

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**FORMULACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA
PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN CON
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO.
CASO: CHAIDE Y CHAIDE**

ING. PATRICIO FERNANDO SÁNCHEZ ROMERO

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO, MBA

QUITO, 2012

DIRECTOR:

Ing. Paúl Idrobo, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Pablo Vallejo, MSc.

Ing. Álvaro Burgos, MSc.

ÍNDICE

RESUMENEJECUTIVO.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	3
1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	3
1.1.1 Factor político y legal.....	3
1.1.2 Factor económico.....	4
1.1.3 Factor social y cultural.....	12
1.1.4 Factores ecológicos medioambientales.....	13
1.1.5 Factores tecnológicos.....	13
1.1.6 Sector industrial de colchones.....	15
1.2 ANÁLISIS DE CHAIDE Y CHAIDE.....	20
1.2.1 Historia y evolución.....	20
1.2.2 Ubicación.....	23
1.2.3 Instalaciones.....	24
1.2.4 Organización de la empresa.....	26
1.2.5 Distribuidores.....	27
1.2.6 Productos.....	28
1.2.7 Ventas.....	30
2 ESTRUCTURA DE PROCESOS CHAIDE Y CHAIDE.....	34
2.1 MAPA DE PROCESOS (SITUACIÓN ACTUAL).....	34
2.1.1 Procesos directivos.....	35
2.1.2 Procesos de realización.....	35
2.1.3 Procesos de apoyo.....	36
2.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS (SITUACIÓN ACTUAL).....	36
2.2.1 Descripción del proceso de ventas (actual).....	37
2.2.2 Descripción del proceso Diseño y Desarrollo (actual).....	38
2.2.3 Descripción del proceso Producción (actual).....	40
2.2.4 Descripción del proceso de Compras (actual).....	42
2.2.5 Descripción del proceso de Despachos (actual).....	43

2.3	MAPA DE PROCESOS (REDEFINIDO).....	44
2.3.1	Procesos estratégicos o directivos redefinidos.....	48
2.3.2	Procesos clave o de realización redefinidos.....	48
2.3.3	Procesos de apoyo redefinidos.....	49
2.3.4	Análisis del mapa de procesos redefinido.....	50
2.4	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS (REDEFINIDO).....	52
2.4.1	Descripción del proceso Gestión Estratégica (propuesto).....	53
2.4.2	Descripción del proceso Innovación y mejora (propuesto).....	57
2.4.3	Descripción del proceso Marketing (propuesto).....	61
2.4.4	Descripción del proceso Diseño (propuesto).....	65
2.4.5	Descripción del proceso Comercialización (propuesto).....	67
2.4.6	Descripción del proceso Logística de adquisiciones (propuesto).....	73
2.4.7	Descripción del proceso de Producción (propuesto).....	78
2.4.8	Descripción del proceso Logística de Distribución (propuesto).....	84
2.4.9	Descripción del proceso Gestión Financiera (propuesto).....	89
2.4.10	Descripción del proceso Gestión de Talento Humano (propuesto)...	95
2.4.11	Descripción del proceso Gestión de Mantenimiento (propuesto).....	101
2.4.12	Descripción del proceso Gestión de Tecnología (propuesto).....	105

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA/ POA..... 109

3.1	FACTORES MOTIVACIONALES (VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ACTUAL Y PROPUESTO).....	109
3.1.1	Visión actual.....	109
3.1.2	Visión propuesta.....	109
3.1.3	Misión actual.....	111
3.1.4	Misión propuesta.....	112
3.1.5	Política de calidad actual y propuesta.....	113
3.1.6	Valores actuales.....	114
3.1.7	Valores propuestos.....	114
3.2	ANÁLISIS FODA.....	120
3.2.1	Análisis FODA actual de Chaide y Chaide.....	121
3.2.2	Análisis FODA propuesto para Chaide y Chaide.....	123
3.2.3	Lineamientos estratégicos a partir del análisis FODA.....	132
3.3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUAL Y PROPUESTO.....	139
3.3.1	Objetivos estratégicos desde el enfoque financiero (actual).....	139
3.3.2	Objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera (propuesto).....	140
3.3.3	Objetivos estratégicos desde el enfoque a los clientes (actual).....	141
3.3.4	Objetivos estratégicos desde la perspectiva del cliente (propuesto).....	142
3.3.5	Objetivos estratégicos desde el enfoque en procesos (actual).....	145
3.3.6	Objetivos estratégicos desde la perspectiva de los procesos internos. (propuesto).....	146
3.3.7	Objetivos estratégicos desde el enfoque en desarrollo e innovación (actual).....	147
3.3.8	Objetivos estratégicos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (propuesto).....	148
3.3.9	Definición de indicadores para los objetivos estratégicos propuestos...	150
3.3.10	Identificación de estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos..	151

3.4	DEFINICIÓN DE PLANES PARA CADA OBJETIVO EN CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS.....	152
3.4.1	Plan operativo para la estrategia de crecimiento.....	154
3.4.2	Plan operativo para la estrategia de cultura de servicio.....	156
3.4.3	Plan operativo para la estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social.....	158
3.4.4	Plan operativo para la estrategia de desarrollo.....	160
3.4.5	Plan operativo para la estrategia de mejoramiento de los procesos....	162
3.4.6	Plan operativo para la estrategia de formación.....	164
4	ALINEACIÓN Y BSC.....	166
4.1	MAPA ESTRATÉGICO.....	166
4.1.1	Descripción de la estrategia.....	167
4.1.2	Desarrollo de los mapas estratégicos.....	170
4.1.3	Perspectivas en el mapa estratégico.....	171
4.2	PRIORIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	178
4.3	RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS E INDICADORES.....	181
4.4	TABLERO DE INDICADORES.....	183
4.4.1	Tablero de indicadores desde la perspectiva financiera.....	184
4.4.2	Tablero de indicadores desde la perspectiva de clientes.....	185
4.4.3	Tablero de indicadores desde la perspectiva de los procesos internos	186
4.4.4	Tablero de indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y Crecimiento.....	188
4.5	LEVANTAMIENTO DE LA LÍNEA BASE DE INDICADORES..	189
4.6	ANÁLISIS DE CAUSA DE LOS PROBLEMAS DETERMINADOS.....	190
4.6.1	Medición de satisfacción de los clientes.....	190
4.6.2	Liderazgo en el mercado.....	195
4.6.3	Mejora en las ventas.....	196
4.6.4	Mejora en la comunicación de los objetivos.....	197
5	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	200
5.1	DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN.....	200
	Procedimiento para la planificación estratégica.....	201
	Instructivo para la planificación estratégica.....	205
5.2	PLANES DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DISEÑADOS.....	216
5.3	VALIDACIÓN DEL DISEÑO (CONOCIMIENTO, APLICABILIDAD Y COMUNICACIÓN).....	217

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	218
Conclusiones.....	218
Recomendaciones.....	220
BIBLIOGRAFÍA	221
ANEXOS.....	223
ANEXO 1: Organigrama de la empresa.....	224
ANEXO 2: Caracterización del proceso de Diseño y Desarrollo.....	225
ANEXO 3: Planificación estratégica de la empresa para el año 2010-2012.....	226
ANEXO 4: Información del macroentorno.....	227
ANEXO 5: Información del microentorno.....	228
ANEXO 6: Análisis interno “Identificación de Fortalezas”.....	229
ANEXO 7: Análisis interno “Identificación de Debilidades”.....	230
ANEXO 8: Matriz FO.....	231
ANEXO 9: Matriz DA.....	232
ANEXO 10: Matriz DO.....	233
ANEXO 11: Matriz A.....	234
ANEXO 12: Priorización de indicadores desde la caracterización de los procesos.....	235
ANEXO 13: Priorización de indicadores desde el análisis FODA.....	236

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1:	Inflación comparativa países de la región.....	6
Tabla 1.2:	Nivel de desempleo países de la región.....	9
Tabla 1.3:	Distribución del personal de la empresa Chaide y Chaide.....	27
Tabla 1.4:	Tiendas propias de Chaide y Chaide.....	27
Tabla 2.1:	Indicadores de gestión de ventas-actual.....	38
Tabla 2.2:	Indicadores de gestión de diseño y desarrollo actual.....	39
Tabla 2.3:	Indicadores de gestión de producción actual.....	41
Tabla 2.4:	Indicadores de gestión de producción-armado actual.....	41
Tabla 2.5:	Indicadores de gestión de compras.....	43
Tabla 2.6:	Indicadores de gestión de despachos actual.....	44
Tabla 2.7:	Indicadores propuestos para el proceso de planificación estratégica..	55
Tabla 2.8:	Indicadores propuestos para el proceso de control de gestión.....	57
Tabla 2.9:	Indicadores propuestos para el proceso de innovación y proyectos..	59
Tabla 2.10:	Indicadores propuestos para el proceso de sistema de gestión de calidad.....	61
Tabla 2.11:	Indicadores propuestos para el proceso de posicionamiento.....	63
Tabla 2.12:	Indicadores propuestos para el proceso marca.....	64
Tabla 2.13:	Indicadores propuestos para el proceso de diseño y desarrollo.....	66
Tabla 2.14:	Indicadores propuestos para el proceso de ventas.....	70
Tabla 2.15:	Indicadores propuestos para el proceso de servicio al cliente.....	73
Tabla 2.16:	Indicadores propuestos para el proceso de compras locales e importaciones.....	76
Tabla 2.17:	Indicadores propuestos para el proceso de almacenamiento de materias primas.....	78
Tabla 2.18:	Indicadores propuestos para el proceso de producción de colchones.	81
Tabla 2.19:	Indicadores propuestos para el proceso de producción de muebles y complementos.....	84
Tabla 2.20:	Indicadores propuestos para el proceso de distribución.....	87
Tabla 2.21:	Indicadores propuestos para el proceso de devoluciones.....	88
Tabla 2.22:	Indicadores propuestos para el proceso contabilidad y costos.....	91

Tabla	2.23:	Indicadores propuestos para el proceso de tesorería.....	93
Tabla	2.24:	Indicadores propuestos para el proceso de crédito y cobranza.....	94
Tabla	2.25:	Indicadores propuestos para el proceso de selección, contratación y evaluación del personal.....	97
Tabla	2.26:	Indicadores propuestos para el proceso de nómina, sueldos y salarios.....	98
Tabla	2.27:	Indicadores propuestos para el proceso de desarrollo de competencias.....	99
Tabla	2.28:	Indicadores propuestos para el proceso de mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones.....	103
Tabla	2.29:	Indicadores propuestos para el proceso de calibración de equipos de medición.....	105
Tabla	2.30:	Indicadores propuestos para el proceso de desarrollo de aplicaciones	107
Tabla	2.31:	Indicadores propuestos para el proceso de mantenimiento de hardware y software.....	108
Tabla	3.1:	Listado de valores individuales (muestra).....	115
Tabla	3.2:	Listado de valores profesionales (muestra).....	115
Tabla	3.3:	Listado de valores que tiene actualmente Chaide y Chaide.....	117
Tabla	3.4:	Listado de valores esperados por Chaide y Chaide.....	118
Tabla	3.5:	Listado de valores que generan ventaja competitiva a Chaide y Chaide.....	119
Tabla	3.6:	Listado de valores que la empresa Chaide y Chaide desea sientan sus clientes, proveedores, empleados y accionistas.....	120
Tabla	3.7:	Combinación elementos del análisis FODA.....	132
Tabla	3.8:	Lineamientos para una estrategia ofensiva en Chaide y Chaide.....	133
Tabla	3.9:	Lineamientos para una estrategia de supervivencia en Chaide y Chaide.....	134
Tabla	3.10:	Lineamientos para una estrategia de reorientación en Chaide y Chaide.....	135
Tabla	3.11:	Lineamientos para una estrategia defensiva en Chaide y Chaide....	136
Tabla	3.12:	Resumen lineamientos estratégicos Chaide y Chaide.....	137
Tabla	3.13:	Objetivos por lineamientos establecidos.....	138
Tabla	3.14:	Indicadores para los objetivos estratégicos propuestos.....	150
Tabla	3.15:	Estrategias para los objetivos estratégicos propuestos.....	152
Tabla	3.16:	Plan operativo para la estrategia de crecimiento.....	155
Tabla	3.17:	Plan operativo para la estrategia de cultura de servicio.....	157
Tabla	3.18:	Plan operativo para la estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social.....	159

Tabla 3.19:	Plan operativo para la estrategia de desarrollo.....	161
Tabla 3.20:	Plan operativo para la estrategia de mejoramiento de los procesos...	163
Tabla 3.21:	Plan operativo para la estrategia de formación.....	165
Tabla 4.1:	Resumen priorización de indicadores.....	180
Tabla 4.2:	Directrices estratégicas.....	183
Tabla 4.3:	Tablero de indicadores perspectiva financiera.....	184
Tabla 4.4:	Tablero de indicadores perspectiva cliente.....	185
Tabla 4.5:	Tablero de indicadores desde la perspectiva de procesos internos....	186
Tabla 4.6:	Tablero de indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	188
Tabla 4.7:	Datos de línea base a ser analizados.....	189
Tabla 4.8:	Resultados de la medición de satisfacción de los clientes.....	190
Tabla 4.9:	Problemas en la atención de llamadas telefónicas.....	192
Tabla 4.10:	Plan de acción solución del problema de espera en la línea telefónica.....	194
Tabla 4.11:	Participación de la empresa en los diferentes segmentos.....	195
Tabla 4.12:	Resumen de mejoras.....	196
Tabla 4.13:	Matriz con el plan de comunicación.....	199
Tabla 5.1:	Actividades para la implementación del plan estratégico.....	216

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	1.1:	Inflación anual.....	5
Figura	1.2:	Tasas de interés anual.....	7
Figura	1.3:	Tasas de crecimiento poblacional.....	8
Figura	1.4:	Nivel de desempleo.....	9
Figura	1.5:	Ingreso de remesas.....	10
Figura	1.6:	Maquinaria básica para la elaboración de colchones.....	14
Figura	1.7:	Maquinaria básica para el ensamble de colchones.....	15
Figura	1.8:	Participación en el mercado ecuatoriano.....	16
Figura	1.9:	Oficinas administrativas planta Sangolquí.....	21
Figura	1.10:	Planta industrial en Sangolquí.....	22
Figura	1.11:	Planta industrial en Sangolquí-google map.....	24
Figura	1.12:	Plano de planta industrial.....	25
Figura	1.13:	Vista ampliada de la planta industrial.....	25
Figura	1.14:	Organigrama gerencial.....	26
Figura	1.15:	Colchones representativos por línea.....	29
Figura	1.16:	Venta de colchones por tipo de línea.....	31
Figura	1.17:	Evolución de la venta de colchones en USD.....	32
Figura	1.18:	Evolución de la venta de colchones en unidades.....	32
Figura	2.1:	Mapa de procesos actual de Chaide y Chaide.....	34
Figura	2.2:	Proceso de realización actual.....	35
Figura	2.3:	Mapa de procesos propuesto.....	47
Figura	2.4:	Procesos estratégicos-directivos redefinidos.....	48
Figura	2.5:	Procesos de realización redefinidos.....	49
Figura	2.6:	Procesos de apoyo redefinidos.....	49
Figura	2.7:	Caracterización del proceso planificación estratégica.....	54
Figura	2.8:	Caracterización del proceso control de gestión.....	56
Figura	2.9:	Caracterización del proceso innovación y proyectos.....	58
Figura	2.10:	Caracterización del proceso sistema de gestión de calidad.....	60
Figura	2.11:	Caracterización del proceso posicionamiento.....	62
Figura	2.12:	Caracterización del proceso marca.....	64
Figura	2.13:	Caracterización del proceso ventas.....	68
Figura	2.14:	Caracterización del proceso de servicio al cliente.....	72
Figura	2.15:	Caracterización del proceso de compras locales e importaciones.....	75
Figura	2.16:	Caracterización del proceso de almacenamiento de materias primas.....	77
Figura	2.17:	Caracterización del proceso de producción de colchones.....	80
Figura	2.18:	Caracterización del proceso de producción de muebles y complementos.....	83
Figura	2.19:	Caracterización del proceso de distribución.....	86

Figura	2.20:	Caracterización del proceso de devoluciones.....	89
Figura	2.21:	Caracterización del proceso de contabilidad y costos.....	90
Figura	2.22:	Caracterización del proceso de tesorería.....	92
Figura	2.23:	Caracterización del proceso de crédito y cobranza.....	94
Figura	2.24:	Caracterización del proceso de selección, contratación y evaluación del personal.....	96
Figura	2.25:	Caracterización del proceso de nómina, sueldos y salarios.....	98
Figura	2.26:	Caracterización del proceso de desarrollo de competencias.....	100
Figura	2.27:	Caracterización del proceso de mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura.....	102
Figura	2.28:	Caracterización del proceso de calibración de equipos de medición.....	104
Figura	2.29:	Caracterización del proceso de desarrollo de aplicaciones.....	106
Figura	2.30:	Caracterización del proceso de mantenimiento de hardware y software.....	108
Figura	4.1:	Mapa estratégico-esquema general.....	170
Figura	4.2:	Mapa estratégico definido para Chaide y Chaide , relación causal entre objetivos.....	177
Figura	4.3:	Mapa estratégico definido para Chaide y Chaide, relación causal entre indicadores.....	182
Figura	4.4:	Resultados de la satisfacción general con la atención telefónica 2010.....	191
Figura	4.5:	Resultados de la satisfacción general con la atención telefónica 2011.....	192
Figura	4.6:	Diagrama de Pareto problemas en la atención telefónica.....	193
Figura	4.7:	Análisis causa-efecto problema de espera en la línea.....	194

RESUMEN EJECUTIVO

La planificación estratégica en la empresa Chaide y Chaide requiere se efectúe con una metodología definida, esta se da más bien por un cambio en las metas de sus objetivos, como el caso de la satisfacción de los clientes, la participación en el mercado y los resultados en las ventas; la comunicación de los objetivos tiene también su debilidad; los objetivos planteados en este estudio hacen referencia justamente con la verificación de los niveles de satisfacción de los clientes, comprobación de la participación en el mercado, mejoras en las ventas, la comunicación de los objetivos y el planteamiento de una metodología para el desarrollo futuro de la planificación estratégica en la organización. Para el análisis de la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado se planteó la necesidad de un estudio por parte de una consultora externa, estableciéndose acciones de mejora dando como resultado que la satisfacción de los clientes (atención llamadas telefónicas) pasó del 83% al 87%, se verificó que la participación en el mercado no se encuentra en el 75% sino algo superior al 60%; para el caso de las mejoras en ventas se establecieron cambios en el diseño de cuatro productos dando como resultado el incremento de sus ventas en el orden de un 9% hasta un 80% dependiendo del producto; en cuanto a la comunicación de los objetivos, dejó de ser una actividad solo al finalizar el año, ahora se tienen reuniones de seguimiento y toma de acciones con una periodicidad de un mes sobre todo para el caso de producción, de esta forma la comunicación se da en toda la organización y de manera permanente. La empresa dispone ahora de una metodología para la revisión de su planificación estratégica y el control de su gestión.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones que piensan alcanzar nuevos mercados y mantenerse estables a través del tiempo, se plantean métodos y estrategias que les permita alcanzar sus objetivos, para ello deben estar alertas a los cambios del entorno.

El alineamiento estratégico en todos los procesos relevantes es imprescindible. El control de la gestión de la organización, será posible si esta se desarrolla en torno a las diferentes perspectivas conocidas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

La planeación estratégica en Chaide y Chaide se encuentra en un estado de crecimiento, la intención de la dirección es que todos sus procesos puedan aportar de mejor manera de la que hasta hoy ya lo han venido haciendo, para lo cual se necesita hacer un paréntesis y desarrollar una metodología acorde a su propia naturaleza organizacional, adicional la empresa podrá contar con una metodología que le permita en el tiempo, ir mejorando su planeación estratégica de la mano de su gestión organizacional.

La formulación de la metodología para el control de la gestión desde la óptica de la planificación estratégica, permitirá a la organización mantener su liderazgo en la industria nacional y por qué no pensar también en incursionar en el mercado de exportación.

La descripción de la estrategia y la gestión de la misma, permitirá tener resultados exitosos al interior de la organización, para ello es fundamental definir el mapa estratégico que permita describir con toda claridad diferentes perspectivas y desagregando la misma en objetivos individuales relacionados entre sí por una lógica de causa y efecto.

Mediante una descripción sistémica de la estrategia los ejecutivos la podrán comunicar.

Mediante una comprensión compartida de la estrategia, se podrá generar alineación en torno a ella, y mediante la alineación se podrá formular las nuevas estrategias para el entorno cambiante que se presente.

La planificación estratégica en CHAIDE Y CHAIDE S.A., requiere que la metodología permita hacer el seguimiento y actualización en procesos relevantes, adicionalmente necesita un sistema de revisión periódica y planes de acción por objetivos. La planificación estratégica debe llegar a todos los niveles de la organización.

El objetivo general consiste en la formulación de una metodología para la planeación y control de la gestión con alineamiento estratégico que permita a la organización desarrollar las diferentes actividades para estructurar la planificación estratégica, el despliegue de los planes de acción para la consecución de los objetivos estratégicos, su alineamiento en todos los niveles y un sistema de monitoreo y medición de sus indicadores.

A través de la planificación estratégica se espera confirmar que Chaide y Chaide mantiene el liderazgo en el mercado, confirmar los resultados de la satisfacción de los clientes, tomar acciones de mejora para las ventas y establecer la mejora para la comunicación de los objetivos.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se efectúa el análisis del entorno que rodea a la industria de colchones considerando factores político legales, situación económica, sociales y culturales, lo relacionado con el tema ambiental en cuanto a la disposición final de los colchones, temas tecnológicos en la industria del colchón, adicionalmente una referencia sobre la industria de colchones local y en países de la región.

El análisis de la empresa Chaide y Chaide es parte de este capítulo, se comenta sobre la historia y evolución de la organización, ubicación geográfica, sus instalaciones, su organización, sus canales de ventas y distribuidores, sus diferentes productos y la situación actual de las ventas.

1.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1.1 Factor político y legal

La Gerencia de Chaide y Chaide no ve con preocupación la situación política actual del país ya que al Gobierno no le interesa influir en los sectores que no son de su interés, es decir en aquellos sectores que no son estratégicos como es el caso del sector petrolero, bancario, comunicaciones, de alimentos y otros.

Chaide no elabora productos de primera necesidad, por lo que no tiene peligro en relación con regulaciones de precios, lo que si tiene es exigencias en términos de seguridad social y ambiental que en definitiva son comunes para todos en el sector industrial del País.

En relación al factor legal, las principales leyes que tienen relación directa con la producción y la comercialización de colchones se resumen en los siguientes aspectos:

- Ley que suprime la tercerización laboral, y
- Ley de cambio de régimen tributario, impuesto al valor agregado

Adicional a ellos se suma las expectativas sobre una posible alza salarial, este aspecto tendrá un impacto positivo en la venta de colchones debido al aumento del poder adquisitivo. El tema de la suspensión de la tercerización laboral recae inicialmente, en un debilitamiento en la adquisición de productos, dentro de los cuales se encuentran los colchones.

1.1.2 Factor económico

1.1.2.1 Interno

El cambio de política monetaria del país en el año 1999, mediante la cual la moneda de uso nacional pasó a ser el “Dólar de Estados Unidos de Norte América”, trajo consigo un impacto favorable, hasta la actualidad, en la industria de colchones en razón de que las tasas de interés ya no tienen que cubrir riesgos de devaluación monetaria, desde esa época la intensión de mayor consumo sobre el ahorro marca también un aspecto favorable para la industria de colchones.

1.1.2.2 Externo

Las crisis económicas que pueda tener los Estados Unidos, le genera problemas internos, cuyos efectos repercutirán necesariamente a nivel mundial, provocando una alza en las tasas de interés, afectando también al Ecuador, marcando con ello un panorama desfavorable para el crédito de los consumidores de la industria de colchones.

El alza en el precio del petróleo se sumaría a este panorama de desventaja para los consumidores en vista de que el petróleo es la materia prima para la elaboración de los productos químicos necesarios para la producción de espumas de poliuretano y también para la confección de telas elaboradas con hilos de fibras sintéticas como el nylon y el

poliéster, esto debido a que se tendría que subir el precio de los colchones dando por consiguiente una disminución en el consumo de este producto.

1.1.2.3 Inflación anual

El índice de la inflación acumulada en el año 2010 fue de 3,33 %. El aumento de la inflación tiene un efecto negativo para la industria de colchones, esto debido a que el poder adquisitivo del consumidor disminuye, por lo que en los estratos socioeconómicos medio y bajo, se dará prioridad al gasto a las necesidades de alimentación y medicinas.

En la Figura 1.1 se tiene el detalle de la evolución de la inflación anual en el Ecuador desde el año 2007 hasta el mes de agosto del 2011

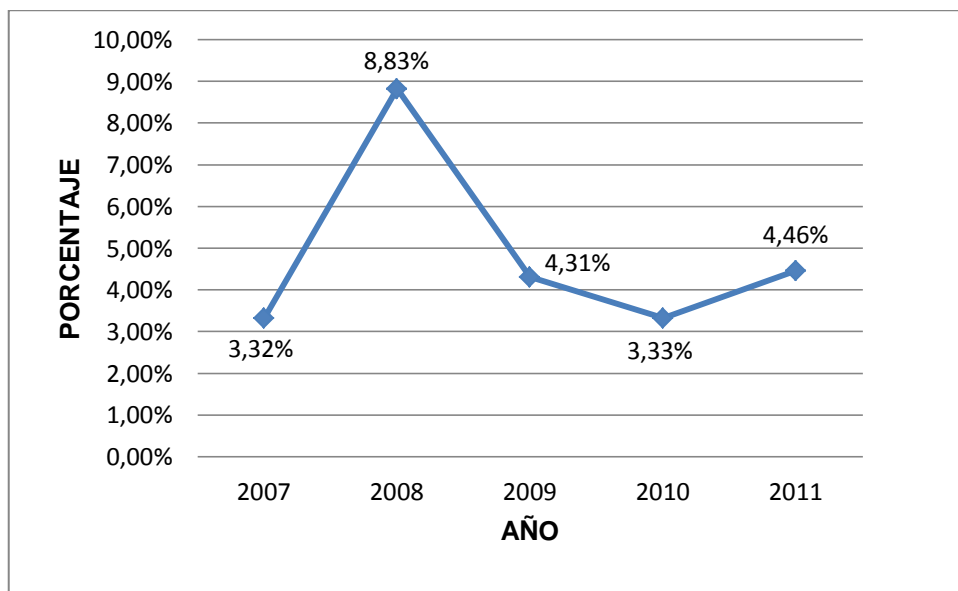


Figura 1.1: Inflación anual
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La inflación comparativa, a noviembre de 2010, entre algunos países de la región se presenta en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1: Inflación comparativa países de la región

País	Inflación referencial (%)
Ecuador	3,33
Perú	0
Colombia	0,19
Argentina	0,72
Brasil	0,54
Chile	0,06
Estados Unidos	0,04

Fuente: Datos disponibles a finales del 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.2.4 Tasas de interés

La tasa de interés promedio en el año 2010 fue de 9,03%, el valor promedio al mes de agosto del 2011 se mantiene en el 8,37 %, se espera no suba tanto al finalizar el año. Resulta positivo para la industria de colchones que la tasa de interés disminuya puesto que un alto porcentaje de los consumidores hace uso de tarjetas de crédito.

En la Figura 1.2 se presenta la evolución de las tasas de interés en el Ecuador en los últimos años, tómesese en cuenta que el valor para el año 2011 corresponde al mes de agosto.

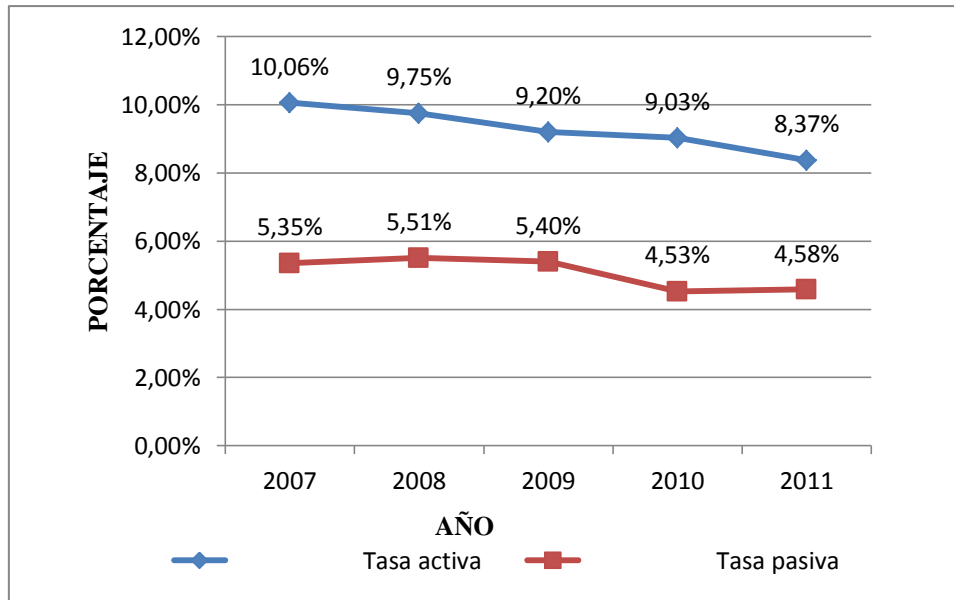


Figura 1.2: Tasas de interés anual

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.2.5 Población

De acuerdo con el censo de 2010 realizado por el INEC, la población en el Ecuador dio como resultado 14'300 000 habitantes, de los cuales las provincias con mayor número de habitantes son Guayas, Pichincha y Manabí, con el 24 %, 18 % y el 9,5 % respectivamente. Las provincias en las cuales la empresa tiene almacenes propios para la venta de sus productos son Guayas y Pichincha, de lo visto la plaza de Manabí puede ser punto objetivo para la creación de almacenes propios para la distribución de sus productos.

La tasa de crecimiento poblacional incide de manera favorable en el mercado de colchones, por otro lado los emigrantes al enviar remesas a sus familias contribuyen también con la frecuencia de renovación de colchones.

En la Figura 1.3 se presenta la evolución de la tasa de crecimiento poblacional en el Ecuador en los últimos años, para el año 2011 el valor es referencial al mes de agosto.

Para que el valor de la tasa de crecimiento pueda servir a la hora de un análisis para mirar el futuro que se podría tener con los niveles de producción, es necesario indicar que la tasa de crecimiento poblacional es el promedio porcentual anual del cambio en el

número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen del país.

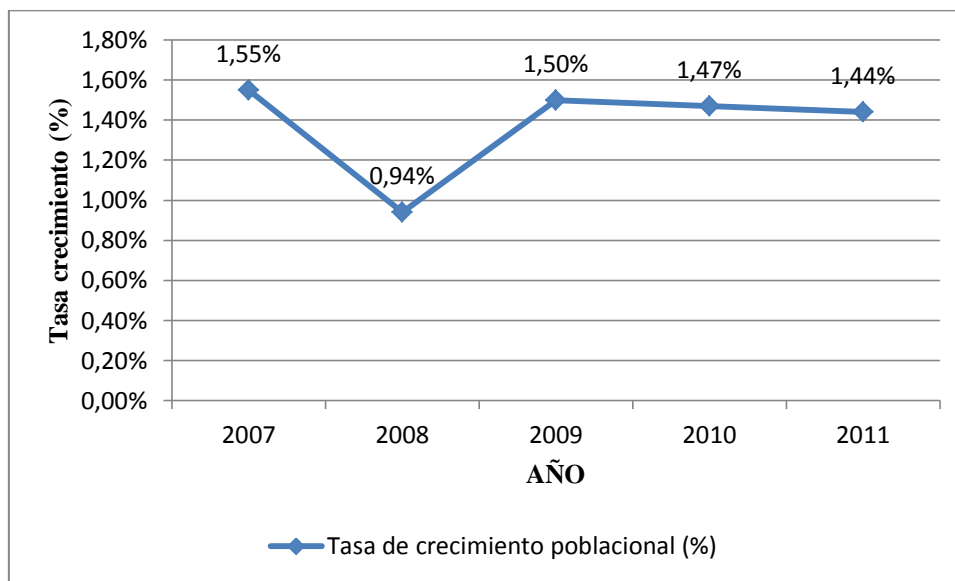


Figura 1.3: Tasas de crecimiento poblacional

Fuente: <http://www.indexmundi.com>

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.2.6 Desempleo

El nivel de desempleo en el Ecuador al finalizar el año 2010 está en el 6,11%.

El nivel de desempleo comparativo, a noviembre de 2010, entre algunos países de la región se presenta en la Tabla 1.2

El nivel de desempleo incide de manera negativa en la compra de colchones. Con un menor poder adquisitivo se pierden ventas de los colchones. La comparación de desempleo a nivel de los países vecinos indica que el nivel porcentual es más alto que en Ecuador.

En la Figura 1.4 se presenta el nivel de desempleo que ha venido soportando el país desde el año 2007, el valor para el 2011 corresponde a lo obtenido hasta el mes de agosto.

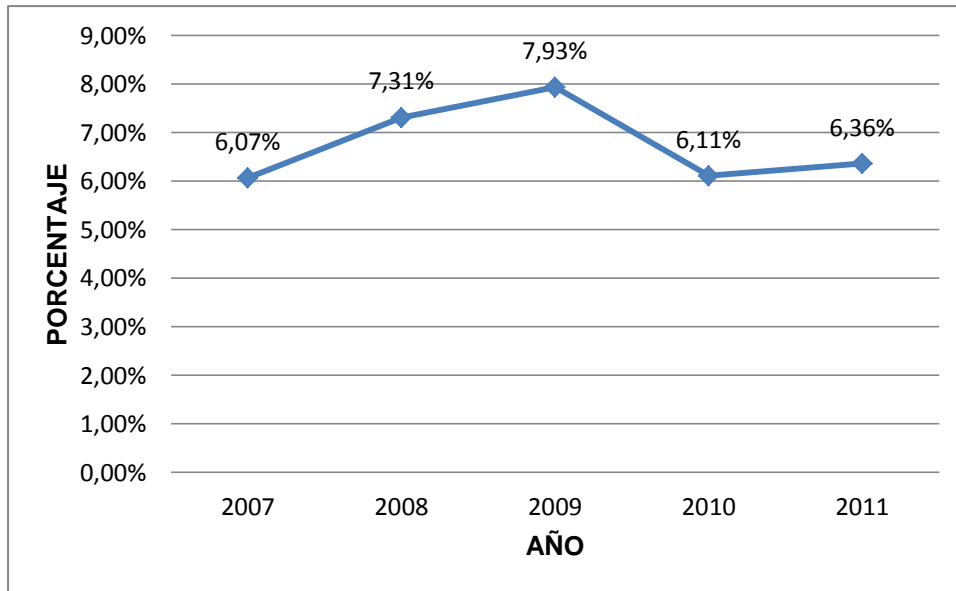


Figura 1.4: Nivel de desempleo

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Tabla 1.2: Nivel de desempleo países de la región

País	Desempleo (%)
Ecuador	6,11
Perú	7,6
Colombia	10,8
Argentina	7,5
Brasil	5,7
Chile	7,1
Estados Unidos	9,4

Fuente: Datos disponibles a finales del 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.2.7 Ingreso de remesas

El ingreso de remesas en el año 2010 alcanzó el valor de 2324 millones de dólares, comparado con el año 2009 representa una caída de 171 millones de dólares cuando el ingreso fue de 2495 millones de dólares.

Las remesas enviadas desde España no han decrecido mayormente porque al parecer los emigrantes ecuatorianos se adaptaron a la crisis económica trabajando en el sector informal de la economía española, para hacer frente a sus gastos, deudas y aún así tener ahorro para continuar enviando dinero al país.

La evolución en el ingreso de las remesas desde el año 2007 se presenta en la Figura 1.5

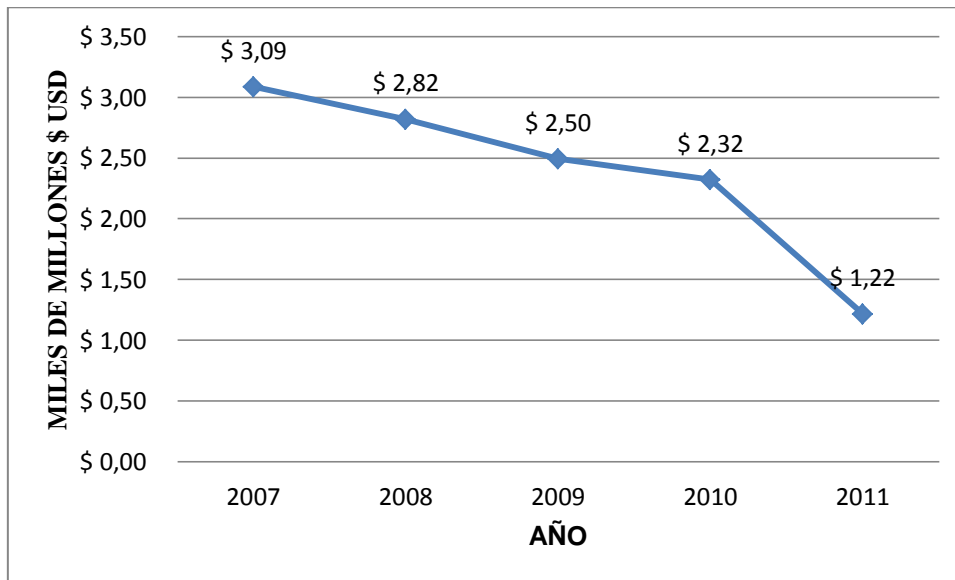


Figura 1.5: Ingreso de remesas

Fuente: <http://www.vistazo.com>

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La disminución de las remesas, en cambio, se vio reflejada en las que provienen de Estados Unidos debido a los controles migratorios en ese país y a ciertas medidas coercitivas impuestas a las empresas de varios Estados que contraten a trabajadores indocumentados.

1.1.2.8 Situación general en el país:

A continuación se presenta un resumen de la entrevista mantenida con el Economista Pablo Lucio Paredes en relación con la situación general del país efectuado en la empresa Chaide y Chaide:

- En el Ecuador seguirá la presión tributaria por impuestos mínimos
- Se mantendrá el criterio del salario digno
- Para nuevas inversiones no se pagará el impuesto a la renta por cinco años
- La presión del gobierno estará direccionado en sectores claves como son petróleo, eléctrico, telecomunicaciones, puertos y otros. En este sentido el sector colchones no estaría en la mira.
- Al gobierno le interesa llegar al control de precios
- La filosofía por así decirlo está en la sustitución de importaciones y por ende “primero lo hecho en Ecuador”, como sería el caso del ensamble de televisores, el sector agrícola, textiles, papel y plásticos entre otros similares.
- En relación con una reactivación de una crisis mundial, vale indicar que ésta se puede dar ya que si los países más ricos caen, como el caso de Estados Unidos y/o Japón, el resto de países también pueden caer en crisis.
- La situación en Europa es incierta, no se tiene certeza de lo que pueda suceder.
- A Estados Unidos le interesa que el dólar se devalúe, esto será evidente en todos los países en desarrollo.
- El dólar se mantendrá más bien del lado débil.
- Se pronostica que el petróleo se mantendrá alto como por los 120 dólares, esto sería bueno para el Ecuador.
- Estados Unidos estaría inyectando dólares para salvar la economía.
- En síntesis las remesas han disminuido.
- El crecimiento del sistema financiero pasará del 2,5% en el 2010 al 2% en el 2011 según CEPAL
- El Gobierno no intentará salir de la dolarización por decisión propia, aunque no le guste el sistema, en la dolarización no se necesita reserva monetaria lo que se necesita es reserva en ahorros.
- El Gobierno no tendrá problemas serios de financiamiento ya que por una parte el gasto público no crecerá.

Los riesgos que puede afrontar el país estarían relacionados con los siguientes elementos:

- Crisis internacionales
- Freno en la economía

- Fenómeno del niño
- Una crisis mayúscula con la salida de la dolarización

Las oportunidades que puede tener el país estarían relacionadas con los siguientes elementos:

- Consumo de sectores medios y medios bajos
- Construcción
- Obra pública
- Reactivación del petróleo y la minería.

1.1.3 Factor social y cultural

Haciendo una breve reseña en el aspecto social y cultural, se hace referencia a la afectación en todos los niveles de la corrupción, se han perdido los preceptos morales sin importar el sufrimiento que pueda generar.

En nuestro país el nivel de desconfianza para la inversión de capitales extranjeros es muy alto, esto en buenos términos conlleva a un debilitamiento de la compra de bienes como resultado de fuentes de trabajo adicionales que se podrían dar por un mayor crecimiento económico del país.

En lo cultural, el efecto más importante es el relacionado con la falta de educación, considerada como una educación pobre y decadente, todo ello tiene una implicación final con el desempleo por la falta de capacitación coherente con la realidad nacional.

La corrupción, la falta de educación a un nivel que permita el desarrollo sostenido de la sociedad con miras a un mejoramiento integral, la desconfianza de posibles inversionistas extranjeros, son factores verdaderamente críticos que deberán ser tratados por futuros gobiernos para que nuestro país se desarrolle y así pueda llegar a mejores días y sobre todo para que la industria se pueda desenvolver en una mayor escala, generando con ello mayores puestos de trabajo con el consiguiente efecto en el

incremento en el consumo de bienes a todo nivel, en el que se incluyen también a los colchones.

1.1.4 Factores ecológicos medioambientales

El factor crítico a considerar para la empresa desde el punto de vista medioambiental, está relacionado con el manejo de los colchones luego de que estos han cumplido su tiempo de vida y los propietarios desean deshacerse de ellos y esperan que alguien les ayude con esta necesidad.

La empresa tiene previsto a corto plazo incursionar, en base a un proyecto de manejo ecológico, con la disposición final de los productos. Al respecto se tiene un estudio en el que se han desarrollado propuestas innovadoras en términos de lo que se podría hacer con los diferentes materiales provenientes del colchón una vez que han cumplido su ciclo de vida, la propuesta que mayor interés ha generado en la gerencia es el proyecto relacionado con la elaboración de productos para la construcción como parte del reciclaje.

1.1.5 Factores tecnológicos

La industria de colchones requiere mantenerse siempre al día en lo que se refiere a la elaboración de los diferentes componentes que lleva un colchón, sobre todo cuando la mayoría de componentes se elaboran en una misma planta industrial.

La tendencia actual se encamina hacia la elaboración de colchones con características más amigables al medio ambiente, los equipos actuales pueden servir para este fin, la diferencia está prácticamente en el uso de materias primas para la elaboración de las espumas de poliuretano, la elaboración de forros de tela con características antialérgicas.

Las ferias internacionales sobre la industria del colchón son el medio más adecuado para ponerse al día sobre nuevos equipos y tendencias.

La maquinaria básica necesaria para este objetivo se encuentra descrita en la Figura 1.6 y en la Figura 1.7.

Imagen	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> Máquinas para la elaboración de resortes
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo para el corte y acolchado de las tapas que conforman un colchón
	<ul style="list-style-type: none"> Equipo para la elaboración de espumas de poliuretano
	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de corte de láminas de espuma

Figura 1.6: Maquinaria básica para la elaboración de colchones.

Fuente: Gestión de calidad, Chaide 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina para la costura y cerrado lateral de los colchones
	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina plastificadora de colchones (embalaje)

Figura 1.7: Maquinaria básica para el ensamble de colchones.
Fuente: Gestión de calidad, Chaide 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.6 Sector industrial de colchones

1.1.6.1 Industria nacional

La industria de colchones ecuatoriana se encuentra liderada por la empresa Chaide y Chaide con una participación estimada en el mercado mayor al 70 %, sin embargo hay empresas similares que están cada día incursionando en el mercado y tratando de sacar ventaja sobre todo por las campañas publicitarias de nuevos productos e innovaciones que hace la empresa Chaide.

“La Dirección de la empresa no lo ve con preocupación pero si con cautela ya que uno de los elementos estratégicos diferenciadores que la empresa desea mantener es justamente el desarrollo de la innovación en sus

procesos y en sus productos, lo que le permitirá mantener una ventaja competitiva respecto de la competencia”¹.

Considerando la marca Regina que también es propiedad de Chaide y Chaide, su participación total estimada en el mercado nacional estaría alrededor del 73%, le sigue en participación la empresa “Paraíso” con el 18%, luego la empresa “Resiflex” con un 9%. En el mercado nacional existen otras empresas que no suman más allá de un 0,3 % de participación, por lo que no han sido consideradas en el análisis.

La participación de las diferentes empresas de colchones en el mercado ecuatoriano se detalla en la Figura 1.8.

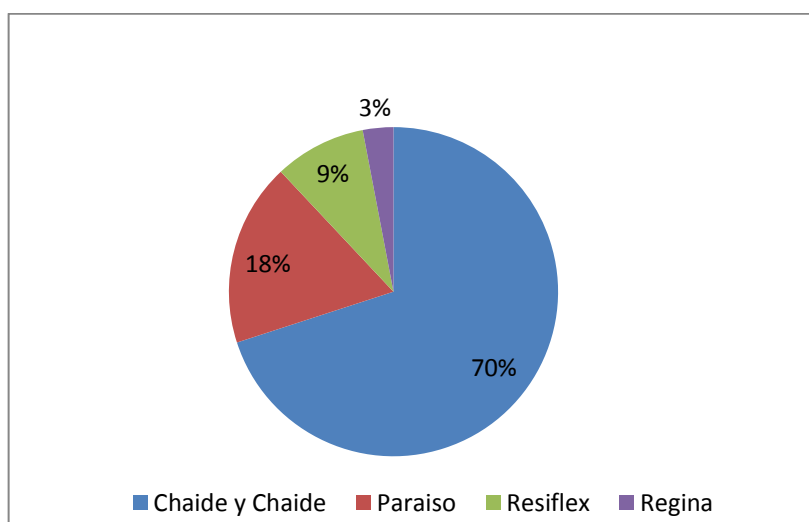


Figura 1.8: Participación en el mercado Ecuatoriano
Fuente: Informe Gerencial de Marketing, Chaide 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.1.6.2 Industria extranjera

Haciendo un análisis de la industria de colchones del extranjero, se puede indicar que el sector colchonero colombiano vende anualmente más de 330 millones de dólares que se reparten entre 40 empresas legalizadas, que en la actualidad exportan a mercados como el de Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica y Aruba. Empresas como: “Colchones El

(¹ Fuente: Entrevista Gerencias de Chaide y Chaide, agosto 2010)

Dorado” y “Americana de Colchones” (empresas líderes en Colombia) exploran otras oportunidades de expansión.

“En Colombia se cambia el colchón, en promedio, solo cada 15 años, cuando debería hacerlo cada cinco; lo que hace que la gran producción del sector deba buscar alternativas y otros mercados para colocar sus productos: La mira parece puesta en Estados Unidos, México y Centro América”².

Las empresas líderes en Colombia son reconocidas por los consumidores por la calidad de sus productos, la presencia que tienen en distintos almacenes y su publicidad; sin embargo, la gran diferencia que tendrán a la hora continuar su proceso de expansión o entrar a nuevos mercados será su modelo de negocios; en eso las empresas que franquician tienen una clara ventaja sobre las demás. En este sentido “Americana de Colchones” vislumbra en esa región la gran posibilidad de expansión de su compañía, mediante el modelo de franquicias; de manera similar “Colchones El Dorado”, hace énfasis en que una de las metas de la compañía es llevar sus productos a esa zona, especialmente mediante franquicias.

Considerando la visión del empresario colombiano referente a la expansión hacia nuevos mercados, el Ecuador y en este caso de estudio la empresa Chaide, puede optar por este tipo de estrategia, es decir pensar también por la franquicia o pensar también en la exportación de colchones a los países vecinos.

“Bajo esta perspectiva y analizando las ventas de Chaide y Chaide en Ecuador, que en el último año, 2010, fue de cincuenta millones de dólares, se espera que para el año 2016, las ventas superen en por lo menos el cincuenta por ciento de este valor, es decir llegar a los ochenta millones de dólares en ventas”³.

²Fuente: Diario Económico “La República”, noviembre. 2010)

³Fuente: Entrevista a la Gerencia de Chaide y Chaide, agosto 2010)

El mercado chileno se encuentra liderado por la empresa “Rosen Latinoamérica”, la cual está dedicada a la fabricación y comercialización de artículos y accesorios para el descanso. Durante los años sesenta, la empresa se extiende a todo el mercado chileno e instala toda su operación comercial y logística en la ciudad de Santiago, con la importante misión de desarrollar el canal de distribución y comenzar el posicionamiento de su marca principal “Rosen”.

El desarrollo tecnológico y comercial alcanzado por la empresa Rosen y sus líneas de producto no hicieron otra cosa que respaldar la expansión internacional, trascendiendo las fronteras geográficas para consolidar su liderazgo en toda América Latina.

Rosen comercializa sus productos en los más competitivos mercados de la región como: Chile, Argentina, Colombia, Perú, Bolivia, Uruguay y Ecuador, a través de más de 600 puntos de venta de importantes distribuidores detallistas, además de su propia cadena de tiendas.

“La expansión de las tiendas Rosen, siendo más de 30 en la actualidad, se ha desarrollado a través de la propia inversión de la empresa y también producto del exitoso programa de franquicias y joint ventures con importantes partners.comerciales en el continente”⁴.

Durante los años ochenta, la empresa materializaba su plan de desarrollo a través de tres sólidos conceptos que la llevaron a multiplicar sus operaciones, consolidando su posicionamiento de marca y liderazgo en ventas. Estos son, la creación de una cadena de tiendas propias denominadas "Dormicentros Rosen", la generación del Departamento de Investigaciones Tecnológicas D.I.T, que trabaja en permanentes innovaciones tecnológicas y una innovadora estrategia de marketing y comunicaciones.

⁴ Fuente http://www.rosenthestore.com/rosenonline/img/static/tiendas/linea_gris.gif; lunes 30 agosto 2010 ROSEN América Latina)

A principios de los años noventa, la compañía, que ya realizaba crecientes exportaciones hacia otros países de América del Sur, comienza a formalizar su internacionalización, consolidando operaciones en Argentina, Bolivia y Uruguay, para posteriormente hacer lo propio en Paraguay, Perú y Brasil.

Actualmente, Rosen cuenta con Plantas Industriales en Chile, Argentina y Perú. Posee una cadena de tiendas, filiales y distribuidores exclusivos en América Latina y adicionalmente comercializa sus líneas de productos a través de los principales canales de distribución, multitiendas y tiendas por departamento, constituyéndose en la empresa líder de toda la región.

La tecnología de la empresa, sus líneas de producto y el saber de sus profesionales, técnicos y operarios siempre ha provenido del conocimiento científico. La Investigación y Desarrollo han ocupado un primerísimo lugar entre todos los procesos que Rosen realiza permanentemente. Afirmación que se hace evidente en la definición de su visión: “Ciencia y Salud Para el Descanso”

En el vecino país de Colombia también se tiene a la empresa Spring como parte de la competencia para los próximos años en vista de que a pesar de que su prioridad es el crecimiento en su territorio, el gerente de esta firma afirmó que para el 2011 se estima un crecimiento del 25% frente al 5% esperado en el 2010, parte de este crecimiento planea profundizar en su línea de negocio internacional con exportaciones a Ecuador y Panamá. Para lograr esta meta la empresa pretende trabajar en los materiales, los procesos y la calidad del producto, teniendo en cuenta que los clientes cada vez están más interesados en los diseños, las telas, y sobre todo, el uso de los materiales naturales.

“En Colombia su gente ya no se fija en el precio como la variable para elegir el producto sino que se inclina por el que registre los mejores estándares”⁵

(⁵ Fuente: publicación periódico “La República”, 9 dic. 2010)

“En el caso de Chaide no se tiene investigación y desarrollo como un proceso establecido o definido, lo que se hace, en ocasiones, son pruebas con productos químicos en conjunto con los proveedores”⁶.

Al realizar una comparación de colchones de procedencia extranjera con los producidos localmente, se concluye que la diferencia en precio casi supera en tres veces al de un colchón de similares características producido por Chaide y Chaide, esto nos da una idea de que el ingreso de colchones a nuestro país es posible pero a un costo mucho más alto, esta situación se da pero los argumentos que se observan son por el tipo de tela diferente que a simple vista es de mejor calidad pero en la parte constructiva interna no son de la calidad que se encuentra localmente.

Existe, de esta manera, un mercado potencial relacionado con aquel que prefiere los productos extranjeros sin conocer quizás que en el país se dispone de los materiales necesarios y de la tecnología para elaborar colchones de muy buena calidad y muchos de ellos mejor que los importados.

1.2 ANÁLISIS DE CHAIDE Y CHAIDE

1.2.1 Historia y evolución

A mediados de la década de los 70 se funda Chaide y Chaide en la ciudad de Quito, inició como fabricante de muebles y tuvo que enfrentar grandes desafíos antes de llegar a ser la marca de colchones de resortes y espuma de poliuretano más importante del Ecuador. En la Figura 1.9 se puede apreciar las oficinas administrativas actuales de la empresa

(⁶Fuente: Entrevista Jefe Sección Espuma, Agosto 2010)



Figura 1.9: Oficinas administrativas planta Sangolquí

Fuente: Sistema de gestión de calidad, Chaide 2011

Para consolidarse como la empresa líder en la fabricación y comercialización de colchones, Chaide y Chaide sorteó importantes retos, como la falta de confianza en los colchones de resortes por parte del consumidor, en una época en que el colchón de espuma dominaba el mercado.

El primer paso fue adelantarse a la competencia fabricando colchones de resortes y espuma de buena calidad, para brindar un nivel superior de confort al cliente.

Posteriormente, Chaide y Chaide invirtió tiempo y recursos en la investigación, diseño y desarrollo de espumas de última tecnología para ofrecer soporte y durabilidad; y simultáneamente, suavidad y excelente adaptabilidad en sus productos. Otra innovación paralela a este proceso, fue el lanzamiento del colchón Non Flip con una estructura, que concentra todos los componentes y espumas de superior calidad en un solo lado, para no darle la vuelta. En los últimos años la empresa también ve importante considerar la calidad de las telas que van en sus productos para brindar un mayor confort.

En el año 1994 la empresa obtiene la Licencia de Restonic Mattress Corporation (EEUU), organización líder en la investigación y desarrollo de tecnología para la fabricación de colchones a nivel internacional.

A partir del año 2003 adquiere la planta de Guayaquil junto con la marca de colchones Regina, en este mismo año recibe la certificación ISO 9001, manteniéndola por el lapso de seis años hasta su nueva actualización en el año 2009 bajo la nueva versión de la mencionada norma (ISO 9001:2008)

En el año 2005 la empresa inaugura sus modernas instalaciones en el sector de Sangolquí, la empresa se encuentra emplazada dentro de un área de más de 5 hectáreas.

En la Figura 1.10 se puede apreciar parte de las modernas instalaciones de la planta en el sector de Sangolquí.



Figura 1.10: Planta industrial en Sangolquí

Fuente: Sistema de gestión de calidad, Chaide 2011

En su trayectoria ha recibido algunos reconocimientos importantes como son: Ekos de Oro 2005, Bizz Awards 2007, Merito Industrial 2007, entre otros.

“El crecimiento de Chaide y Chaide ha sido vertiginoso, actualmente cuenta con dos plantas industriales en Quito y Guayaquil, una cadena de tiendas propias en los principales centros comerciales, más de 1000 distribuidores a nivel nacional, alrededor de 370 colaboradores y plan permanente de inversiones para renovación y modernización de maquinaria y tecnología”⁷

La Gerencia de la empresa ha establecido la “Definición del negocio” que contempla los siguientes elementos:

- Líder en el mercado con productos que generan valor a los clientes
- Ser la marca preferida por excelencia en el servicio, innovación, calidad certificada y entrega inmediata.

Complementariamente se tiene como estrategia de la empresa los siguientes puntos:

- Servicio como cultura de la empresa
- Innovación en productos y servicios
- Amplia cobertura
- Calidad y productividad
- Entrega inmediata

1.2.2 Ubicación

La planta industrial de Chaide y Chaide se encuentra ubicada desde el año 2005 en el valle de Los Chillos por Sangolquí, la planta se encuentra dentro de un área de cinco hectáreas, las instalaciones industriales cubren aproximadamente la mitad del área física total, en ella se encuentran también las oficinas administrativas y de producción.

En la Figura 1.11 se puede apreciar la ubicación de las nuevas instalaciones de la planta de Chaide y Chaide, nótese la cercanía con la población de Sangolquí.

(⁷ Fuente: Revista Ekos, Grandes empresas en Ecuador 2010)



Figura 1.11: Planta industrial en Sangolquí
Fuente: Google map, image 2011

1.2.3 Instalaciones

La planta industrial está compuesta por cinco secciones de producción, distribuidas en dos naves industriales, la primera relacionada con la elaboración de espumas de poliuretano, la segunda nave abarca: el área para la elaboración de paneles de resortes, el área para la elaboración de los forros, el área de ensamblado de los colchones y un área destinada a la elaboración de muebles.

A más de las diferentes secciones de producción, la planta cuenta dentro de sus instalaciones los espacios suficientes para el desarrollo de las actividades de bodegas de materias primas, el área para los trabajos de mantenimiento, la bodega para el almacenamiento y distribución de los colchones, infraestructura para la gestión administrativa, el área de comedor y amplios espacios verdes. En la Figura 1.12 se puede apreciar el detalle de la planta en plano.

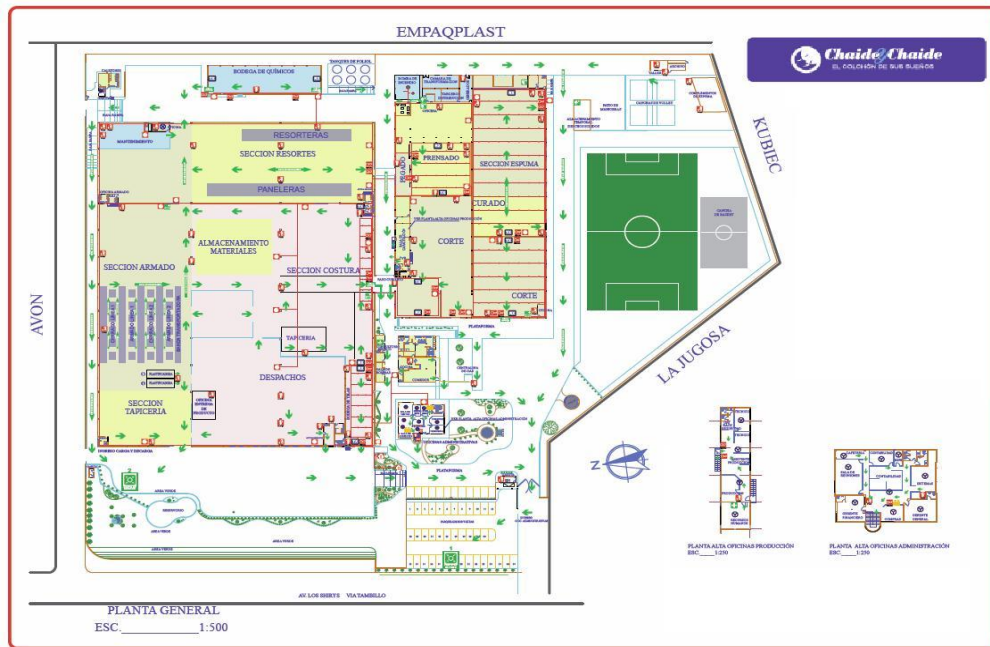


Figura 1.12: Plano de planta industrial
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, Chaide 2011

En la Figura 1.13 se aprecia una vista ampliada de la planta industrial con la delimitación de su área perimetral.



Figura 1.13: Vista ampliada de planta industrial
Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, Chaide 2011

1.2.4 Organización de la empresa

La organización está conformada por una Gerencia General y por cinco Gerencias complementarias, en la Figura 1.14 se presenta el organigrama de las diferentes gerencias de la empresa en un primer nivel.

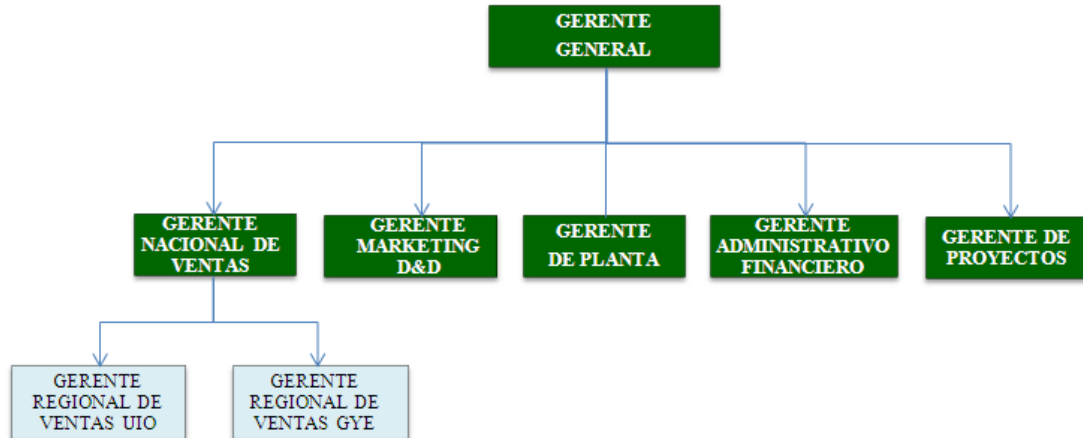


Figura 1.14: Organigrama gerencial de Chaide y Chaide
Fuente: Recursos Humanos, Chaide 2010

La estructura completa de la empresa se la puede observar en el “Anexo 1”

Las diferentes gerencias de la empresa tienen a su cargo personal de apoyo a nivel de jefaturas y estos a su vez sus respectivos asistentes hasta llegar a las diferentes actividades a nivel operativo dentro de la organización.

El detalle de la distribución del personal de la empresa, en sus diferentes secciones, se encuentra indicado en la Tabla 1.3

Tabla 1.3: Distribución del personal de la empresa Chaide y Chaide

Sección / Área	N° personas	
	Quito	Guayaquil
Administración	55	24
Producción	184	54
Bodega materia prima	6	2
Despachos - distribución	17	20
Almacenes	13	7
Mantenimiento	12	6
Total parcial	287	113
TOTAL	400	

Fuente: Recursos Humanos, Chaide 2011

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.2.5 Distribuidores

El crecimiento de Chaide y Chaide ha sido vertiginoso, actualmente cuenta con una cadena de tiendas propias en los principales centros comerciales, seis tiendas en Quito y cinco tiendas en la ciudad de Guayaquil y más de 1000 distribuidores a nivel nacional.

Las diferentes tiendas propias de la empresa se detallan en la Tabla 1.4

Tabla 1.4: Tiendas propias de Chaide y Chaide

Ciudad	Tienda
Quito	El Bosque
Quito	Condado Shopping
Quito	Multicentro
Quito	Ventura Mall
Quito	San Luis Shopping
Quito	Quicentro Sur
Guayaquil	Village Plaza
Guayaquil	Mall del Sol
Guayaquil	Mall del Sur
Guayaquil	Gómez Rendón

Fuente: Marketing, Chaide 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

1.2.6 Productos

Una de las propuestas de la organización es el de prestar un servicio de excelencia al consumidor, situación que no ha sido analizada al interior de la empresa y se desconoce si se alinea con este precepto.

“Los productos de Chaide y Chaide se comercializan a nivel nacional a través de sus distribuidores autorizados y almacenes directos, seis en la ciudad de Quito y cinco almacenes en la ciudad de Guayaquil”⁸.

Para cumplir con los requerimientos de sus clientes la empresa ofrece una amplia gama de productos enmarcados dentro de las siguientes líneas:

- Línea Restonic
- Línea Chaide
- Línea Económica.
- Línea Bases, Muebles y Complementos

Bajo la línea de productos “Chaide”, se encuentra el colchón “Imperial”; el cual por sus características de calidad y por su precio es el colchón con mayor demanda, se ubica cercano al 60 % de las ventas, en unidades, globales de la empresa.

Algunos colchones representativos por tipo de línea se presentan en la Figura 1.15.

(⁸ Fuente: www.chaideychaide.com, Enero, 2011)

Imagen	Descripción y características
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Restonic (Colchón “Grand Palais”) <ol style="list-style-type: none"> a. Tecnología Non Flip y Box Top. b. Box top con memory foam c. 10 años de garantía d. Recomendado para máximo 220 lb e. Medidas: 2x2 m; 1,6x2 m; 1,35 x 1,9 m (aplican medidas especiales)
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Chaide (Colchón “Imperial”) <ol style="list-style-type: none"> a. Tecnología Non Flip y Pillow Top´ b. 5 años de garantía c. Recomendado para máximo 140 lb d. Medidas: 1,35x1,9 m; 1,05 x 1,9 m y 0,9x1,9 m (no aplican medidas especiales)
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Económica (Colchón “Semi ortopédico”) <ol style="list-style-type: none"> a. Tradicional de espuma forrado con tela de algodón b. Recomendado para máximo 120 lb e. Medidas: 1,35x1,9 m; 1,05 x 1,9 m; 0,9x1,9 m; 0,8x1,9 m. (no aplican medidas especiales)
	<ul style="list-style-type: none"> • Línea Muebles (Base “Sofá York”) <ol style="list-style-type: none"> a. Estructura de madera de laurel, cubierta de espuma de alta densidad b. Tapizado con finas telas f. Medidas: 1,35x1,9 m y 1,56 x 1,9 m . (abierto el sofá cama)

Figura 1.15: Colchones representativos por tipo de línea

Fuente: Marketing, Chaide 2011

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Las grandes cadenas hoteleras exigen que sus colchones cumplan con especificaciones internacionales para este sector, Chaide cumple con los estándares de calidad requeridos bajo el respaldo de Restonic Mattress Corporation.

Una de las oportunidades que tiene la empresa es la innovación de sus productos; en el primer semestre del 2010 salieron a la venta colchones con telas antialérgicas o antibacterianas, generando en poco tiempo la necesidad de ampliar líneas de producción para cumplir con la escalada de ventas de este tipo de productos. Parecería ser que el análisis del mercado potencial para este tipo de producto fue desestimado o la muestra analizada no fue lo suficiente como para tener información más confiable sobre la proyección de las ventas de este producto luego de salir al mercado, en este sentido la evaluación de productos nuevos en el proceso de diseño y desarrollo presenta una oportunidad para que en futuras innovaciones de productos, se pueda desarrollar un estudio más detallado de todas las variables que influyen en el lanzamiento de un producto nuevo o en el desarrollo de uno ya existente en el mercado. Las ventas de este producto, con tela antialérgica, superaron en gran medida a lo esperado o proyectado, lo cual generó un desabastecimiento de la tela requerida, y con ello la falta de producto en el mercado, dando como resultado el descontento entre los clientes que pretendían adquirir este producto.

1.2.7 Ventas

En el período 2005 - 2009, la empresa logró un crecimiento en ventas superior al 20 % y obtuvo una participación de mercado del 70%.

“El énfasis en las necesidades del cliente, la mejora continua de los procesos, y la preocupación por la calidad han hecho de Chaide y Chaide líder en las preferencias de los ecuatorianos”⁹.

La consolidación de la cadena de tiendas propias y la amplia red de distribución a nivel nacional permite orientar los gustos y preferencias de los consumidores hacia productos de mayores beneficios, innovando permanentemente e imponiendo las tendencias en la industria ecuatoriana del descanso.

(⁹ Fuente: Revista EKOS, grandes empresas para trabajar en Ecuador, 2010)

“El equipo humano de Chaide y Chaide camina decididamente hacia el futuro enfrentando con decisión y capacidad el gran reto de consolidar su imagen como líder de descanso en la Región Andina”¹⁰.

Las ventas de Chaide y Chaide se centran en la línea de productos del mismo nombre liderando el producto “Imperial”, la relación porcentual de las ventas en las diferentes líneas se presentan en el Figura 1.16.

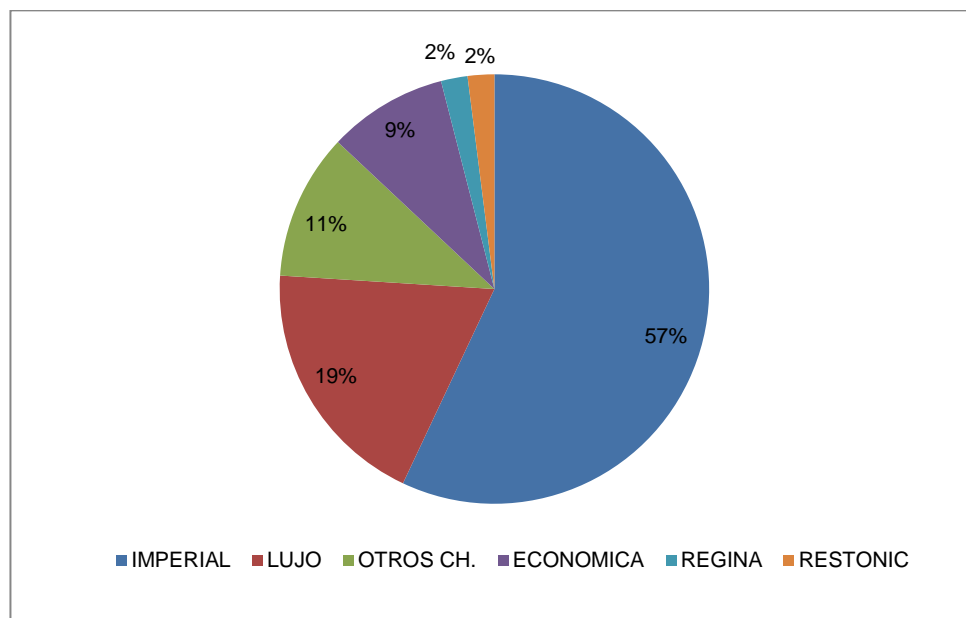


Figura 1.16: Venta de colchones por tipo de línea

Fuente: Informe Gerencial de Ventas, Chaide 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La evolución de las ventas en dólares desde el año 1995 hasta el año 2010, se presenta en la Figura 1.17.

(¹⁰ Fuente: Entrevista Gerente de Ventas Regional, agosto 2010)

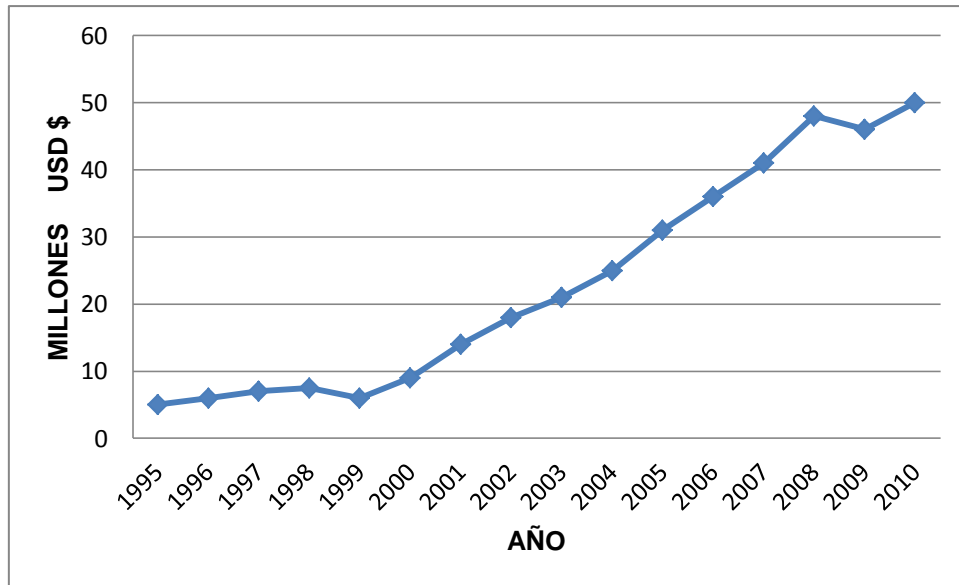


Figura 1.17: Evolución de la venta de colchones en USD

Fuente: Informe Gerencial de Ventas, Chaide 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La evolución de las ventas en unidades desde el año 2007 hasta el año 2010, se presenta en la Figura 1.18.

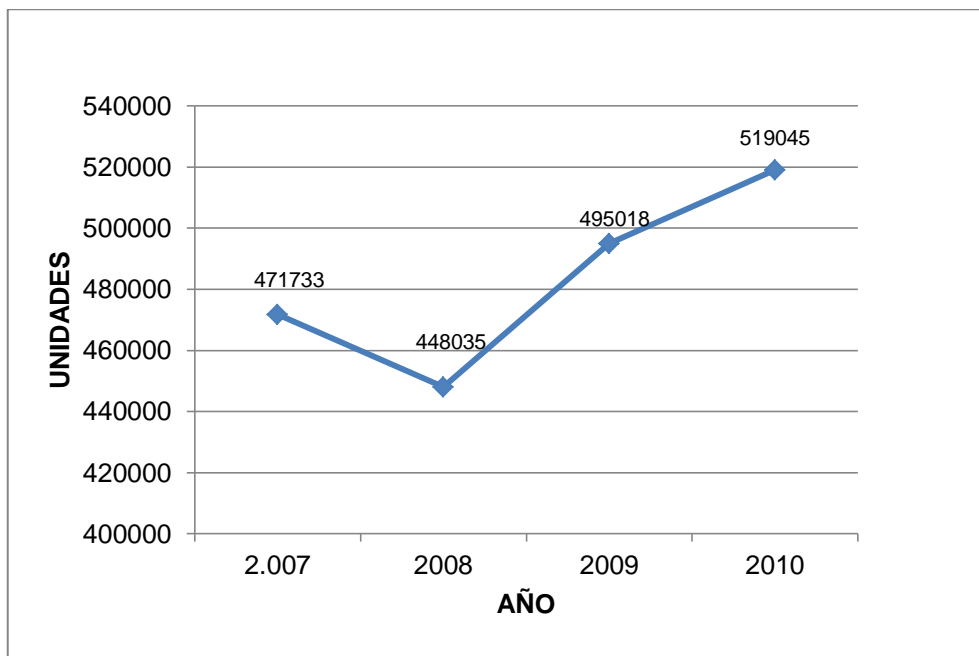


Figura 1.18: Evolución de la venta de colchones en unidades

Fuente: Informe Gerencial de Ventas, Chaide 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En el año 2009 las ventas superaron en un 10% lo vendido en el año 2008, para el primer semestre del año 2010 las ventas superaban ya el 15% en relación a lo vendido en el 2009, al finalizar el 2010 la empresa vendió un 10% más en relación con el año 2009.

A partir del segundo semestre del 2010, la empresa se encuentra trabajando con un nuevo sistema transaccional conocido como SAP, este nuevo sistema permitirá a la organización incursionar en un nuevo esquema de trabajo sobre todo en la relación de ventas, producción y la distribución de sus productos.

2 ESTRUCTURA DE PROCESOS DE CHAIDE Y CHAIDE

El presente capítulo contiene el mapa de procesos actual de la organización con una descripción general bajo la clasificación de los procesos directivos, de realización y de apoyo.

Se presenta el mapa de procesos propuesto con una descripción básica de los mismos, para ello se considera la caracterización de los procesos según el nuevo mapa junto con la propuesta de indicadores, todo ello con los cambios y modificaciones necesarios para ser considerados en su redefinición.

2.1 MAPA DE PROCESOS (SITUACIÓN ACTUAL)

El mapa de procesos actual de la empresa se lo puede visualizar en la Figura 2.1.

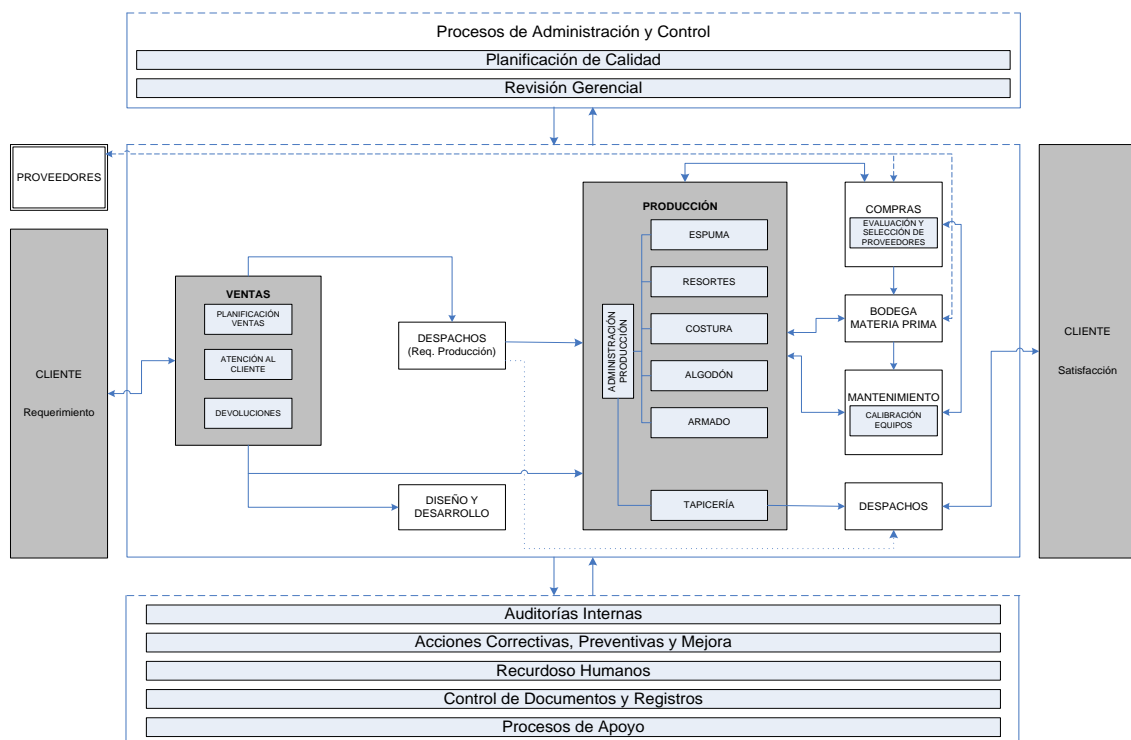


Figura 2.1: Mapa de procesos actual de Chaide y Chaide
Fuente: Manual de Calidad Chaide, Rev.: 2006

2.1.1 Procesos directivos

La estructura que la empresa ha establecido desde el año 2003 dentro de su mapa de procesos, tiene en primera instancia a los procesos relacionados con la dirección de la organización, teniendo como estructura principal para su gestión el “Proceso de Administración y Control”, dentro de él constan los procesos de “Planificación de la Calidad” y el de “Revisión Gerencial”.

2.1.2 Procesos de realización

El proceso de realización inicia con los requerimientos de los clientes y termina con la entrega del producto al cliente a su satisfacción. En este proceso se pueden observar las interrelaciones existentes entre los procesos de Producción y su conexión con los procesos de Ventas, Compras, Bodega Materia Prima, Mantenimiento y Despachos. En la Figura 2.2 se puede observar los procesos de realización actuales de la organización.

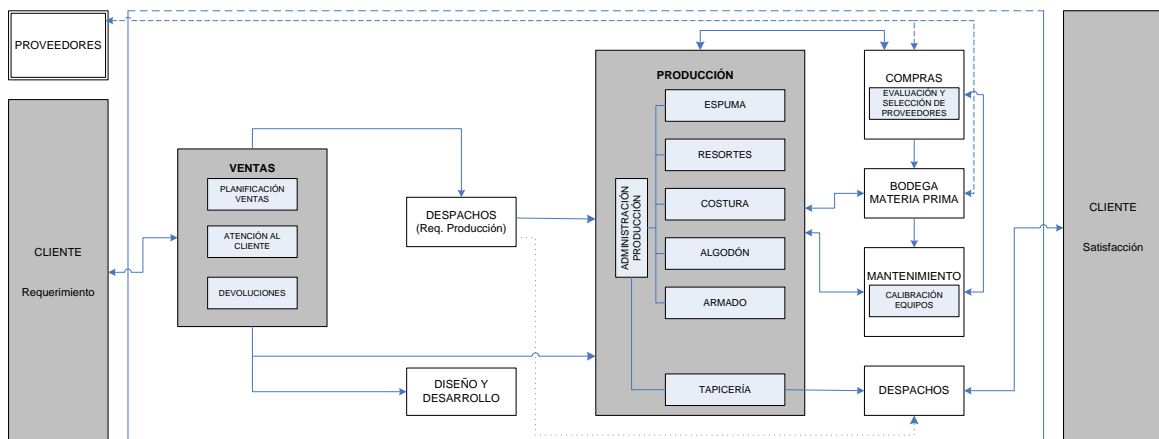


Figura 2.2: Proceso de realización actual

Fuente: Manual de Calidad Chaide, Rev.: 2006

2.1.3 Procesos de apoyo

La empresa ha definido como procesos de apoyo a los siguientes:

- Auditorías internas
- Acciones correctivas, preventivas y mejora
- Recursos Humanos
- Control de documentos y registros, y
- Procesos de apoyo.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS (SITUACIÓN ACTUAL)

La organización considera como procesos principales, que requieren de una mayor atención y monitoreo por la implicación que tienen en la cadena de valor de la organización, dentro de su sistema de gestión a los siguientes:

- Ventas
- Producción
- Compras, y
- Despachos

Los mencionados procesos, por ser considerados como procesos principales para Chaide y Chaide, serán los tratados y analizados como parte de la descripción de los procesos.

La empresa no dispone de una descripción detallada de cada uno de los procesos, en su lugar se tiene una matriz en la que se tiene información básica de los procesos sin un mayor detalle.

Tradicionalmente la empresa ha medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Para la revisión de los indicadores descritos por Chaide y Chaide se utiliza como referencia el “plan de monitoreo de procesos”, documento en el cual se encuentra la información relacionada con los objetivos planteados para la gestión de los procesos, siendo estos: nombre del indicador, fórmula de cálculo, fuente para la obtención de la información, el responsable, la frecuencia de la medición, el valor promedio actual y finalmente la meta propuesta.

2.2.1 Descripción del proceso de ventas (actual)

En el proceso de ventas se elaboran los presupuestos bajo los cuales la organización plantea y planifica la producción de la planta, en este proceso se reconocen actividades relacionadas con la atención a los clientes, dentro de los cuales se tiene también el tratamiento a seguir con las devoluciones de productos.

La fuerza de ventas está compuesta por “ejecutivos de ventas”, personal de las diferentes tiendas y personal de contacto con el cliente.

El monitoreo de la satisfacción de los clientes ha sido una actividad directa de marketing.

2.2.1.1 Indicadores de gestión de ventas (actual)

Los indicadores actuales de ventas, permiten mirar su gestión, es fundamental la revisión de la satisfacción de los clientes final y el distribuidor, ya que los valores obtenidos como resultado de las encuestas de satisfacción dan valores por debajo de la meta establecida. En la tabla 2.1 se tiene el detalle de los indicadores de la gestión de ventas.

Tabla 2.1: Indicadores de gestión de ventas - actual

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom. 2009	META 2010
VENTAS	Cumplimiento de ventas vs pronóstico	Ventas efectuadas	Reporte de ventas (Rv-30)	GV	Mensual	111%	100% +-4%
		Pronóstico de ventas					
	Satisfacción del cliente final	Según metodología Consultora Externa	Registro electrónico	GV	Anual	76,5%	90%
	Satisfacción del cliente distribuidor	Según metodología Consultora Externa		GV	Anual	88,06%	90%
Porcentaje de devoluciones	Total devoluciones	Reporte Calidad de Planta	JGC	Semanal	0,06%	0,10%	
	Total de producción						

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

2.2.2 Descripción del proceso de diseño y desarrollo actual)

Diseño y desarrollo se encarga de mirar las nuevas tendencias en la industria del descanso, para ello la empresa efectúa visitas a ferias internacionales para visualizar nuevos productos y poder transferirlos a planta, investiga el mercado junto con las propuestas al interior de la organización como parte del crecimiento esperado en la innovación.

Dentro del proceso de diseño y desarrollo se tiene la oportunidad de mejorar y formalizar la metodología que permita el ordenamiento y seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos como en el caso de los productos “Bebe seguro” y la producción de colchones con productos amigables con el ambiente del tipo látex.

2.2.2.1 Indicadores de diseño y desarrollo (actual)

En la gestión con los clientes un elemento importante es el monitoreo del desenvolvimiento de los productos nuevos que han salido al mercado, un indicador que mida esta tendencia es importante. La empresa dispone de un indicador relacionado con las devoluciones de productos nuevos en relación con el total de productos nuevos producidos, los valores obtenidos son relativamente bajos (un colchón defectuoso por cada 10 000 unidades producidos). Este indicador no dice nada de la satisfacción del cliente sobre el producto nuevo como tal, información que puede ser útil como elemento de entrada para mejoras en el proceso de diseño. Las actividades de diseño han sido desarrolladas al interior de la organización de manera intermitente sin un enfoque como proceso.

En la Tabla 2.2 se tiene el detalle de los indicadores de la gestión de diseño y desarrollo.

Tabla 2.2: Indicadores de gestión de diseño y desarrollo - actual

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom 2009	META 2010
DISEÑO & DESARROLLO	Porcentaje de devoluciones de productos nuevos por garantía	Total devoluciones	Informe de devoluciones	GMD	Mensual	0,01%	0,05%
		Total de productos nuevos producidos					

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

2.2.3 Descripción del proceso de producción (actual)

En base al presupuesto de ventas, “administración de producción” realiza la planificación de producción mensual, semanal y diaria, al mismo tiempo es información necesaria para la adquisición de los diferentes materiales requeridos, con un horizonte de tres meses, esto por los materiales de importación que en la mayoría de los casos tiene una respuesta de dos meses hasta su llegada a la planta.

La planificación de la producción tiene un direccionamiento fundamental hacia el producto terminado como son los colchones y la línea de muebles y complementos, partiendo de este requerimiento se explota las necesidades para cada una de las cinco secciones de producción con las que cuenta la empresa: elaboración de espumas de poliuretano, elaboración de paneles de resortes, elaboración de los forros con tela y lámina de espuma de poliuretano, ensamblado del producto y finalmente la sección de elaboración de muebles y complementos.

Los productos terminados son embalados utilizando plástico junto con la identificación del producto y su respectiva etiqueta de garantía, luego de ello se entrega a la “bodega de despachos” para su distribución a los clientes.

2.2.3.1 Indicadores de gestión de producción (actual)

La gestión de la producción basa su medición en el cumplimiento de las entregas de productos a la “bodega de despachos”, este indicador define el resultado final en la cadena de producción de todas las líneas. En la Tabla 2.3 se tiene el detalle de los indicadores de la gestión de producción.

Indicadores de producción se los tiene en cada uno de los procesos productivos relacionados con: desperdicios, calidad y productividad. En la Tabla 2.4 se tiene la relación de los indicadores del proceso productivo correspondiente a la sección de

armado en el cual se efectúa el ensamble final del producto. La sección armado es la que define la productividad final de la planta.

Tabla 2.3: Indicadores de gestión de producción - actual

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom 2009	META 2010
ADMINISTRACIÓN DE PRODUCCIÓN	Cumplimiento de Producción a Bodega de Despachos	Producción entregada	Informes de Producción	JPD	Semanal	99,75%	99,5 %
		Producción solicitada					

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

Tabla 2.4: Indicadores de gestión de producción armado - actual

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom 2009	META 2010
ARMADO	Número colchones *Persona*Mes	Total producción de colchones mensual / Número de personas	Informe Gerencial	SA	Mensual	737	740
	Porcentaje devoluciones por producción	Nº Devoluciones por producción		SA	Mensual	0,01%	0,03%
		Total de producción					
	Porcentaje desperdicio plástico (embalaje)	Desperdicio mensual		SA	Mensual	1,23%	1,20%
		Consumo mensual					
	Porcentaje de defectos	Total defectos		SA	Mensual	0,49%	1,00%
Total de produc. colchones mes							

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

2.2.4 Descripción del proceso de compras (actual)

La planificación de las compras es fundamental para contar con los materiales requeridos por producción en relación a lo presupuestado por ventas en el período.

La adquisición de materiales, materias primas, repuestos y demás insumos necesarios para la elaboración de los diferentes productos que comercializa la empresa, tiene su sustento en proveedores calificados, sean estos locales o del exterior, adicional a ello personal de “bodega de materia prima” se encarga de la recepción de los mismos bajo el control de su calidad al ingreso a la planta, asegurando y garantizando, de esta manera, el uso de productos que cumplan con especificaciones establecidas.

La entrega de materiales, por parte de la “bodega de materia prima”, a las diferentes secciones es diaria según la programación de producción establecida.

2.2.4.1 Indicadores de gestión de compras (actual)

El proceso de compras maneja como medición de su gestión los días de inventario tanto de la materia prima importada como de la adquirida localmente, dentro de la gestión de las compras se tiene la medición del cumplimiento en las entregas de materiales desde la bodega de materia prima hacia producción según sus requerimientos.

En la Tabla 2.5 se tiene el detalle de los indicadores de compras y el indicador relacionado con bodega de materia prima.

Tabla 2.5: Indicadores de compras

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom 2009	META 2010
COMPRAS	Días de Inventario:	Resumen de Inventario (días)	Informe Gerencial	JL	Mensual	36	45
	Materia Prima Importada						
B.M.P. (Bodega de material prima)	Cumplimiento de requerimiento desde B.M.P. a producción	Total Recibido / Total Pedido	Reporte de estatus	JB	Mensual	99,33%	100%

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

2.2.5 Descripción del proceso de despachos (actual)

El producto una vez embalado o plastificado es almacenado en la bodega de producto terminado hasta su distribución de acuerdo a lo programado desde el pedido en firme y su planificación para la entrega.

La distribución del producto se realiza mediante camiones propios de la empresa y también con camiones contratados para servir a la red de distribuidores a nivel nacional y en la cadena de almacenes propios de la empresa.

2.2.5.1 Indicadores de gestión de despachos (actual).

La empresa, estratégicamente, ha mantenido como un elemento diferenciador la entrega a tiempo de sus productos, en este sentido es necesario se continúe con el monitoreo de

las entregas a partir de los indicadores relacionados como son: los “tiempos de entrega de productos” y los “tiempos de respuesta de las reparaciones”, información que ha sido importante para la empresa para corregir y mejorar el sistema de entregas. En la Tabla 2.6 se tiene el detalle de los indicadores de la gestión de despachos.

Nuevos indicadores en el área de despachos se establecerán como parte del mejoramiento de este proceso, partiendo del estudio y entendimiento del mapa de los procesos de la organización.

Tabla 2.6: Indicadores de gestión de despachos - actual

PROCESO	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESP.	FRECUENCIA	VALOR ACTUAL Prom 2009	META 2010
DESPACHOS (UIO)	Tiempos de entrega (días)						
	Quito	Sumatoria de los tiempos de entrega	Informe Gerencial	JD	Mensual	0,8	1,0
	Provincias					1,55	1,5
	Promedio % a tiempo	Número de entregas				87,3	92,0
	Tiempo de reparación y entrega (días)						
	Quito & Provincias	Sumatoria de los tiempos de entrega de reparaciones.	Informe Gerencial	JD	Mensual	9,56	7
	Número de entregas de reparaciones						

Fuente: Plan monitoreo de procesos Chaide y Chaide, 2010

2.3 MAPA DE PROCESOS (REDEFINIDO)

La estructura de los procesos de Chaide y Chaide no ha tenido cambios desde el año 2003.

Por ser Chaide y Chaide una empresa certificada ISO 9001, la gestión de la empresa está orientada en base al “Enfoque de procesos” por lo que los resultados esperados por la organización se deben lograr con más eficiencia cuando sus recursos y las actividades disponibles se gestionan en forma de procesos.

De esta manera el enfoque de procesos de la empresa permitirá observar las diferentes actividades de la organización cuyo resultado es la creación de valor para el cliente.

Para que la organización funcione eficazmente, debe identificar y gestionar los procesos necesarios que van entrelazadas. En esta perspectiva la identificación sistemática y la gestión de los procesos utilizados en la organización, y en especial su interrelación entre dichos procesos, es lo que se define como “enfoque de procesos”.

Para continuar con la descripción de los procesos de la empresa, es necesario considerar que la gestión por procesos es un enfoque que consiste en la revisión sistemática y continua de todos los procesos de una organización, a fin de identificarlos, establecer su misión (propósito del proceso), describir sus elementos básicos, representarlos gráficamente, medir sus características y someterlos a un proceso de seguimiento y mejora continua con el propósito de eliminar las deficiencias y sus causas.

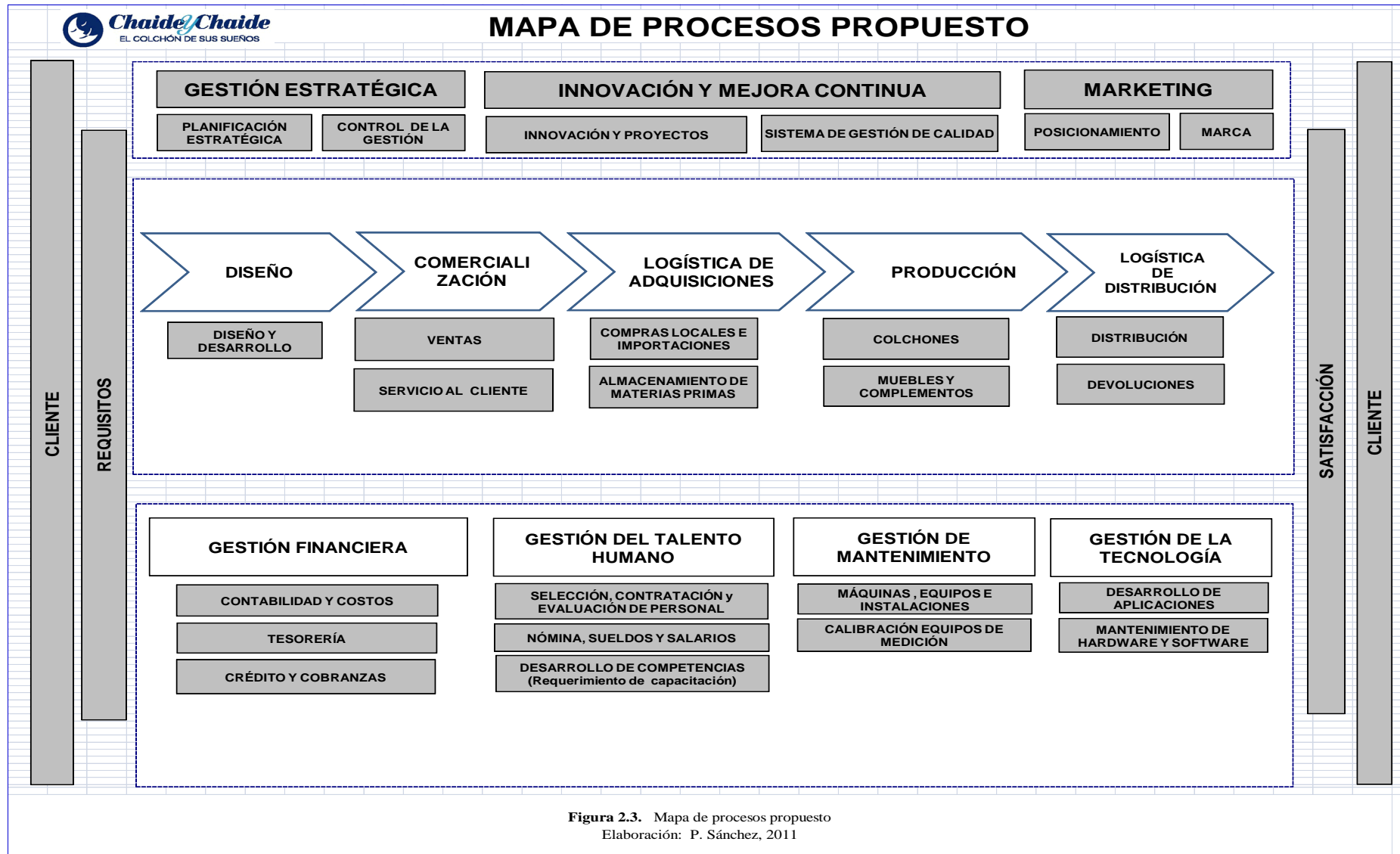
En primera instancia, para la identificación de los procesos, está la identificación del proceso global, ésta es la tarea inicial a seguir; este proceso está conformado por procesos estratégicos o directivos (procesos de gestión, responsabilidad principalmente de la alta dirección en el que su fundamento es el norte que dirige a la organización y la apertura hacia la disponibilidad de los recursos), procesos clave o de realización (procesos necesarios para la realización del producto / servicio) y procesos de apoyo (procesos necesarios para el control y la mejora del sistema).

Esta clasificación es referencial y dependerá de la misión y la visión de la empresa, la cultura organizacional y la naturaleza del negocio, ya que lo que puede ser clave para una, podría ser de apoyo o estratégico para otra.

El resultado puede plasmarse en un “mapa de procesos”. Una herramienta útil para iniciar el análisis de cada proceso individual es la “Caracterización de los procesos”.

A través de la gestión de estos procesos la empresa logra la transformación de los insumos en un producto o servicios para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente final y demás entes interesados.

El detalle del mapa de procesos redefinido o propuesto para la organización se encuentra en la Figura 2.3, el mapa propuesto contempla los procesos estratégicos, los procesos clave o de realización y los procesos de apoyo.



2.3.1 Procesos estratégicos o directivos redefinidos

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...). Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Los diferentes procesos directivos o estratégicos redefinidos para Chaide y Chaide, consideran los procesos que tienen un enfoque estratégico para la organización.

En la Figura 2.4 se presentan los procesos estratégicos o directivos redefinidos

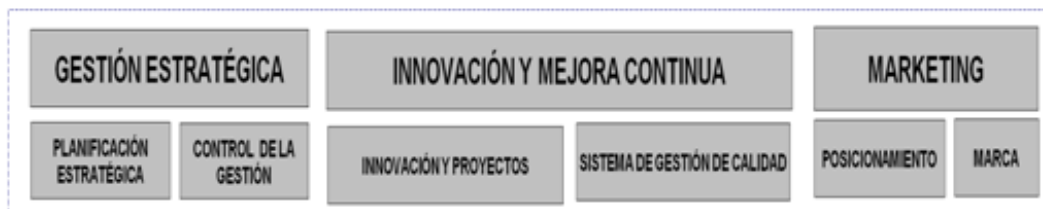


Figura 2.4: Procesos estratégicos - directivos redefinidos
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.3.2 Procesos clave o de realización redefinidos

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción. Forman parte de la cadena del valor de la organización.

También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos o tengan una implicación muy alta en términos de la seguridad.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. Por todo lo expuesto es importante indicar que un determinado proceso puede ocupar una posición de estratégico, clave o de apoyo según la implicación que tenga en una determinada organización.

En la Figura 2.5. se presentan los procesos de realización redefinidos

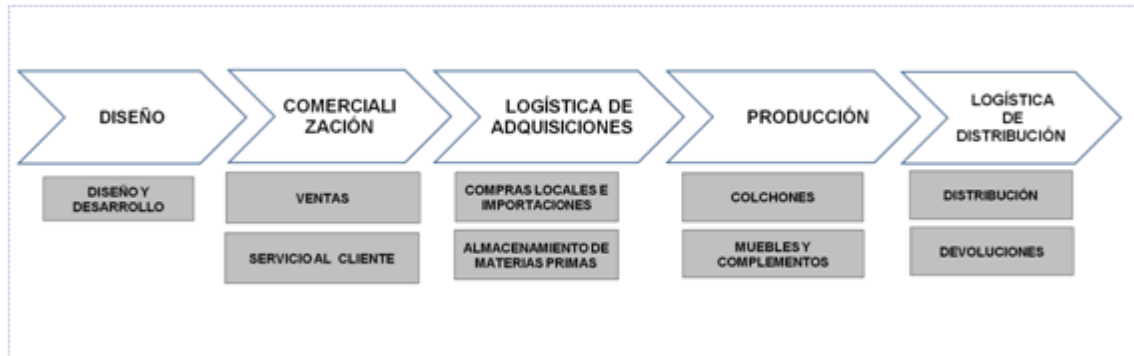


Figura 2.5: Procesos de realización redefinidos
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.3.3 Procesos de apoyo redefinidos

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no pueden considerarse estratégicos ni procesos clave.

Los procesos de apoyo redefinidos para la organización se encuentran en la Figura 2.6.



Figura 2.6: Procesos de apoyo redefinidos
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.3.4 Análisis del mapa de proceso de Chaide y Chaide redefinido

El mapa de procesos de Chaide y Chaide una vez que ha sido redefinido considerando los conceptos y argumentos necesarios para establecer su utilidad en el sentido de que agregue valor para la organización y como elemento fundamental en el cual se enfatizan la importancia de los siguientes elementos:

- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

En la Figura 2.3 se presenta el mapa de proceso para Chaide y Chaide una vez que ha sido redefinido. Comparativamente, el nuevo mapa de procesos incluye al proceso de “marketing” dentro de los procesos de dirección o estratégicos, esto por la necesidad de contar con elementos o indicadores del mercado que guíen a la organización hacia la elaboración de nuevos productos, adicionalmente por la visión de la empresa en relación con “ser una empresa innovadora”.

En los procesos directivos se tiene a la “Gestión estratégica” como el proceso que marca el norte de la organización en base a la “planificación estratégica” y el “control de la gestión”, en este contexto la gestión estratégica direcciona los recursos necesarios para el adecuado desenvolvimiento de la organización.

Dentro del proceso directivo se tiene ahora como propuesta el proceso de “innovación y mejora continua”, esto por la visión futura de la organización, para lo cual se fundamenta en la “innovación y proyectos” como base fundamental para impulsar la innovación dentro de la organización, y por otro lado y como una parte de la mejora continua el “sistema de gestión de calidad”, el cual contempla las auditorías internas, las acciones correctivas y preventivas, el control documental, redefinidas dentro de este proceso en el que se incluyen también las actividades relacionadas con el “mejoramiento del sistema de gestión” con base a la norma ISO 9001.

Como aporte fundamental y por el carácter estratégico “marketing” pasa de ser un proceso clave a ser un proceso estratégico, abarcando lo relacionado con el “posicionamiento” y la “marca”.

Los procesos de realización tienen su base en el proceso de “diseño y desarrollo” con la propuesta de manejarlo como un proceso robusto al interior de la organización, para lo cual es importante considerar la “caracterización del proceso de diseño y desarrollo” en el que se describa el proceso de manera detallada, a continuación se tiene el proceso de “comercialización” el cual contempla el procesos de “ventas” y el proceso de “servicio al cliente”, que incluyen dentro de sí como actividades importantes la medición de la satisfacción de los clientes, y el manejo de “quejas y reclamos”.

El proceso de “compras” ha sido redefinido como el proceso de “logística de adquisiciones” el cual abarca los procesos de “compras locales e importación” de los materiales requeridos por “producción” en función a las ventas presupuestadas dentro del proceso de “ventas” con un horizonte de tres meses, y el proceso de “almacenamiento de materias primas”.

El proceso de “producción” tiene a su haber dos procesos, uno relacionado con la producción de “colchones” y otro proceso relacionado con la producción de “muebles y complementos”. Se ha eliminado la administración y planificación de la producción ya que estos no son procesos, en realidad son actividades.

El proceso de “despachos” fue cambiado en su definición como proceso de “logística de distribución”, este a su vez abarca dos procesos relacionados con la “distribución” de productos y otro relacionado con las “devoluciones” de productos desde los clientes por reclamos, garantías o reparaciones.

El proceso anterior definido como “recursos humanos” tiene una redefinición como el proceso de “gestión del talento humano”, el cual incluye fundamentalmente: “selección, contratación y evaluación de personal”, el proceso de “nómina, sueldos y salarios”, y el proceso de “desarrollo de competencias” en el cual se tendrá como actividad la planificación de la capacitación del personal.

El proceso de “mantenimiento” pasa del proceso de “realización” al proceso de “apoyo”, bajo la definición de “gestión de mantenimiento”, el cual incluye el mantenimiento de las diferentes máquinas y equipos, el mantenimiento de las instalaciones e infraestructura con que cuenta la empresa, adicional a ello la calibración y verificación de los equipos de medición definidos. En este nivel también se incluye el

proceso de “gestión de la tecnología”, el cual contempla el “desarrollo de aplicaciones” y el “mantenimiento de hardware y software”, como procesos asociados.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS (REDEFINIDOS)

Para la redefinición de los procesos se utilizará como herramienta el esquema de la “caracterización de los procesos” en el que se describe cada uno de los procesos. La caracterización de los procesos contempla información relacionada con: nombre del proceso, responsable, propósito, entradas (se indica el nombre de la entrada y de qué área viene), actividades bajo las cuales se desarrolla el proceso (esquemático por la metodología del planear, hacer, verificar y actuar - PHVA), se indica también las necesidades de recursos (humanos, materiales, tecnológicos y otros que fuesen necesarios), una referencia de los documentos que requiere para su control, las diferentes salidas del proceso (nombre de la salida y hacia quien va dirigida), y finalmente el detalle de los indicadores de gestión del proceso.

Uno de los factores determinantes para que cualquier proceso se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema de indicadores para medir la gestión de los mismos.

El adecuado uso y aplicación de los indicadores y el mejoramiento en los procesos, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, debe cumplir con una serie de características o criterios, entre los que se destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización)
- Claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación)
- Fácil de comprender y usar
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo)

- Verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).

2.4.1 Descripción del proceso de “Gestión estratégica” (propuesto)

El crecimiento de la organización en los últimos años ha hecho que se revise el actual sistema de procesos estratégicos, llegando a concluir que se espera una mejora en toda la organización si el manejo gerencial tiene a su alcance dos procesos fundamentales, el uno relacionado con la “planificación estratégica” y otro relacionado con el “control de la gestión”, estos serán entonces los procesos a ser descritos para un mejor entendimiento.


2.4.1.1 Descripción del proceso de “planificación estratégica” (propuesto)

La planificación estratégica, se propone sea realmente una herramienta que permita direccionar a la organización hacia la consecución de la misión y la visión, previo a un planteamiento de estrategias con los respectivos objetivos; en este sentido el detalle de las actividades, acciones y metodología es parte de este estudio.

En la Figura 2.7 se tiene definida la propuesta para la caracterización del proceso de “planificación estratégica”.

2.4.1.2 Indicadores de gestión del proceso de “planificación estratégica” (propuesto)

Se propone indicadores que midan el cumplimiento de las actividades o proyectos establecidos por los diferentes procesos para el logro de los objetivos trazados, en este sentido el indicador sería el “cumplimiento de las actividades planificadas por los procesos”. En la Tabla 2.7 se tiene descrito el indicador propuesto para la planificación estratégica.

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Noviembre 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	Planificación Estratégica	Código del proceso:	PE
Responsable del proceso:	Gerente Administrativo Financiero		
Propósito del proceso:	Elaborar las estrategias del negocio que permitan alcanzar las metas de crecimiento en un periodo de tiempo		

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Resultados de los procesos		todos los procesos	Planificar objetivos y metas por área	P		Plan de estrategias por área	DG-07	Planificación estratégica
Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas		todos los procesos						
Plan de estrategias por área	DG-07	Control de Gestión						
Resultados y Proyecciones de la empresa								
Diagnóstico FODA								
Estrategias del mercado								
Orientación del negocio								
Principios y valores empresariales								
Resultados económicos del negocio		Gestión Financiera						
Análisis del sistema Financiero del país /mundo		externo						
Análisis de impactos de la crisis mundial		externo						
Resultados económicos del país y la región		externo						
Análisis de importaciones/exportaciones		externo						
Crecimiento económico y proyecciones país /mundo		externo						
Políticas de gobierno / Políticas internacionales		externo						
Tendencias mundiales		externo						
Planificación estratégica aprobada		Control de Gestión						
Programas y planes anuales		todos los procesos						
			Elaborar programas y planes por área		H, V, A	Programas y planes anuales	DG-07	todos los procesos
			Determinar objetivos y metas por área		P, H	objetivos y metas anuales		todos los procesos
Recursos				Documentos de Control y referencia				
Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros	Código				
Gerente General (1)	escritorios	computadores		Planificación Estratégica	DG-07			
Gerente Administrativo	sala de reuniones	teléfonos IP		Objetivos de calidad	DG-08			
Gerentes de área (5)		impresoras		Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01			
Jefes de área (15)		sistema ERP-SAP		Procedimiento revisión Gerencial	PCG56001			
analistas financieros (2)		Programas de microsoft office		Manual de Calidad	MC01			
		proyector		Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201			
				Plan monitoreo de procesos	DG-15			
				Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301			
Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001				
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia					
Rentabilidad económica	Resultado antes de intereses e impuestos / Activo total	Meta en revisión	anual	Requisitos Generales	4.1			
Cumplimiento de actividades planificadas por los procesos	Actividades cumplidas / Actividades planificadas	95% - 100%	mensual	Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4			
				Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6			
				Gestión de Recursos	6.1			
				Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5			

Figura 2.7. Caracterización proceso planificación estratégica
Elaboración: P. Sánchez, 2011

Tabla 2.7: Indicadores propuestos para el proceso de “Planificación estratégica”

Proceso:	Planificación estratégica					
Indicador (Nombre):	(1) Cumplimiento de actividades planificadas por los procesos.					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Actividades cumplidas / Actividades planificadas	%	Positivo	Mensual	95	100	GV

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.1.3 Descripción del proceso de “Control de la gestión” (propuesto)

En el proceso de “control de la gestión” se establece el presupuesto de la organización en base a la información de lo presupuestado por “ventas”, “marketing”, las inversiones previstas para nuevas maquinarias, las proyecciones de ventas, la planificación estratégica establecida, el planteamiento de objetivos junto con las necesidades de capacitación.

Se elabora también los objetivos individuales, se establece el sistema de remuneración variable.


Se presenta el informe gerencial, el cual es presentado cada tres meses junto con la revisión del sistema de gestión de calidad.

En la Figura 2.8 se presenta la caracterización del proceso de “Control de la gestión”

2.4.1.4 Indicadores de gestión del proceso de “Control de la gestión” (propuesto)

Se propone un indicador para el “control de la gestión” que permita medir el cumplimiento de lo presupuestado en cuanto a las inversiones planificadas en lo relacionado con maquinaria, capacitación y otros.

En la Tabla 2.8 se tiene descrito los indicadores propuestos para el “Control de la gestión”.

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Octubre 2011
	REF: NORMA ISO 9001:2008	Version: 01
		pagina 1 de 1

Nombre del proceso: Control de Gestión	Código del proceso: CG
Responsable del proceso: Gerente Administrativo Financiero	
Propósito del proceso: Controlar la gestión administrativa de la empresa para cumplir con los objetivos de crecimiento y rentabilidad	

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Presupuesto de ventas		Gestión de Ventas	Estructurar presupuestos	P	Presupuesto aprobado		todos los procesos
Plan de marketing		Gestión de Marketing					
Presupuesto de inversiones		Gestión de Producción	Elaborar objetivos individuales	P	objetivos individuales aprobados		todos los procesos
Proyecciones de ventas		Gestión de ventas					
planificación estratégica aprobada		Gestión estratégica					
objetivos individuales aprobados		todos los procesos	Elaborar sistema de remuneración variable	P	remuneración variable aprobada		todos los procesos
indicadores de desempeño de procesos y conformidad del producto		todos los procesos	Elaborar información Gerencial	P	acta de revisión gerencial		Control de gestión
Recomendaciones de mejora, cambios que podrían afectar al sistema		Gestión de Innovación y proyectos			Acción correctiva/acción preventiva		todos los procesos
Resultado de auditorías		sistema de gestión de calidad			provisión de recursos		todos los procesos
acciones correctivas y preventivas		sistema de gestión de calidad			proyectos de mejora		todos los procesos
resultados de satisfacción del cliente		Gestión de ventas					
evaluación de proveedores		Gestión de adquisiciones					
visión, misión, política y objetivos estratégicos		sistema de gestión de calidad					
análisis de mercado y competencia		Gestión de Marketing					

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente General (1)	escritorios	computadores	
Gerente Administrativo Financiero (1)	sala de reuniones	teléfonos IP	
Gerentes de área (5)		impresoras	
		sistema ERP-SAP	
		Programas de microsoft office	
		proyector	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Planificación Estratégica	DG-07
Objetivos de calidad	DG-08
Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
Procedimiento revisión Gerencial	PCG56001
Manual de Calidad	MC01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del presupuesto	Valor real / Valor presupuestado	> 90%	anual

Requisitos de ISO 9001	
Requisitos Generales	4.1
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6
Gestión de Recursos	6.1
Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.8. Caracterización del proceso control de gestión
Elaboración: P. Sánchez, 2011

Tabla 2.8: Indicadores propuestos para el proceso de “Control de la gestión”

Proceso:	Control de la gestión					
Indicador (Nombre):	(1). Cumplimiento presupuesto					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Valor real / Valor presupuestado	%	Positivo	Mensual	90	100	GAF

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.2 Descripción del proceso de “Innovación y mejora continua” (propuesto)


La innovación y la mejora continua es el proceso fundamental en los actuales momentos y con una proyección de futuro para Chaide y Chaide, en el podemos encontrar como propuesta dos procesos, el uno relacionado con la “Innovación y proyectos” y otro relacionado con el “Sistema de gestión de calidad. Estos procesos se encuentran dentro de los procesos de dirección o estratégicos.

2.4.2.1 Descripción del proceso de “Innovación y proyectos” (propuesto)

La innovación es una nueva propuesta dentro de la organización, se espera en base a la formación del personal administrativo y técnico de la organización, en un corto a mediano plazo se tengan resultados favorables.

Los diferentes proyectos, como resultado del planteamiento de mejoras e innovaciones dentro de la organización, pasan primero por una aprobación por parte de la gerencia, para lo cual se presentan estudios que lo justifiquen.

En la Figura 2.9 se presenta la caracterización del proceso de “Innovación y proyectos”

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Octubre 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	Innovación y proyectos	Código del proceso:	IP
Responsable del proceso:	Gerente de Marketing Diseño y Desarrollo / Gerente de Proyectos		
Propósito del proceso:	Planificar y ejecutar proyectos de mejora e innovación que permitan impulsar la competitividad y crecimiento económico de la empresa		

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Análisis del mercado y competencia		externo	Estudio de factibilidad del proyecto de mejora o innovación	P	Anteproyecto de mejora o innovación aprobado		todos los procesos
Plan de Marketing		Marketing					
Resultados de Diseño y Desarrollo		Diseño y Desarrollo					
Capacitación		Gestión de Talento Humano					
Resultados de auditorías		Sistema de Gestión de Calidad					
Análisis de datos		todos los procesos					
Acciones correctivas y preventivas		todos los procesos					
Revisión Gerencial		Control de Gestión					
Sugerencias del personal de la organización		todos los procesos					
Observaciones de productos, procesos o del Sistema de Gestión de Calidad		todos los procesos					
Observaciones de situaciones que identifiquen desperdicios		todos los procesos					
Solicitud de clientes		externo					
Información tecnológica		Gestión de Tecnología					
Anteproyecto de mejora o innovación aprobado		Innovación y proyectos	Desarrollo y ejecución del proyecto de mejora o innovación	H	Proyecto de mejora o innovación implementado		todos los procesos
Proyecto de mejora o innovación implementado		todos los procesos	Análisis de resultados y verificación de eficacia del proyecto de mejora o innovación	V, A	Proyecto de mejora o innovación rentable		Control de gestión

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros	Documentos de Control y referencia	
Gerente General (1)	escritorios	computadores			Código
Gerentes de área (5)	sala de reuniones	teléfonos IP		Planificación Estratégica	DG-07
Jefes de área (15)	maquinaria	impresoras		Objetivos de calidad	DG-08
personal de planta		Programas de microsoft office		Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
		projector		Procedimiento revisión Gerencial	PCG56001
				Manual de Calidad	MC01
				Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
				Plan monitoreo de procesos	DG-15
				Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301

Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001	
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia		
Estrategias de mejora e innovación	# de mejoras o innovaciones / año	6	anual	Requisitos Generales	4.1
Rentabilidad de las innovaciones	Resultados económicos / Inversión	> 1	anual	Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6
				Gestión de Recursos	6.1
				Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.9. Caracterización del proceso innovación y proyectos
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.2.2 Indicadores de gestión del proceso de “Innovación y proyectos” (propuesto)

En la Tabla 2.9 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Innovación y proyectos”.

Tabla 2.9: Indicadores propuestos para el proceso de “Innovación y proyectos”


Proceso:	Innovación y proyectos					
Indicador (Nombre):	(1). Estrategias de mejora e innovación (2). Rentabilidad de las innovaciones					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). N° de mejoras o innovaciones por año	N°	Positivo	Anual	4	6	JMD
(2). Resultados económicos / Inversión	Factor	Positivo	Anual	0,8	1	JV

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.2.3 Descripción del proceso de “Sistema de gestión de calidad” (propuesto)

El proceso que involucra al “Sistema de gestión de calidad” se propone que se incluya dentro de los procesos considerados como directivos, por ello ya no se lo considera dentro de los procesos de apoyo sino más bien como estratégico, de esta manera se espera gestionar todo lo relacionado con la mejora continua de la organización.

En la Figura 2.10 se presenta la caracterización del proceso de “Sistema de gestión de calidad”

			CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011
			REF: NORMA ISO 9001-2008		Version: 01
					pagina 1 de 1
Nombre del proceso: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			Código del proceso: GI		
Responsable del proceso: Jefe de Gestión de Calidad					
Propósito del proceso: Mantener un sistema de gestión de calidad enfocado en la satisfacción del cliente, la eficacia y mejora continua de los procesos.					

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Procedimiento/registro nuevo o adecuación de procedimiento/registro existente		todos los procesos	Control de documentos y registros		P	Documentos/registros aprobados y controlados		todos los procesos
Estado e importancia de los procesos		todos los procesos				Acciones correctivas		todos los procesos
reporte de no conformidades internas o externas		todos los procesos				Acciones preventivas		todos los procesos
quejas de clientes		Gestión de ventas				proyectos de mejora		todos los procesos
resultados de auditorías previas		Sistema de gestión de calidad	Gestionar auditorías internas y externas		P, H, V, A	calificación de auditores		Gestión Estratégica
solicitud de un cliente u organización		externo				informe de auditoría		Gestión Estratégica
cambios significativos en la organización/administración		Gestión Estratégica				productos conformes		todos los procesos
productos no conformes		todos los procesos				procesos conformes		todos los procesos
procesos no conformes		todos los procesos				informe de auditoría		Gestión Estratégica
resultado de auditorías internas o externas		Sistema de gestión de calidad				informe de satisfacción del cliente		Gestión Estratégica
quejas de clientes /devoluciones		Gestión de ventas	Gestionar acciones correctivas, preventivas		P, H, V, A	acta de revisión gerencial		Gestión Estratégica
revisión gerencial		Gestión Estratégica				proyectos de mejora		Gestión Estratégica
iniciativas propias del personal de la organización		todos los procesos				control de riesgos		Gestión Estratégica
identificación de riesgos y valoración		todos los procesos						

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Representante de la dirección(1)	escritorios	computadores	económicos
Jefe del SGC (1)	salas de reuniones	teléfonos IP	
Auditor líder (1)		impresoras	
Equipo auditor interno/externo		sistema ERP-SAP	
		Programas de microsoft office	
		proyector	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Planificación Estratégica	DG-07
Objetivos de calidad	DG-08
Procedimiento control de documentos	PCG42301
Procedimiento auditorías internas	PCG82201
Manual de Calidad	MC01
Procedimiento de acciones	PCG85201
Plan monitoreo de procesos	DG-15

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Índice de mejoramiento (acciones preventivas)	acción preventiva / acción correctiva	> 1	mensual
Cierre de acciones C&P	acciones correctivas y preventivas cerradas / total de acciones	95%	mensual

Requisitos de ISO 9001	
Requisitos de la documentación	4.2, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4
Auditoría interna	8.2.2
Acción correctiva	8.5.2
Acción preventiva	8.5.3

Figura 2.10. Caracterización del proceso sistema de gestión de calidad
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.2.4 Indicadores de gestión del proceso de “Sistema de gestión de calidad” (propuesto)

Se proponen indicadores que permitan medir el mejoramiento de los diferentes procesos en general en base a la toma de acciones preventivas en función de las acciones correctivas, la finalidad es que la empresa se dirija hacia un enfoque de prevención dentro de su sistema de gestión de calidad, adicional a este indicador vale la pena mirar el seguimiento del cierre de las acciones tanto correctivas como preventivas.

En la Tabla 2.10 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Sistema de gestión de calidad”.

Tabla 2.10: Indicadores propuestos para el proceso de “Sistema de gestión de calidad”

Proceso:	Sistema de gestión de calidad					
Indicador (Nombre):	(1). Índice de mejoramiento (Acc. Preventivas) (2). Cierre de acciones C&P					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). N° acciones preventivas / N° acciones correctivas	factor	Positivo	Mensual	0,8	1,2	JD
(2). N° de acciones correctivas y preventivas cerradas / N° total de acciones	%	Positivo	Mensual	90	100	JD

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.3 Descripción del proceso de “Marketing”

2.4.3.1 Descripción del proceso de “Posicionamiento” (propuesto)

El proceso de posicionamiento se basa en la necesidad del mercado y la estrategia de la empresa; en este proceso se busca un segmento en el cual la marca tenga una diferenciación de sus competidores.

Define el negocio, análisis del vínculo, realiza también una evaluación de la estructura, revisa la competitividad a partir de la ventaja diferencial.

En la Figura 2.11 se presenta la caracterización del proceso de “Posicionamiento”


			CARACTERIZACIÓN DE PROCESO		Fecha: Noviembre 2011	
			REF: NORMA ISO 9001-2008		Version: 01	
					pagina 1 de 1	
Nombre del proceso: Posicionamiento			Código del proceso: GPT			
Responsable del proceso: Gerente de Marketing, Diseño y Desarrollo de Productos						
Propósito del proceso: Mantener en la mente del consumidor la marca Chaide y Chaide, identificar los satisfactores y el mercado potencial						
Entradas			Actividades	PHVA	Salidas	
Nombre de la entrada	Código	Viene de	Definir el negocio	P	Nombre de la salida	Hacia
Atributo esperado por el consumidor		externo (consumidor)		P	Mercado potencial	Diseño y Desarrollo
Necesidad del mercado		externo (consumidor)	Analizar el vínculo-grupos de consumidores		Grupos de consumidores	Diseño y Desarrollo /Gestión de Marca
Estrategia de la empresa		Control de gestión	Evaluar la estructura de atributos-satisfactor para el consumidor	V, A	Satisfactor idealizado por el consumidor	Marketing
Misión		Control de gestión	Establecer la ventaja diferencial	V, A	Segmentos posibles a atacar	Diseño y Desarrollo
Recursos Humanos				Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente de Diseño y Desarrollo (1)				cámara fotográfica	computadores	económicos
Jefe de Marketing (1)				encuestas	teléfonos IP	
Asistente de Marketing (1)					impresoras	
empesa consultora externa					Programas de microsoft office	
					proyector	
Documentos de Control y referencia						
					Código	
Manual de Calidad					MC01	
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras					PCG85201	
Procedimiento control de documentos y registros					PCG42301	
Indicadores de Gestión del Proceso						
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia			
Participación en el mercado	Ventas Chaide / Total de mercado de colchones	50% - 60%	anual			
Requisitos de ISO 9001						
Control de documentos y registros					4.2.3, 4.2.4	
Enfoque al cliente					5.2	
Comunicación con el cliente					7.2.3	
Satisfacción del cliente					8.2.1	

Figura 2.11. Caracterización del proceso posicionamiento
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.3.2 Indicadores de gestión del proceso de “Posicionamiento” (propuesto)

El indicador propuesto para el proceso de posicionamiento se relaciona con la participación en el mercado.

En la Tabla 2.11 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Posicionamiento”.

Tabla 2.11: Indicadores propuestos para el proceso de “Posicionamiento”


Proceso:	Posicionamiento					
Indicador (Nombre):	(1). Participación en el mercado					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Ventas Chaide / Total ventas mercado de colchones	%	Positivo	Anual	50	60	JMD

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.3.3 Descripción del proceso de “Marca” (propuesto)

Mediante el proceso de marca, se desarrolla un vínculo entre el consumidor y el producto de la empresa, dando un significado simbólico a su funcionalidad. En este proceso se mantiene la marca, se crean imágenes para los nuevos productos y se comunican al consumidor por diferentes medios, consiguiendo la valoración y la diferenciación en el mercado.

En la Figura 2.12 se presenta la caracterización del proceso de “Marca”

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	Fecha: Noviembre 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1
Nombre del proceso: Marca		Código del proceso: GM
Responsable del proceso: Gerente de Marketing, Diseño y Desarrollo de Productos		
Propósito del proceso: Mantener un vínculo entre los consumidores y los objetos que representan las líneas de Chaide y Chaide. Agregar un significado simbólico para el consumidor utilizando símbolos		

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Satisfactor idealizado		Marketing	Planificar actividades para mantener la marca		P, H	Valorización en el mercado		Gestión de Posicionamiento
Segmentos posibles a atacar		Posicionamiento	Desarrollar / Implementar la Imagen de marca		H	Diferenciación		Gestión de Posicionamiento
Grupos de consumidores		Posicionamiento	Comunicar el signo		H			
Posicionamiento de la empresa		Posicionamiento	Establecer el posicionamiento marcario		V, A			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente de Diseño y Desarrollo (1)	cámara fotográfica	computadores	económicos
Jefe de Marketing (1)	encuestas	teléfonos IP	
Asistente de Marketing (1)		impresoras	
agencia		Programas de microsoft office	
		proyector	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Manual de Calidad	MC01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Satisfacción con la imagen y prestigio de la marca	Encuestados satisfechos/ Total de encuestados	95%-100%	semestral

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Enfoque al cliente	5.2
Satisfacción del cliente	8.2.1

Figura 2.12. Caracterización del proceso marca
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.3.4 Indicadores de gestión del proceso de “Marca” (propuesto)

La propuesta de indicador para el proceso de marca, se relaciona con la imagen y prestigio de Chaide y Chaide en los consumidores.

En la Tabla 2.12 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Marca”.

Tabla 2.12: Indicadores propuestos para el proceso de “Marca”

Proceso:	Marca					
Indicador (Nombre):	(1). Satisfacción con la imagen y prestigio de la marca					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Encuesta a clientes	%	Positivo	Semestral	95	100	JSC

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.4 Descripción del proceso de “Diseño” (propuesto)

Los elementos de entrada para el procesos de “diseño” son en gran medida provenientes de la observación directa por parte de ejecutivos de la organización en las ferias internacionales en el campo de la industria del descanso, por lo que la empresa tiene como parte de su estrategia estar siempre al día en las nuevas innovaciones que se presenten, la idea para nuevos diseños o desarrollos pueden provenir del propio cliente convirtiéndose de esta manera en un factor a considerar en el momento de la planificación de nuevos diseños, también es posible que en un determinado momento los colaboradores o técnicos de la empresa puedan aportar con iniciativas para proyectos de diseño innovadores, bajo este esquema se tiene como proceso fundamental para su gestión al proceso de “Diseño y desarrollo” de los diferentes productos que puede ofrecer la empresa a sus clientes.

2.4.4.1 Descripción del proceso de “Diseño y desarrollo” (propuesto)

El proceso de diseño redefinido o propuesto incluye no solo para el caso de los colchones sino que se incluye también para el caso de nuevos diseños de muebles y complementos para el descanso, como el caso de la elaboración de almohadas; queda para la organización el monitoreo del proceso de diseño y desarrollo de manera formal que permita dar un seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos, la toma de acciones necesarias para cuando los planes no se ejecuten según lo programado, para este caso se propone un indicador que mida el cumplimiento de los planes de diseño y desarrollo según lo planificado.

El proceso de diseño y desarrollo incluye, en un solo nivel, el diseño y desarrollo tanto de los colchones como el de los muebles y los complementos para el descanso, las actividades se encuentran descritas en la “caracterización del proceso de diseño y desarrollo”, parten de una necesidad del usuario o de una propuesta interna de la organización, los cuales se convierten en elementos de entrada para el diseño (requisitos), con el establecimiento de los requisitos se direcciona al proceso de diseño, en el cual lo primero es obtener los resultados del diseño, pudiendo quedar evidenciado

en una receta para el nuevo diseño, posterior a ello se verifica si las características están relacionadas con los requisitos establecidos como elementos de entrada para el diseño, en otras palabras la verificación se da por la interacción entre el resultado del diseño (características) y los elementos de entrada del diseño (requisitos). Un elemento fundamental y final dentro del proceso de diseño es la validación del diseño, el cual se da por la interrelación entre el producto en sí con las necesidades del usuario.

En el Anexo 2 se tiene descrita la caracterización del proceso de diseño y desarrollo.

2.4.4.2 Indicadores de gestión para el proceso de “Diseño y desarrollo” propuesto

Se mantiene el indicador relacionado con las devoluciones de colchones nuevos en relación con el total de colchones de nuevos diseños producidos, se incluyen elementos importantes en relación con los límites superior e inferior para la meta de cumplimiento del indicador.

El monitoreo de nuevos diseños ha estado direccionado solo a colchones, se incluye en la propuesta la medición de los diseños relacionados con los muebles y también con los complementos para el descanso.

En la Tabla 2.13 se describen los indicadores para el proceso de diseño y desarrollo

Tabla 2.13: Indicadores propuestos para el proceso de “Diseño y desarrollo”

Proceso:	Diseño y desarrollo					
Indicador (Nombre):	(1). Devolución de colchones nuevos (2). Devolución de muebles nuevos (3). Cumplimiento programa D&D					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Colchones nuevos devueltos / Total de colchones nuevos producidos	%	Negativo	mensual	0	0,10	JD
(2). Muebles nuevos devueltos / Total de muebles nuevos producidos	%	Negativo	mensual	0	0,05	JD
(3). Actividades realizadas / Actividades planificadas.	%	Positivo	mensual	95	100	JD

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.5 Descripción del proceso de “Comercialización” (propuesto)


En el proceso actual de ventas, la “planificación de las ventas” se encuentra a manera de un subproceso, pero en realidad es una actividad, por esta razón la propuesta es que el proceso de “Comercialización”, tenga un proceso direccionado hacia las “ventas” y otro proceso relacionado con el “servicio al cliente” cuya actividad fundamental sea la “medición de la satisfacción del cliente”.

2.4.5.1 Descripción del proceso de “Ventas” (propuesto)

La propuesta es que el proceso de “ventas” tenga dentro de sus actividades la “planificación de las ventas”, el “manejo de las quejas, reclamos y análisis de las devoluciones de clientes”. El proceso de devoluciones, tal y como se lo tiene actualmente, pasaría a ser parte del proceso de “logística de distribución”.

En “ventas” se manejaría también el tema de la retroalimentación con los clientes luego de efectuadas las reparaciones o cambios por las devoluciones con la intención de medir la satisfacción del trabajo realizado luego de las reparaciones solicitadas.

En la Figura 2.13 se tiene descrita la caracterización del proceso de ventas.

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Agosto 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1
Nombre del proceso: VENTAS		Código del proceso: VE
Responsable del proceso: Gerentes de ventas		
Propósito del proceso: Establecer el presupuesto anual de ventas bajo el cual la organización establecerá su estrategia a nivel de toda la empresa, así como su seguimiento continuo		

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Resultados de ventas por zonas		Ejecutivos de ventas	Consolidación de las ventas por regiones		V	Presupuesto anual de ventas		Producción / Logística
Informe de ventas unidades y en USD		G. Financiera	Elaboración del plan anual de ventas (presupuesto de ventas)		P / H	Presupuestos revisados (modificados según comportamiento del mercado)		Producción / Logística
Requerimientos de clientes distribuidores y de almacenes propios		Clientes	Monitoreo de las ventas en general		V	Plan de promociones		Producción / Logística
Devoluciones de clientes		Logística	Establecimiento de acciones según los resultados de las ventas		A	Solicitud de nuevos diseños		Diseño y Desarrollo
Información para la venta de productos nuevos.		Diseño y Desarrollo	Planificación y ejecución de promociones		P	Informe de quejas y reclamos		Gestión de Calidad
Requerimientos de productos nuevos (fuente desde clientes)		Clientes (Ejecutivos de Ventas)	Análisis de las ventas		V			
			Estudios de satisfacción de los clientes		H			
			Manejo de las quejas y reclamos (devoluciones de clientes)		A			
			Asesoría a clientes		H			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente de Ventas (1)	Computadores	Sistema SAP	
Ejecutivos de ventas por zonas (6)	Material de oficina	Internet	Logística para desplazamientos
Agentes de ventas (4)	Note Books		
Supervisor de tiendas (1)	Teléfonos celulares		
Jefe Satisfacción Clientes (1)			

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento presupuesto de ventas	Facturación del mes / Ventas mes presupuestado	Por definir con Gerencia	Por definir con Gerencia
Efectividad en las ventas	Unidades vendidas / Unidades planificadas vender	100% +- 4%	Mensual
Nivel de inventarios	Costo del inventario / Ventas netas	Por definir con Gerencia	Por definir con Gerencia
Índice de quejas y reclamos	Nº quejas resueltas / Nº total de quejas recibidas	95%	Mensual

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento de ventas	PCV72101
Instructivo de evaluación de la satisfacción de clientes	ITV82101
Instructivo para el manejo de devoluciones	ITV72301
Procedimiento de Acciones Correctivas - Preventivas	PCG85201

Figura 2.13. Caracterización del proceso de ventas
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.5.2 Indicadores de gestión de "Ventas" (propuesto)

El proceso de ventas con las actividades que ahora involucra puede ser monitoreado mediante los siguientes indicadores:

- Cumplimiento presupuestario = Facturación mes / Ventas mes presupuestado
- Precios Promedio = Facturación total / Unidades vendidas
- Fuera de stock = Stock dormidos / Stock total

Indicadores adicionales pueden ser vistos desde la óptica de la efectividad y de la eficiencia, para este caso se proponen los siguientes indicadores para medir la gestión comercial de la empresa:

- Efectividad en las ventas = $\text{Unidades vendidas} / \text{Unidades planificadas vender}$

En este caso las “unidades planificadas vender” se relacionan con el presupuesto de ventas, el indicador me indica el cumplimiento del plan de ventas, referenciado a las unidades despachadas (vendidas). El indicador se mide en porcentaje. Las variables a considerar se relacionan con:

- Efectividad en el uso de la capacidad instalada
- Eficiencia en la gestión comercial y ventas

- Nivel de inventarios = $\text{Costo del inventario} / \text{Ventas netas}$

Este indicador permite conocer el uso racional del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas. Se lo mide en porcentaje. Las variables asociadas son las siguientes:

- Eficiencia en el uso de insumos
- Determinación óptima de los niveles de reposición
- Efectividad en el pago a proveedores
- Eficiencia en el tiempo de compras

En la Tabla 2.14 se puede apreciar la propuesta de indicadores para el proceso de “ventas”, en el se puede notar la inclusión de indicadores relacionados con el cumplimiento del presupuesto de ventas pero desde la óptica financiera, se suma a este indicador uno nuevo relacionado con el costo de los inventarios en relación con las ventas netas efectuadas. Se mantiene el indicador anterior relacionado con el cumplimiento de lo presupuestado por ventas desde el punto de vista del número de unidades vendidas, ahora considerado dentro de la efectividad de las ventas.

El monitoreo de las quejas y reclamos de clientes es una actividad que se ha venido realizando desde ventas para recabar información de los clientes en cuanto a los

productos, esta actividad se lo ha considerado sin el suficiente análisis que permita dar a conocer el efecto en la organización.

La propuesta se direcciona en el sentido de que las “quejas y reclamos” sea medido dentro de “ventas” de tal forma que pueda ser controlado y mejorado, la metodología a seguir se enmarca dentro de los requerimientos de la norma ISO 9001, es decir que se tenga información de la quejas y reclamos de tal forma que se lo analice y que se tomen las acciones correctivas necesarias para su solución evitando en lo posible que vuelvan a ocurrir.

Los indicadores de gestión propuestos para el análisis de las “quejas y reclamos” permitirá a la organización tener la información de primera mano sobre lo que está sucediendo con las quejas y los reclamos de los clientes y no solo dar una solución inmediata a los problemas suscitados, correcciones, sino que también en base al indicador y a una clasificación de las causas se pueda tomar las acciones correctivas necesarias para todos aquellos casos que son repetitivos, esta gestión al momento no se la realiza y se está perdiendo la oportunidad de clasificar y priorizar las soluciones de acuerdo al impacto de los problemas.

Tabla 2.14: Indicadores propuestos para el proceso de “Ventas”

Proceso:	Ventas					
Indicador (Nombre):	(2) Cumplimiento del presupuesto de ventas (3) Efectividad en las ventas (4) Nivel de inventarios (5) Índice de quejas y reclamos					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Facturación del mes / Ventas del mes presupuestado	%	Positivo	mensual	95	105	GV
(2). Unidades vendidas / Unidades planificadas vender	%	Positivo	mensual	96	104	GV
(3). Costo del inventario / Ventas netas	%	Negativo	mensual	5	10	GV
(4). N° quejas resueltas / N° total de quejas recibidas	%	Positivo	mensual	95	100	JSC

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.5.3 Descripción del proceso de “servicio al cliente” (propuesto)

El proceso de “servicio al cliente” se propone mantenga las actividades relacionadas con la “medición de la satisfacción del cliente”, de esta manera se tendrá una fortaleza en la gestión en todo lo relacionado con las ventas.

La “medición de la satisfacción” de los clientes contempla su seguimiento desde las actividades de servicio al cliente como parte del mejoramiento al interior de la organización, dejando a marketing a un lado de esta actividad para que se concentre mucho más en los estudios del mercado, posicionamiento, imagen y las propuestas para nuevos diseños de productos, actividades que el área de marketing lo venía realizando.

En la Figura 2.14 se tiene descrita la caracterización del proceso de “servicio al cliente”.

2.4.5.4 Indicadores de gestión del proceso de “servicio al cliente” (propuesto)

En relación con los indicadores de medición de “servicio al cliente”, se propone el monitoreo de las llamadas telefónicas de los clientes, indicadores adicionales se podrán considerar luego de un primer análisis del manejo de este indicador.

Para el caso de la “satisfacción de los clientes” se propone, y la organización así ya lo ha iniciado, el estudio de acuerdo con una consultora externa especializada. La propuesta es mantener los mismos indicadores de satisfacción de los clientes distribuidores y del cliente final, pero ahora bajo una medición externa.

En la Tabla 2.15 se aprecian los indicadores propuestos del proceso de “servicio al cliente” que incluye lo relacionado con la medición de la “satisfacción de los clientes”, que para este caso son los datos globales del análisis externo condensado como la relación de clientes satisfechos considerando el total de clientes analizados, se incluye también la atención de llamadas telefónicas.

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	Fecha: Agsoto 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	SERVICIO AL CLIENTE	Código del proceso:	SC
Responsable del proceso:	Jefe de Servicio al Cliente		
Propósito del proceso:	Mantener evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente para definir las acciones para su mejora		

Entradas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de
Propuestas de consultoras externas (medición satisfacción de clientes)		Consultora Externa
Necesidades de clientes en cuanto al servicio		Cliente
Informes de la satisfacción del cliente		Consultora Externa

Actividades	PHVA
Contratación de consultora externa para la realización de la medición de la satisfacción de clientes	P
Elaboración del plan anual de medición de la satisfacción de los	P
Ejecución de la medición de la satisfacción de los clientes	H
Presentación a nivel gerencial de los resultados de la medición	H
Revisión de los resultados y toma de acciones necesarias para establecer correctivos	V
Definir el plan de acción para tomar las correcciones	H
Tomar acciones de acuerdo con la planificación establecida	A
Canalizar necesidades de los clientes de acuerdo a su requerimiento	P / H

Salidas		
Nombre de la salida	Código	Hacia
Metodología de trabajo para la medición de la satisfacción de los clientes		Ventas / Marketing
Plan anual medición satisfacción		Ventas
Informe de la medición satisfacción de los clientes		Gerencia
Acta revisión gerencial (datos de medición satisfacción de los clientes)		Gerencia
Plan de acción		Ventas / Producción /
Informe de quejas y reclamos		Gestión de Calidad

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe Satisfacción Clientes (1)	Computadores	computadores	
Ejecutivos de ventas por zonas (6)	Material de oficina	teléfonos IP	Logística para desplazamientos
Agentes de ventas (4)	Note Books	impresoras	
Supervisor de tiendas (1)	Teléfonos celulares	sistema ERP-SAP	
		Programas de microsoft office	Consultor externo
		proyector	
		diademas	
		aplicación tecnológica para monitoreo de llamadas	
		cámaras de video	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Planificación Estratégica	DG-07
Objetivos de calidad	DG-08
Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
Procedimiento revisión Gerencial	PCG56001
Manual de Calidad	MC01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301
Instructivo de evaluación de satisfacción con el cliente	ITV82101
Instructivo para manejo de Devoluciones	ITV72301

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Reclamos de clientes (disminuir)	$(N^{\circ} \text{reclamos año anterior} - N^{\circ} \text{reclamos actual}) / N^{\circ} \text{reclamos año anterior}$	25%	mes
Satisfacción del cliente en general	Encuestas de satisfacción (evaluación externa sobre 100)	90%	Trimestre
Satisfacción de atención llamadas telefónicas	Encuestas de satisfacción sobre atención de llamadas telefónicas (evaluación externa sobre 100)	75%	mes
Devoluciones	$(N^{\circ} \text{devoluciones año anterior} - N^{\circ} \text{devoluciones actual}) / N^{\circ} \text{devoluciones}$	10%	mes

Requisitos de ISO 9001	
Requisitos Generales	4.1
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2
Comunicación con el cliente	7.2.3
Propiedad del cliente	7.5.4
Medición análisis y mejora	8.1, 8.2.1, 8.2.3, 8.3, 8.5, 8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.14. Caracterización del proceso de servicio al cliente
Elaboración: P. Sánchez, 2011

Tabla 2.15: Indicadores propuestos para el proceso de “servicio al cliente”

Proceso:	- Servicio al cliente					
Indicador (Nombre):	(1). Atención de llamadas telefónicas (2). Satisfacción del cliente final (3). Satisfacción del cliente distribuidor					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). N° de llamadas atendidas / N° llamadas recibidas (ingresadas)	%	Positivo	mensual	90	95	JSC
(2) Clientes finales satisfechos / Total clientes	%	Positivo	mensual	80	90	JSC
(3) Clientes distribuidores satisfechos / Total clientes distribuidores	%	Positivo	mensual	75	90	JSC

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.6 Descripción del proceso de “logística de adquisiciones” (propuesto)

La propuesta de cambio para el proceso de “compras” es que sea designado como proceso de “logística de adquisiciones”, el cual incluiría a los procesos de “compras locales e importaciones” y el proceso relacionado con el “almacenamiento de las materias primas”.

El proceso de “compras locales e importaciones” tanto de insumos y materias primas a nivel local como importado, se fundamentan en las proyecciones de las ventas. Dentro de este proceso se tienen determinadas las actividades propias del proceso de “almacenamiento de materias primas”, que incluyen los controles de ingreso de materiales con las especificaciones establecidas para el proceso productivo, la cual tiene relación directa con los requerimientos diarios planificados desde los diferentes procesos de producción. La adquisición de materiales mantiene relación con el proceso de “diseño y desarrollo” para el caso de adquisición de materiales necesarios para el desarrollo o nuevos productos.

Los indicadores de “adquisiciones” se enmarcan dentro de lo establecido en cada uno de los subprocesos de compras (local e importado) y almacenamiento de las materias primas.


2.4.6.1 Descripción del proceso de “Compras locales y de importación” (propuesto)

El proceso de “compras locales e importaciones” gestiona todo lo relacionado con las compras locales necesarias para la organización en relación con las materias primas para la elaboración de los diferentes productos.

Para el caso de las compras de importación la gestión es similar pero con la participación directa de la gerencia general, las compras de importación abarca la adquisición de telas para el forro de colchones y muebles, químicos necesarios para la elaboración de las espumas de poliuretano, pegamentos para la elaboración de productos del tipo “pillow top” y “non flip”, hilos para costura de forros, se incluye la adquisición de repuestos para los diferentes equipos y maquinarias necesarios dentro del esquema de producción de la planta. El tiempo de llegada a planta, de los materiales de importación, suele estar influenciado por factores externos como son los huracanes que retardan la llegada de los navíos a puerto con el consiguiente riesgo de desabastecimiento de materiales, por ello el nivel de stock se fundamenta en un horizonte mayor a un mes, las compras locales se enfocan en aquellos materiales o materias primas que por su impacto en la producción permiten mantener el nivel de calidad en el producto final de colchones, muebles y complementos producidos. En este caso, lo que normalmente se adquiere localmente son: alambre de acero en diferentes diámetros para la elaboración de los paneles de resortes, aditivos para la producción de espuma de poliuretano, desmoldantes, reata o cinta para la costura lateral de los colchones, hilos para costura de forros, telas para cierto tipo de productos, plástico para el embalaje de los productos, etiquetas para garantías y para la identificación de los productos, entre otros.

Importante indicar que el proceso de adquisiciones gestiona sus compras en base a la compra de materiales provenientes de proveedores calificados.

En la Figura 2.15 se tiene descrita la caracterización del proceso de “compras locales e importaciones”.

		CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011	
		REF: NORMA ISO 9001-2008		Version: 01	
				pagina 1 de 1	
Nombre del proceso: Compras locales e importaciones		Código del proceso: LA			
Responsable del proceso: Jefe de Compras					
Propósito del proceso: Mantener los materiales necesarios para la producción de acuerdo con el presupuesto establecido por ventas					

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Presupuesto de ventas anual		Ventas	Planificación de las compras	P	Solicitudes de compra local		Proveedor local
Programa de producción semanal		Producción	Establecimiento de mínimos y máximos (redefinición anual)	P	Solicitudes de compra de importación		Proveedor extranj.
Presupuesto de ventas revisado		Ventas	Seleccionar proveedores	P	Recepción de materiales y repuestos		Almacenamiento de materiales
Requerimiento de materiales y repuestos		Producción / Mantenimiento	Compra de materiales	P / H	Informes de calidad de recepción (registros de calidad)		Gestión de Calidad
Requerimiento de materiales para productos nuevos.		D&D	Control de calidad de los materiales comprados (verificación contra especificaciones)	V	Almacenamiento de materiales en bodega de materia prima		Almacenamiento de materiales
			Devoluciones de materiales defectuosos	A			
			Actualización de especificaciones de materiales (para el caso de productos nuevos)	H			
			Evaluación de proveedores	A			
			Calificación de proveedores	A			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de compras (1)	Computadores	Sistem SAP	
Mensajero (1)	Material de oficina	Internet	
	Estanterías		

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento de compras	PCG74101
Instructivo de evaluación y selección de proveedores	ITS74001
Especificaciones de materiales	DG-03
Procedimiento de control de producto no conforme	PCG83001

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Días en inventario material local	Inventario	< = 3 días	Mensual
Días de inventario material importado	Inventario	< = 45 días	Mensual
Descuentos obtenidos	USD \$ descuentos obtenidos / USD \$ Compras totales	> 4%	Semestral

Figura 2.15. Caracterización del proceso de compras locales e importaciones
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.6.2 Indicadores de gestión de proceso de “compras locales y de importación” (propuesto)

El proceso de compras ha tenido múltiples inconvenientes en los últimos años en cuanto a mantener materiales a tiempo, en varias ocasiones la planta ha tenido que hacer ajustes e incluso paralizar la producción por la falta de materiales. En este sentido se propone tener indicadores que midan el nivel de efectividad de los proveedores que están afectando el nivel de recepción oportuna de materiales, este indicador permitirá comunicar al proveedor para que pueda tomar las acciones necesarias para su mejora.

En la Tabla 2.16 se presentan los indicadores propuestos para el proceso de “compras locales e importaciones”.

Tabla 2.16: Indicadores propuestos para el proceso de “compras locales e importaciones”

Proceso:	Compras locales e importaciones					
Nombre / Descripción:	(1) Descuentos obtenidos (2) Nivel de cumplimiento de proveedores (3) Paralización de producción por falta de materia prima					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). USD \$ Descuentos obtenidos / USD \$ Compras totales	%	Positivo	semestral	2	6	JC
(2). Pedidos recibidos fuera de tiempo / Total de pedidos recibidos	%	Negativo	mensual	1	1,5	JC
(3). Días de paralización / Total días programados	%	Negativo	mensual	0,8	1	JC

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.6.3 Descripción del proceso de “Almacenamiento de materias primas” (propuesto)

Todos los materiales considerados dentro del sistema de calidad que requieren una inspección de cumplimiento de requisitos especificados, previamente pasan por una inspección para verificar su cumplimiento y aceptación del material y con ello asegurar su utilización con las características solicitadas. El almacenamiento se lo realiza en diferentes bodegas, clasificadas según el tipo de materiales, como son: bodega para químicos, para pegamentos y aditivos (utilizadas en la elaboración de las espumas de poliuretano), tanques externos de almacenamiento de químicos, bodega para las telas de los forros de colchones y muebles, bodegas junto a las secciones de planta para almacenar materiales aislantes, plásticos de embalaje, alambre para la elaboración de paneles, etiquetas, y varios accesorios.

En la Figura 2.16 se tiene descrita la caracterización del proceso de “Almacenamiento de materias primas”

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Reservas de materiales por área		Producción/Mantenimiento	Planificación de las compras locales		P	Solicitudes de compra local		Proveedor local
Pedido de traslado con entrega de materiales		Bodega de materia prima Gye	Compra de materiales		P / H	Informes de calidad de recepción (registros de calidad)		Gestión de Calidad
Especificaciones de materiales		Compras	Control de calidad de los materiales comprados (verificación contra especificaciones)		V	Almacenamiento de materiales en bodega de materia prima		Almacenamiento de materiales
			Devoluciones de materiales defectuosos		A	Inventarios		contabilidad
			Control de inventarios		V	Salidas y devoluciones de fábrica		Proveedor local
						Informe de devoluciones proveedores		Compras

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de bmp (1)	estanterías	Sistem SAP	medidor de espesores
Ayudantes de BMP (5)	montacargas	Internet	flexómetro
	máquinas para revisión de telas	Computadores	balanza
	pallets		

Documentos de Control y referencia			
	Código		
Procedimiento bodega de materia prima	PCS74301		
Instructivo de evaluación y selección de proveedores	ITS74001		
Especificaciones de materiales	DG-03		
Procedimiento de compras	PCS74101		
Procedimiento de control de producto no conforme	PCG83001		

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Días en inventario material local	Inventario	<= 3 días	Mensual
Días de inventario material importado	Inventario	<= 45 días	Mensual
Inspección de ingreso de productos	Nº Inspecciones realizadas a tiempo / Nº ingreso de productos	98-100 %	Mensual

Figura 2.16. Caracterización del proceso de almacenamiento de materias primas
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.6.4 Indicadores de gestión del proceso de “Almacenamiento de materias primas” (propuesto)

Parte fundamental del proceso de almacenamiento de materiales es el control de la calidad de los productos que ingresan, es por ello que se propone un indicador que mida la realización de esta actividad para que no queden productos sin realizar su inspección

a tiempo. Indicadores adicionales en cuanto a los días de inventario tanto de los materiales de compra local como los de importación han sido propuestos.

En la Tabla 2.17 se presentan los indicadores propuestos para el proceso de “almacenamiento de materias primas”.

Tabla 2.17: Indicadores propuestos para el proceso de “almacenamiento de materias primas”

Proceso:	Almacenamiento de materias primas					
Nombre / Descripción:	(1) Días de inventario (local) (2) Días inventario (importación) (3) Inspección de ingreso productos					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Tiempo en días de inventario compra local	días	Negativo	mensual	1	3	JB
(2). Tiempo en días de inventario compra importación	días	Negativo	mensual	15	45	JB
(3). N° inspecciones realizadas a tiempo / N° ingresos de productos	%	Positivo	mensual	98	100	JB

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.7 Descripción del proceso “Producción” (propuesto)

El presupuesto anual de ventas es el documento fundamental con el cual inicia primeramente la revisión mensual de producción tanto de los productos para stock (MTS) como de los productos bajo pedido (MTO), se revisa los inventarios, paralelamente se revisa la capacidad de producción y con ello se efectúa la planificación o la programación de la producción, se programa la elaboración de los semi-elaborados en cada una de las secciones de producción, de ser necesario se realizan modificaciones al programa de producción de tal forma que no tenga un impacto considerable en la planificación establecida originalmente.

El proceso de producción contempla como procesos a la “producción de colchones” y a la producción de “muebles y complementos”, cuya actividad fundamental es la planificación de la producción.


2.4.7.1 Descripción del proceso relacionado con la “producción de colchones” (propuesto)

El proceso para la elaboración de cualquier tipo de colchón, incluye la planificación y la producción de todos los semi-elaborados que la componen.

La producción de semi-elaborados para los colchones incluye la elaboración de paneles de resortes, la elaboración de las diferentes láminas de espuma, la elaboración de los forros de tela y finalmente el ensamble de todos los componentes para obtener el producto terminado “colchón”, que pueden ser colchones solo de espuma, mixto entre espuma prensada y resortes o también los colchones de resortes.

Una vez que los colchones son ensamblados y embalados ingresan a la bodega de producto terminado para su almacenamiento y distribución a los clientes.

En la Figura 2.17 se tiene descrita la caracterización del proceso de “producción de colchones”.

		CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011	
				Versión: 01	
		REF: NORMA ISO 9001-2008		pagina 1 de 1	
Nombre del proceso: Producción de colchones			Código del proceso: PRC		
Responsable del proceso: Jefe de Producción					
Propósito del proceso: Planificar la producción y su fabricación según lo presupuestado por ventas					

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Presupuesto anual de ventas		Ventas	Revisión del plan mensual de producción (MTS, MTO)		P	Requerimiento de producción		Interno
Requerimientos directos de clientes		Servicio Cliente (distribuidore)	Comparación de requerimiento de producción versus inventarios de producto terminado (MTS y MTO)		P	Planificación de la producción		Interno
Requerimientos desde almacenes		Servicio Cliente (almacenes)	Revisión de capacidad de producción (MTS, MTO)		P	Necesidad de recursos		Logística de adquisiciones
Requerimientos de maquetas		Marketing / Ventas	Programación de la producción (MTS)		P	Programación semanal de producción		Áreas de producción
Requerimientos de prototipos		D&D	Programación de la producción de MTO		P	Programación diaria de producción		Áreas de producción
			Programación de productos HALB		P	Requerimiento de materiales		Almacenamiento de materias
			Producción de semielaborados (HALB)		H	Programación por puestos de trabajo		Áreas de producción
			Control de la producción de productos HALB		V	Productos HALB		Ensamblado
			Ensamblado de productos FERT		H	Consumo de materiales		Contabilidad
			Modificación del programa de producción		A	Informe de cumplimiento de producción		Dirección
			(Las actividades aplican también para el caso de maquetas y prototipos)					
						Reporte de calidad		Gestión de calidad
						Producto		Logística de distribución
						Cumplimiento de órdenes de fabricación		Dirección
						Reporte de calidad		Gestión de calidad
						Actualización del programa de producción		Áreas de producción

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente Planta (1)	Computadores	Sistema SAP	
Jefe Producción (1)	Material de oficina	Equipos productivos	
Planificadores (2)			
Jefes de secciones Prod (5)			
Asistentes secc. (8)			
Operarios (180)			

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento de órdenes de fabricación	Unidades producidas / Unidades planificadas	> 98%	Semanal
Nivel de defectuosos	Unidades defectuosas / Total unidades	< 0,5 %	Semanal
Nivel de desperdicio espuma	Desperdicio espuma (kg) / Total espuma producida (kg)	< 12%	Semanal

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento control de producción	PCP82301
Instructivos de producción por secciones	
Procedimiento control de producto no conforme	PCG83001
Procedimiento de Acciones Correctivas - Preventivas	PCG85201

Figura 2.17. Caracterización del proceso de producción de colchones
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.7.2 Indicadores de gestión del proceso “producción de colchones” (propuesto)

Los indicadores del proceso “producción de colchones” permiten monitorear la gestión de la producción de colchones, considerando el cumplimiento con lo planificación diaria según las prioridades a producir, esto para facilitar los despachos y la distribución de los productos hacia los clientes, la propuesta es tener también un indicador relacionado con

la entrega de colchones a la bodega de distribución de aquellos pedidos especiales considerados en el sistema como productos MTO (elaborados bajo pedido), la medición de los productos defectuosos detectados en el ensamble de los colchones se considera necesario mantenerlo como una entrada para el mejoramiento de la calidad de los productos. Importante también el indicador relacionado con los desperdicios de espuma generados, indicador que resulta ser crítico en virtud de los costos relacionados por este concepto.

En los indicadores propuestos de producción ya no se incluye el indicador de cumplimiento de producción a la bodega de despachos, esto justificado en el sentido de que despachos, ahora con la propuesta de proceso de “logística de distribución” ya no decide lo que se debe producir, por lo que no cabe un indicador para medir este cumplimiento, pero si un indicador en producción para monitorear el cumplimiento de lo programado producir según lo planificado por producción. En la Tabla 2.18 se presentan los indicadores propuestos para el proceso de producción de colchones.

Tabla 2.18. Indicadores propuestos para el proceso producción “colchones”

Proceso:	Producción de colchones					
Nombre / Descripción:	(1). Cumplimiento plan de producción colchones (en ensamblado) (2) Entregas MTO (3). Nivel de defectuosos (solo colchones) (4). Nivel de desperdicios (espuma) (5). Nivel de desperdicios (plástico embalaje de colchones)					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Unidades producidas / Unidades planificadas	%	Positivo	Semanal	98	100	PL
(2). Tiempo de entrega de MTO	días	Negativo	Semanal	1,5	3,5	PL
(3). Unidades defectuosas / Total unid. producidas	%	Negativo	semanal	0,4	0,6	JQ
(4). Desperdicio espuma (kg) / Total espuma producida (kg)	%	Negativo	Semanal	11,7	12	JE
(5). Desperdicio plástico (kg) / Total plástico utilizado (kg)	%	Negativo	Semanal	8	8,4	JE

Elaborado por: P. Sánchez, agosto 2011


2.4.7.3 Descripción del proceso relacionado con la producción de “muebles y complementos” (propuesto)

El proceso para la elaboración de “muebles y complementos”, incluye de manera similar que para los colchones, la planificación y la producción de los semi-elaborados que la componen, y que son posibles elaborarlos en la planta.

La producción de semi-elaborados para los muebles y complementos incluye la elaboración de las diferentes láminas de espuma, la elaboración de espumas especiales para el caso de almohadas, la elaboración de los forros de tela y finalmente el ensamble de todos los componentes para obtener el producto terminado, pudiendo ser los muebles, las bases para colchones, las almohadas y los protectores para colchón, productos que por el momento son los que están dentro de esta línea de productos.

Toda la línea de muebles y complementos también ingresan a la bodega de producto terminado para su almacenamiento y distribución a los clientes.

En la Figura 2.18 se tiene descrita la caracterización del proceso de “producción de muebles y complementos”.

			CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011
			REF: NORMA ISO 9001-2008		Version: 01
					pagina 1 de 1
Nombre del proceso: Producción de muebles y complementos			Código del proceso: PRM-C		
Responsable del proceso: Jefe de Producción					
Propósito del proceso: Planificar la producción y la fabricación de los muebles y complementos según lo presupuestado por ventas					

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Presupuesto anual de ventas		Ventas	Revisión del plan mensual de producción (MTS, MTO)		P	Requerimiento de producción		Interno
Requerimientos directos de clientes		Servicio Cliente (distribuidor)	Comparación de requerimiento de producción versus inventarios de producto terminado (MTS y MTO)		P	Planificación de la producción		Interno
Requerimientos desde almacenes		Servicio Cliente (almacenes)	Revisión de capacidad de producción (MTS, MTO)		P	Necesidad de recursos		Logística de adquisiciones
Requerimientos de maquetas		Marketing / Ventas	Programación de la producción (MTS)		P	Programación semanal de producción		Areas de producción
Requerimientos de prototipos		D&D	Programación de la producción de MTO		P	Programación diaria de producción		Areas de producción
			Programación de productos HALB		P	Requerimiento de materiales		Almacenamiento de materias primas
			Producción de semielaborados (HALB)		H	Programación por puestos de trabajo		Areas de producción
			Control de la producción de productos HALB		V	Productos HALB		Ensamblado
			Ensamblado de productos FERT		H	Consumo de materiales		Contabilidad
			Modificación del programa de producción		A	Informe de cumplimiento de producción		Dirección
			(Las actividades aplican también para el caso de maquetas y prototipos)			Reporte de calidad		Gestión de calidad
						Producto		Logística de distribución
						Cumplimiento de ordenes de fabricación		Dirección
						Reporte de calidad		Gestión de calidad
						Actualización del programa de producción		Areas de producción

Recursos: Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente Planta (1)	Computadores	Sistema SAP	
Jefe Producción (1)	Material de oficina	Equipos productivos	
Planificadores (2)			
Jefes de secciones (muebles, foros y espuma) (3)			
Asistentes secc. (2)			
Operarios (10)			

Documentos de Control y referencia		Código
Procedimiento control de producción		PCP82301
Instructivos de producción muebles		
Procedimiento control de producto no conforme		PCG83001
Procedimiento de Acciones Correctivas - Preventivas		PCG85201

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento plan producción muebles y bases	Unidades producidas / Unidades planificadas	> 98%	Semanal
Nivel de defectuosos	Unidades defectuosas / Total unidades producidas	< 0,6 %	Semanal
Nivel de desperdicio plástico embalaje	Desperdicio plástico(kg) / Total plástico utilizado	< 14%	Semanal

Figura 2.18. Caracterización del proceso de producción de muebles y complementos
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.7.4 Indicadores de gestión del proceso producción de “muebles y complementos” (propuesto)

Los indicadores del proceso de “producción de muebles y complementos” permiten monitorear la gestión en relación con la producción planificada, el monitoreo de los desperdicios generados en el embalaje, indicadores que se los mantiene sin modificación a los actuales. Se elimina el indicador de reparaciones o defectos en las

bases y muebles por ser muy bajo y casi despreciable, se incluye un indicador del nivel de defectuosos en la elaboración de las almohadas del tipo visco elástica, esto por ser un producto prácticamente nuevo que requiere un control y monitoreo inicial.

En la Tabla 2.19 se presentan los indicadores propuestos para el proceso de producción de los muebles y complementos.

Tabla 2.19: Indicadores propuestos para el proceso producción “muebles y complementos”

Proceso:	Producción de muebles y complementos					
Nombre / Descripción:	(1). Cumplimiento plan de producción muebles y bases (2). Nivel de desperdicios (plástico embalaje muebles y bases) (3). Nivel de defectuosos (almohadas)					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Unidades producidas / Unidades planificadas	%	Positivo	semanal	98	100	PL
(2). Desperdicio plástico (kg) / Total plástico utilizado (kg)	%	Negativo	semanal	13	14	JE
(3). Unidades defectuosas / Total unid. Producidas	%	Negativo	semanal	0,4	0,6	JQ

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.8 Descripción del proceso “logística de distribución” (propuesto)

Dado el crecimiento de las entregas o despachos de los productos y por el manejo integral de la logística en sí, la descripción redefinida para este proceso es el de “logística de distribución” que involucra, todo lo relacionado con la planificación de la entrega del producto al cliente de acuerdo a lo solicitado, incluye la recepción y almacenamiento de productos, la “distribución” de productos, como un proceso y el manejo de “devoluciones” como otro proceso de “logística de distribución”, que es también el enlace entre lo presupuestado por ventas en términos anuales, que a su vez se ajustan según la capacidad de producción y las entregas mensuales.

2.4.8.1 Descripción del proceso “distribución” (propuesto)


La distribución de los productos es una actividad crítica para la organización, la cual se ve influenciada por aspectos externos como el caso de transporte contratado, en algunas épocas del año. En general el proceso de “distribución” es susceptible de mejora para lo cual se proponen indicadores para su medición. Las actividades de distribución se mantienen con una flota de camiones contratados y también con unas pocas unidades propias de la empresa, y con ello se cubre las necesidades actuales de distribución y despacho de productos, tanto a los clientes distribuidores como a los almacenes propios de la empresa.

En la Figura 2.19 se tiene la caracterización del proceso de distribución.

2.4.8.2 Indicadores de gestión del proceso “distribución” (propuesto)

Se propone un indicador que mida la exactitud en el cumplimiento de la distribución de los productos, este sería el “nivel de cumplimiento de distribución” el cual relaciona el número de despachos cumplidos en relación con el número total de despachos requeridos. Este indicador sería similar al actual “entregas promedio % a tiempo”, se cambiaría la descripción.

Este indicador permite conocer el nivel de efectividad de los despachos de los productos a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado, mide por tanto el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados.

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Agosto 2011
		Version: 01
	REF: NORMA ISO 9001-2008	pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	Distribución	Código del proceso:	DI
Responsable del proceso:	Jefe de Distribución		
Propósito del proceso: Mantener inventarios y distribuir el producto terminado cumpliendo con los estándares de entrega a los clientes			

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Presupuesto de Ventas	RV-26	Gestión de Clientes	Elaborar stocks de seguridad y/o stocks de cobertura o temporada	P	Requerimiento de producción semanal	archivo electrónico	Gestión Producción
Ingreso de pedidos	transacción SAP	Gestión de Clientes	Planificar los despachos según prioridades	P	Facturas entregadas a clientes y a crédito	documento físico	Gestión Financiera
Pedidos pendientes	transacción SAP	Gestión de Clientes	Almacenar productos MTS	H	Producto MTS y MTO entregado a cliente	tarjeta de código de barras	cliente distribuidor y final
			Retirar/entregar los productos de devoluciones y/o reparaciones de clientes	H			
			Entregar productos MTS y MTO a clientes atendiendo los requerimientos específicos	H			
			Coordinar actividades de transporte (selección y evaluación de transportistas, rutas, seguimiento de entregas, pago fletes)	V			
			Emitir facturas (original a clientes, copia a crédito y cobranzas)	H			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de distribución (2)	colchones, bases y muebles	computadores	camiones
Coordinador de distribución (2)		teléfonos IP	monta-cargas
Asistente administrativo de distribución (2)		impresoras	pallets
Ayudantes de bodega		sistema SAP	coches
Choferes		Programas de microsoft office	estanterías
Ayudante de chofer		Pistolas para códigos de barra	

Documentos de Control y referencia		Código
Procedimiento distribución de producto terminado		PCV75501
Instructivo para manejo de devoluciones		ITV72301
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras		PCG85201
Procedimiento control de producto no conforme		PCG83001
Plan monitoreo de procesos		DG-15
Procedimiento control de documentos y registros		PCG42301

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Nivel de cumplimiento de distribución	Pedidos cumplidos en fecha / Total de pedidos	90%	mensual
Tiempo de reparación y entrega	sumatoria tiempos de entrega de reparación / número de entregas de reparación	Quito y provincias: 7 días Guayaquil y provincias: 5 días	mensual

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Preservación del producto	7.5.5
Comunicación con el cliente	7.2.3
Propiedad del cliente	7.5.4
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Control de producto no conforme	8.3
Mejora continua, acción correctiva, acción	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.19. Caracterización del proceso de distribución
Elaboración: P. Sánchez, 2011

Se tiene también la posibilidad de monitorear la satisfacción del cliente en cuanto a la recepción de pedidos a tiempo, de acuerdo a lo solicitado, en este sentido se puede tener un indicador que mida el nivel de las entregas a los clientes, relacionado directamente con los pedidos entregados a tiempo.

Este indicador permitirá controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente en el servicio al cliente, adicionalmente permite calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.

Se propone también un indicador que mida la exactitud de los inventarios, el cual mide el valor de diferencia del inventario en relación con el valor total de inventario, se determina midiendo el costo de las diferencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario físico valorizado, respecto del total del inventario, también valorizado.

De este modo el nivel de confiabilidad de la gestión de “distribución” de la empresa se determina mediante el análisis de la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado. Este indicador también se lo puede aplicar para determinar la exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas.

En la Tabla 2.20 se presentan los indicadores propuestos para el proceso de “distribución”.

Tabla 2.20. Indicadores propuestos para el proceso de “distribución”

Proceso:	Distribución					
Nombre / Descripción:	(1). Nivel de cumplimiento de distribución (2). Nivel de entregas a tiempo (3). Exactitud de inventarios					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). N° de despachos cumplidos / Número total de despachos requeridos	%	Positivo	Mensual	98	100	JD
(2). Total de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos despachados	%	Positivo	Mensual	95	100	JD
(3). Valor de diferencia / Valor total de inventario	%	Positivo	mensual	0,5	1	JD

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.8.3 Descripción del proceso “devoluciones” (propuesto)

El proceso de las devoluciones es no deseado, pero que la organización lo gestiona ya que existen clientes que por el hecho de que los productos llevan garantía, en muchos casos solicitan a la empresa alguna modificación, cambio o reparación luego de que el

producto ha sido utilizado incluso por varios años, importante en este sentido que la fuerza de ventas apoye en dar a conocer a los clientes de lo conveniente que resulta la renovación de sus colchones no solo por que el producto va cumpliendo su vida útil, sino también por lo esencial que resulta para la salud el utilizar productos que tienen nuevas características y con mayor confort, como antialérgicas y antibacterianas. Las devoluciones por garantía, requiere que se tomen las acciones necesarias para su reparación o el cambio de materiales.

En la Figura 2.20 se tiene descrita la caracterización del proceso de devoluciones.

2.4.8.4 Indicadores de gestión del proceso “devoluciones” (propuesto)


Los indicadores propuestos para el proceso de las devoluciones de los clientes se relacionan con el tiempo que toma la reparación desde la recepción del producto en planta hasta su entrega del producto ya reparado, en este sentido es importante conocer también el tiempo que le toma al producto llegar a planta desde que el cliente indica su novedad.

En la Tabla 2.21 se presenta el indicador para el proceso de “devoluciones”. La propuesta es mantener el indicador actual del tiempo de entrega de reparaciones.

Tabla 2.21: Indicadores propuestos para el proceso de “devoluciones”

Proceso:	Devoluciones					
Nombre / Descripción:	(1). Tiempo de reparaciones					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Sumatoria del tiempo de entrega de reparaciones / número de entregas de reparación	días	Negativo	mensual	4	6	JD

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Octubre 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	Devoluciones	Código del proceso:	DV
Responsable del proceso:	Gerente de Ventas		
Propósito del proceso:	Asegurar un buen servicio y atención rápida a las devoluciones por parte de clientes y distribuidores		

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Solicitud de devolución o reparación de producto no conforme		cliente externo	Confirmación de información y datos de cliente	P, H	Inspección de devolución-contact center	RD-01	Servicio al cliente
Inspección de devolución-contact center	RD-01	Servicio al cliente	Inspección y verificación de la necesidad de retirar el producto	H	Inspección de devolución-inspección asesor comercial	RD-01	cliente externo / ventas / Distribución
Inspección de devolución-inspección asesor comercial	RD-01	cliente externo / Ventas / logística	Retirar el producto	H	producto no conforme		Logística de distribución
producto no conforme		Distribución	Inspección en planta y determinación del costo de la reparación	H	costo de reparación		Ventas / Servicio al cliente
aceptación del costo de reparación		cliente externo	Reparación en planta	H	producto reparado		Distribución
producto reparado		Producción	Emisión de factura y entrega	H	factura		crédito y cobranzas
factura y producto reparado		Distribución / Producción	Entregar el producto reparado al cliente	H	informe de satisfacción del cliente		Control de gestión

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Agente de contact center (1)	camión	computadores	
Asesor comercial (1)	cámara fotográfica	teléfonos IP	
Jefe de logística (1)	flexómetro	impresoras	
Coordinador de distribución (1)		sistema ERP-SAP	
transportista (1)		Programas de microsoft office	
Jefe de ensamblado (1)		proyector	
operador de ensamblado (3)			

Documentos de Control y referencia	
	Código
Manual de Calidad	MC01
Instructivo para manejo de Devoluciones	ITV72301
Procedimiento Distribución de Producto Terminado	PCV75501
Instructivo de evaluación de satisfacción con el cliente	ITV82101
Procedimiento de Ventas	PCV72101
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301
Procedimiento Producto No Conforme	PCG83001

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Tiempo de reparaciones	Sumatoria tiempos de entrega de reparaciones / número de entregas de reparaciones	4 - 6 días	Mes

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Enfoque al cliente	5.2
Comunicación con el cliente	7.2.3
Control de la producción y prestación del servicio	7.5.1
Propiedad del cliente	7.5.4
Preservación del producto	7.5.5
Satisfacción del cliente	8.2.1
Control de producto no conforme	8.3

Figura 2.20. Caracterización del proceso de devoluciones
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.9 Descripción del proceso de “Gestión financiera” (propuesto)

Dentro de la Gestión financiera encontramos a los procesos de “contabilidad y costos”, “tesorería” y al proceso de “crédito y cobranzas”

2.4.9.1 Descripción del proceso de “Contabilidad y costos” (propuesto)

Contabilidad y costos realiza los registros contables y emisiones de órdenes de pago de todas las facturas recibidas bajo la revisión de las diferentes áreas usuarias, pudiendo ser de almacenamiento de materias primas, de mantenimiento, del área de tecnología, de ventas y demás áreas que requieren de su servicio. Las actividades en este proceso abarca también la liquidación de las órdenes de importaciones, liquidación de órdenes de fabricación y cálculo de costos reales. En este proceso se elaboran los estados financieros.

En la Figura 2.21 se presenta la caracterización del proceso de “Contabilidad y costos”

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Facturas		Almacenamiento de materias primas. Mantenimiento G. Tecnología Ventas Distribución	Registros contables y emisión de orden de pago		P	Órde de pago y retención		Tesorería
Reportes de ventas, compras y retenciones			Elaboración de declaraciones de impuestos		H	Declaración		SRI
Órdenes cerradas de producción / inventarios físicos		Producción	Liquidación de órdenes de fabricación y cálculo de costos reales		H	Costos de producción y ventas		Finanzas y Gerencia
Documentación de importaciones		Logística de adquisiciones	Liquidaciones de importaciones		H	Costo de materias primas (final)		Órdenes de producción
			Emisión de estados financieros		V	Estados financieros (Balance General, Estado de Resultados)		Finanzas y Gerencia
			Para variaciones o errores en las liquidaciones y diferentes emisiones, establecer las acciones de corrección requeridas		A			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Subcontadora (1)		SAP	
Asistente Contable (1)		computadores	
Asistente de Costos(1)		teléfonos IP	
Jefe Contabilidad (1)		impresoras	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Informes Gerenciales	
Actas Reuniones	
Funciones	

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Entrega del balance	10 de cada mes	<= 10 días	mensual
Entrega de Informes Gerenciales	10 de cada mes	<= 10 días	mensual
ARP "Producto"	10 de cada mes	<= 10 días	mensual
Cumplimiento presupuesto de gastos	Real/ Presupuestado	+ - 9 %	Seguimiento mensual Evaluación anual

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Preservación del producto	7.5.5
Comunicación con el cliente	7.2.3
Propiedad del cliente	7.5.4
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Control de producto no conforme	8.3
Mejora continua, acción correctiva, acción	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.21. Caracterización del proceso de contabilidad y costos
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.9.2 Indicadores de gestión del proceso de “Contabilidad y costos” (propuesto)

Los indicadores para el proceso de contabilidad y costos se mantienen como hasta el momento se los ha venido manejando, pues la gerencia estima que es la manera más adecuada para el requerimiento de la organización.

En la Tabla 2.22 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Contabilidad y costos”.

Tabla 2.22: Indicadores propuestos para el proceso de “Contabilidad y costos”


Proceso:	Contabilidad y costos					
Indicador (Nombre):	(1). Entrega del balance (2). Entrega informes gerenciales (3). ARP producto (4).Cumplimiento presupuesto de gastos					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Día 10 de cada mes	Días	Negativo	mensual	1	10	JCT
(2). Día 10 de cada mes	Días	Negativo	mensual	1	10	JCT
(3). Día 10 de cada mes	Días	Negativo	mensual	1	10	JCT
(4).Real / Presupuestado	%	Negativo	mensual	91	109	JCT

Elaborado por: P. Sánchez, agosto 2011

2.4.9.3 Descripción del proceso de “Tesorería” (propuesto)

El proceso de tesorería realiza la planificación semanal de pagos en base a un listado digital que permite su control. Realiza también el ingreso de las cobranzas y los pagos a proveedores, en todos los casos es fundamental la verificación de los ingresos con las salidas (cuadro de saldos), se realiza el flujo de caja. La gestión con las aseguradoras es una actividad también por la cual es responsable, se realiza la gestión para el pago de primas y los reclamos cuando sean necesarios.

En la Figura 2.22 se presenta la caracterización del proceso de “Tesorería”

		CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Septiembre 2011	
				Version: 01	
		REF: NORMA ISO 9001-2008		pagina 1 de 1	
Nombre del proceso: Tesorería			Código del proceso: TE		
Responsable del proceso: Jefe de tesorería					
Propósito del proceso: Mantener el nivel de pagos dentro de lo requerido por la organización					

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Facturas		Sistema	Planificación semanal de pagos		P	Listado de pago (digital)		Tesorería (interno)
Cheques, depósitos, transferencias		Crédito, Almacenes, Contac Center	Ingreso de cobranza		H	* Papeleta de depósito * Reporte diario de ingresos		Contabilidad
Factura física		Contabilidad	Pago a proveedores		H	* Cheque * Transferencia * Comprobante de pago		Proveedor
Información de ingresos y egresos (vía mail)		RRHH, Marketing, Contabilidad, Servicios, Gerencia, Ventas	Verificación de los ingresos con las salidas (cuadro de saldos)		V	Reporte de flujo de caja		Gerencia Financiera (semanal)
			Si no cuadran los ingresos tomar las acciones necesarias para corregir		A	Control aprobado por Gerencia		Tesorería / Asegurador
			Realización del flujo de caja		H	Requerimiento de pago		Contabilidad
Petición para asegurar		Producción, Mantenimiento, Sistemas, Ventas, Calidad	Contratación aseguradora		H	Carta Reclamo		Seguros
			Pago de primas		H			
			Reclamo		H			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de Tesorería (1)		computadores	
Asistente de Tesorería (2)		teléfonos IP	
		impresoras	
		Software	

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Pagos a tiempo	pagos realizados / pagos programados	100% de lo planificado	mensual
Flujo	real / programado	95% cumplimiento	mensual

Documentos de Control y referencia	
	Código
Manual de políticas de tesorería	
Manual manejo sistema software tesorería	
Informes Gerenciales	

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Preservación del producto	7.5.5
Comunicación con el cliente	7.2.3
Propiedad del cliente	7.5.4
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Control de producto no conforme	8.3
Mejora continua, acción correctiva, acción	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.22. Caracterización del proceso de tesorería
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.9.4 Indicadores de gestión del proceso de “Tesorería” (propuesto)

Se mantienen los indicadores para el proceso de tesorería, relacionado con los pagos a tiempo y el flujo.

En la Tabla 2.23 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Tesorería”.

Tabla 2.23: Indicadores propuestos para el proceso de “Tesorería”

Proceso:	Tesorería					
Nombre / Descripción:	(1). Pagos a tiempo (2).Flujo					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1).Pagos realizados / Pagos programados	%	positivo	mensual	99%	100%	JT
(2).Real / Programado	%	positivo	mensual	95%	100%	JT

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.9.5 Descripción del proceso de “Crédito y cobranzas” (propuesto)

Crédito y cobranzas revisa el informe de recuperación de cartera, realiza la validación de documentos, de igual manera la validación y elaboración de notas de crédito y debito. Efectúa la verificación de la información de apertura de nuevos clientes, así como la obtención de garantías que respaldan los cupos de crédito.

En la Figura 2.23 se presenta la caracterización del proceso de “Crédito y cobranzas”

2.4.9.6 Indicadores de gestión del proceso de “Crédito y cobranzas” (propuesto)


Los indicadores relacionados con este proceso, se los mantiene igual, y estos se refieren a la cartera vencida y a la cartera incobrable.

En la Tabla 2.24 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Crédito y cobranzas”.

Tabla 2.24: Indicadores propuestos para el proceso de “Crédito y cobranzas”

Proceso:	Crédito y cobranzas					
Nombre / Descripción:	(1). Cartera vencida (2).Cartera incobrable					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1).Cartera > 6 días / Cartera total	%	negativo	mensual	10	12	JCC
(2).Cartera > 120 días / Cartera total	%	negativo	mensual	0,8	1	JCC

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Septiembre 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1
Nombre del proceso: Crédito y cobranzas		Código del proceso: CC
Responsable del proceso: Jefe de crédito y cobranzas		
Propósito del proceso: Mantener la cartera controlada, validando, registrando pagos y haciendo el seguimiento necesario.		

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
IRC (informe de Recuperación de Cartera)		Ventas	Revisión de IRC, validación de documentos y subida en el Sistema.		H/A	DOCUMENTOS SAP DE INGRESO		Sistema
Documentos de Pago (Cheques, Requerimientos de Notas de Débito / Crédito)		Ventas	Validación y Elaboración de Notas de Crédito/Débito		H/A	N/C N/D		Cliente
Rucs, Certificados Bancarios, Copias de bienes, copias de declaraciones de impuestos.		Ventas	Verificación de Información al aperturar nuevos clientes		H/A	File del Cliente		Crédito
Pagané		Ventas	Obtención de garantías que respaldan cupos de crédito		H/A	File del Cliente		Crédito
Recursos Humanos		Materiales	Tecnológicos	Otros	Documentos de Control y referencia			
Jefe de Crédito (1)			computadores				Código	
Asistente de Crédito (2)			teléfonos IP		Política de Crédito			
Auxiliar de Crédito (1)			impresoras		Informes Gerenciales			
			sistema SAP		Plan monitoreo de procesos	DG-15		
			Programas de microsoft					
Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001				
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia	Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4			
Cartera Vencida	Cartera >6 días / Cartera Total (%)	10% - 12%	mensual	Preservación del producto	7.5.5			
Cartera Incobrable	Cartera >120 días / Cartera Total (%)	0.8% - 1.0%	mensual	Comunicación con el cliente	7.2.3			
				Propiedad del cliente	7.5.4			
				Seguimiento y medición de procesos	8.2.3			
				Control de producto no conforme	8.3			
				Mejora continua, acción correctiva, acción	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3			

Figura 2.23. Caracterización del proceso de crédito y cobranzas
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.10 Descripción del proceso de “Gestión del talento humano” (propuesto)

Dentro de la Gestión del talento humano encontramos a los procesos de “Selección, contratación y evaluación de personal”, el proceso de “Nómina, sueldos y salarios, y el proceso de “Desarrollo de competencias”


2.4.10.1 Descripción del proceso de “Selección, contratación y evaluación de personal” (propuesto)

En este proceso la actividad fundamental es la contratación del personal previo a una selección. Las evaluaciones del desempeño del personal administrativo se realizan en base al cumplimiento de objetivos. Dependiendo de los resultados de la evaluación del desempeño se establecen los programas de capacitación requeridos.

En la Figura 2.24 se presenta la caracterización del proceso de “Selección, contratación y evaluación de personal”

2.4.10.2 Indicadores de gestión del proceso de “Selección, contratación y evaluación de personal” (propuesto)

Para este proceso no se proponen indicadores, se mantienen los relacionados con el nivel de cumplimiento de los objetivos del personal administrativo y el indicador de nivel de competencias del personal de planta.

		CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011 Version: 01 página 1 de 1	
		REF: NORMA ISO 9001-2008			
Nombre del proceso: Selección, contratación y evaluación de personal			Código del proceso: SCE		
Responsable del proceso: Jefe Recursos Humanos					
Propósito del proceso: Establecer los lineamientos básicos para la selección, la contratación y posterior evaluación del personal					

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Requerimiento de personal (El requerimiento debe ser justificado)		Jefes de áreas	Para la selección de nuevo personal contrastar requerimiento con el perfil del cargo. Para continuar con esta actividad se requiere la aprobación de la Gerencia Administrativa Financiera.	P	Requerimiento de personal nuevo para aprobación		G.Admin. F
Carpetas personales / Hojas de vida de posibles candidatos		Externo / Interno /	Establecer comunicación de requerimiento de personal nuevo según base interna de la empresa o por comunicación externa (periódico o base internet)	P	Anuncio interno. Anuncio prensa o comunicación Internet		Interno Externo
			Ejecución de pre-entrevista y preselección de candidatos	H	Registro de calificación de selección	RRH-01	GTH
			Toma y calificación de las pruebas técnicas (lo toma jefe RRHH y las califica el G.Administrativo o Jefes de áreas según corresponda). Se llena registro de candidatos finalistas	H	Registro de selección	RRH-02	GTH
			Coordinación y ejecución de entrevistas de candidato con la GG (aplica para el caso de personal administrativo, para el caso de planta la entrevista es con el jefe de producción)	H	Registro de entrevista		GTH
			Incorporación de personal nuevo (requiere previamente valoración médica y aprobación de estar apto)	H	Movimiento de personal	RRH-03	GTH
			Emisión y firma de contrato para su legalización	H	Contrato Aviso de entrada		GTH IESS
			Evaluación del desempeño de personal administrativo en base al cumplimiento de objetivos y el sistema de remuneración variable	H / V	Evaluación		G.Adm F. / GTH
			Calificación del desempeño del personal de planta en base a la remuneración variable, el cual se direcciona directamente por el nivel de productividad, cumplimiento de objetivos RG-27.	H / V	Registro de competencias personal	RRH-09	G.Adm F. / GTH
			Según los resultados de la calificación del desempeño, jefe de recursos humanos junto con jefes de área plantean las acciones necesarias según el caso, en relación con necesidades de mejora del personal (capacitación, entrenamiento)	A	Plan de capacitación anual Solicitud de capacitación "externa"	DG-11 RRH-06	G.Adm F. / GTH

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe Recursos H (1)	escritorios	computadores	
Asistente RH (1)	papelaría	teléfonos IP	
	Archivadores	impresoras	
		sistema ERP-SAP	
		Programas de microsoft office	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento Recursos Humanos	PCG-621-01
Objetivos de calidad	DG-08
Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301

Indicadores de Gestion del Proceso			
Nombre	Formula	Meta	Frecuencia
Nivel de cumplimiento objetivos personal administrativo	Promedio valoración diferentes áreas	> 3,56	Anual
Nivel de competencias personal planta	Promedio valoración diferentes secciones	> 3,5	Anual

Requisitos de ISO 9001	
Requisitos Generales	4.1
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6
Gestión de Recursos	6.1
Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.24. Caracterización del proceso de selección, contratación y evaluación de personal
 Elaboración: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 2.25 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Selección, contratación y evaluación de personal”.

Tabla 2.25: Indicadores propuestos para el proceso de “Selección, contratación y evaluación de personal”

Proceso:	Selección, contratación y evaluación de personal					
Nombre / Descripción:	(1). Nivel de cumplimiento de objetivos, personal administrativo (2). Nivel de competencia personal planta					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Promedio valoración diferentes áreas	%	positivo	mensual	3,56	5	JRH
(2). Promedio valoración diferentes secciones	%	positivo	mensual	3,5	5	JRH

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.10.3 Descripción del proceso de “Nómina, sueldos y salarios” (propuesto)

En base al plan de horarios de cada una de las secciones se realiza el cálculo de las horas extras. Con el reporte de productividad de las secciones se efectúa el cálculo de la remuneración variable y de las comisiones. Se incluye el cálculo del impuesto a la renta y los pagos de aporte al IESS, también se dan trámite a facturas internas.

En la Figura 2.25 se presenta la caracterización del proceso de “Nómina, sueldos y salarios”

2.4.10.4 Indicadores de gestión del proceso de “Nómina, sueldos y salarios” (propuesto)


Para el proceso de “Nomina, sueldos y salarios”, se propone un indicador relacionado con el retraso en los días de pago al personal.

En la Tabla 2.26 se tiene descrito el indicador propuesto para el proceso de “Nómina, sueldos y salarios”.

Tabla 2.26: Indicadores propuestos para el proceso de “Nómina, sueldos y salarios”

Proceso:	Nómina sueldos y salarios					
Nombre / Descripción:	(1). Pagos a tiempo					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1) Días de retraso	días	negativo	mensual	0	0,5	JRH

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

			CARACTERIZACION DE PROCESO				Fecha: Agosto 2011		
							Version: 01		
			REF: NORMA ISO 9001-2008				pagina 1 de 1		
Nombre del proceso:			Nómina, sueldos y salarios		Código del proceso:			NSS	
Responsable del proceso:			Jefe Recursos Humanos						
Propósito del proceso:			Efectuar el pago al personal de manera puntual						

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Plan de horarios		Jefes de áreas	Cálculo de horas extras (Sistemas)		P / H	Reporte de horas extras		Tesorería
			Verificación del cálculo de las horas extras		V	Reporte de horas extras revisado		áreas
Registro / reporte productividad de secciones		Jefes de áreas	Cálculo de remuneración variable, comisiones y SRI		P / H	Reporte de cumplimiento de objetivo mensual		RRHH
			Cálculo de impuesto a la renta		P / H	Impuesto a la renta		Contabilidad
			Aportes al IESS		H	Comprobante de aportes		IESS
			Verificación de aportes individuales		V	Apotes verificado		RRHH
			Verificación de impuesto a la renta "Bases"		V	Impuestos verificados		RRHH
			Para el caso de tener incongruencias, verificar el cálculo y corregir si es necesario		A	Documento corregido		RRHH
			Tramitar facturas internas (Descuentos)		P / H	Reporte para descuentos		Crédito

Recursos Humanos	Materiales	Tecnologicos	Otros	Documentos de Control y referencia	
Jefe Recursos H (1)	escritorios	computador			Código
Asistente RH (1)	papelaría	teléfonos IP		Procedimiento Recursos Humanos	PCG-621-01
	Archivadores	impresoras		Objetivos de calidad	DG-08
		sistema evolution		Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
		Programas de microsoft		Registro oficial de sueldos y salarios	
				Enlace Internet IESS	

Indicadores de Gestion del Proceso				Requisitos de ISO 9001	
Nombre	Formula	Meta	Frecuencia		
Pago de sueldos a tiempo	Días de retraso	< 1 día	mensual	Requisitos Generales	4.1
				Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
				Gestión de Recursos	6.1
				Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.25. Caracterización del proceso de nómina, sueldos y salarios

Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.10.5 Descripción del proceso de “Desarrollo de competencias” (propuesto)

El desarrollo de las competencias nace con la contratación misma del personal, en este sentido el primer paso es la planificación de la inducción al personal nuevo, luego de efectuada la inducción es necesario hacer una evaluación del resultado de esta primera capacitación, seguidamente se tomarán los correctivos o las decisiones más acertadas para la organización. Se elabora el plan de capacitación en base a las competencias requeridas, finalmente se evalúa esta capacitación.

En la Figura 2.26 se presenta la caracterización del proceso de “Desarrollo de competencias”


2.4.10.6 Indicadores de gestión del proceso de “Desarrollo de competencias” (propuesto)

Se propone un indicador que permita monitorear la eficacia de los cursos impartidos dentro del proceso de “Desarrollo de competencias”; se mantienen sin cambios los indicadores relacionados con la medición del cumplimiento de los objetivos del personal. En la Tabla 2.27 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Desarrollo de competencias”.

Tabla 2.27: Indicadores propuestos para el proceso de “Desarrollo de competencias”

Proceso:	Desarrollo de competencias					
Nombre / Descripción:	(1). Nivel cumplimiento objetivos personal administrativo (2). Nivel competencias personal planta (3). Efectividad cursos dictados					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Promedio valoración diferentes áreas	numérico	positivo	semestral	3,56	5	JRH
(2). Promedio valoración diferentes secciones	numérico	positivo	semestral	3,5	5	JRH
(3). Cursos efectivos / Total cursos dictados	%	positivo	semestral	90	100	JRH

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

			CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011
					Version: 01
			REF: NORMA ISO 9001-2008		pagina 1 de 1
Nombre del proceso: Desarrollo de competencias			Código del proceso: DC		
Responsable del proceso: Jefe Recursos Humanos					
Propósito del proceso: Mejorar las competencias del personal en base a su evaluación					

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas			
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia	
Personal nuevo que ingresa a la empresa		Jefes de áreas GTH	Planificar la inducción general de personal nuevo. Se efectúa en la primera semana de su ingreso	P	Inducción general	RRH-04	Jefes de área	
			Planificar la inducción específica de personal nuevo. Se efectúa en las semanas siguientes a su ingreso	P	Inducción específica	RRH-05	Jefes de área	
			Efectuar la inducción general y la específica al personal nuevo	H				
			Evaluación de la inducción impartida (aprueba o no aprueba) Si se requiere reforzar, se replanifica la inducción luego de la verificación	V/A	Inducción específica	RRH-05	GTH	
Resultados de cumplimiento de objetivos individuales. Resultados de competencia de personal Solicitud expresa		Jefes de áreas GTH	Planificar el plan de capacitación en base al cumplimiento de objetivos individuales, requerimientos de jefes de área, y según los requerimientos establecidos en los objetivos individuales RG-27. Para casos específicos el jefe de área en planta solicita capacitación para personal	P	Plan de capacitación Solicitud d capacitación Inducción específica	DG-11 RRH-06 RRH-05	GTH / G. Adm F.	
			Desarrollar la capacitación requerida para mejora de la competencia del personal. Aprueba Gerencia Administrativa Financiera	H	Registros de asistencia	FL	GTH	
			Evaluar capacitación en base a resultados obtenidos en cumplimiento de objetivos, por la remuneración variable relacionado con la productividad en planta.	V				
			Replantear la capacitación si se lo requiere	A				

Recursos Humanos	Materiales	Tecnologicos	Otros	Documentos de Control y referencia	
Jefe Recursos H (1)	escritorios	computadores			Código
Asistente RH (1)	papejería	teléfonos IP		Procedimiento Recursos Humanos	PCG-621-01
	Archivadores	impresoras		Objetivos de calidad	DG-08
		sistema evolution		Procedimiento sistema Administrativo	PCG-510-01
		Programas de microsoft office		Inducción específica de personal	RRH-05
				Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG85201
				Plan monitoreo de procesos	DG-15
				Procedimiento control de documentos y registros	PCG42301

Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001	
Nombre	Formula	Meta	Frecuencia		
Nivel de cumplimiento objetivos personal administrativo	Promedio valoración diferentes áreas	> 3,56	Semestral	Requisitos Generales	4.1
Nivel de competencias personal planta	Promedio valoración diferentes secciones	> 3,5	Semestral	Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
				Responsabilidad de la dirección	5, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6
Efectividad cursos dictados	Cursos efectivos / Total cursos	> 90%	Semestral	Gestión de Recursos	6.1
				Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.26. Caracterización del proceso de desarrollo de competencias
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.11 Descripción del proceso de “Gestión de mantenimiento” (propuesto)

La gestión de mantenimiento contempla los procesos de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones” y el proceso de “Calibración de equipos de medición”.

2.4.11.1 Descripción del proceso de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones” (propuesto)

Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones, tiene como base fundamental el plan de inspecciones programado como parte del mantenimiento preventivo y los trabajos pendientes para fin de semana.

Para el caso de mantenimientos correctivos se establecen las tareas a desarrollar con órdenes de trabajo; actividad fundamental es la coordinación para la adquisición de repuestos. Se coordina también trabajos especializados con talleres externos.

En la Figura 2.27 se presenta la caracterización del proceso de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones”

Entradas		Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Informes de inspecciones		Responsables de mantenimiento de secciones	Desarrollo del plan de inspecciones programado (Actividades de mantenimiento preventivo)	P	Asignación de tareas de trabajo preventivo	RM-05 al 10	Mecánicos de cada sección
Para el desarrollo de las inspecciones, el jefe de mantenimiento se vale de la información técnica disponible de cada equipo o maquinaria		Carpetas de cada máquina / Proveedores de máquinas y equipos	Programa de mantenimiento preventivo y trabajos pendientes. Trabajos de fin de semana. Tareas asignadas.	P	Programa y trabajos pendientes	RM-11	Mecánicos de cada sección
			Listado de tareas a ejecutar con O.T:	H	Trabajos de fin de semana	RM-12	Mecánicos de cada sección
				H	Tareas asignadas	RM- 32	Mecánicos de cada sección
				H	Listado de tareas a ejecutar	RM-33	Mecánicos de cada sección
Requerimiento de reparación de equipos, maquinaria, infraestructura, por averías detectadas		Personal en general (jefes secciones, manenimiento, operarios)	Definir las actividades a desarrollar para la reparación. Definir los trabajos que requieren servicio de mantenimiento externo.	P	No tiene una salida específica, en la mayoría de los casos es verbal. El trabajo desarrollado consta en el reporte de trabajo.		
			Ejecutar la reparación de las averías.	H	Reporte semanal del trabajo, orden de trabajo	RM-02 RM-09	Mecánicos de cada sección Servicio Externo
			Envío de materiales o equipos que requieren servicio de mantenimiento externo (la gestión la realiza el jefe de mantenimiento con aprobación de la G. de planta)	P	Orden de requisición (local) Listado de repuestos (Imp.)	RM-01 RM-26	Adquisiciones
			Planificación de adquisición de repuestos. Para la adquisición se requiere la aprobación previa de la gerencia de planta.	P	Reporte de trabajo	RM-02	Mecánicos de sección
			En cada uno de los trabajos realizados se verifica el estado final de operación o funcionalidad de cada máquina, equipo o infraestructura intervenido	V	Tareas asignadas Listado de tareas a ejecutar	RM-32 RM-33	Mecánicos de sección
			En el caso de que la operación o el funcionamiento no sea óptimo de acuerdo a lo esperado, se emite un nuevo pedido de reparación	A			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de mantenimiento (1)	Equipos de mantenimiento	computadores	
Asistente de mantenimiento	Herramientas	teléfonos IP	
Técnico eléctrico (1)			
Mecánicos de sección (4)		Software	
Mecánicos de taller (2)			

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento de mantenimiento	PCP-630-01
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y reg.	PCG-423-01
Procedimiento de acciones	PCG-852-01

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Paros de maquinaria	$\frac{\text{N}^\circ \text{ horas de mantenimiento}}{\text{N}^\circ \text{ total horas trabajadas}}$	0,8 % al 1 %	mensual
Índice de mantenimiento preventivo	$\frac{\text{Tiempo mantenimiento preventivo}}{\text{Tiempo mantenimiento correctivo}}$	80 % a 75 %	mensual
Cumplimiento programa de mantenimiento	$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Tareas}}$	98 % al 100 %	mensual

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Infraestructura y ambiente de trabajo	6.3 / 6.4
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Mejora continua, acción correctiva, acción preventiva	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.27. Caracterización del proceso de mantenimiento de máquinas, equipos e infraestructura
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.11.2 Indicadores de gestión del proceso de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones” (propuesto)

Se mantienen los indicadores sin modificaciones, relacionados con los paros de máquinas, índice de mantenimiento preventivo y cumplimiento del programa de mantenimiento.

En la Tabla 2.28 se tiene descrito los indicadores para el proceso de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones”.

Tabla 2.28: Indicadores para el proceso de “Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones”

Proceso:	Mantenimiento de máquinas, equipos e instalaciones					
Nombre / Descripción:	(1).Paros de maquinaria (2).Índice de mantenimiento preventivo (3).Cumplimiento programa de mantenimiento					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1).Nº horas de mantenimiento / Nº horas total trabajadas	%	negativo	mensual	0,8	1	JM
(2).Tiempo mant. Preventivo / Tiempo mant. Correctivo	%	positivo	mensual	75	80	JM
(3).Tareas realizadas / Tareas programadas	%	positivo	mensual	98	100	JM

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.11.3 Descripción del proceso de “Calibración de equipos de medición” (propuesto)

En este proceso se establece el plan de calibración o verificación de los equipos de seguimiento y medición de la empresa, se programa la calibración de los patrones utilizados, se efectúa la identificación de cada uno de los equipos intervenidos estableciendo con ello su estado de calibración.

En la Figura 2.28 se presenta la caracterización del proceso de “Calibración de equipos de medición”

	CARACTERIZACION DE PROCESO	Fecha: Agosto 2011
	REF: NORMA ISO 9001-2008	Version: 01 pagina 1 de 1

Nombre del proceso:	Calibración de equipos de medición	Código del proceso:	CEM
Responsable del proceso:	Jefe de mantenimiento		
Propósito del proceso:	Mantener los equipos de medición en buen estado permitiendo de esta manera la confiabilidad de las evidencias de conformidad de los productos		

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Informe de de seguimiento y medición necesarios en planta		Sistema de Gestión de Calidad / Producción	Determinar los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar evidencias conformidad del producto con los requisitos	P			
			Establecer el plan de calibración o verificación de los equipos de seguimiento y medición (ESM) de la planta. Establecido a intervalos planificados. Se incluye en el plan la calibración mediante servicio externo.	P	Plan de calibración o verificación de los ESM. Solicitud de servicio externo de calibración	Mantenimiento / Secciones de producción proveedor externo	
			Efectuar la calibración o la verificación de los ESM según corresponda	H	Reporte de calibración o verificación. Para el caso de contratación externa el informe de calibración o verificación	Interno en Mantenimiento	
			Comparación contra patrones trazables (por lo general con patrones de medición nacionales)	H	Informe de calibración o verificación		
			En el caso de no tener patrones trazables, desarrollar la base o registrar la base utilizada	P/H	Reporte de calibración o verificación		
			Identificar los ESM una vez que hayan sido intervenidos (calibración / verificación)	H	Equipos etiquetados	Secciones de producción responsables	
			Verificar el funcionamiento de cada equipo intervenido, verificar también las etiquetas de identificación de cada equipo	V			
			En el caso de requerir algún ajuste, proceder con el requerimiento en la etiqueta de identificación y en el reporte o registro de calibración o verificación	A	Reporte de calibración o verificación Etiquetado en el equipo	Secciones de producción responsables	
			Entrega de los equipos a los usuarios	H			
			Equipos que ya no se encuentren operativos dar de baja	A			

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Jefe de mantenimiento (1)	Equipos de mantenimiento	computadores	Etiquetas
Asistente de mantenimiento (1)	Patrones internos	teléfonos IP Software	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Procedimiento de calibración de equipos	PCP-760-01
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y reg.	PCG-423-01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG-852-01

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Equipos de medición aptos	Equipos de medición calibrados / Total equipos de medición	100%	mensual
Patrones de calibración aptos	Patrones dentro de fecha / Total de equipos patrón	100%	mensual

Requisitos de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Infraestructura y ambiente de trabajo	6.3 / 6.4
Control de los equipos de seguimiento y medición	7.6
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Mejora continua, acción correctiva, acción preventiva	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

Figura 2.28. Caracterización del proceso de calibración de equipos de medición
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.11.4 Indicadores de gestión del proceso de “Calibración de equipos de medición” (propuesto)

La propuesta para los indicadores del proceso de “Calibración de equipos de medición”, permitirá tener al día los equipos calibrados así como los patrones de medición establecidos. Su seguimiento en este sentido es fundamental.

En la Tabla 2.29 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Calibración de equipos de medición”.

Tabla 2.29: Indicadores propuestos para el proceso de “Calibración de equipos de medición”

Proceso:	Calibración de equipos de medición					
Nombre / Descripción:	(1).Equipos de medición aptos (2).Patrones de calibración aptos					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1).Equipos de medición calibrados / Total equipos de medición	%	positivo	mensual	99	100	AM
(2).Patrones dentro de fecha / Total equipos patrón	%	positivo	mensual	99	100	AM

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.12 Descripción del proceso de “Gestión de la tecnología” (propuesto)

La Gestión de la tecnología contempla los procesos de “Desarrollo de aplicaciones” y el proceso de “Mantenimiento de hardware y software”.

2.4.12.1 Descripción del proceso de “Desarrollo de aplicaciones” (propuesto)

El proceso inicia con requerimientos de los usuarios o por necesidades de desarrollo de aplicaciones; se planifican las diferentes actividades para el proyecto establecido, el diseño e implementación se sustenta en pruebas piloto, que luego de su validación con el usuario es entregada para su lanzamiento en producción.

En la Figura 2.29 se presenta la caracterización del proceso de “Desarrollo de aplicaciones”

Entradas			Actividades	PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de			Nombre de la salida	Código	Hacia
Requerimiento, desarrollo de aplicaciones		Usuarios de todas las áreas	Levantar información	P			
			Verificar factibilidad técnica y económica	V			
			Establecer si es desarrollo interno o externo subcontratado	P			
			Definir el alcance	H			
Alcance a una aplicación		Usuarios de todas las áreas	Planificar actividades previa a la aprobación del proyecto	P	Cronograma		G. Tecnología
			Diseñar la herramienta	H	Manual		G. Tecnología
			Implementación de la herramienta	v	Programación		Usuario / GT
			Ejecutar pruebas piloto (incluye la aprobación del usuario)	H / V	Resultados de pruebas		Usuario / GT
			Entrega de solución	A	Acta recepción		Usuario
Requerimiento de reportes		Usuarios de todas las áreas	Lanzamiento a producción	A	Puesta en vivo		Usuario
			Seguimiento posterior	V	Informe		GT

Recursos Humanos	Materiales	Tecnologicos	Otros	Documentos de Control y referencia	
Gerente de tecnología (1)	escritorios	Herramientas de programación			Código
Analistas (3)	papelería	Equipos de computo			
	Archivadores	Servidores			

Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001	
Nombre	Formula	Meta	Frecuencia		
Cumplimiento de cronograma de desarrollo	Actividades realizadas / Actividades	95% al 100%	Mes	Infraestructura	6.3
Satisfacción del usuario	Medición en base a encuesta	95% al 100%	Mes	Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.29. Caracterización del proceso de desarrollo de aplicaciones
Elaboración: P. Sánchez, 2011

2.4.12.2 Indicadores de gestión del proceso de “Desarrollo de aplicaciones” (propuesto)

Los indicadores propuestos se relacionan con el cumplimiento del desarrollo de las aplicaciones y con el nivel de satisfacción de los usuarios.

En la Tabla 2.30 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Desarrollo de aplicaciones”.

Tabla 2.30: Indicadores propuestos para el proceso de “Desarrollo de aplicaciones”

Proceso:	Desarrollo de aplicaciones					
Nombre / Descripción:	(1).Cumplimiento cronograma de desarrollo (2).Satisfacción del usuario					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1). Actividades realizadas / Actividades programadas	%	positivo	Mensual	95	100	GT
(2).Medición en base a encuesta	%	positivo	Mensual	95	100	GT

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

2.4.12.3 Descripción del proceso de “Mantenimiento de hardware y software” (propuesto)

El punto de partida son las necesidades de los usuarios, y los requerimientos puntuales de la organización para la renovación y la actualización de equipos. Para el caso de mantenimiento correctivo la intervención intenta ser de inmediato, pero todo depende de la disponibilidad de personal, los recursos y componentes requeridos.

En la Figura 2.30 se presenta la caracterización del proceso de “Mantenimiento de hardware y software”

2.4.12.4 Indicadores de gestión del proceso de “Mantenimiento de hardware y software” (propuesto)

El indicador propuesto para el proceso de mantenimiento de hardware y software se relaciona con la satisfacción del usuario en cuanto a la solución.

En la Tabla 2.31 se tiene descrito los indicadores propuestos para el proceso de “Mantenimiento de hardware y software”.

Tabla 2.31: Indicadores propuestos para el proceso de “Mantenimiento de hardware y software”

Proceso:	Mantenimiento de hardware y software					
Nombre / Descripción:	(1).Nivel de satisfacción con la solución					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. análisis
(1).Medición en base a encuesta	%	positivo	Mensual	95	100	GT

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

		CARACTERIZACION DE PROCESO		Fecha: Agosto 2011	
				Version: 01	
		REF: NORMA ISO 9001-2008		pagina 1 de 1	
Nombre del proceso: Mantenimiento de hardware y software			Código del proceso: DA		
Responsable del proceso: Gerente de tecnología					
Propósito del proceso: Mantener la disponibilidad de los equipos de computo junto con las herramientas necesarias					

Entradas			Actividades		PHVA	Salidas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de				Nombre de la salida	Código	Hacia
Necesidades de la empresa / usuarios		Tecnología	MANT. PREVENTIVO			Plan (Cronograma)		Tecnología / Usuarios
			Planificación del mantenimiento		P			
			Ejecutar el plan de mantenimiento		H			
Requerimiento del usuario por daño en equipos		Usuario, cualquier área	Renovación de equipos (incluye actualización anual)		P	Cronograma		Tecnología / Usuarios
			MANT. CORRECTIVO					
			Intervención inmediata (análisis)		P			
			Plantamiento de la solución		P			
			Definición de los recursos y componentes requeridos		P / H			
			Reparación		P / H	Trabajo a realizar		Equipo del usuario
			Prueba de funcionamiento / Se toman acciones de corrección si es necesario		V / A			
						Cotización		Tecnología / GT
						Equipo reparado y operativo		Usuario

Recursos Humanos	Materiales	Tecnologicos	Otros	Documentos de Control y referencia	
Gerente de tecnología (1)	escritorios	Herramientas de programación			Código
Analistas (3)	papelaría	Equipos de computo			
	Archivadores	Servidores			

Indicadores de Gestión del Proceso				Requisitos de ISO 9001	
Nombre	Formula	Meta	Frecuencia		
Nivel de satisfacción con la solución	Medición en base a encuesta	95% al 100%	Mes	Infraestructura	6.3
				Medición análisis y mejora	8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 2.30. Caracterización del proceso de mantenimiento de hardware y software
Elaboración: P. Sánchez, 2011

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / POA

El presente capítulo contiene la visión, la misión y los valores definidos por la organización, se incluye la propuesta de cada uno de ellos con el sustento metodológico para su formulación. Se presenta también el análisis FODA actual de la empresa y una propuesta que permita ver la realidad que engloba a la organización. Seguidamente se establecen los objetivos estratégicos con los planes operativos junto con indicadores de gestión para dichos planes.

3.1 FACTORES MOTIVACIONALES (VISIÓN, MISIÓN Y VALORES “ACTUAL Y PROPUESTO”)

3.1.1 Visión actual

La Visión de Chaide y Chaide se mantiene en su revisión original con fecha diciembre de 2004, su enunciado es el siguiente:

“Ser parte de su familia con productos de calidad que aseguren comodidad y descanso saludables”¹¹

La visión tal cual se indica debe ser revisada y actualizada ya que lo expuesto en realidad son temas que la organización los cumple, incluso es lo que en la actualidad lo mantiene como parte de su actividad diaria.

3.1.2 Visión propuesta

Para establecer la propuesta de la visión de la empresa, es necesario considerar las siguientes preguntas de tal manera que se pueda orientar su definición, considerando

(¹¹ Fuente: Planificación estratégica, Chaide 2010-2012)

que la visión definirá y describirá la situación futura que desea alcanzar la empresa, el propósito de la visión será guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable: (las respuestas a las preguntas fueron desarrolladas en reunión con las diferentes jefaturas de la empresa, noviembre 2010)

3.1.2.1 *¿Cómo será la empresa cuando haya alcanzado su madurez en unos años?*

- La respuesta es “***Ser una empresa innovadora de nivel internacional***”, en este sentido lo que la organización persigue es que la diferenciación fundamental esté en la innovación y también el llegar a convertirse en una empresa de nivel internacional.

3.1.2.2 *¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?*

- La definición de los principales productos se expresa de manera general indicando a los relacionados con la “***industria del descanso***”, adicional ofreciendo servicios que generen “***excelencia en el servicio***”

3.1.2.3 *¿Quiénes trabajarán en la empresa?*

- Será necesario contar con personal en función del estado deseable que se persigue, es decir contar con personal que permita y participe en la “***innovación de la empresa***”, con personal que lleve a la empresa hacia la “***excelencia en su servicio***”, que le permita obtener la “***certificación de su calidad***” y trabajar bajo la óptica de “***responsabilidad social***” en términos del manejo ambiental, la seguridad del personal y lo relacionado con la comunidad.

3.1.2.4 *¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?*

- Responsabilidad por la “***calidad***”, “***la excelencia en el servicio***” y la “***responsabilidad social***”.

3.1.2.5 ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

- Las personas dirán que la organización “*es innovadora y de nivel internacional*”

En términos generales la visión de la empresa Chaide y Chaide queda definida bajo la siguiente propuesta:

“Ser una empresa innovadora de nivel internacional en la industria del descanso, con excelencia en el servicio, calidad certificada y responsabilidad social.”¹²

Propuesta que luego de ser revisada por la gerencia de la empresa queda definida y aprobada, con un ligero cambio de forma, de la siguiente manera:

“Empresa innovadora de nivel internacional en la industria del descanso, con excelencia en el servicio, calidad certificada y responsabilidad social.”¹³

3.1.3 Misión actual

La Misión de Chaide y Chaide se mantiene sin modificación desde julio de 2008, su enunciado es el siguiente:

“Ser una empresa de nivel internacional en la fabricación de colchones y complementos, con excelencia en el servicio, calidad certificada y responsabilidad social.”¹⁴

⁽¹²⁾ Fuente: Definición de la visión en reunión gerencial de Nov. 2010)

⁽¹³⁾ Fuente: Planificación estratégica aprobada, Nov. 2010 para 2011-2013)

⁽¹⁴⁾ Fuente: Referencia: planificación estratégica 2010-2012)

En términos conceptuales, la misión debe definir el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la empresa u organización. Según lo expuesto, a Chaide y Chaide no se la puede considerar como una empresa de nivel internacional, tampoco que tenga excelencia en el servicio, que tenga su calidad certificada y tampoco que maneje un esquema de responsabilidad social. Esta definición calza en el desarrollo de la visión de la empresa, la cual ya fue definida bajo estos términos.

3.1.4 Misión propuesta

Conceptualmente la misión de la empresa debe dar respuesta a la pregunta:

- ¿Para qué existe la organización?

De manera similar que para la Visión, para establecer la propuesta de la Misión de la empresa, es necesario considerar las siguientes preguntas genéricas de tal manera que se pueda orientar su definición, al mismo tiempo se realiza un análisis de la Misión actual de tal forma que se facilite su redefinición: (las respuestas a las siguientes preguntas fueron desarrolladas en reunión con las diferentes jefaturas de la empresa el 25 de Noviembre de 2010)

3.1.4.1 ¿Cuál es nuestro negocio?

Nuestro negocio es el diseño, la producción y la comercialización de colchones y complementos para el descanso.

- Nuestro negocio es la venta de colchones y complementos de una muy alta calidad, que brinde a los clientes y sus familias un descanso confortable, saludable, que le sea cómodo, que sea accesible, que esté al alcance o disponible en muchos sitios, que sea reconocido por su calidad, que entregue valor agregado y que sea adecuado para la salud, adicionalmente que el servicio asociado al producto sea de primera.

3.1.4.2 *¿Por qué es eso importante? (responder por lo menos con cinco por qué)*

- a. Es importante para que nuestros clientes y sus familias puedan descansar cómodamente.
- b. Es importante para que se mantenga la salud de las personas
- c. Ofrecemos productos de alta calidad
- d. Por la comodidad que brinda
- e. Por el confort que brinda
- f. Importante ya que permite ofrecer productos complementarios con un excelente servicio y que no sean solo colchones
- g. Reconocimiento en el mercado
- h. Estándares internacionales de calidad – producto.
- i. Satisfacer especificaciones clientes / superarlas.

Con estas respuestas ya se puede, proponer, definir la razón de ser de la organización

La propuesta de la misión, desarrollada a partir de definiciones previas, es la siguiente:

“Somos parte de su familia con productos de calidad que aseguren comodidad y descanso saludables”

La propuesta de la misión fue acogida para incluirla como parte de la planificación estratégica para los años 2011 al 2013.

3.1.5 Política de calidad actual y propuesta

La política de calidad de la empresa se mantiene sin cambios desde su última revisión número tres de diciembre 2010. En las revisiones por la dirección, la empresa no ha visto necesario que la política de calidad tenga alguna modificación, se la considera que sigue siendo pertinente para el propósito de la organización.

No se tiene una propuesta de cambio para la política de calidad, se mantiene sin cambios, su enunciado es el siguiente:

“Cumplir los requerimientos del cliente interno y externo a través del mejoramiento continuo de los procesos”¹⁵

3.1.6 Valores actuales

Los Valores definidos por Chaide y Chaide se mantienen sin modificaciones desde julio 2009, sus enunciados son los siguientes:

- El cliente es lo primero
- Transparencia, respeto y ética en todos nuestros actos.
- Intolerancia al desperdicio
- Apoyo al desarrollo del personal
- Cuidar del medio ambiente y apoyar a la comunidad.

3.1.7 Valores propuestos

Para la propuesta de los valores de la organización, es necesario primero tener en cuenta la definición de lo que son los valores, siendo estos un marco que inspire y regule la vida de la organización.

Es de suma importancia para la organización contar con valores sólidos que garanticen el cumplimiento de la misión y visión definidas, así como el sentido que se desea dar a las acciones, a través de una forma coherente de pensar y actuar por parte de todos sus miembros.

El esquema desarrollado para la declaración de valores forma parte del diseño estratégico de cada organización, debe ser liderado por la alta dirección y definido en base a procesos netamente participativos.

Para lograr que los valores sean un instrumento de dirección es necesario integrarlos en un proceso de mejora a través de un aprendizaje y comunicación continuos, de tal forma

(¹⁵ Fuente: Manual de calidad de Chaide y Chaide Rev. 3 diciembre 2010)

que se conviertan en conceptos relevantes e interiorizados, para ser puestos en práctica en las acciones cotidianas como apoyo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre la que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral.

En la Tabla 3.1 se enlistan “valores individuales” que pueden ser considerados por la organización para la propuesta de sus valores.

Tabla 3.1: Listado de valores individuales (muestra)

Respeto	Responsabilidad	Innovación	Compromiso
Dignidad	Tolerancia	Iniciativa	Ética
Lealtad	Objetividad	Puntualidad	Justicia
Moralidad	Prudencia	Pulcritud	Fortaleza
Integridad	Autoridad	Cooperación	Temple
Honestidad	Auto-dirección	Sencillez	Perseverancia
Equidad	Auto-control	Unidad	

Fuente: Revisión bibliográfica Internet, 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.2 se enlistan los valores profesionales, que de manera similar que para los valores individuales, pueden ser considerados por la organización para su propuesta.

Tabla 3.2: Listado de valores profesionales (muestra)

Interrelación con los demás	Adaptabilidad al cambio
Calidad en el trabajo	Flexibilidad
Responsabilidad en la organización	Empowerment
Orientación al cliente	Desarrollo de personas
Orientación a resultados	Conciencia organizacional

Fuente: Revisión bibliográfica Internet, 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Para definir la propuesta de los valores de la empresa será necesario considerar un cuestionario a manera de encuesta que permita su construcción.

3.1.7.1 Listado de valores propuestos

Una vez que la misión y la visión de la organización están definidos, es tiempo de definir los valores, pues así como a un individuo lo conocemos a partir de sus valores personales, conocemos también a una organización a partir de sus valores, sus valores organizacionales.

Los valores organizacionales son los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar la misión, la visión y la identidad. Constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y la empresa.

Para establecer los valores y que estos sean compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar:

- Los valores que tiene la organización.
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener.
- Los valores que generen ventaja competitiva.
- Finalmente, cómo queremos que se sientan los proveedores, empleados, accionistas y clientes en relación con la empresa.

La importancia de que los valores sean compartidos es la siguiente:

- Con ellos es más fácil organizarse
- Orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional.
- Son una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional, que ayudará a implementar una dirección estratégica de la empresa.
- Ayuda a lograr y fortalecer el pensamiento estratégico en los líderes.
- Promueven el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Luego de formular una encuesta en base a preguntas relacionadas con diferentes valores, se llevo al siguiente resultado:

a.- *¿Cuáles son los valores que tiene la organización actualmente?*

En la Tabla 3.3 se enlistan los valores que actualmente tendría Chaide y Chaide considerados para su propuesta.

Tabla 3.3: Listado de valores que tiene actualmente Chaide y Chaide

VALORES	CONDUCTAS
Respeto	El trato entre colaboradores debe ser en armonía. Saber que las ideas o aportes de otros son bien venidas.
Integridad	Hacer lo correcto en toda situación. Actuación pública y privada sustentada en la honradez, entereza, rectitud, moralidad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
Cooperación	Mantenerla como antítesis de competición entre colaboradores. Reacción desinteresada por apoyar la gestión de otro proceso y proyectarla dentro de mi actividad. Pensar que la cooperación es la tarea adicional que debo asumir desinteresadamente
Compromiso	Desempeño orientado al cabal cumplimiento de los objetivos de la organización en el marco de un constante y solidario ánimo de superación personal y profesional.
Ética	Ejercicio de las funciones con sujeción a las normas morales en procura de lograr que la gestión sea eficaz y transparente para todos
Orientación en resultados	Actitud relacionada con la ejecución de los procesos Se relaciona con las acciones para conseguir los resultados antes que obtenerlos.
Desarrollo de personas	Completar la formación para hacer del equipo de trabajo más eficiente y empoderado del trabajo en equipo. Facilitar el estudio de los colaboradores de la organización.

Fuente: Encuesta interna sobre valores

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

b.- *¿Cuáles son los valores esperados por la organización (aun no los tiene)?*

En la Tabla 3.4 se enlistan los valores esperados por Chaide y Chaide considerados para su propuesta.

Tabla 3.4: Listado de valores esperados por Chaide y Chaide

VALORES	CONDUCTAS
Innovación	Mirar otras maneras de hacer las cosas, desarrollo constante de nuevos productos, constante búsqueda de hacer las cosas más sencillas y más eficientemente. Capacidad para asimilar tecnología de punta y convertirla en servicios y productos que permitan generar mayor beneficio para los colaboradores y mayor valor y beneficio para los clientes.
Puntualidad	Estar e iniciar actividades a la hora fijada. Considerar el tiempo de los demás como prioritario a la hora de iniciar un evento programado.
Unidad	Mantener la armonía entre las personas del grupo. Construir la unidad en base a una visión compartida
Adaptabilidad al cambio	Establecer nuevos hábitos o prácticas en función de nuevas expectativas que el rol lo amerita.
Responsabilidad social	Preocupación por la salud de los trabajadores. Integración de las familias con la empresa. Contribuir al desarrollo humano de los trabajadores. Concienciar al interior de la organización sobre el uso adecuado de los recursos naturales. Actividades de solidaridad con los más necesitados

Fuente: Encuesta interna sobre valores
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

c.- ¿Cuáles son los valores que generan ventaja competitiva a la organización?

En la Tabla 3.5 se enlistan los valores generadores de ventaja competitiva para Chaide y Chaide considerados para su propuesta.

Tabla 3.5: Listado de valores que generan ventaja competitiva a Chaide y Chaide

VALORES	CONDUCTAS
Integridad	Hacer lo correcto en toda situación. Actuación pública y privada sustentada en la honradez, entereza, rectitud, moralidad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
Innovación	Mirar otras maneras de hacer las cosas, desarrollo constante de nuevos productos, constante búsqueda de hacer las cosas más sencillas y más eficientemente. Capacidad para asimilar tecnología de punta y convertirla en servicios y productos que permitan generar mayor beneficio para los colaboradores y mayor valor y beneficio para los clientes.
Calidad en el trabajo	Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable. Preocuparse por la calidad en el puesto de trabajo. Mantener autocontrol por la calidad en el trabajo. Aceptar culpabilidad por las fallas de calidad y corregirlas
Orientación al cliente	Deseo constante de satisfacer a los clientes. Preocupación por entender sus necesidades. Dar solución a sus problemas. Realizar esfuerzos necesarios para exceder a sus expectativas
Adaptabilidad al cambio	Establecer nuevos hábitos o prácticas en función de las nuevas expectativas que el rol lo amerita.
Desarrollo de personas	Completar la formación para hacer del equipo de trabajo más eficiente y empoderado del trabajo en equipo. Facilitar el estudio de los colaboradores de la organización.

Fuente: Encuesta interna sobre valores

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

d.- ¿Cómo queremos que se sientan los clientes, proveedores, empleados y accionistas en relación con la empresa?

En la Tabla 3.6 se enlistan los valores direccionados hacia las “partes relacionadas” con Chaide y Chaide considerados para su propuesta.

Tabla 3.6: Listado de valores que la empresa Chaide y Chaide desea sientan sus clientes, proveedores, empleados y accionistas

VALORES	CONDUCTAS
Respeto	El trato entre colaboradores debe ser en armonía. Saber que las ideas o aportes de otros son bien venidas.
Integridad	Hacer lo correcto en toda situación. Actuación pública y privada sustentada en la honradez, entereza, rectitud, moralidad y entrega desinteresada de la capacidad, conocimiento y experiencia laboral.
Compromiso	Desempeño orientado al cabal cumplimiento de los objetivos de la organización en el marco de un constante y solidario ánimo de superación personal y profesional.
Calidad en el trabajo	Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable. Preocuparse por la calidad en el puesto de trabajo. Mantener autocontrol por la calidad en el trabajo. Aceptar culpabilidad por las fallas de calidad y corregirlas
Orientación al cliente	Deseo constante de satisfacer a los clientes. Preocupación por entender sus necesidades. Dar solución a sus problemas. Realizar esfuerzos necesarios para exceder a sus expectativas

Fuente: Encuesta interna sobre valores

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

Los valores mencionados representan conceptos de diferente tipo, que luego de ser definidos por la organización, si estos no están presentes, las personas no tienen las características necesarias para pertenecer a ella.

3.2 ANÁLISIS FODA

En el marco del análisis FODA que la empresa Chaide y Chaide ha vendido desarrollando desde varios años atrás se destaca de manera repetitiva los diferentes enunciados relacionados con las fortalezas y las debilidades consideradas al interior de

la empresa así como las oportunidades y amenazas del exterior de la organización. El análisis FODA actual de la organización referencia a lo planteado para el año 2010. En el Anexo 3 se presenta el planteamiento de la planificación estratégica de la empresa Chaide y Chaide para el año 2010 al 2012.

3.2.1 Análisis FODA actual de Chaide y Chaide

3.2.1.1 Fortalezas (análisis interno actual)

Las fortalezas de la organización no han tenido cambios desde el año 2006. Para el año 2010 las fortalezas incluyen un nuevo elemento relacionado con el apoyo que brinda la empresa al desarrollo personal; las fortalezas se enmarcan dentro de los siguientes elementos:

- Imagen y consolidación de la marca
- Sistema de distribución de amplia cobertura
- Diversidad de productos
- Certificación ISO 9000
- Respaldo tecnológico
- Facilidades de producción y maquinaria moderna
- Apoyo al desarrollo del personal

3.2.1.2 Debilidades (análisis interno actual)

Las debilidades que la empresa referencia de igual manera que lo hecho para sus fortalezas en el documento de su planificación estratégica para el año 2006, muestra elementos que para la planificación del año 2010 ya no los considera como debilidades, siendo estos los siguientes: Planificación y programación, falta de control de los precios de venta, mantenimiento preventivo, orden y limpieza, falta agilidad y participación en la toma de decisiones, coordinación entre ventas y crédito y el seguimiento de pedidos especiales.

En la planificación presentada para el año 2010 la empresa considera que algunas de las debilidades presentes desde el análisis para la planificación del año 2006 aun se mantienen presentes, estas son las siguientes:

- Falta de seguimiento a clientes
- Atención lenta en devoluciones y reparaciones
- Sistemas de comunicación y seguimiento para productos nuevos
- Puntualidad y manejo de reuniones eficientes
- Sistema de seguridad integral (en proceso)
- Falta de comunicación e integración
- Rezago en tecnología
- Respaldos y continuidad del conocimiento

3.2.1.3 Oportunidades (análisis externo actual)

Para la planificación estratégica del año 2010 la empresa considera nuevas oportunidades en comparación con lo mantenido en años anteriores, la organización considera importante tomar en cuenta los elementos siguientes, como oportunidades:

- E-Busines y exportaciones
- Cadenas comerciales
- Nuevos productos
- Complementos línea hogar
- Innovación línea de muebles
- Sistema de producción más limpia
- Cultura de servicio

3.2.1.4 Amenazas (análisis externo actual)

Para la planificación del año 2010, la empresa ya no considera como amenazas a los siguientes elementos: una posible ampliación de la capacidad instalada en el país, competencia desleal, clientes distribuidores resentidos por guerra de precios, posible incursión de inversión extranjera en el mercado y una posible dificultad temporal en la

provisión de materia prima. Los elementos que la empresa Chaide y Chaide ha considerado como posibles factores amenazantes son:

- Crisis económicas generalizadas
- Entorno económico / político local
- Reacción de la competencia
- Dependencia de ciertos proveedores
- Concentración de ventas en pocos productos
- Variación precios materias primas

3.2.2 Análisis FODA propuesto para Chaide y Chaide

El análisis FODA es una herramienta que permite hacer un diagnóstico en base a un balance de fuerzas, nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio, pero por si sola no aporta ningún beneficio, si no se incorpora un proceder lógico para su construcción y análisis por el alto grado de incertidumbre que aporta el entorno hoy en día y el elevado contenido de subjetividad involucrado.

Existe una manera muy eficaz para formalizar y enriquecer el diagnóstico estratégico, de hecho es el modo más apropiado de entrelazar los resultados del análisis interno y externo para ponderar la importancia de ambos.

A esta técnica se le conoce como Matriz de Balance de Fuerzas, o más conocida como la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

De acuerdo con esta técnica, una vez que se cuenta con una buena definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se construye un eje de coordenadas en el que se muestran cuatro cuadrantes.

El desarrollo práctico de la matriz se completa analizando de forma aislada cada uno de estos cuadrantes.

El análisis FODA se realiza observando y describiendo de manera cualitativa las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, permitiendo detectar las fortalezas internas de la empresa, las oportunidades del mercado, las debilidades de la organización y las amenazas en el entorno.

3.2.2.1 Análisis interno de la organización.

a. Fortalezas

Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, las características que le diferencian de la competencia, en términos generales lo que sabe hacer mejor.

b. Debilidades

Describe los factores en los cuales la empresa mantiene una posición desfavorable respecto a la competencia.

3.2.2.2 Análisis externo de la organización

a. Oportunidades

Describen los posibles mercados, nichos de negocio a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

b. Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

La estrategia competitiva de cada negocio, por su parte, es un proceso dinámico que implica la interacción entre todas las áreas (Producción, Investigación y Desarrollo,

Finanzas, Marketing, Tecnología de la Información, Capital Humano) que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones: la productividad y el posicionamiento.

Previo a la exposición de la mecánica a seguir para la elaboración del análisis FODA, es conveniente tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- El análisis depende de quién lo vaya hacer y para qué
- El cómo tendrá su respuesta en “grupalmente”
- Es un análisis valioso

En este contexto es necesario el análisis de los escenarios debido a que las circunstancias externas e internas cambian constantemente, el análisis de los escenarios es una actividad continua.

Las empresas desarrollan sus actividades en escenarios cambiantes, donde interactúan con una variedad de personas, clientes, proveedores, entes de regulación, competidores y organismos de todo tipo.

“El relevamiento constante y atento de los escenarios externos permite identificar las oportunidades y anticipar los riesgos que indefectiblemente deberán encarar las organizaciones y quienes las integran”¹⁶

Muchas organizaciones y quienes las conforman desconocen la importancia de definir correctamente sus puntos débiles y sus fortalezas ya que se encuentran más preocupados o con la mira puesta directamente en resolver los problemas cotidianos, que sin dejar de ser importantes para la organización lo que hace es despreocuparse por los temas en verdad prioritarios para alcanzar la visión de la empresa, al igual que no se actúe en función de las estrategias más adecuadas para convertir la visión en realidad.

(¹⁶ Fuente: Gahan, pág. 52, 2008)

Las etapas para el análisis FODA se centrarán en el análisis de los escenarios externo e interno, iniciando una primera etapa con la identificación de las oportunidades dentro del escenario externo.

Para realizar el análisis externo se han de considerar en el análisis los factores estratégicos del entorno, como los económicos generales, los políticos legales, sociológicos culturales, los tecnológicos, económicos competitivos y finalmente el que hay que considerarlo por su impacto social a largo plazo los ecológicos medioambientales.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización se puede construir la matriz FODA, matriz que permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Con el análisis FODA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades de la empresa.

El análisis de los escenarios externo e interno es el primer paso para definir el plan estratégico de Chaide y Chaide, de tal forma que permita direccionar sus esfuerzos hacia la consecución de su visión. El análisis externo de la empresa permitirá definir las oportunidades y las amenazas que rodean a la organización.

En períodos de crisis, las dificultades para acceder a crédito, el alza de interés y el desempleo afectan especialmente a la venta de bienes durables, esto tiene su implicación también en la comercialización de colchones.

3.2.2.3 Análisis externo – macroentorno

Mediante el análisis de la información del macroentorno, considerando las variables sociales, legales, económicas, políticas y tecnológicas; los factores que pueden impactar en el sector de actuación de Chaide y Chaide, son las siguientes:

- Oportunidades:
 - Crecimiento en el mercado local por el servicio y la innovación
 - Relaciones comerciales, tratados internacionales, posibilitan acercamiento con países vecinos.
 - Tecnología para el manejo transaccional de los procesos
 - Proveedores de materias primas ofrecen productos que protegen la salud y son más amigables con el medio ambiente.

- Amenazas:
 - Convulsiones sociales por paros
 - Falsificación de productos
 - Crisis mundial (incremento de precios de materias primas)
 - Medidas económicas inciertas.

El principal riesgo que enfrentan las industrias de colchones, es su alta sensibilidad al entorno macroeconómico.

El detalle del análisis externo, “Información del macroentorno” se lo encuentra en el Anexo 4.

3.2.2.4 Análisis externo – microentorno

De manera similar, pero ahora analizando la información del microentorno y considerando los factores críticos relacionados con: propuesta de valor de la organización, competidores, portafolio de clientes, cifras de la empresa y del sector, proveedores, factores críticos de éxito; la tendencia relacionada implica considerar los siguientes elementos:

- Oportunidades:
 - Clientes cada vez se inclinan más hacia los productos antialérgicos y anti ácaros
 - Clientes reconocen a la marca por el producto y por el servicio
 - Oportunidad de crecer en el mercado externo

- Amenazas:
 - Crecimiento de competidores locales
 - Ingreso de cadenas comerciales extranjeras
 - Dependencia de proveedores únicos

El detalle del análisis externo relacionado con la “Información del microentorno” se lo encuentra en el Anexo 5.

El análisis del escenario externo permitió definir las circunstancias favorables o las oportunidades para la organización, como contrapartida de las circunstancias favorables se detectaron los riesgos o amenazas.

Como una tercera etapa está el determinar las fortalezas internas y como una última etapa la identificación de las debilidades internas.

El análisis de los escenarios externo e interno es el primer paso para definir el plan estratégico de Chaide y Chaide, que permita direccionar sus esfuerzos hacia la consecución de la visión.

3.2.2.5 Resumen del análisis externo

Como referencia considerar el Anexo 4 y el Anexo 5 en el cual se detallan las oportunidades y las amenazas dentro del análisis externo.

a. Oportunidades

O1: Clientes requieren cada vez más productos antialérgicos y anti ácaros

O2: Clientes reconocen la marca por el producto y por el servicio

O3: Oportunidad de crecimiento en el mercado externo

O4: Crecimiento en el mercado local por el servicio y por la innovación

O5: Relaciones comerciales posibilitan acercamiento con países vecinos

O6: Tecnología para manejo transaccional en línea de los procesos de ventas, producción y distribución en Sistema SAP

O7: Proveedores ofrecen productos que protegen la salud y químicos amigables al medio ambiente.

O8: Desarrollo de un manejo ambiental responsable que incluye temas relacionados con la comunidad (Responsabilidad social)

b. Amenazas

A1: Crecimiento de competidores locales

A2: Ingreso de cadenas comerciales extranjeras

A3: Dependencia de proveedores únicos

A4: Convulsiones sociales por paros

A5: Falsificación de productos

A6: Crisis mundial (incremento de materias primas)

A7: Medidas económicas inciertas

3.2.2.6 *Resumen del análisis interno*

Mediante el análisis interno de la organización, se han podido determinar las fortalezas y las debilidades en base a la evaluación en los diferentes procesos.

a.- Fortalezas

En el Anexo 6 se puede apreciar el análisis efectuado para determinar las fortalezas como parte del análisis interno de la organización.

F1: Apoyo iniciativas de nuevos proyectos (renovación constante de maquinaria y equipos), Apoyo formación del personal, Dirección con enfoque de innovación, Aplicaciones con tecnología de punta

F2: Apoyo iniciativas de nuevos proyectos con el correspondiente análisis de los recursos requeridos

F3: Aplicación acertada de la publicidad en los medios según sea por el lanzamientos de nuevos productos o en promociones. Fortalecimiento de la Imagen de la empresa

F4: Visitas a Ferias Internacionales para visualizar nuevos productos y poder transferirlos a planta

F5: Mantener la expectativa en la organización por la definición anual de nuevas metas

F6: Desarrollo de una estructura para la gestión ambiental y de seguridad

F10: Maquinaria y equipos modernos, infraestructura igual moderna. En general preocupación por los detalles.

F11: Estrategia comercial según el momento por el cual se encuentra pasando la empresa. Promociones variadas lo cual resulta atractivo para los clientes.

F13: Consolidación del grupo de jefes de las diferentes secciones de producción. Prioridad el trabajo en equipo.

F14: La disponibilidad de elementos para el almacenamiento y la manipulación de colchones (coches, estanterías y montacargas) en áreas definidas dentro de la bodega

F16: El desarrollo y dirección de equipos de trabajo para la solución de problemas.

F17: El conocimiento y compromiso del personal de mantenimiento al momento de solucionar problemas en los equipos y maquinarias que presentan daños

b.- Debilidades

En el Anexo 7 se puede apreciar el análisis efectuado para determinar las debilidades como parte del análisis interno de la organización.

D1: Poca apertura hacia nuevos proveedores de materias primas (telas e hilos)

D3: Demora en la toma de decisiones y actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos

D4: No sigue una metodología formalizada que permita el ordenamiento y seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos (BB seguro, láminas tipo Látex)

D5: Tiene un carácter repetitivo (anualmente), se enmarca en el cambio de metas y proyectos nuevos, los objetivos no son desplegados en toda la organización.

D6: El aporte de las diferentes jefaturas para con la gestión en seguridad y ambiental es mínima

D7: La selección de personal no contempla requisitos médicos iniciales, adicional el personal no participa en inducciones focalizadas con su puesto de trabajo

D8: La evaluación se centra en las jefaturas a todo nivel, pero no se incluye una evaluación del personal de planta, para este grupo es suficiente el cumplimiento de la producción, medida de alguna manera por la remuneración variable

D9: No se dispone de planes de capacitación que realmente apunte a los requerimientos de la organización desde el análisis de las competencias existentes

D10: En el área de ensamblado la falta de extractores de calor, genera incomodidad en el personal, tampoco se dispone de un sistema de extracción de los humos y vapores en la elaboración de resortes.

D11: Definición de estrategias de ventas o promociones sin mirar previamente el efecto en producción para la adquisición de materiales necesarios. (pedidos en exceso y fuera de tiempo)

D12: El cliente no tiene un medio al cual pueda dirigirse o comunicarse con la empresa más efectivamente para exponer sus requerimientos e incluso sus reclamos

D13: La gestión para la planificación y la producción de los productos "Hechos bajo pedido - Make to order", conocido en el sistema como MTO, genera confusiones en producción y no se cumple con lo requerido por los clientes. También la no descripción de los productos no conformes "devoluciones de semielaborados".

D14: Devoluciones de colchones -para ser reparados- por su manejo inadecuado en Distribución. Inventarios de colchones en exceso

D15: La planificación de las compras y el manejo de los máximos y los mínimos en los materiales no tiene una estructura definida

D16: La participación de las diferentes jefaturas o responsables de los procesos para con el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción de las no conformidades es mínimo.

D17: No se aprovecha la sinergia que puede aportar producción para la solución de problemas de reparaciones de la maquinaria, se une a esto la falta de comunicación entre producción y mantenimiento.

D18: El conocimiento sobre este proceso recae en una sola persona, lo cual es un riesgo para la organización

3.2.3 Lineamientos estratégicos a partir del análisis FODA

El lineamiento estratégico es el objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

La combinación de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas permitirá formular lineamientos estratégicos, en la Tabla 3.7 se encuentran las relaciones y el tipo de estrategia que se puede obtener mediante el cruce de los elementos del análisis FODA.

Tabla 3.7: Combinación elementos del análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategias <u>ofensivas</u>	Estrategias <u>defensivas</u>
Debilidades	Estrategias adaptativas o de <u>reorientación</u>	Estrategias de <u>supervivencia</u>

Fuente: Revisión bibliográfica Internet, 2010

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La organización considera importante para su gestión tener estrategias cuya base sea el cruce entre los elementos considerados en la Tabla 3.7.

Para priorizar los lineamientos, la metodología tiene su fundamento en las opiniones de las jefaturas y gerencias dada su experiencia, con base a la importancia y magnitud para la organización.

En la Tabla 3.8 se presenta la relación entre las fortalezas y las oportunidades desarrolladas para la organización, obteniéndose como resultado los lineamientos para una estrategia ofensiva, en el Anexo 8 se describe la relación FO.

Tabla 3.8: Lineamientos para una estrategia ofensiva en Chaide y Chaide

Lin.	Lineamientos como parte del cruce entre “Fortalezas y Oportunidades”	Priorización
L1	Mantener el apoyo de la Dirección en la capacitación y formación del personal ejecutivo y de planta para gestionar la innovación al interior de la organización, direccionando esfuerzos hacia la elaboración de productos amigables con el medio ambiente y la utilización de telas con protección anti ácaros y similares, y el manejo ambiental responsable	✓
L2	Direccionar la publicidad en los medios hacia los productos nuevos desarrollados en base a materiales de nueva tecnología como el caso de espumas amigables con el medio ambiente y el uso de telas con tratamientos del tipo UltraFresh, para ello importante el mantener la continuidad en las visitas a ferias internacionales donde se puede apreciar los cambios e innovaciones sobre los productos para el descanso. (deseable que a las visitas asistan técnicos de la empresa, relacionados o involucrados con el cambio en el proceso o tecnología nueva)	
L3	Seleccionar proveedores considerando materiales amigables con el medio ambiente y seguros para el manejo en planta	
L4	Adquirir maquinaria moderna según se requiera ya sea por cambio, mejora o innovación en tecnología, todo ello considerando el desarrollo de nuevos productos	
L5	Manejo de equipos de trabajo de mejora e innovación liderado por los jefes de las áreas de producción, utilización de la herramienta transaccional "SAP" como base fundamental, direccionar también en temas de manejo ambiental y responsabilidad social	✓
L6	Considerar en la estrategia de ventas el mercado potencial externo existente en los países vecinos. La visita a estos países para observar la situación del mercado es fundamental. Estudio para la internacionalización de Chaide	✓
L7	El manejo de los productos en bodega de distribución juntamente con las facilidades existentes, permite hacer las entregas al cliente en el tiempo estipulado y con su satisfacción en la entrega	
L8	Intervención oportuna de mantenimiento en la solución de los problemas mecánicos de los equipos, facilitando de esta manera el poder realizar las entregas de productos en los tiempos establecidos según lo planificado.	

Fuente: Anexo 8. Matriz FO

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.9. se presenta la relación entre las debilidades y las amenazas para la organización, obteniéndose como resultado los lineamientos para una estrategia de supervivencia, requiere un replanteo interno. En el Anexo 9 se describe la relación DA.

Tabla 3.9: Lineamientos para una estrategia de supervivencia en Chaide y Chaide

Lin.	Lineamientos como parte del cruce entre “Debilidades y Amenazas”	Priorización
L1	Analizar nuevos proveedores para materias primas (alambre y telas), para lograr un crecimiento seguro de la empresa evitando la dependencia de ciertos proveedores	
L2	Establecer la metodología para el manejo integral de la gestión diseño y desarrollo de nuevos productos permitiendo un crecimiento adicional de la empresa, minimizando el ingreso de productos extranjeros en cadenas comerciales locales.	✓
L3	Establecer las acciones necesarias para que la comunicación de los objetivos en la organización sea más eficiente y por ende el aporte para su consecución realmente sea el esperado en las metas trazadas.	✓
L4	Establecer planes de inducción personalizados según el puesto que ocupará el personal nuevo. Con los resultados de la evaluación planificar la capacitación requerida.	✓
L5	Considerar el efecto de las promociones de ventas en la producción, por posibles incumplimientos por sobrepasar lo presupuestado originalmente. Establecer la re-planificación de las necesidades de materiales según la nueva proyección de las ventas por las promociones en marcha.	✓
L6	Mejorar la comunicación con los clientes en relación con la atención a sus requerimientos y reclamos, para lograr una atención oportuna y efectiva, por ello el "call center" es una respuesta para ello, todo dentro del esquema de "servicio al cliente"	✓
L7	Fortalecer el proceso para la planificación de los productos bajo pedido "MTO", evitando confusión a la hora de su programación en piso, de tal forma que sean más visibles en todos los procesos de producción (más amigable).	
L8	Definir una metodología para el manejo de los productos en la bodega que evite su daño y deterioro.	
L9	Desarrollar un proyecto que permita controlar la planificación de las compras de manera acertada, evitando paros de producción por falta de materiales	

Fuente: Anexo 9. Matriz DA

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.10 se presenta la relación entre las debilidades y las oportunidades para la organización, obteniéndose como resultado los lineamientos para una estrategia adaptativa o de reorientación, de tal manera que se puedan mejorar las debilidades. En el Anexo 10 se describe la relación DO.

Tabla 3.10: Lineamientos para una estrategia de reorientación en Chaide y Chaide

Lin.	Lineamientos como parte del cruce entre “Debilidades y Oportunidades”	Priorización
L1	Establecer contacto con proveedores de materias primas amigables con el medio ambiente, esto dentro de un manejo ambiental responsable.	
L2	Desarrollar metodología para el manejo del diseño y desarrollo más eficaz, que permita llegar lo más pronto con productos nuevos a los clientes	✓
L3	Potencializar el aporte de las diferentes jefaturas -innovaciones- en temas de seguridad, ambiente y calidad. Como base para fomentar el crecimiento en el mercado	
L4	Mejorar planes de capacitación en función de las competencias. Se logrará mantener y aumentar el reconocimiento por el producto y apalancará el crecimiento en el mercado	✓
L5	Redefinir el proceso de manejo de los productos MTO. Permita aumentar la oportunidad de crecimiento en el mercado	
L6	Mejorar la gestión de compras en relación con los máximos y mínimos de las materias primas requeridas. Permitirá mantener el crecimiento de la empresa.	
L7	Planificación estratégica basada o priorizando la comunicación de los objetivos en todas las áreas, esto ayudará al crecimiento en el mercado (interno y externo)	✓

Fuente: Anexo 10 Matriz DO

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.11 se presenta la relación entre las fortalezas y las amenazas para la organización, obteniéndose como resultado los lineamientos para una estrategia defensiva, de tal manera que se puedan contrarrestar las influencias negativas. En el Anexo 11 se describe la relación FA.

Tabla 3.11: Lineamientos para una estrategia defensiva en Chaide y Chaide

Lin.	Lineamientos como parte del cruce entre “Fortalezas y Amenazas”	Priorización
L1	Renovación y mejoramiento de maquinaria. Por el enfoque de innovación de la empresa y por la preocupación por los detalles en la calidad	
L2	Fortalecer la gestión de marketing, en cuanto a difusión en medios, evitando el crecimiento de competidores	
L3	Transferir información de visitas a ferias para desarrollar nuevos productos en planta.	
L4	Direccionar estrategia comercial en cuanto a las promociones variadas para los clientes. Se frena arremetida de la competencia	
L5	Fortalecer el trabajo en equipo de las jefaturas de producción. Aprovechar la consolidación de los jefes de sección y la dirección de los grupos de trabajo en equipo.	✓

Fuente: Anexo 11 Matriz FA

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.12 se resumen los lineamientos que han sido considerados fundamentales a tratar como parte de la estrategia de la organización, tomados de los diferentes cruces de los elementos que componen el análisis FODA.

Se indica los lineamientos a considerar por la importancia para la organización y por su relación con el mercado, los clientes, la formación del personal; la priorización se dio mediante consenso entre los niveles ejecutivos de la organización.

Tabla 3.12: Resumen lineamientos estratégicos Chaide y Chaide

Lin.	Resumen de los lineamientos estratégicos	Priorización
L1 "FO"	Mantener el apoyo de la Dirección en la capacitación y formación del personal ejecutivo y de planta para gestionar la innovación al interior de la organización, direccionando esfuerzos hacia la elaboración de productos amigables con el medio ambiente y la utilización de telas con protección anti ácaros y similares, y el manejo ambiental responsable	✓
L5 "FO"	Manejo de equipos de trabajo de mejora e innovación liderado por los jefes de las áreas de producción, utilización de la herramienta transaccional "SAP" como base fundamental, direccionar también en temas de manejo ambiental y responsabilidad social	✓
L6 "FO"	Considerar en la estrategia de ventas el mercado potencial externo existente en los países vecinos. La visita a estos países para observar la situación del mercado es fundamental. Estudio para la internacionalización de Chaide	✓
L2 "DA"	Establecer la metodología para el manejo integral de la gestión diseño y desarrollo de nuevos productos permitiendo un crecimiento adicional de la empresa, minimizando el ingreso de productos extranjeros en cadenas comerciales locales.	✓
L3 "DA"	Establecer las acciones necesarias para que la comunicación de los objetivos en la organización sea más eficiente y por ende el aporte para su consecución realmente sea el esperado en las metas trazadas.	✓
L4 "DA"	Establecer planes de inducción personalizados según el puesto que ocupará el personal nuevo. Con los resultados de la evaluación planificar la capacitación requerida.	✓
L5 "DA"	Considerar el efecto de las promociones de ventas en la producción, por posibles incumplimientos por sobrepasar lo presupuestado originalmente. Establecer la re-planificación de las necesidades de materiales según la nueva proyección de las ventas por las promociones en marcha.	✓
L6 "DA"	Mejorar la comunicación con los clientes en relación con la atención a sus requerimientos y reclamos, para lograr una atención oportuna y efectiva, por ello el "call center" es una respuesta para ello, todo dentro del esquema de "servicio al cliente"	✓
L2 "DO"	Desarrollar metodología para el manejo del diseño y desarrollo más eficaz, que permita llegar lo más pronto con productos nuevos a los clientes	✓
L4 "DO"	Mejorar planes de capacitación en función de las competencias. Se logrará mantener y aumentar el reconocimiento por el producto y apalancará el crecimiento en el mercado	✓
L7 "DO"	Planificación estratégica basada o priorizando la comunicación de los objetivos en todas las áreas, esto ayudará al crecimiento en el mercado (interno y externo)	✓
L5 "FA"	Fortalecer el trabajo en equipo de las jefaturas de producción. Aprovechar la consolidación de los jefes de sección y la dirección de los grupos de trabajo en equipo.	✓

Fuente: Anexos 8, 9, 10, y 11 Matriz FO, FA, DO y DA respectivamente
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la Tabla 3.13 se plantean los objetivos para los lineamientos establecidos. La definición de las diferentes perspectivas se las puede encontrar en el Capítulo 4.

Tabla 3.13: Objetivos para los lineamientos establecidos

N°	LINEAMIENTOS	OBJETIVOS (En la descripción del objetivo, se indica la abreviatura de la perspectiva en la cual puede calzar)
1	Mantener el apoyo de la Dirección en la capacitación y formación del personal ejecutivo y de planta para gestionar la innovación al interior de la organización, direccionando esfuerzos hacia la elaboración de productos amigables con el medio ambiente y la utilización de telas con protección anti ácaros y similares, y el manejo ambiental responsable	A: Mejorar competencias (Innovación de productos con enfoque ambiental) P: Manejo ambiental responsable
2	Manejo de equipos de trabajo de mejora e innovación liderado por los jefes de las áreas de producción, utilización de la herramienta transaccional "SAP" como base fundamental, direccionar también en temas de manejo ambiental y responsabilidad social	A: Crear y mejorar competencias (Crear la competencia necesaria para el manejo de equipos de innovación, capacitación en temas de manejo ambiental)
3	Considerar en la estrategia de ventas el mercado potencial externo existente en los países vecinos. La visita a estos países para observar la situación del mercado es fundamental. Estudio para la internacionalización de Chaide.	F: Incrementar la participación en el mercado local y del exterior. F: Aumentar la rentabilidad del capital empleado
4	Establecer la metodología para el manejo integral de la gestión diseño y desarrollo de nuevos productos permitiendo un crecimiento adicional de la empresa, minimizando el ingreso de productos extranjeros en cadenas comerciales locales.	P: Innovación permanente de productos y procesos.
5	Establecer las acciones necesarias para que la comunicación de los objetivos en la organización sea más eficiente y por ende el aporte para su consecución realmente sea el esperado en las metas trazadas.	A: Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (comunicación)
6	Establecer planes de inducción personalizados según el puesto que ocupará el personal nuevo. Con los resultados de la evaluación planificar la capacitación requerida.	A: Mejorar competencias (Crear la competencia para el manejo de equipos de innovación, capacitación en temas de manejo ambiental. Se incluye capacitación personal – inducción y competencia”)
7	Considerar el efecto de las promociones de ventas en la producción, por posibles incumplimientos por sobrepasar lo presupuestado originalmente. Establecer la re-planificación de las necesidades de materiales según la nueva proyección de las ventas por las promociones en marcha.	P: Elevar el nivel de capacidad de los procesos de producción para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.
8	Mejorar la comunicación con los clientes en relación con la atención a sus requerimientos y reclamos, para lograr una atención oportuna y efectiva, por ello el "call center" es una respuesta para ello, todo dentro del esquema de "servicio al cliente"	C: Disminución de reclamos de clientes C: Incrementar la satisfacción de los clientes. P: Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad
9	Desarrollar metodología para el manejo del diseño y desarrollo más eficaz, que permita llegar lo más pronto con productos nuevos a los clientes	P: Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.
10	Mejorar planes de capacitación en función de las competencias. Se logrará mantener y aumentar el reconocimiento por el producto y apalancará el crecimiento en el mercado	A: Mejorar competencia (se direccionará sobre temas de innovación y ambiental sobre todo)
11	Planificación estratégica basada o priorizando la comunicación de los objetivos en todas las áreas, esto ayudará al crecimiento en el mercado (interno y externo)	A: Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (comunicación de los objetivos lo fundamental)
12	Fortalecer el trabajo en equipo de las jefaturas de producción. Aprovechar la consolidación de los jefes de sección y la dirección de los grupos de trabajo en equipo.	A: Mejorar la competencia (en relación con los grupos de trabajo en equipo)

Fuente: Anexos 8, 9, 10, y 11 Matriz FO, FA, DO y DA respectivamente

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (ACTUAL Y PROPUESTO)

Los objetivos estratégicos actuales de la organización hacen referencia a lo planteado en la planificación estratégica de la empresa Chaide y Chaide para el año 2010 al 2012 (en el Anexo 3 se encuentra el documento de referencia), destacándose los siguientes objetivos, categorizados por enfoques:

- Financiero
- Clientes
- Procesos, y
- Desarrollo e innovación.

3.3.1 Objetivos estratégicos desde el “enfoque financiero” (Actual)

Los objetivos estratégicos definidos por la organización desde el punto de vista financiero plantean los siguientes componentes según lo indicado en el plan estratégico C&C para el año 2010 al 2012:

- Incrementar las ventas y producción.
- Incrementar las ventas de muebles y complementos.
- Ventas E-Business y Exportación.
- Estándares despachos.
- Nivel de cartera vencida.

Haciendo un análisis de los objetivos actuales de Chaide y Chaide, en el enfoque financiero vale indicar que para el caso de “Nivel de cartera vencida”, este no corresponde a un objetivo estratégico, es más bien una acción a considerarla por el tema de cobro a los clientes.

El “Estándar de despachos” es otro elemento que no cabe dentro de los objetivos estratégicos, es más bien la definición de un indicador que calza dentro de la perspectiva interna en el proceso de “Distribución” de los productos.

La descripción como objetivos estratégicos al “Incremento de las ventas y producción”, “Incremento de ventas de muebles y complementos” y las “ventas E- business y exportación” pueden calzar como objetivos estratégicos. Es necesario definir adecuadamente los objetivos estratégicos de Chaide y Chaide desde el enfoque financiero.

3.3.2 Objetivos estratégicos desde la “perspectiva financiera” (Propuesto)

La perspectiva financiera es el objetivo final para la empresa que busca maximizar sus utilidades, dentro de este contexto los objetivos financieros deben estar relacionados con la rentabilidad, medida normalmente por la “ganancia operativa” y el “retorno sobre la inversión”. En definitiva el desempeño financiero de la empresa mejorará a través de dos enfoques básicos:

- Crecimiento de los ingresos, y
- Productividad

La mejora de la productividad puede darse por la rebaja en los gastos directos e indirectos, de manera similar utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia. La empresa puede producir más reduciendo los tiempos de interrupción no programados de sus máquinas y equipos, pueden producir más sin el aumento de inversiones en equipamiento adicional.

Las empresas pueden generar un aumento en los ingresos si venden productos y también considerando para la venta a clientes de segmentos completamente nuevos.

El objetivo financiero general debe ser “sostener el crecimiento del valor para los accionistas”. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad).

Considerando que la intensión de la empresa es el aumento de sus ingresos, el componente financiero de la estrategia desde la dimensión a corto plazo es el de la productividad, que para la empresa estaría relacionado con los siguientes objetivos fundamentales: (mejoras en la productividad)

- Mejora en la estructura de costos, para lo cual se tendrá que trabajar en la reducción de los costos directos e indirectos.
- Aumento en la utilización de los activos, en este sentido la utilización de los activos financieros y físicos con una mayor eficiencia es lo fundamental. (Aumentar la utilización de maquinaria existente)

Como una segunda dimensión, considerada a largo plazo, está lo correspondiente a la estrategia de crecimiento, en la que la empresa puede desarrollar los siguientes objetivos:

- Mejorar el valor de los clientes, en este sentido lo fundamental es profundizar la relación con los clientes existentes, esto permitirá vender más productos.
- Ampliar la oportunidad de ingresos, para este caso la empresa puede generar un aumento de sus ingresos vendiendo productos completamente nuevos, también considerando para sus ventas a segmentos de clientes completamente nuevos. (Aumentar ingresos)

La propuesta de objetivos para Chaide y Chaide en la perspectiva financiera desde una estrategia de crecimiento puede quedar de la siguiente manera: (referencia Tabla 3.13)

- F₁: Incrementar la participación en el mercado local.
- F₂: Incrementar la participación en el mercado del exterior.
- F₃: Aumentar la rentabilidad del capital empleado.

3.3.3 Objetivos estratégicos desde el “enfoque a los clientes” (Actual)

Los objetivos definidos por la empresa Chaide y Chaide desde el enfoque a los clientes, contempla los siguientes elementos según lo indicado en el plan estratégico para el año 2010 al 2012:

- Satisfacción al cliente
- Cultura excelencia servicio
- Participación de mercado
- Imagen de marca
- Licencia ambiental

Al efectuar el análisis de los objetivos actuales en la perspectiva del cliente de Chaide y Chaide, se puede indicar que “Satisfacción del cliente” y “Participación en el mercado” son indicadores que permiten medir una determinada estrategia desde la perspectiva del cliente. Por otro lado la “Cultura excelencia servicio” es más bien un proyecto o una actividad a desarrollar por la organización para mejorar el servicio al cliente, es una iniciativa que en el mediano plazo puede dar resultados pero no es un objetivo como tal, de manera similar la “imagen de marca” no es un objetivo en sí, finalmente la “Licencia ambiental” no es un objetivo desde la perspectiva del cliente, se lo considerará en lo relacionado con los procesos internos.

3.3.4 Objetivos estratégicos desde la “perspectiva del cliente” (Propuesto)

La estrategia dentro de la perspectiva de los clientes tiene su fundamento en una propuesta de valor diferenciadora.

La estrategia utilizada en la perspectiva del cliente debe incluir indicadores que permita realizar su medición de tal forma que evidencie que ha sido bien formulada y aplicada, estos indicadores son los siguientes:

- Satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Rentabilidad del cliente.
- Participación de mercado.
- Participación en las compras del cliente.

La tarea será mejorar estos indicadores sin limitarse a satisfacer o retener clientes pensando que es una actividad estratégica.

“Una estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad”¹⁷

Conociendo quiénes son los clientes objetivos de la empresa se puede pasar a identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer.

“La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo”¹⁸.

La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o diferente que la competencia.

Una segunda propuesta de valor es la relacionada con la “innovación y el liderazgo en los productos”, esta propuesta tiene como característica el precio alto ya que ofrecen productos con una funcionalidad superior. Los objetivos en esta propuesta pueden destacar las características y funcionalidad particulares de los productos que los clientes están dispuestos a pagar. Los objetivos pueden medirse por características de desempeño como son:

- Velocidad
- Tamaño
- Exactitud
- consumo de energía

(¹⁷ Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 81)

(¹⁸ Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 72)

Estas son algunas de las características que pueden superar el de los productos de la competencia y son valorados por los clientes.

Un objetivo a considerar por una empresa que busca el liderazgo en los productos es ser “la primera empresa en llegar al mercado con nuevas características y funcionalidad”.

Una propuesta de valor que implica la provisión de “soluciones completas para los clientes”, es un tipo de propuesta que enmarca sus objetivos en que los clientes piensen y sientan que la empresa los comprende y tiene la posibilidad de proporcionarles productos y servicios hechos a la medida de sus necesidades.

“Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su propuesta de valor, la organización traduce su estrategia en indicadores tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar”¹⁹.

Los objetivos e indicadores de una determinada propuesta de valor definen la estrategia de una organización:

La propuesta de valor que Chaide y Chaide desea poner a consideración de sus clientes es la de ser “líder en el producto con un direccionamiento constante por la innovación de sus productos y servicios”, en este sentido las propuestas de valor que la empresa considera o espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia, son las siguientes:

“Productos y servicios que superan los actuales niveles de desempeño hasta cubrir los más altos requerimientos deseables”

(¹⁹ Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 73).

Los objetivos relacionados que se pueden acoger para la propuesta de valor son los siguientes:

- Productos con un alto desempeño (productos con una funcionalidad superior), para este caso se destacan objetivos que incluyen características y funcionalidades particulares de los productos direccionado a clientes que los valoran y están dispuestos a pagar más y que superan al de los productos de la competencia. Los objetivos podrían medirse por sus características de desempeño como lo son: dimensión, exactitud, tamaño y nivel de confort. (calidad del producto)
- En esta categoría C&C puede optar también por otro objetivo relacionado con el liderazgo en el producto, que es la de ser “la primera empresa en llegar el mercado con nuevas características y funcionalidades. En este caso la innovación de los productos es lo fundamental.
- De manera similar otro objetivo relacionado, es el que se refiere al “ingreso hacia nuevos segmentos de mercado”

La propuesta de objetivos para Chaide y Chaide en la perspectiva del cliente puede presentarse de la siguiente manera: (referencia Tabla 3.13)

- C₁: Disminución de reclamos de clientes
- C₂: Incrementar la satisfacción de los clientes.

3.3.5 Objetivos estratégicos desde el “enfoque en procesos” (Actual)

Dentro del enfoque en procesos la empresa tiene definido como objetivos lo siguiente según lo indicado en el plan estratégico C&C para el año 2010 al 2012:

- Cumplir requerimientos despachos
- Producción de calidad
- Cumplir los requerimientos de producción

- Ahorro compras
- Mejoras e innovaciones

Efectuando un análisis de los objetivos estratégicos en relación con el enfoque en procesos, tal cual tiene definido la organización, son objetivos que se los puede mantener en la propuesta a considerar, salvo algunos cambios más bien en su descripción, pero no en el fin que se persigue. El objetivo descrito como “Producción de calidad” se encuentra descrita, una parte, en la perspectiva del cliente en el objetivo de la “disminución de las devoluciones de los clientes”.

3.3.6 Objetivos estratégicos desde la “perspectiva de los procesos internos” (Propuesto)

Los objetivos de la perspectiva de los procesos internos describen cómo alcanzará la estrategia la organización.

Un desempeño ideal de esta perspectiva es parte del motor que mueve la estrategia de la organización.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de la organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos pueden estar organizados de diferente manera según las organizaciones, una buena práctica es que tengan procesos para la “gestión de las operaciones”, el cual puede contener el proceso para la adquisición de las materias primas, la conversión de materias primas en productos terminados y la distribución de los productos terminados; otro proceso a considerar es el relacionado con la “gestión de los clientes”, el cual puede abarcar a los siguientes procesos: selección de los clientes

objetivo, adquirir los clientes objetivo, mantener -retener- los clientes y aumentar los negocios con los clientes; en esta misma línea de los procesos internos, se puede considerar el “proceso de innovación”, el cual puede contener a los siguientes procesos: Identificación de oportunidades para nuevos productos y servicios, gestión de la cartera de investigación y desarrollo, diseño y desarrollo de los nuevos productos y servicios y lanzar los nuevos productos y servicios al mercado; un último proceso a considerar es el relacionado con el “proceso regulador y social”, el cual puede contener las siguientes dimensiones: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

El arte de la estrategia es identificar y sobresalir en los pocos procesos que son los más importantes para la propuesta de valor para los clientes, ya que estos serán los que crean la diferenciación de la estrategia y por lo tanto serán los procesos estratégicos que tendrían especial atención. Cada estrategia debe identificar los procesos estratégicos a considerar dentro de la perspectiva de los procesos internos, estos procesos estratégicos críticos también se los conoce como temas estratégicos.

Los objetivos propuestos para Chaide y Chaide bajo la perspectiva de los “procesos internos” son los siguientes: (referencia Tabla 3.13)

- P₁: Manejo ambiental responsable.
- P₂: Innovación permanente de procesos y productos.
- P₃: Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.
- P₄: Elevar el nivel de capacidad de los procesos de fabricación para satisfacer requerimientos de los clientes.
- P₅: Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad.

3.3.7 Objetivos estratégicos desde el “enfoque en desarrollo e innovación” (Actual)

Dentro del enfoque definido por la organización como desarrollo e innovación, se tienen los siguientes objetivos estratégicos: (referencia plan estratégico de Chaide y Chaide para el año 2010 al 2012)

- Implementación nuevo ERP
- Automatización MIS y Digitalización
- Desarrollo de productos ecológicos y anti estrés
- Producción almohadas visco elásticas
- Actualización de perfiles

El análisis del enfoque de desarrollo e innovación tal cual lo tiene dispuesto la empresa, necesita ser revisado para que tenga un enfoque relacionado con la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento”, esta será entonces la propuesta a considerar al interior de la organización, en este sentido, los elementos considerados actualmente como: “desarrollo de productos ecológicos y anti estrés” estarían más bien dentro de los planes operativos a seguir como parte del objetivo de “desarrollo de nuevos productos”, la “producción de almohadas visco elásticas” corresponde también a un actividad dentro de los planes de acción para el objetivo de “desarrollo de nuevos productos”, por otro lado la actualización de perfiles”, no sería un objetivo ya que es una actividad necesaria dentro del área de recursos humanos por lo que no cabe dentro de un objetivo a ser considerado como tal. Los objetivos de “implementación de un nuevo ERP” y la “automatización MIS y digitalización” si corresponderían a objetivos a ser considerados dentro de la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento”.

3.3.8 Objetivos estratégicos desde la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento” (Propuesto)

El enfoque actual de “desarrollo e innovación” se propone sea “perspectiva de aprendizaje y crecimiento”, de tal manera que se alinee dentro de los conceptos y preceptos utilizados en el presente estudio.

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento describen cómo alcanzará la estrategia la organización.

El vínculo entre los procesos internos y los objetivos de aprendizaje y crecimiento permite identificar las competencias, tecnologías y clima organizacional que fomentan el camino hacia la excelencia de la gestión operativa.

La capacidad de los empleados es la base para mejorar las operaciones, es de mucha importancia las competencias relacionadas con la gestión de la calidad.

La tecnología también tiene un papel importante en la mejora de las operaciones, se tiene por tanto la posibilidad de automatizar procesos repetitivos, proporcionando calidad constante a un menor costo. Los empleados necesitan una rápida retroalimentación con indicadores detallados y exactos de los bienes y servicios que producen y los procesos que controlan.

La identificación de innovaciones y mejores prácticas dentro del aprendizaje y crecimiento en la organización es fundamental, no interesa tanto en qué área se dé, lo que importa es difundir las mejores prácticas en toda la organización ya que muchas áreas trabajan en problemas similares en el día a día, en este sentido un objetivo relacionado con las “ideas dadas a conocer” pueden ser acogidas dentro del sistema, de igual manera las “ideas adoptadas de otras organizaciones”.

Los objetivos propuestos para Chaide y Chaide bajo la perspectiva de “aprendizaje y crecimiento” son los siguientes: (referencia Tabla 3.13)

- A₁: Mejorar competencias.
- A₂: Incrementar la comunicación de objetivos en base a delegación

“Si se necesitan mejoras de calidad de proceso y no se hacen, uno acaba pagándolas sin tenerlas”²⁰

(²⁰ Fuente: Axioma de “Henry Ford”)

3.3.9 Definición de indicadores para los objetivos estratégicos propuestos

Para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos se establecen los indicadores que permitan monitorear su gestión.

En la Tabla 3.14 se puede encontrar los diferentes indicadores para cada uno de los objetivos propuestos.

Tabla 3.14: Indicadores para los objetivos estratégicos propuestos

OBJETIVOS		INDICADORES	
Perspectiva “Financiera”			
F ₁	Incrementar la participación en el mercado local.	-	Participación en el mercado local
F ₂	Incrementar la participación en el mercado del exterior.	-	Participación en el mercado extranjero
F ₃	Incrementar la rentabilidad del capital empleado	-	Rentabilidad proyectada - Incremento de utilidad
Perspectiva “Cliente”			
C ₁	Disminución de reclamos de clientes	-	Reclamos de clientes
C ₂	Incrementar la satisfacción de los clientes.	-	Satisfacción del cliente - Devoluciones
Perspectiva “Procesos internos”			
P ₁	Manejo ambiental responsable (incluye disminución de desperdicios)	-	Aporte en relaciones comunitarias - Desperdicios de espuma - Desperdicio de alambre
P ₂	Innovación permanente de productos y procesos	-	Innovaciones
P ₃	Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.	-	Reducción tiempo de espera desarrollo de productos
P ₄	Elevar el nivel de capacidad de los procesos de fabricación para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.	-	Nivel de productividad
P ₅	Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad	-	Nivel de defectuosos
-			
Perspectiva “Aprendizaje y crecimiento”			
A ₁	Mejorar competencias (5)	-	Personal competente - Capacitación en innovación. - Capacitación en ambiental - Eficacia capacitación impartida
A ₂	Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (Incrementar comunicación de objetivos en base a delegación.) (2)	-	Polifuncionalidad - Comunicación objetivos

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.3.10 Identificación de estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos

3.3.10.1 Estrategias actuales.

Los objetivos que la empresa se ha planteado en los años anteriores indirectamente han señalado ciertas estrategias para su cumplimiento, aunque no se las tiene documentadas estas hacen referencia a las siguientes:

- Servicio como cultura de la empresa
- Innovación en productos y servicios
- Amplia cobertura
- Calidad y productividad
- Entrega inmediata

3.3.10.2 Estrategias propuestas.

La estrategia es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.

Las estrategias, que se consideran sean tomadas en cuenta, para emprender en el mejoramiento organizacional son las que se describen en la Tabla 3.15.

Tabla 3.15: Estrategias para los objetivos estratégicos propuestos

N°	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS
Perspectiva “Financiera”		
1	Estrategia de crecimiento	F ₁ Incrementar la participación en el mercado local.
		F ₂ Incrementar la participación en el mercado del exterior.
		F ₃ Incrementar la rentabilidad del capital empleado
Perspectiva “Cliente”		
2	Estrategia de cultura de servicio	C ₁ Disminución de reclamos de clientes
		C ₂ Incrementar la satisfacción de los clientes.
Perspectiva “Procesos internos”		
3	Estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social	P ₁ Manejo ambiental responsable (incluye disminución de desperdicios)
		P ₂ Innovación permanente de productos y procesos
4	Estrategia de desarrollo	P ₃ Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.
		P ₄ Elevar el nivel de capacidad de los procesos de fabricación para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.
		P ₅ Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad
5	Estrategia de mejoramiento de los procesos	P ₄ Elevar el nivel de capacidad de los procesos de fabricación para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.
		P ₅ Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad
Perspectiva “Aprendizaje y crecimiento”		
6	Estrategia de formación	A ₁ Mejorar competencias.
		A ₂ Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (Incrementar comunicación de objetivos en base a delegación)

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.4 DEFINICIÓN DE PLANES PARA CADA OBJETIVO EN CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS

El plan operativo es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

El plan debe incluir los proyectos con sus respectivas actividades, metas de gestión, costos, financiamiento y responsables. Las metas de gestión son la determinación exacta del resultado que se espera alcanzar en un período determinado y que se las expresa en

cantidad, calidad y tiempo; constituyen un elemento básico para el seguimiento y la evaluación.

El formato recomendado para la elaboración del plan operativo contiene los siguientes elementos:

- Denominación del proyecto: donde se describe el nombre del proyecto, el objetivo del proyecto que señala lo que se quiere lograr al finalizar el proyecto y la meta de gestión que determina el resultado que se espera alcanzar a partir del objetivo, expresado en cantidad, calidad y tiempo.
- Actividades: donde se indican las actividades a desarrollar para el logro del objetivo.
- Tiempo para cada actividad: fecha de inicio y fecha de culminación de cada actividad prevista.
- Costo de la actividad: se expresa el valor aproximado de la actividad
- Financiamiento: se determina las fuentes de financiamiento (si las tuviere)
- Responsable: se indica el nombre de la persona responsable de la ejecución del proyecto o de las actividades.

El plan operativo anual (POA) es un instrumento importante para la gestión al permitir y facilitar la ejecución del plan, el seguimiento al cumplimiento de las actividades, la administración eficaz de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. El plan operativo anual es un instrumento para darle concreción y facilitar la implementación del conjunto de propuestas contenidas en el “plan estratégico”.

El plan estratégico puede tener una duración de cinco años, mientras que el plan operativo puede tener una duración de un año. Por lo tanto, los planes operativos anuales deben contribuir a la consolidación de la planificación estratégica.

La información básica que debe tener el POA es la siguiente:

- Los resultados a lograr durante el año y los indicadores de cada resultado

- Las actividades para lograrlo, respondiendo al ¿Cómo?
- ¿Quiénes serán las personas responsables?
- ¿Qué recursos se necesita?

Elementos a considerar al momento de realizar el POA:

- El POA debe permitir lograr resultados de manera planificada
- Debe ser un instrumento corto, ágil y sencillo
- Las metas y resultados esperados deben estar claramente conocidos e interiorizados en todos los niveles de la organización.

Consideraciones a tomar en cuenta en el desarrollo del POA:

- Los planes operativos son anuales
- Debe tener un seguimiento formal por lo menos trimestralmente. Esto implica tener las instancias responsables del seguimiento del plan.
- Llevar a cabo reuniones para analizar algunos aspectos de la planificación así como analizar lo que está bien y lo que no.

3.4.1 Plan operativo para la “estrategia de crecimiento”

El plan operativo relacionado con la “estrategia de crecimiento”, permitirá a la organización incursionar en el mercado extranjero con un mayor impulso de lo que hasta el momento se lo ha venido realizando, de manera similar el crecimiento en el mercado local también es de importancia, en este sentido es necesario que la programación de la producción permita que se cumpla con los pedidos tanto a nivel local como para los de exportación, sin que se tenga que dejar de producir algún tipo de producto para compensar los requerimiento y no fallar al cliente con la propuesta de entrega en firme, de manera similar para el caso de que la empresa decida establecer algún tipo de promoción, la programación de producción es fundamental.

En la Tabla 3.16 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la “estrategia de crecimiento”.

Tabla 3.16. Plan operativo para la estrategia de crecimiento

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
1. Estrategia de crecimiento	F1. Incrementar la participación en el mercado local.	Incremento ventas	$(\text{Ventas año actual} - \text{Venta año anterior}) / \text{Venta año anterior}$	10%	7%	F1.1 Ampliar cartera de productos MTO (productos personalizados)	10%	GV	%	Sistema SAP de ventas	mes 1	mes 6	El costo está relacionado con el tiempo para implementar la metodología	mes	anual
						F1.2 Establecer metodología para el desarrollo de promociones, enfocada hacia la reacción oportuna de las compras de materiales adicionales por efecto de las promociones	Metodología para el manejo de promociones	GV			mes 1	mes 6	El costo está relacionado con el tiempo para implementar la metodología		
						F1.3 Establecer promociones en épocas de poca demanda	Cumplimiento de programa de promociones anuales	GM			mes 2	mes 6	Costos relacionados con el desarrollo de comerciales en medios de publicidad		
		Participación en el mercado local	Encuestas externas especializadas sobre participación en el mercado	75%	confirmar valor base	F1.4 Para el desarrollo y la contratación externa de la encuesta de participación en el mercado, considerar las variables urbano y rural para el análisis	confirmar el valor base estimado por marketing al interior de la empresa	GM	%	Datos de consultora externa	mes 1	mes 3	Costo relacionado con el trabajo de la consultora externa	puntual	semestre
	F2. Incrementar la participación en el mercado del exterior.	Incremento ventas de exportación	$(\text{Ventas exterior actual} - \text{venta exterior anterior}) / \text{Venta exterior anterior}$	na	50%	F2.1 Establecer visitas de acercamiento con países vecinos	Estudio de mercado potencial	GV	%	Informe gerencial de ventas	mes 1	mes 2	Costo relacionado con los viajes a Colombia y Perú por parte de dos ejecutivos de ventas	na	semestre
						F2.2 Implementar fuerza de ventas en Colombia, Perú	2 personas	GV			Informe gerencial de ventas	mes 3	mes 4		
	F3. Aumentar la rentabilidad del capital empleado	Rentabilidad proyectada	$(\text{Rentabilidad actual} - \text{Rentabilidad anterior}) / \text{Rentabilidad anterior}$	na	8%	F3.1 Redefinición de rutas de entrega de productos (logística de distribución)	Entrega oportuna y a un menor costo	JD	%	Informe gerencial	mes 1	mes 3	Costos relacionados con la nueva metodología para la redefinición de las rutas de entrega de productos	mes	anual
		Incremento de utilidad	$(\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}) / \text{Utilidad anterior}$	na	10%	F3.2 Implementación de aplicación tecnológica para control de inventarios (materias primas, semielaborados, Pr. final)	materiales almacenados en la menor cantidad	GF	%	Informe gerencial	mes 4	mes 12		mes	anual

Elaborado por: P. Sánchez

3.4.2 Plan operativo para la estrategia de “cultura de servicio”

El servicio a los clientes ha sido considerado para su mejoramiento en varias ocasiones, pero no ha sido posible de manera eficaz a lo largo de los últimos años. La estrategia se direcciona en el sentido de crear un compromiso fuerte desde el interior de la empresa para con los clientes, eso sería desde la contestación telefónica hasta la atención de los reclamos de manera personalizada, todo esto como elementos de entrada fundamental para su mejoramiento.

En la Tabla 3.17 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la estrategia de “cultura de servicio”.

Tabla 3.17 Plan operativo para la estrategia de cultura de servicio

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
2. Estrategia de cultura de servicio	C1. Disminución de reclamos de clientes	Reclamos de clientes	$(N^{\circ} \text{reclamos año anterior} - N^{\circ} \text{reclamos actual}) / N^{\circ} \text{reclamos año anterior}$	na	25%	C1.1 Trabajo conjunto entre calidad y personal de manejo de productos en la bodega para prevenir el maltrato de productos en esta área, por un manejo inadecuado.	Devoluciones íntemas mínimas desde bodega	JD	%	Informe G. de servicio al cliente	mes 1	mes 3	Costo de capacitación interna	mes	trimestral
						C1.2 Implementación de protocolos de atención a clientes para transportistas	Mejor atención y servicio de transportistas hacia los clientes	JSC			mes 1	mes 3	Costo de capacitación interna		
	C2. Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente en general	Encuestas de satisfacción (evaluación externa sobre 100)	92%	90%	C2.1 Desarrollar encuestas con consultora externa independiente.	Confirmar resultados de satisfacción históricos	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	mes 1	mes 12	Costo consultora externa	trimestre	semestre
		Satisfacción de atención llamadas telefónicas	Encuestas de satisfacción sobre atención de llamadas telefónicas (evaluación externa sobre 100)	50%	75%	C2.2 Integración del contact center Quito y Guayaquil y cambio de sistema de telefonía IP	Mejorar la atención telefónica en general, personal de la organización comprometido con la mejora en su atención hacia los clientes	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	mes 1	mes 6	Costo implementación de sistema para monitoreo de llamadas	mes	mes
						C2.3 Capacitación al equipo del contact center (establecer protocolo de atención telefónica)	JSC	Informe G. de servicio al cliente		mes 1	mes 6				
						C2.4 Establecer horarios de conexión y desconexión de la herramienta del contact center	JSC	Informe G. de servicio al cliente		mes 1	mes 6				
		Devoluciones	$(N^{\circ} \text{devoluciones año anterior} - N^{\circ} \text{devoluciones actual}) / N^{\circ} \text{devoluciones año anterior}$			10%	C2.5 Implementación de equipo que mide los puntos de presión de la persona al momento de acostarse sobre un colchón., equipo del tipo "x-sensor", para que se pueda asesorar al momento de la venta en las tiendas de la empresa.	Asesoría más acertada y técnica al momento de la venta de un colchón	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	mes 1	mes 6	15 000 usd	mes

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.4.3 Plan operativo para la estrategia de “cultura ambiental y responsabilidad social”

El manejo ambiental en los últimos tiempos ha sido tema de múltiples acciones al interior de la empresa sobre todo para el cumplimiento de la normativa legal y el mantenimiento de la licencia ambiental. Lo fundamental para la organización es la disminución de los residuos industriales, en una primera etapa se pretende minimizar los desperdicios generados por las materias primas de mayor impacto como son los provenientes de la elaboración de resortes y sobre todo los de la elaboración de espuma de poliuretano.

En la Tabla 3.18 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la estrategia de “cultura ambiental y responsabilidad social”

Tabla 3.18 Plan operativo para la estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
3. Estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social	P1. Manejo ambiental responsable (incluye disminución de desperdicios)	Aporte en relaciones comunitarias	(Aporte actual - aporte año anterior) / Aporte anterior	na	25%	P1.1 Contribución en el programa de educación ambiental liderado por el municipio del Cantón	Reconocimiento externo	GV	%	Informe de gestión de calidad	mes 1	mes 12	Según requerimiento del municipio, previa aprobación de Gerencia	semestre	semestre
		Desperdicios de espuma	Residuos espuma kg / Total espuma utilizada kg	12%	bajar un 2%, equivale a tener: 11,76%	P1.2 Implementación del sistema de control y mejora o cambio de los moldes para la fabricación de las espumas.	Mayor aprovechamiento de la espuma	GV	%	Informe Gerencial espuma	mes 1	mes 3	8 000 USD	mes	mes
		Desperdicio de alambre	Residuos alambre kg / Total alambre utilizado kg	0,13%	bajar un 2%, equivale a tener: 0,127%	P.1.3 Unificación dimensional de paneles de resortes para disminuir cambios de formatos	Menor entrega de desperdicios a gestores	GM	%	Informe Gerencial paneles	mes 1	mes 3	2 000 USD	mes	mes

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.4.4 Plan operativo para la estrategia de “desarrollo”

En los actuales momentos la organización tiene la oportunidad, y a decir de sus directivos hasta la obligación de salir al mercado con nuevos productos en el menor tiempo posible. En este sentido la gestión de diseño y desarrollo es un tema estratégico, por lo que su mejoramiento es prioritario y requiere de un replanteo para que se lo pueda gestionar eficazmente sobre todo por ser una empresa certificada ISO 9001.

En la Tabla 3.19 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la estrategia de “desarrollo”.

Tabla 3.19 Plan operativo para la estrategia de desarrollo

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
4. Estrategia de desarrollo	P2. Innovación permanente de productos y procesos	Innovaciones	Nº de innovaciones registradas (por proceso)	na	3.	P2.1 Capacitación y formación en innovación. (capacitación interna y externa)	Personal adquiera competencia para el desarrollo de innovaciones	JRH	Nº innovaciones	Informe Gerencial de G. Calidad	mes 1	mes 12	10 000 USD	trimestre	semestre
						P2.2 Implementación de programa de reconocimiento a proyectos de innovación	Personal se sienta motivado para apoyar en la innovación	JRH			mes 4	mes 8	Recursos necesarios para la implementación (relacionado con reuniones internas para el desarrollo y su explicación)		
	P3. Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.	Reducción tiempo de espera desarrollo de productos	Tiempo en llegar producto al cliente / Tiempo programado en salir el producto al mercado	mayor a un año	4 meses	P3.1 Desarrollar metodología para la gestión del diseño y desarrollo en la organización	Optimizar la gestión para el diseño y desarrollo. Salir con productos nuevos al menor tiempo	JQ	meses	Informe de Comité de Diseño y Desarrollo	mes 4	mes 7	1 000 USD (Consultoría externa)	semestre	semestre

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.4.5 Plan operativo para la estrategia de “mejoramiento de los procesos”

La organización tiene la oportunidad de elevar el nivel de los procesos de producción que incluye también el incremento del nivel de su calidad, para ello el aumento de la producción basado en el mejoramiento de la competencia del personal será lo ideal, se suma a ello el incremento de equipos y maquinaria de producción de última tecnología.

En la Tabla 3.20 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la estrategia de “mejoramiento de los procesos”.

Tabla 3.20 Plan operativo para la estrategia de mejoramiento de los procesos

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
5. Estrategia de mejoramiento de los procesos	P4. Elevar el nivel de capacidad de producción diario para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.	Nivel de producción diario	Unidades producidas / un día. Nota: Un día corresponde a lo producido en 9 horas de trabajo en el ensamble de colchones	1550	1700.	P4.1 Entrenamiento del personal en operaciones diversas en los procesos productivos por sección. (polifuncionalidad en la operación de máquinas y procesos)	Mayor expertis del personal operativo, mayor conocimiento de operación de equipos	JP	unid. por día	Informe Gerencial elaboración de colchones	mes 1	mes 12	No tendrá un costo en si, salvo lo relacionado al tiempo para la preparación del personal.	mes	mes
						P4.2 Incremento del número de máquinas para la elaboración de paneles de resortes (2 máq.), equipo para elaboración de acolchado de forros (1 máq.) y equipos para el ensamble y cerrado o la costura final del colchón (2 máq.). En esta fase se requiere incrementar proporcionalmente el personal operativo.	Incremento capacidad de producción diaria	JP					El costo mayor está en la adquisición de la maquinaria, total aprox.: 400 000 USD		
	P5. Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad	Nivel de defectuosos	N° unidades defectuosas / N° total unidades producidas	0,5%	5% de disminución equivale a: 0,48%	P5.1 Implementar de control dimensional (cuadratura de tapas) junto con el control de tensión de hilos de acolchado.	Respuesta oportuna al apareamiento de defectos	JQ	%	Informe Gerencial de Ensamble. Actas de reuniones	mes 1	mes 12	Equipo para control de tension en hilos: 700 USD	mes	anual
						P5.2 Elevar la cometencia del personal en relación con la detección de defectos y su reparación si fuese el caso (concienciar al personal en la importancia de la calidad)	Personal conciente del trabajo con calidad	JQ		Informe de Gestión de Calidad	mes 1	mes 12	Lo requerido para la capacitación interna en calidad en planta		

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

3.4.6 Plan operativo para la estrategia de “formación”

La estrategia de formación permitirá que los programas de capacitación sean desarrollados en función del requerimiento de la competencia necesaria en el personal, adicional la medición de la eficacia de las capacitaciones requieren sean replanteadas con la finalidad de tener información más acertada. La inducción interna también es otro factor a considerar como parte de la estrategia de la organización para que el personal nuevo pueda acoplarse y direccionarse eficientemente en las tareas y actividades que la organización le está solicitando.

En la Tabla 3.21 se puede encontrar el detalle del plan operativo para la estrategia de “formación”.

Tabla 3.21 Plan operativo para la estrategia de formación

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Resultado esperado	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	DURACIÓN		COSTO	FRECUENCIA	
											FECHA INICIO	FECHA FIN		Med.	Ana.
6. Estrategia de formación	A1. Crear y mejorar competencias.	Personal competente	Personal con la competencia requerida / Total del personal	na	90%	A1.1 Implementación del plan de estudios -apoyo- en todos los niveles de la organización	Aporte del personal en productividad y disminución de defectuosos	JRH	%	Informe gerencial de RRHH	mes 1	mes 12	120 000 USD	trimestre	trimestre
		Capacitación en innovación.	N° capacitaciones impartidas en Innovación / N° capacitaciones programadas en innovov.	na	90%	A1.2 Utilización de fondos de apoyo gubernamental para la capacitación externa.	Aporte del personal en proyectos de innovación en la empresa	JRH	%	Informe Gerencial de Gestión de Calidad	mes 1	mes 12	na		
						A1.3 Evaluación de beneficio económico y retorno de la inversión de proyectos de innovación.		JQ			mes 5	mes 12	na		
		Capacitación en ambiental	N° capacitaciones impartidas en ambiental / N° capacitaciones programadas en ambiental	na	90%	A1.4 Establecer los temas de capacitación en materia ambiental necesarios para la organización. (luego impartirlos - asesoría externa)	Aporte del personal en temas ambientales y apoyo en las actividades relacionadas	JQ	%	Informe Gerencial de Gestión de Calidad	mes 1	mes 12	na		
	Eficacia capacitación impartida	N° capacitaciones eficaces / N° capacitaciones impartidas	na	95%	A1.5 Planificar y ejecutar los cursos de capacitación. Evaluar los cursos en general	Establecer el nivel de eficacia de los cursos para definir futuras acciones de mejora	JQ / JRH	%	Informe Gerencial de Gestión de Calidad	mes 1	mes 12	3 000 USD			
	A2. Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (comunicación)	Polifuncionalidad	N° actividades conocidas por la persona / Total de actividades en la sección. El cálculo es por persona y luego se determina el promedio de la sección	na	60%	A2.6 Evaluar la competencia del personal, relacionando los puestos de trabajo en los cuales pueden operar, considerando su nivel de conocimiento en el mismo. (Alto, medio, bajo, o no conoce) Establecer planes de acción según el resultado de la competencia del personal	Elevar el conocimiento y la competencia para la operación en varios tipos de procesos en una misma sección	JP	%	Informe Gerencial de las secciones	mes 1	mes 12	Tiempo para la preparación del personal.	trimestre	trimestre
		Comunicación de objetivos	N° objetivos comunicados / N° objetivos generados	na	100%	A2.7 Implementación de la escuela de formación "Chaide" (elaboración de colchones)	Personal conozca de los objetivos, y sepa de su aporte requerido para su consecución	GF	%	Informe Gerencial	mes 1	mes 2	Tiempo para las reuniones explicativas y de difusión	trimestre	trimestre

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4 ALINEACIÓN Y BSC

El presente capítulo contiene el desarrollo del “mapa estratégico” para Chaide y Chaide, en el cual se incluyen los objetivos estratégicos a considerar como parte del mejoramiento esperado por la organización. Contiene también los indicadores de gestión, relacionados con los diferentes objetivos establecidos. Se desarrolla el “tablero de indicadores” para cada una de las estrategias establecidas e incluidas en las diferentes perspectivas, se presenta la línea base de los indicadores y el análisis de causa de problemas detectados relacionados con ventas, satisfacción del cliente, participación en el mercado y la comunicación de objetivos.

4.1 MAPA ESTRATÉGICO

La base para que la organización pueda trabajar enfocada en la planificación estratégica es que pueda traducir la estrategia en términos operacionales.

A pesar de que Chaide y Chaide maneja desde hace algunos años la planificación estratégica, ésta continúa siendo una medición enfocada desde la información financiera, por lo que no se tiene una base para medir y gestionar el valor creado aumentando las capacidades de los activos intangibles de la organización.

La empresa necesita concentrar sus esfuerzos en la implementación de sus estrategias, este es el punto que permitirá lograr mantener el éxito.

“Varios estudios indican que entre el 70 y el 90 por ciento de las organizaciones no logran tener éxito con sus estrategias.”²¹

(²¹Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 11)

Los principios de gestión que permite lograr el éxito en el “balance score card” (BSC), se resumen en los siguientes puntos:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

Los indicadores deben enfocarse hacia lo que es más importante en la organización, es decir que las jefaturas y gerencias deberán preguntarse primero qué es lo que desean conseguir antes de qué es lo que desean medir.

Otro elemento importante de la metodología es que los ejecutivos de jefaturas y gerencias de la empresa definan en palabras los objetivos en las cuatro perspectivas del BSC, se pongan de acuerdo y luego puedan definir también de manera más sencilla los diferentes indicadores. En una primera etapa no tener la preocupación de que los indicadores sean perfectos pero podrán ser modificados en siguientes etapas de desarrollo del sistema, sin necesidad de discutir nuevamente la estrategia, es decir que los objetivos pueden ser los mismos con la consiguiente evolución de los indicadores.

El mapa estratégico permitirá tener una representación visual de la estrategia de Chaide y Chaide, será por tanto una herramienta muy poderosa para describir la estrategia utilizando diferentes perspectivas y desagregando la misma en objetivos individuales relacionados unos con otros por una lógica de causa y efecto.

“La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos....Solo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista con el lector”²²

(²²Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 34)

4.1.1 Descripción de la estrategia

El mapa estratégico es el enlace entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para el desarrollo de la estrategia es necesario tener cuidado de no omitir las conexiones que se debe tener entre los indicadores de los procesos internos, la propuesta de valor para el cliente, objetivos de innovación, objetivos en relación con habilidades y motivación de los empleados y la intervención de la tecnología de la información.

Algunos puntos de interés que se tomarán en cuenta a la hora de elaborar el Mapa Estratégico de Chaide y Chaide son los siguientes:

- Crear un crecimiento sustentable del valor para los dueños de la empresa, para describir la estrategia se requiere equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo y de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.
- La dimensión más importante de la estrategia consiste en el enunciado relacionado con la propuesta de valor para satisfacer a los clientes, en este caso la claridad de esta propuesta es lo más importante. Estas propuestas de valor pueden estar relacionadas con: mejor costo total, liderazgo de producto, soluciones completas para los clientes y un sistema de bloqueo.
- Otro principio que se tomará en consideración para la elaboración o en el que se basará el Mapa Estratégico es el que el valor se crea mediante procesos internos de negocios. Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de que forma la organización la pondrá en práctica. La empresa se debe focalizar en los procesos internos clave que conllevan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. En este contexto se puede mencionar la clasificación de los procesos internos:

- Gestión de operaciones: este está relacionado con la producción y la entrega de productos y servicios a los clientes.
 - Gestión del cliente: potenciar las relaciones con los clientes
 - Innovación: desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
 - Procesos reguladores y sociales: cumplimiento de las regulaciones y expectativas sociales.
-
- La estrategia conlleva temas simultáneos y complementarios, cada grupo de procesos internos aportará beneficios en diferentes momentos en el tiempo. Las estrategias deben ser equilibradas y deben aportar con al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos señalados, es decir que al realizar un aporte con temas estratégicos para mejorar sus procesos en los cuatro grupos internos, la organización se presta a cosechar beneficios con el tiempo.
 - La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva, el aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:
 - Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
 - Capital de información: sistemas de información, base de datos e infraestructura tecnológica.
 - Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir de forma independiente, el modelo de mapa estratégico hecho a la medida de la estrategia de la empresa, permitirá describir de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos. En la Figura 4.1 se establece un esquema básico que contiene los diferentes elementos que componen al mapa estratégico.

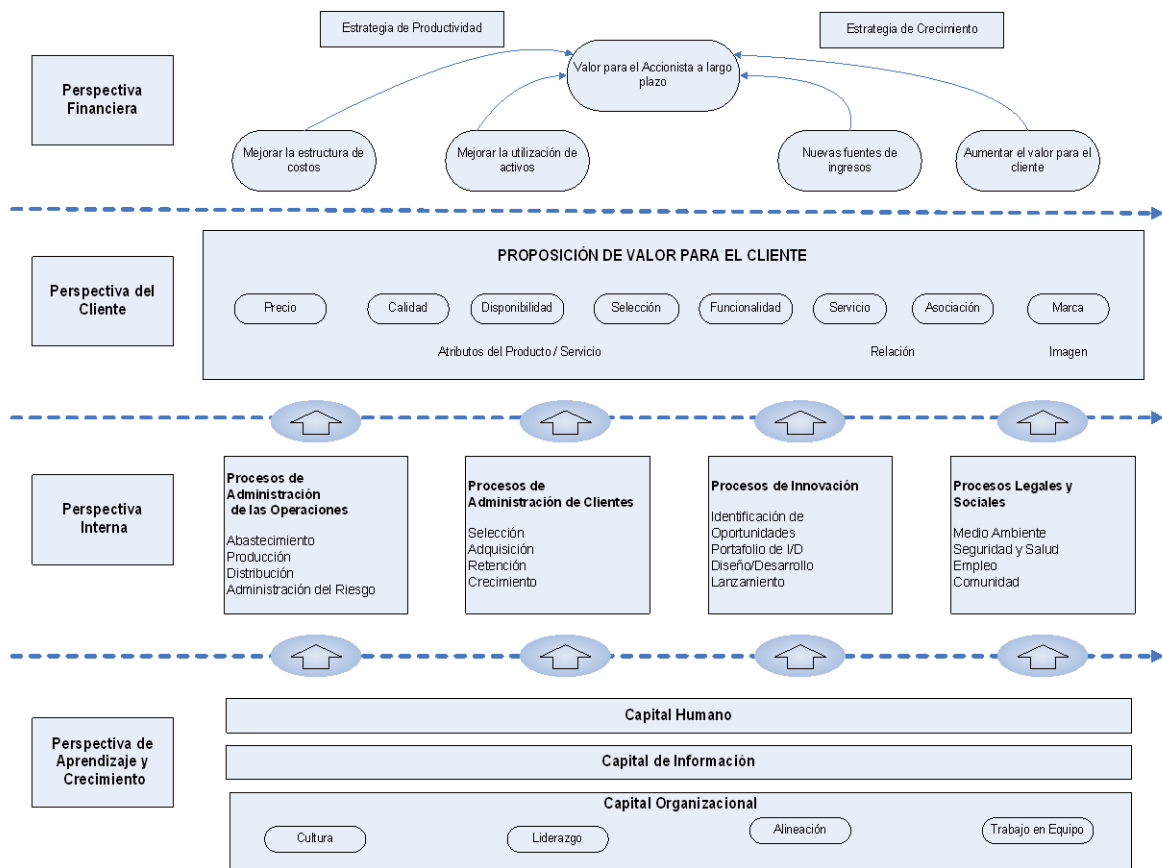


Figura 4.1: Mapa estratégico – (Esquema general)

Fuente: Kaplan, 2004

El primer paso para que la organización se focalice en la estrategia es construir una representación visual integrada y completa de su estrategia.

El “BSC” será entonces el vehículo adecuado para implementar una plataforma estratégica común.

4.1.2 Desarrollo de los mapas estratégicos

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia, esto debido a que ambas contienen varios indicadores de resultado. Para el presente estudio varios objetivos se han centrado en el análisis mismo del cliente y de las mejoras en las ventas en relación con lo presupuestado.

Los objetivos en las cuatro perspectivas deben estar vinculados entre sí por relaciones causa efecto, bajo este modelo los resultados financieros podrán conseguirse si los clientes objetivos están satisfechos.

Los procesos internos deben crear y aportar a la propuesta de valor para el cliente, siguiendo con este modelo los activos intangibles que son el respaldo para los procesos internos prestan el fundamento para la estrategia.

Alinear los objetivos en las cuatro perspectivas es la clave para lograr una estrategia consistente.

Importante para la planificación estratégica las declaraciones de la misión y de la visión.

Para que las declaraciones de la misión y de la visión no se queden en enunciados, es necesario que la organización las convierta en operacionales cuando definen una estrategia que indica cómo las lograrán.

El enfoque de este proyecto se centra en el marco general en relación con la selección de actividades en las que la empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.

4.1.3 Perspectivas en el mapa estratégico

Considerando la misión, visión y estrategia definidas para Chaide y Chaide, se puede pasar a desarrollar la función del mapa estratégico con la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y puedan ser ejecutados por todos los empleados, a continuación se presentan las diferentes perspectivas:

4.1.3.1 Perspectiva financiera

Esta perspectiva será el objetivo final para Chaide y Chaide.

Los objetivos financieros se direccionan hacia la rentabilidad (puede ser medida por la ganancia operativa y el retorno sobre la inversión), cualquier otro esquema relacionado con otro tipo de herramientas para la mejora o el desarrollo, darán resultado solo si se logra con ello vender más o gastar menos. En el proyecto la idea será vender más.

“El desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de los enfoques básicos – crecimiento de los ingresos y productividad”²³

Una segunda dimensión de la estrategia financiera se relaciona con la productividad, que puede darse de dos formas. Primero, reduciendo costos por la rebaja de los gastos directos e indirectos (esta reducción de costos permitirá que la empresa produzca la misma cantidad de salidas *-productos-* y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros). Segundo, con la utilización de sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia, puede producir más sin aumentar las inversiones en plantas y equipamiento.

Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos, por lo general necesitan de más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.

4.1.3.2 Perspectiva del cliente

Para una estrategia de aumento en los ingresos, se requiere de una propuesta de valor específica en la perspectiva del cliente, relacionada con el modo en el que la empresa creará valor diferenciado y sustentable para determinados segmentos objetivo.

Para el caso del estudio de Chaide y Chaide se pueden considerar como indicadores de buenos resultados a: la participación en el mercado y la satisfacción de los clientes.

(²³ Fuente: Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, pág. 67)

La estrategia a definir debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

La propuesta de valor permitirá a la empresa definir la estrategia para el cliente, describiendo la propuesta única de producto, precio, servicio, relación e imagen que se pueda ofrecer a los clientes objetivo.

En el proyecto se tomará en cuenta las propuestas de valor relacionadas con: innovación y el liderazgo en el producto y la provisión de soluciones completas para los clientes.

4.1.3.3 Perspectiva de los procesos internos

Con la imagen clara de los objetivos financieros y del cliente, los objetivos de las perspectivas de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia.

Los procesos internos pueden ser organizados en cuatro grupos:

a. Proceso de gestión de operaciones

Son los procesos básicos mediante el cual la empresa produce sus productos y servicios y lo entregan al cliente. Para el caso de Chaide y Chaide los procesos de gestión de operaciones se relacionan con: (manufactura)

- Adquirir materia prima a proveedores.
- Convertir la materia prima en producto terminado.
- Distribuir los productos terminados a los clientes.

b. Proceso de gestión de clientes

Este proceso contempla cuatro grupos de procesos que profundiza la relación con los clientes:

- Seleccionar los clientes objetivo.
- Adquirir los clientes objetivo.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.

Sin duda el mantener la relación con los clientes es una tarea delicada, de ahí que la empresa tenga que trabajar en la identificación de aquellos grupos objetivo en las que la propuesta de valor de la empresa es más deseable y de esta manera poder realizar la selección a los clientes. La adquisición de clientes se refiere a la generación de contactos de ventas, la comunicación con clientes potenciales, la fijación del precio de los productos y el cierre de la venta. La retención de los clientes se da por un servicio excelente y tomar acciones ante una solicitud del cliente. El aumento de los negocios con los clientes implica gestionar la relación de manera eficaz y ser un asesor y proveedor de confianza.

c. Proceso de innovación

Los procesos de innovación son de mucha importancia para la organización ya que desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo que la empresa alcance nuevos mercados y también segmentos de clientes. Esta gestión incluye cuatro procesos:

- Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye satisfactoriamente cuando la empresa logra un nivel adecuado de ventas y producción en términos de

funcionalidad, calidad y costo del producto. Para el caso de Chaide y Chaide se encuentra en desarrollo de algunos productos que son considerados innovadores en el mercado actual. (Caso: colchones con telas anti ácaros y la utilización de espumas viscoelásticas, se incluye también las almohadas desarrolladas con espumas viscoelásticas)

d. Procesos reguladores y sociales

Se busca ir más allá del cumplimiento de las regulaciones nacionales y locales en términos de: medio ambiente, seguridad y salud de los empleados y la práctica de contratación y empleo, de tal forma de conseguir o lograr un desempeño mejor para conseguir una reputación de empleador elegido en el ámbito en el que se desarrolla Chaide y Chaide.

Invertir en medio ambiente, salud, seguridad y prácticas de empleo y desarrollo comunitario es una actividad que brinda una excelente reputación de desempeño.

Ayuda a atraer y retener empleados de alta calidad, ayuda también a mejorar la seguridad y salud del empleado y mejora la productividad y reduce costos operativos; consecuentemente la empresa logra realzar su imagen.

4.1.3.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva describe los activos intangibles de la organización y su papel fundamental como parte de la estrategia.

Los activos intangibles que se tomarán en consideración son los siguientes: (categorías)

a. Capital humano:

Tiene que ver con la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimiento requerida para apoyar la estrategia.

b. Capital de información:

Tiene que ver con la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

c. Capital organizacional:

Tiene que ver con la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Bajo la estructura de las cuatro perspectivas, el mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos.

El BSC traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, estos objetivos no serán alcanzados si la empresa no emprende un programa de acción que permita alcanzar las metas de cada uno de los indicadores establecidos.

Chaide y Chaide adaptará su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares, permitiéndole tener una visión -en una sola página- de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia.

Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores necesarios para el BSC asociado.

La empresa puede formular y comunicar sus estrategias con un sistema integrado de indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las variables fundamentales.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se desarrolla el cómo se deben potenciar los activos intangibles para llevar a cabo los procesos internos fundamentales y mejorarlos continuamente.

Con todo el análisis desarrollado se puede pasar a la elaboración del mapa estratégico de la empresa Chaide y Chaide.

En la Figura 4.2 se tiene el detalle del Mapa Estratégico para Chaide y Chaide, que incluye la relación causal entre objetivos.

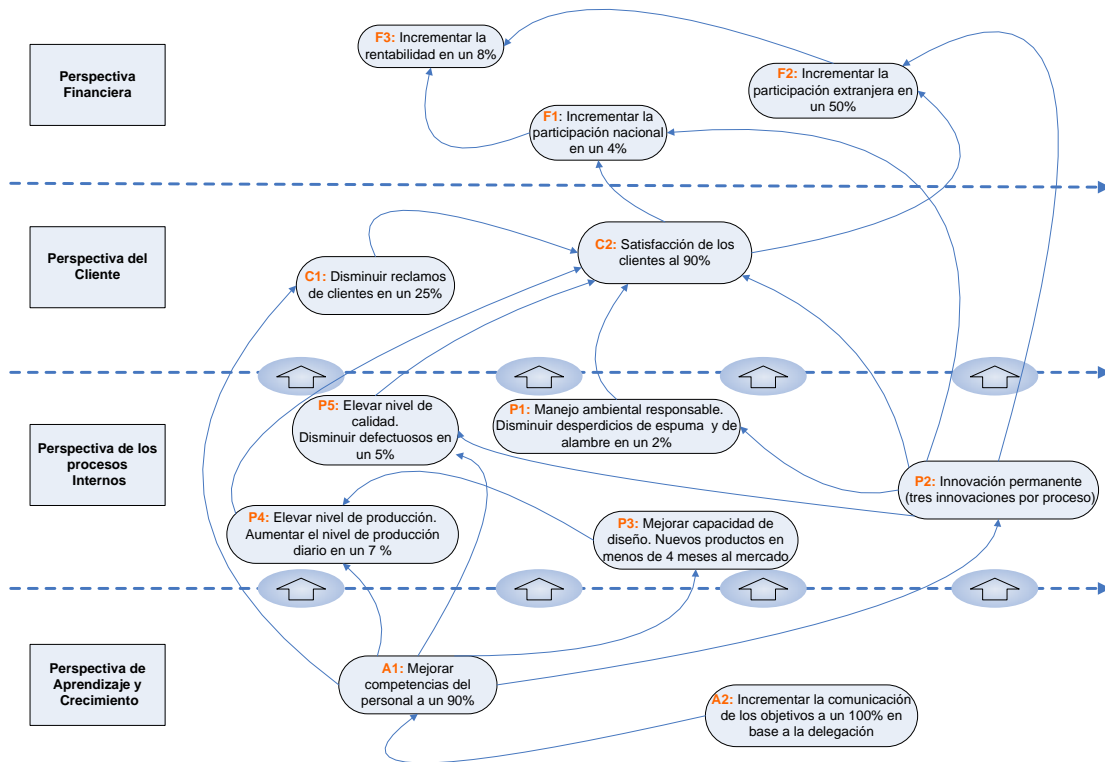


Figura 4.2: Mapa estratégico definido para Chaide y Chaide, relación causal entre objetivos

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.2 PRIORIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS

En el Capítulo 2 se estructuró una serie de indicadores para cada uno de los procesos del mapa propuesto, estos indicadores podrían coincidir con los indicadores establecidos luego del análisis FODA y presentados en el Capítulo 3 como parte de los indicadores asociados con cada uno de los objetivos estratégicos establecidos.

Como un mecanismo para priorizar los indicadores a considerar, se ha desarrollado un esquema que permita priorizar en base a una calificación individual de cada indicador, se contempla un puntaje que puede tener un valor de uno, dos o tres según el impacto en la categoría que se evalúe, las categorías a evaluar son:

- Impacto en el cliente, cuando el indicador a analizar permita tomar acciones que le favorecen al cliente.

Califica 1, si le favorece débilmente

Califica 2, si le favorece medianamente

Califica 3, si le favorece plenamente al cliente

- Frecuencia de medición, cuando la frecuencia para la medición del indicador sea un elemento que requiera de mucho tiempo por la complejidad en la captura de datos, sumado a ello su frecuencia para establecerla.

Califica 1, si entorpece actividades

Califica 2, si medianamente es complicada la toma de datos y la frecuencia.

Califica 3, para el caso que no complica actividades y su frecuencia no es apretada.

- Afectación a la organización, cuando el indicador a analizar tiene importancia para la organización por su afectación en su desenvolvimiento.

Califica 1, cuando se trata de un indicador más de información cuyo seguimiento no tiene mucho aporte.

Califica 2, si el seguimiento y análisis permite mejoras aceptables

Califica 3, su seguimiento y medición permite el desarrollo y mejoras importantes en la organización, agrega valor al proceso.

Los indicadores a considerar, para la priorización, son tomados de los desarrollados en el Capítulo 2 y en el Capítulo 3 del presente proyecto, relacionados con la caracterización de los procesos y los indicadores definidos desde el análisis FODA.

En el Anexo 12 se describe la priorización de indicadores desde la “caracterización de los procesos” descritos en el Capítulo 2 del presente proyecto.

En el Anexo 13 se describe la priorización de indicadores desde el análisis “FODA” descritos en el Capítulo 3 del presente proyecto. Se puede observar la congruencia que existe entre los indicadores establecidos en los planes operativos descritos en el Capítulo 3 y los indicados en la Tabla 4.1, en el cual se indica el resumen de la priorización de los indicadores.

Tabla 4.1: Resumen priorización de indicadores

RESUMEN PRIORIZACIÓN DE INDICADORES					
Nº	DESDE: Caracterización de los procesos	Punt.	Nº	DESDE: Análisis FODA	Punt.
1	Efectividad en las ventas	8	1	Incremento de ventas	8
2	Índice de quejas y reclamos	8	2	Participación en el mercado local	8
3	Atención de llamadas telefónicas	8	3	Incremento de ventas de exportación	8
4	Satisfacción del cliente final	9	4	Rentabilidad proyectada	8
5	Satisfacción del cliente distribuidor	9	5	Incremento de utilidad	8
6	Crecimiento de ventas	7	6	Reclamos de clientes	8
7	Devolución de colchones nuevos	8	7	Satisfacción del cliente en general	8
8	Devolución de muebles nuevos	8	8	Satisfacción de atención de llamadas telefónicas	8
9	Cumplimiento programa de D&D	8	9	Devoluciones	8
10	Nivel de cumplimiento de proveedores	8	10	Aporte en relaciones comunitarias	8
11	Paralización de producción por falta de materia prima	8	11	Desperdicios de espuma	9
12	Cumplimiento del plan de producción de colchones	7	12	Desperdicios de alambre	9
13	Nivel de defectuosos (solo colchones)	7	13	Innovaciones	9
14	Nivel de entregas a tiempo	8	14	Reducción tiempo de espera desarrollo de productos	9
15	Tiempo de reparaciones	8	15	Nivel de producción diario	8
16	Nivel de competencia personal planta	8	16	Nivel de defectuosos	8
17	Efectividad cursos dictados	7	17	Personal competente	8
			18	Capacitación en innovación	8
			19	Capacitación en ambiental	8
			20	Eficacia capacitación impartida	8
			21	Polifuncionalidad	7
			22	Comunicación de objetivos	8

Fuente: Anexos 12 y 13 del presente proyecto

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Los indicadores de la Tabla 4.1 son los que han sido considerados para ser incluidos en el “tablero de indicadores” del subcapítulo 4.4, de manera particular la priorización se dio por consenso entre los ejecutivos de la organización, que en este caso se relacionan directamente con los indicadores señalados desde los planes operativos.

4.3 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS E INDICADORES

Importante considerar el análisis de las diferentes directrices estratégicas que pueden ser originadas desde las definiciones propuestas para Chaide y Chaide en relación con la visión, la misión, la política de calidad y su congruencia con las estrategias definidas desde el análisis FODA, dentro de cada una de las diferentes perspectivas. (Financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)

El detalle de las directrices estratégicas se la puede apreciar en la Tabla 4.2.

Revisando el contenido de la Tabla 4.2, se puede indicar que cada una de las columnas contiene la descripción del elemento a considerar (Visión, misión y política), con el detalle particular de que tienen un aspecto a considerar, que luego es considerado en la columna “D” como directrices estratégicas, para luego definir en qué perspectiva se acopla mejor (columna “E”), se incluye una descripción desde el análisis FODA en relación con las estrategias definidas, y de igual manera se indica su relación con las perspectivas correspondientes, de esta manera queda definida su congruencia.

De manera similar que para el mapa estratégico de los diferentes objetivos con su relación causal, en la Figura 4.3 se presenta el mapa estratégico con la relación causal pero ahora de los indicadores.

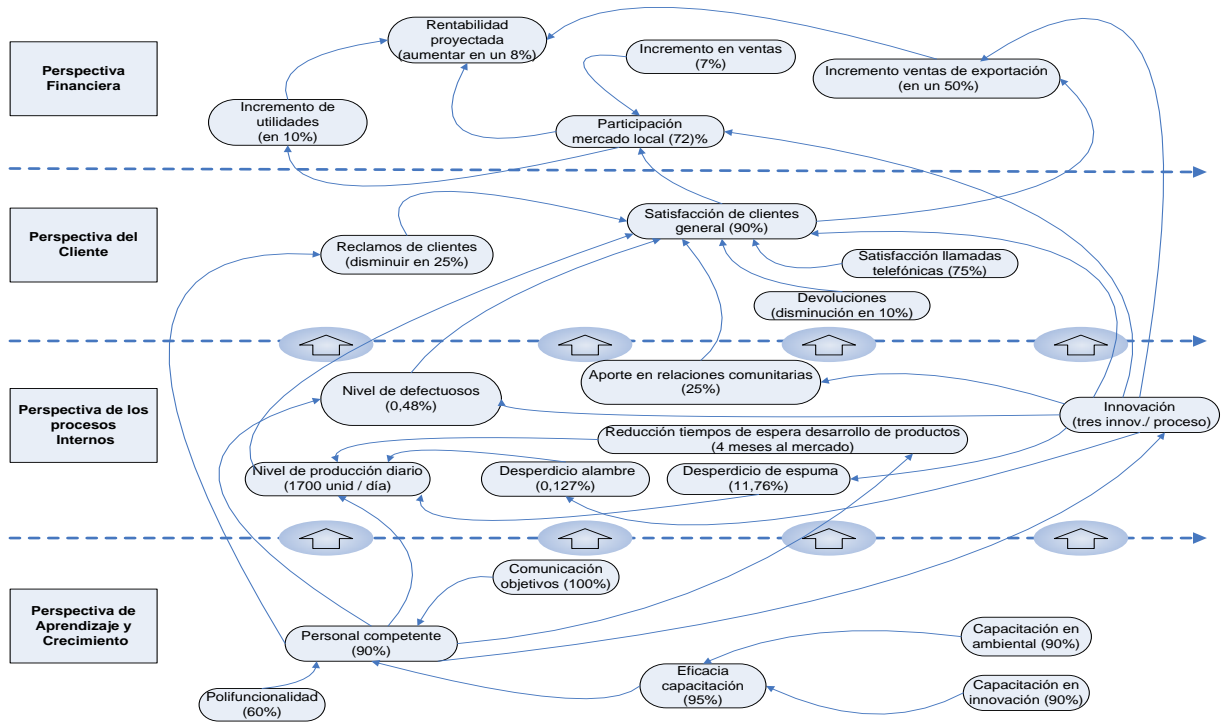


Figura 4.3: Mapa estratégico definido para Chaide y Chaide, relación causal entre indicadores

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En los planes operativos presentados en el Capítulo 3 se tiene definida la relación entre los objetivos e indicadores.

Tabla 4.2. Directrices estratégicas
(Factores críticos corporativos)

A. DIRECTRIZ VISIÓN	B. DIRECTRIZ MISIÓN	C. DIRECTRIZ POLÍTICA	D. DIRECTRIZ ESTRATÉGICA	E. PERSPECTIVA
1-Empresa innovadora	6-Somos parte de su familia con productos de calidad	8-Cumplir los requerimientos del cliente interno	1 y 10. Innovación y mejoramiento de procesos y productos	Aprendizaje y crecimiento
2-de nivel internacional en la industria del descanso	7-que aseguran comodidad y descanso saludables	9-cumplir los requerimientos del cliente externo	2. Participación nacional e internacional	Financiera
3-con excelencia en el servicio		10-a través del mejoramiento continuo de los procesos	3. Servicio de excelencia	Cliente
4-con calidad certificada			4, 6, 8 y 9 Calidad de los productos	Cliente / Procesos internos
5-y con responsabilidad social			5. Direccionamiento hacia responsabilidad social y ambiental	Procesos internos
			7. Innovación en productos	Procesos internos

F. DESDE EL ANÁLISIS "FODA" SE INCLUYE LAS SIGUIENTES DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	Crecimiento	Financiera
	Formación	Aprendizaje y crecimiento
	Desarrollo	Procesos internos
	Mejoramiento de los procesos	Procesos internos
	Cultura de servicio	Cliente
	Cultura ambiental y responsabilidad social	Procesos internos

Fuente: Lineamientos estratégicos Capítulo 3.
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.4 TABLERO DE INDICADORES

El tablero de indicadores se lo puede considerar separadamente desde las diferentes estrategias establecidas con su relación en las diferentes perspectivas.

4.4.1 Tablero de indicadores desde la perspectiva financiera

El tablero de indicadores desde la perspectiva financiera se lo puede observar en la Tabla 4.3

Tabla 4.3: Tablero de indicadores perspectiva "financiera"

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	RESP	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA	
									Med.	Ana.
PERSPECTIVA FINANCIERA	1. Estrategia de crecimiento	Incremento ventas	$(\text{Ventas año actual} - \text{Venta año anterior}) / \text{Venta año anterior}$	10%	7%	GV	%	Sistema SAP de ventas	mes	anual
		Participación en el mercado local	Encuestas externas especializadas sobre participación en el mercado	70%	Incremento en un 4%, equivale a tener el 72% participación	GM	%	Datos de consultora externa	puntual	semestre
	F2. Incrementar la participación en el mercado del exterior.	Incremento ventas de exportación	$(\text{Ventas exterior actual} - \text{venta exterior anterior}) / \text{Venta exterior anterior}$	na	50%	GV	%	Informe gerencial de ventas	na	semestre
	F3. Aumentar la rentabilidad del capital empleado	Rentabilidad proyectada	$(\text{Rentabilidad actual} - \text{Rentabilidad anterior}) / \text{Rentabilidad anterior}$	na	8%	JD	%	Informe gerencial	mes	anual
		Incremento de utilidad	$(\text{Utilidad actual} - \text{Utilidad anterior}) / \text{Utilidad anterior}$	na	10%	GF	%	Informe gerencial	mes	anual

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.4.2 Tablero de indicadores desde la perspectiva de clientes

El tablero de indicadores desde la perspectiva de clientes se lo puede observar en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4: Tablero de indicadores perspectiva del "cliente"

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA	
										Med.	Ana.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	2. Estrategia de cultura de servicio	C1. Disminución de reclamos de clientes	Reclamos de clientes	$(N^{\circ} \text{reclamos año anterior} - N^{\circ} \text{reclamos actual}) / N^{\circ} \text{reclamos año anterior}$	na	25%	JD	%	Informe G. de servicio al cliente	mes	trimestral
							JSC				
		C2. Incrementar la satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente en general	Encuestas de satisfacción (evaluación externa sobre 100)	92%	90%	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	trimestre	semestre
			Satisfacción de atención llamadas telefónicas	Encuestas de satisfacción sobre atención de llamadas telefónicas (evaluación externa sobre 100)	50%	75%	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	mes	mes
Devoluciones	$(N^{\circ} \text{devoluciones año anterior} - N^{\circ} \text{devoluciones actual}) / N^{\circ} \text{devoluciones año anterior}$	0,1%	10%	JSC	%	Informe G. de servicio al cliente	mes	mes			

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.4.3 Tablero de indicadores desde la perspectiva de los procesos internos

El tablero de indicadores desde la perspectiva de los procesos internos se lo puede observar en la Tabla 4.5.

Tabla 4.5: Tablero de indicadores desde la perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA	
										Med.	Ana.
3. Estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social	P1. Manejo ambiental responsable (incluye dsiminución de desperdicios)	Aporte en relaciones comunitarias	(Aporte actual - aporte año anterior) / Aporte anterior	na	25%	GV	%	Informe de gestión de calidad	semestre	semestre	
		Desperdicios de espuma	Residuos espuma kg / Total espuma utilizada kg	12%	bajar un 2%, equivale a tener: 11,76%	GV	%	Informe Gerencial espuma	mes	mes	
		Desperdicio de alambre	Residuos alambre kg / Total alambre utilizado kg	0,13%	bajar un 2%, equivale a tener: 0,127%	GM	%	Informe Gerencial paneles	mes	mes	
4. Estrategia de desarrollo	P2. Innovación permanente de productos y procesos	Innovaciones	N° de innovaciones registradas (por proceso)	na	3.	JRH	N° innovaciones	Informe Gerencial de G. Calidad	trimestre	semestre	
	P3. Mejorar capacidad de diseño, pruebas y gestión de proyectos.	Reducción tiempo de espera desarrollo de productos	Tiempo en llegar producto al cliente.	mayor a un año	4 meses	JQ	meses	Informe de Comité de Diseño y Desarrollo	semestre	semestre	

Elaborado por P. Sánchez, 2011

Tabla 4.5: Tablero de indicadores desde la perspectiva de procesos internos (continuación)

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA	
										Med.	Ana.
5. Estrategia de mejoramiento de los procesos		P4. Elevar el nivel de capacidad de producción diario para satisfacer requerimientos del cliente local y del exterior.	Nivel de producción diario	Unidades producidas / un día. Nota: Un día corresponde a lo producido en 9 horas de trabajo en el ensamble de colchones	1550	1700.	JP	unid. por día	Informe Gerencial elaboración de colchones	mes	mes
		P5. Elevar nivel de procesos de fabricación para satisfacer niveles de calidad	Nivel de defectuosos	N° unidades defectuosas / N° total unidades producidas	0,5%	5% de disminución equivale a: 0,48%	JQ	%	Informe de Gestión de Calidad	mes	anual

Elaborado por P. Sánchez, 2011

4.4.4 Tablero de indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El tablero de indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se lo puede observar en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6: Tablero de indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	INDICADOR	FORMULA CÁLCULO	VALOR BASE	VALOR META	RESP.	UNIDAD MEDIDA	FUENTE DE CAPTURA	FRECUENCIA	
										Med.	Ana.
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	6. Estrategia de formación	A1. Crear y mejorar competencias.	Personal competente	Personal con la competencia requerida / Total del personal	Na	90%	JRH	%	Informe gerencial de RRHH	trimestre	trimestre
			Capacitación en innovación.	N° capacitaciones impartidas en Innovación / N° capacitaciones programadas en innvov.	Na	90%	JQ	%	Informe Gerencial de Gestión de Calidad		
			Capacitación en ambiental	N° capacitaciones impartidas en ambiental / N° capacitaciones programadas en ambiental	Na	90%	JQ	%			
			Eficacia capacitación impartida	N° capacitaciones eficaces / N° capacitaciones impartidas	Na	95%	JQ / JRH	%			
		A2. Crear clima para la acción mediante la delegación en los procesos. (comunicación)	Polifuncionalidad	N° actividades conocidas por la persona / Total de actividades en la sección. El cálculo es por persona y luego se determina el promedio de la sección	Na	60%	JP	%	Informe Gerencial de las secciones	trimestre	trimestre
			Comunicación de objetivos	N° objetivos comunicados / N° objetivos generados	Na	100%	GF	%	Informe Gerencial	trimestre	trimestre

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.5 LEVANTAMIENTO DE LÍNEA BASE DE INDICADORES

Para la línea base de los indicadores se ha considerado como referencia los valores presentados para los diferentes procesos para la gestión en el año 2010, en el caso de no disponer de información, “na” indica que no aplica. (el dato no está disponible)

Importante para la organización, en este caso, que se pueda monitorear para tener información suficiente y poder gestionar de mejor manera cada uno de los procesos.

En cada uno de los “tableros de indicadores” indicados en el Subcapítulo 4.4 se tiene descrita en una columna la “línea base” como referencia para la descripción de la “meta propuesta”.

En la Tabla 4.7 se incluye la información de línea base para cuatro indicadores a ser analizados.

Tabla 4.7: Datos de línea base a ser analizados

N°	Indicador	Li	Ls	Línea Base	Resultados			
					2010	Obs.	2011	Obs.
1	Satisfacción del cliente en general	90%	95%	92%	98%		98%	
2	Satisfacción en las llamadas telefónicas	85%	90%	75%	83%		87%	
3	Incremento en las ventas	6%	7%	7%	10%		6,5%	
4	Participación en el mercado local	70%	75%	72%	72%		66%	

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

4.6 ANÁLISIS DE CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DETERMINADOS

Para el análisis de las causas a los problemas determinados, se ha considerado lo relacionado con: la medición de la satisfacción de los clientes, lo relacionado con la participación en el mercado, mejoras para las ventas y la mejora en la comunicación de los objetivos.

4.6.1 Medición de la satisfacción de los clientes

Para el indicador relacionado con la satisfacción del cliente, y de acuerdo a los valores disponibles en la empresa se ha visto necesario confirmar los resultados obtenidos, el valor de la satisfacción se encuentra históricamente en el 92%. La dirección de la empresa ha decidido efectuar un estudio del nivel de satisfacción de los clientes valiéndose de una consultora especializada sobre estos temas, los resultados obtenidos se los puede resumir en la Tabla 4.8

Tabla 4.8: Resultados de la medición de la satisfacción de los clientes

INDICADOR	VALOR 2009 (análisis interno)	META 2010	VALOR 2010 (consultor externo)	CUMPLE / NO CUMPLE	VALOR 2011 (seguimiento octubre 2011)
Satisfacción general con el vendedor	N/A	90%	92%	✓	97%
Satisfacción general con el servicio de entrega	N/A	90%	88%	No	88%
Satisfacción general con la atención telefónica	N/A	90%	83%	No	87%
Satisfacción con la calidad del producto	N/A	90%	96%	✓	98%
Satisfacción general	92%	90%	98%	✓	98%

Fuente: Consultora externa "Consultor Apoyo", 2010 – 2011

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Con los datos de la Tabla 4.8 se puede verificar que la información interna de satisfacción general del cliente que estaba en el orden del 92% tanto en el año 2009 como en el 2010, y que luego de una primera medición a finales del 2010 por parte de una consultora externa dio un resultado de 98%, valor considerado alto y muy bueno para la organización. Mirando los indicadores relacionados con la satisfacción general, como son: satisfacción general por el servicio de entrega y el indicador de satisfacción general con la atención telefónica, ambos estarían fuera de la meta propuesta para el 2010, en este sentido se prioriza las acciones de mejora para lo que es atención telefónica y en la última medición del 2011 el nivel de satisfacción con la atención telefónica pasa del 83% (2010) al 87% (2011). Es visible la mejora obtenida. A continuación se presenta en detalle el análisis y las acciones tomadas para haber logrado la mejora indicada.

En la Figura 4.4 se tiene los resultados de la medición de la satisfacción general de las llamadas telefónicas a finales del 2010.

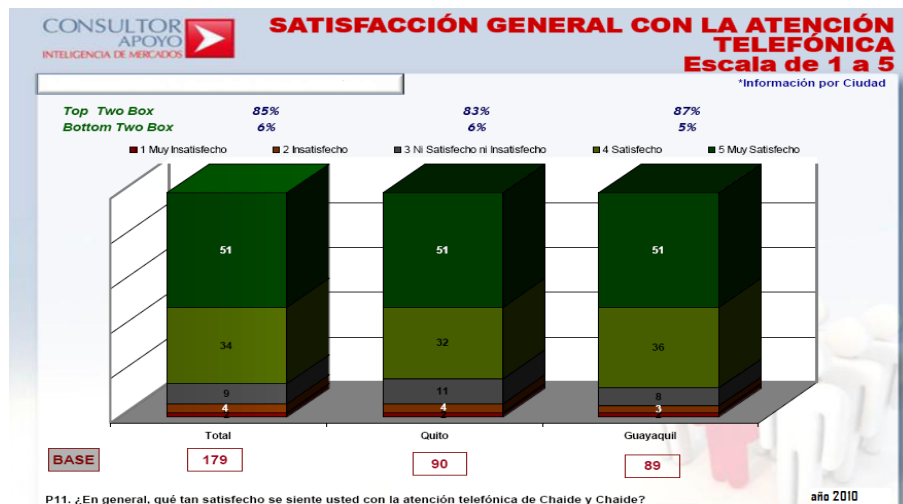


Figura 4.4: Resultados de la satisfacción general con la atención telefónica 2010

Fuente: Consultora externa, “Consultor apoyo”, 2010

Por su parte, en la Figura 4.5 se tiene los resultados de la medición de la satisfacción general de las llamadas telefónicas a finales del 2011.

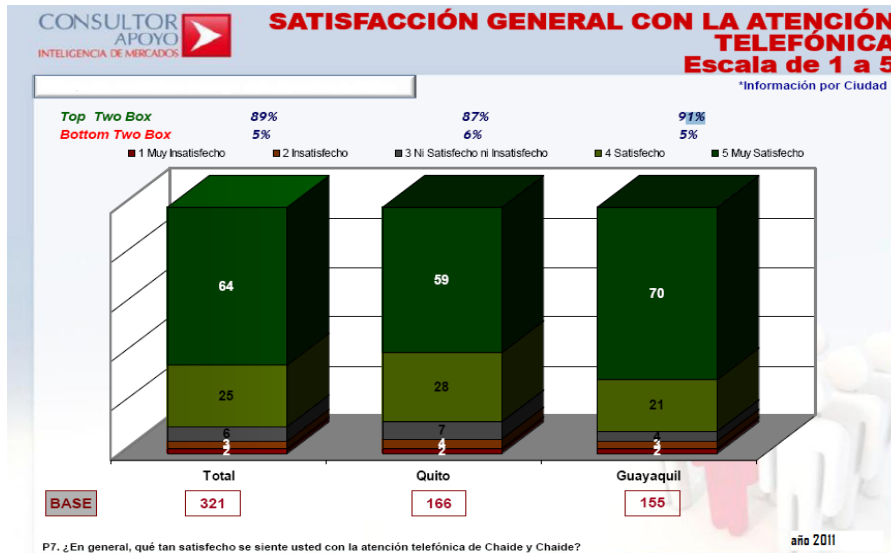


Figura 4.5: Resultados de la satisfacción general con la atención telefónica 2011
Fuente: Consultora externa, “Consultor apoyo”, 2011

4.6.1.1 Análisis de causas por la atención en las llamadas telefónicas

En la Tabla adjunta se tiene el detalle del análisis de los principales problemas detectados para un adecuado servicio en la atención de las llamadas telefónicas.

Tabla 4.9: Problemas en la atención de llamadas telefónicas

No.	DEFECTO / PROBLEMA	CONTEO QUITO	PRIORIDAD	PORCENTAJE	ACUMULADO
1	tiempo de espera en la línea	41	1	46%	46%
2	no se soluciona los problemas	25	2	28%	73%
3	dificultad en contactar a la empresa/departamentos	14	3	16%	89%
4	corto tiempo para atender las necesidades	10	4	11%	100%
TOTAL		90			

Fuente: Análisis satisfacción cliente, 2010
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

En la figura 4.6 se presenta el análisis del Gráfico de Pareto para definir y priorizar el trabajo a desarrollar para la solución de los problemas, detectados como vitales a ser considerados en su solución.

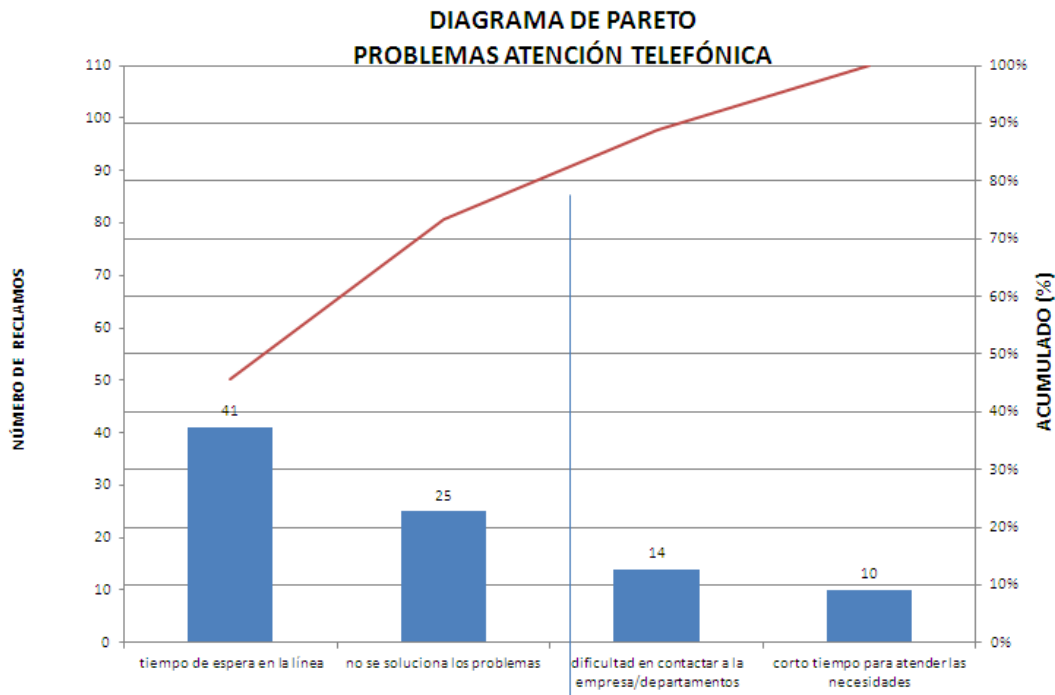


Figura 4.6: Diagrama de Pareto problemas en la atención telefónica
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

El Diagrama de Pareto permite definir que los problemas vitales a resolver tienen que ver con el tiempo de espera en la línea que corresponde al 46%, y el tema relacionado con la no solución a los problemas planteados por los clientes, en este caso con el 28%.

Para el análisis de las causas se plantea la metodología de la “Espina de Pescado”, con la finalidad de determinar la relación causa efecto y con ello poder plantear las soluciones más apropiadas, se toma el caso del problema de atención telefónica relacionado con el tiempo de espera en la línea.

En la Figura 4.7 se presenta el análisis de causa efecto para el problema del tiempo de espera en la línea por parte de los clientes.

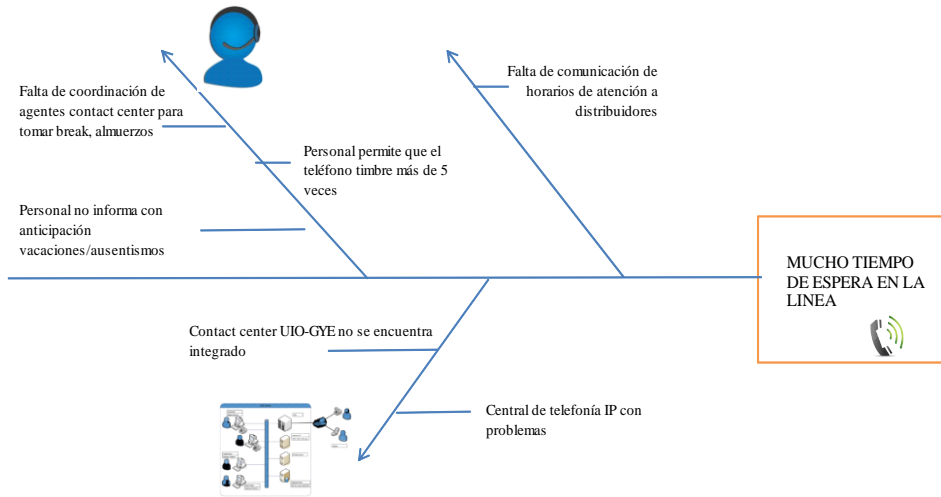


Figura 4.7: Análisis Causa – Efecto problema de espera en la línea
Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Una vez determinada las causas posibles, se establece un plan de acción para la solución del problema planteado, con la intención de mejorar el nivel de atención telefónica por el tema de espera en la línea.

En la Tabla 4.10 se presenta el detalle del plan de acción para la solución del problema de la espera en la línea telefónica.

Tabla 4.10: Plan de acción para solución del problema de tiempo de espera en la línea telefónica

NO.	ÁREA DE OPORTUNIDAD	CAUSA	ACCIÓN	RESP.	FECHA COMPROMISO DE ENTREGA	AVANCE REAL (%)	AVANCE ESPERADO (%)
1	mucho tiempo de espera en la línea	Falta de comunicación de horarios de atención a distribuidores	Definir horarios de conexión y desconexión de la herramienta contact center- Informar a distribuidores horarios de atención	Supervisor contact center	Marzo 2011	100%	100%
		No se coordina los horarios para tomar descansos	Regular horarios de breaks y almuerzo				
		No se informa con anticipación ausentismos y vacaciones.	Coordinar ausentismos y vacaciones				
		Personal permite que el teléfono timbre más de 5 veces	Capacitar al equipo Establecer protocolo de atención telefónica	Jefe de Servicio al cliente	Junio 2011	100%	100%
		El contact center no se encuentra integrado	Integrar el contact center Quito y Guayaquil	Analista de tecnología y comunicación	Octubre 2011	70%	100%
		Problemas con la central de telefonía IP, no se escucha, se cortan llamadas, se cuelga	Cambiar el sistema de control de telefonía IP e implementar colas				

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

El resultado final del plan de acción implementado, permitió subir el nivel de satisfacción en las llamadas telefónicas del 83% (2010) al 87% (2011).

4.6.2 Liderazgo en el mercado

El problema en relación con el liderazgo que mantiene la empresa Chaide y Chaide en la venta de colchones a nivel local, se refiere al hecho que los datos históricos que tiene la organización, indican que su participación en el mercado está en el orden del 70% al 75%, el análisis se basa en referencias de ventas de distribuidores solo a nivel urbano, la propuesta para el análisis se direcciona en el sentido de que se realice un estudio mediante la participación de una consultora externa, considerando para la evaluación la participación de la empresa en los diferentes segmentos a considerar: alto, medio alto, medio y medio bajo.

En la Tabla 4.11 se presentan los resultados del análisis externo en relación con la participación de la empresa Chaide y Chaide en los diferentes segmentos de clientes, se incluye la participación interna de la empresa en cuanto a la producción de colchones por línea de productos en relación al segmento al cual está dirigido.

Tabla 4.11: Participación de la empresa en los diferentes segmentos

Segmento	Línea de productos	Participación interna (%)	Participación externa (%)
Alto	"Restonic"	1%	95%
Medio alto	"Lujo"	24%	90%
Medio	"Imperial"	60%	60%
Medio bajo	"Económicos"	15%	10%

Fuente: Consultora externa, 2011

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

La empresa tiene la oportunidad clara de direccionar sus esfuerzos hacia el segmento "Medio" en el cual la participación en el mercado está en el 60% y su nivel de producción en este segmento equivale también a un 60%.

Como información adicional se puede indicar que el resultado de la participación de la empresa en el mercado da un valor del 55% a nivel rural y un 72 % a nivel urbano. En general la participación de la empresa está sobre el 60% a nivel nacional.

4.6.3 Mejora en las ventas

Para dar un impulso a las ventas, una de las actividades propuestas es la ampliación de los productos del tipo MTO. Se analizó también la posibilidad de dar de baja a ciertos productos que tienen poca demanda, o en su defecto proponer mejoras para potencializar sus ventas.

En la Tabla 4.12 se presenta un resumen de las diferentes mejoras realizadas en el área de ventas como contribución para un mayor crecimiento en las ventas.

Tabla 4.12: Resumen de mejoras

Proceso		Naturaleza			Fecha de identificación	Situación a Mejorar	Fecha análisis	Detalle Plan de Acción	Fecha límite	Fecha de cumplimiento	Observación de la Situación Mejorada
Resp	Sis	Pol	Pes				S T A T U S				
VENTAS	Gerencia de Ventas			✓	sep-10	B2B SAP. Desde la salida con SAP el proyecto B2B distribuidor no tiene mantenimiento, se requiere volver a actualizar el servicio e integración con SAP	sep-10	Contratar servicios de asesoría externa para implementación de herramienta B2B SAP. Adquirir servidores (hardware) e implementar una herramienta tecnológica que permite a los administradores aplicar actualizaciones a nivel de toda la organización.	dic-11	sep-11	Se implementa la herramienta de contacto del distribuidor con la empresa. Sirve para consultas y colocación de pedidos en SAP a través de web services
				✓	sep-10	B2C SAP. Se requiere lograr que los pedidos de los clientes finales desde cualquier parte del mundo se cargen directamente a SAP	sep-10	Seleccionar proveedor para la solución tecnológica (Plus Project). Definir las políticas y protocolos de atención. Adquirir servidores (hardware)	dic-11	oct-11	Se implementa herramienta para clientes finales a través de internet en todo el mundo con entrega en Ecuador
				✓	nov-10	Comercialización en mercados internacionales: se requiere incrementar las ventas en mercados internacionales.	nov-10	Establecer el proyecto de internacionalización. Visitar países vecinos para establecer posibles mercados. Comercializar colchones a través de un distribuidor en pasto (Colombia).	jun-11	jul-11	A julio 2011 se han vendido \$ 140.000 USD a Colombia.
				✓	ene-11	Automatización del proceso principal. Se requiere disminuir las variaciones de los presupuestos de ventas que afectan la programación de la producción	ene-11	Establecer presupuestos por asesor en el sistema. Facilitar el acceso remoto a indicadores de ventas, informe gerencial. Establecer proyecto en coordinación con producción y distribución.	dic-11	sep-11	Se maneja los presupuestos por asesor, acceso remoto a indicadores de ventas, informe gerencial, coordinación de producción por planta, acceso a presupuesto de ventas (producción, distribución)
				✓	ene-11	Megamaxi: por el espacio limitado en percha se requiere facilitar la venta de colchones en las cadenas de megamaxí a través de bonos (tarjetas)	feb-11	Implementar sistema interconectado de transmisión de datos coordinación La Favorita S.A. y Chaide y Chaide	jun-11	jun-11	Proyecto único en Ecuador para venta de colchones a través de bonos en tiendas Megamaxi, desarrollado en coordinación Chaide y Chaide y la Favorita S.A.
				✓	ene-11	Productos de baja rotación: se requiere eliminar/mejorar los productos de baja rotación	ene-11	Cambiar el diseño externo del colchón Conforex. Cambio de diseño de tela y acolchado de Grand Palais termocool. Modificación estructural de plancha prensada para Semortopédico. Incremento del espesor de la espuma de acolchado para colchón RIO.	dic-11	nov-11	Crecimiento en ventas mensual 2011/2010: Conforex (9%), Grand palais Termocool (80%), Semortopédico (76%), Rio (73%).

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Se rescata las acciones planteadas en relación con los “productos de baja rotación” para lo cual se propone establecer mejoras en los productos de baja rotación, la propuesta inicia en enero 2011, con una fecha límite de diciembre de 2011, resultados reales obtenidos en noviembre de 2011.

Las acciones propuestas se relacionan con cambios en el diseño externo del colchón “Conforex”, cambio de diseño de tela y acolchado del colchón “Grand Palais Termocool”, modificación estructural de plancha prensada para Semiortopédico, incremento del espesor de la espuma de acolchado para colchón RIO.

Los resultados finales luego de las acciones tomadas indican un crecimiento en ventas mensual 2011/2010: Conforex (9%), Grand Palais Termocool (80%), Semiortopédico (76%) y el colchón Rio (73%).

4.6.4 Mejora en la comunicación de objetivos

Cada Jefe de área presenta mensualmente el avance del cumplimiento de sus objetivos a la Gerencia respectiva, a su vez los diferentes responsables de las áreas de producción presentan un informe de los resultados mensuales al personal a cargo, enfatizando los temas de calidad, productividad y servicio, como resultado se generan compromisos tanto de asistentes y personal operativo para direccionar requerimientos de mejora en relación con los objetivos del área.

Para el caso de implementación de nuevos proyectos, se generó una acción correctiva, de tal forma que permita el seguimiento y el monitoreo oportuno de las actividades planteadas; el avance de cumplimiento tiene una revisión semestral con la Gerencia.

En el año 2011 se ha fortalecido el seguimiento y verificación de cumplimiento de los objetivos individuales, para lo cual se desarrolló un formato más amigable para la presentación de resultados semestrales.

Mediante entrevistas directas con las diferentes jefaturas de la empresa, se pudo evaluar inicialmente el conocimiento sobre los objetivos, en algunos casos, no son entendidos y se tiene una confusión entre algunos conceptos relacionados con el objetivo, la meta y las actividades. El valor indicado como meta se lo describe como el objetivo, por ende no se tiene una descripción correcta del objetivo, en lugar de los objetivos se describen

las actividades a realizar, en ningún caso se tienen planes de acción para la consecución de los objetivos, al ser esta la situación persistente, el logro de los objetivos se da más por la experiencia de la persona a cargo de un objetivo, con una planificación casi nula. El valor meta propuesto para los objetivos es direccionado desde la gerencia, los valores propuestos son netamente numéricos sin análisis con las personas responsables de los procesos.

Como parte del mejoramiento, la propuesta de la planificación estratégica ha permitido que en la actualidad y en base a la comunicación se elaboren los planes de acción por cada una de las jefaturas de las diferentes líneas de producción. (Revisiones trimestrales de avances de lo planificado) Mensualmente se presentan los resultados de la gestión a nivel operativo en la planta, situación que se la viene manejando a partir de enero del 2011 con mucha fuerza, y el personal de planta conoce los objetivos de su área y también los de la organización, y su participación para su consecución.

Semanalmente se efectúa reuniones de seguimiento de los indicadores relacionados con los procesos internos, sobre todo de producción. Se espera sigan desarrollándose de esta manera los planes en cada uno de los procesos, por un lado de los objetivos y también de los avances de resultados de las acciones en marcha.

Cada seis meses la gerencia monitorea el avance de los proyectos -planes de acción- establecidos en los diferentes procesos.

Importante para la comunicación de los objetivos, que las diferentes jefaturas tengan claro los conceptos sobre planificación estratégicas y su aplicación correcta en la empresa.

Para establecer una adecuada comunicación se establece una matriz que permite regularizar la comunicación al interior de la organización. En la tabla 4.13 se presenta la matriz con el plan de comunicación.

Tabla 4.13: Matriz con el plan de comunicación

MATRIZ DE PLAN DE COMUNICACIÓN															
PUBLICO	MENSAJE	MEDIO	MENSAJERO	Q1			Q2			Q3			Q4		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
EJECUTIVOS	A	Mail	Gerente Financiero Adm.	A				A				A			A
	C	Charla	Gerente Financiero Adm.		C				C		C			C	
	D	Reunión	Gerente Financiero Adm.			D		D		D					D
	E	Taller	Gerente Financiero Adm.			E			E			E			E
JEFES DE AREA	A	Reunión	Coordinador de planificación	A				A				A	A		
	B	Taller	Coordinador de planificación			B									
	C	Taller	Coordinador de planificación	C				C				C	C		
	D	Taller	Coordinador de planificación			D			D		D				D
	E	Mail	Coordinador de planificación			E	E				E				E
GERENTES	C	Reunión	Gerente Financiero Adm.	C							C				
	D	Reunión	Gerente Financiero Adm.					D							D
	E	Reunión	Gerente Financiero Adm.			E								E	
PERSONAL OPERATIVO	A	Reunión	Coordinador de planificación	A				A				A	A		
	B	Taller	Coordinador de planificación			B		B			B			B	
	C	Taller	Coordinador de planificación		C				C			C			C

Literal	Información
A	Introducción al plan estratégico
B	¿Qué es BSC?
C	¿Como lo vamos hacer?
D	¿Como vamos a medir?
E	¿Como vamos hacer el seguimiento?

Elaborado por: P, Sánchez, 2011

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo contiene el diseño del proceso para la planificación estratégica en la organización, por medio del cual se puede hacer un control de la gestión desde el tablero de indicadores generado para Chaide y Chaide. Se incluye el procedimiento para la elaboración del plan estratégico, el cual contiene el propósito, las responsabilidades y las políticas relacionadas como parte fundamental del documento. Adicional, un instructivo para la planificación estratégica, con el detalle de los pasos a seguir para un mayor entendimiento. Para la implementación se propone un plan a seguir. Finalmente se incluye la validación del diseño considerado desde el conocimiento, la aplicabilidad y la comunicación.

5.1 DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN

A continuación se describe el procedimiento para la planificación estratégica; para un mayor detalle se describe de igual manera un instructivo, el cual contiene, en detalle, los diferentes pasos para el desarrollo de la planificación estratégica en la organización.

	TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	CODIGO: PPE-01	AREAS DE APLICACIÓN: TODA LA ORGANIZACIÓN
	FECHA ULTIMA REVISIÓN: NOVIEMBRE 2011	No. REVISIÓN: 1	No. PAGINA

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. PROPÓSITO

Establecer lineamientos para un período de tiempo determinado para el control y seguimiento a través del establecimiento de objetivos, estrategias y planes operativos.

2. ALCANCE

A toda la organización.

3. RESPONSABLE

El responsable de liderar las actividades de la planificación estratégica es el Gerente General.

4. DEFINICIONES

Planificación estratégica. Proceso de desarrollo e implementación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Lineamiento. Es el objetivo principal que se persigue cumplir en un determinado período, toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

Objetivo. Describen como se alcanzará la estrategia de la organización. Deben ser medibles y coherentes con los lineamientos.

Estrategia. Es un programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización. La respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.

Plan operativo. Proyectos anuales de mejoramiento y ejecución de las actividades, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.

5. POLÍTICAS

La planificación estratégica compromete a los miembros del equipo de la organización a cumplir las siguientes políticas:

- Revisar la planificación estratégica con una frecuencia anual
- Analizar el avance del cumplimiento de los objetivos con una frecuencia trimestral
- Revisar el avance de los planes operativos con una frecuencia trimestral

Adicional a los puntos anteriores considerar las políticas adicionales:

- El Gerente Administrativo-Financiero es responsable de la implementación de la metodología de revisión de la planificación estratégica.
- Las Gerencias de área. son responsables de cumplir, informar del avance, facilitar la ejecución y comunicación de estrategias para la consecución de los objetivos establecidos por la organización.
- Los Jefes de área son responsables de establecer, implementar y realizar seguimiento de las estrategias que permiten alcanzar los objetivos.

6. INDICADORES

Proceso:	Planificación estratégica					
Indicador (Nombre):	(6) Cumplimiento de actividades planificadas por los procesos (planes operativos) (7) Cumplimiento de objetivos estratégicos					
Fórmula de cálculo	Unidad	Sentido	Frecuencia	Li	Ls	Resp. Análisis
(1). Actividades cumplidas / Actividades planificadas	%	Positivo	trimestral	90	95	GV
(2) Número de objetivos direccionados a la meta / Total de objetivos	%	Positivo	trimestral	90	95	GAF

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
MC-001	Manual de calidad
DG-08	Objetivos y política de Calidad
PE-01	Instructivo para la planificación estratégica
PCG-852-01	Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras
-----	Plan Estratégico
-----	Plan operativo

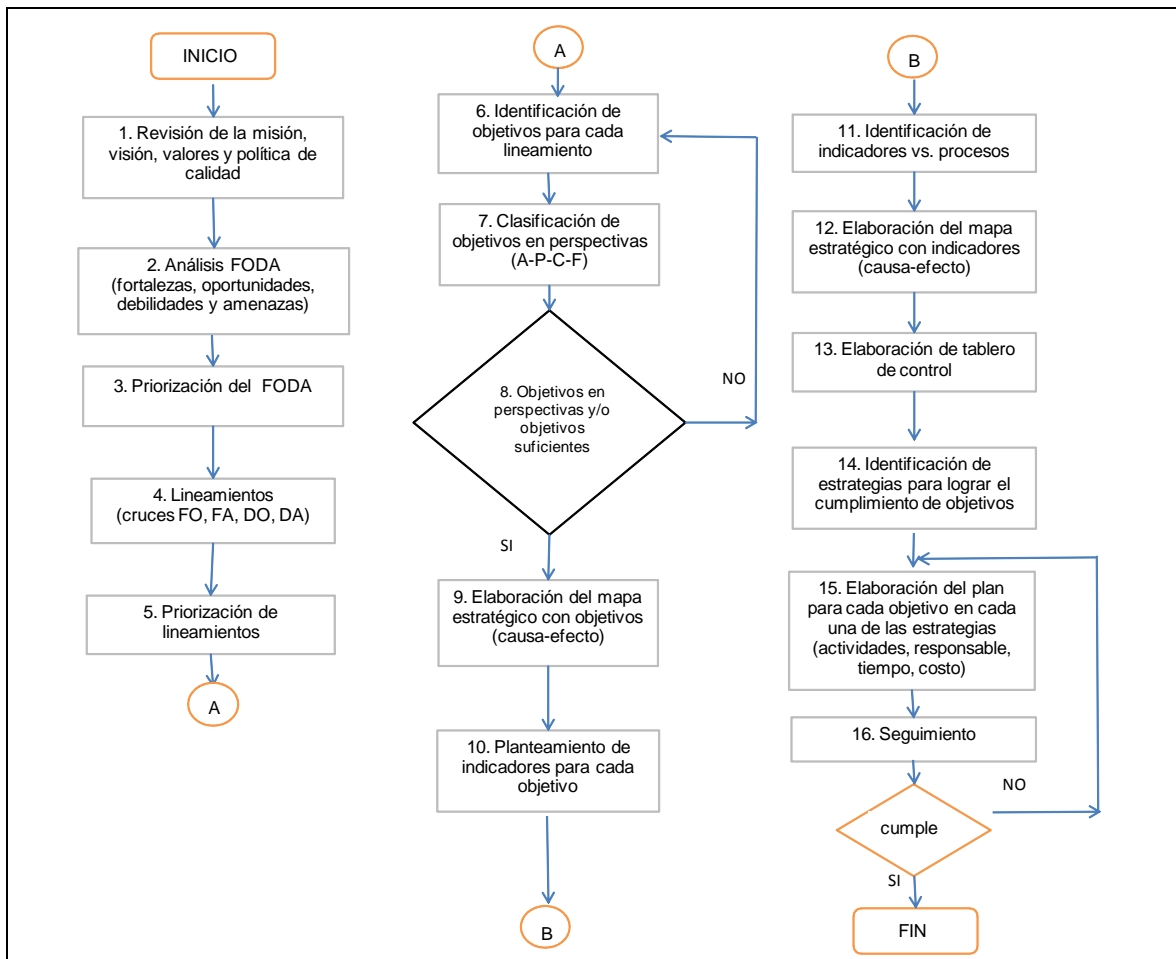
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG-23	Acciones correctivas y preventivas	Impreso/digital	1 año	Reciclar
-----	Revisión avance de objetivos	Impreso/digital	1 año	Reciclar
-----	Revisión avance planes operativos	Impreso/digital	1 año	Reciclar
-----	Informes Gerenciales por área	Impreso/digital	1 año	Reciclar

9. DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de flujo describe las diferentes actividades a ser consideradas para llevar a la práctica la planificación estratégica en la organización.

El detalle de las diferentes actividades se presenta en el instructivo para la planificación estratégica.



Elaborado por: Jefe de Planta	Revisado por: Gerente Administrativo-Financiero	Aprobado por: Gerente General
----------------------------------	--	----------------------------------

	TÍTULO: INSTRUCTIVO PARA LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	CODIGO: IPE-01	AREAS DE APLICACIÓN: TODA LA ORGANIZACIÓN
	FECHA ULTIMA REVISIÓN: NOVIEMBRE 2011	No. REVISIÓN: 1	No. PAGINA

INSTRUCTIVO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. OBJETIVO

Describir a detalle las actividades a contemplar para el desarrollo de la planificación estratégica en la organización para una mejor comprensión de los involucrados.

a. Revisión de la misión, visión, valores y la política de calidad

Misión

Revisar el área de actividad donde se ubica el negocio, determinar las necesidades y conjunto de clientes por atender. Definir el área de acción donde buscar nuevos negocios.

Para elaborar la misión considerar las respuestas a las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Por qué es eso importante? (responder con cinco por qué)

Con las respuestas a las preguntas indicadas se puede revisar la razón de ser de la organización.

Considerarlo en reunión con Gerencias y Jefaturas y para su aprobación.

Visión

Analizar la situación futura que desea alcanzar la organización en un horizonte de tiempo dado. La descripción debe guiar, controlar y alentar a los miembros del equipo.

Para establecer la propuesta de la visión contemplar las siguientes preguntas para describir la situación futura que desea alcanzar la organización:

- ¿Cómo será el Chaide y Chaide cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

Una vez que se obtengan las primeras propuestas, éstas serán revisadas en reunión gerencial para su revisión y aprobación.

Valores

Una vez que la misión y la visión de la organización están definidos (revisados), los valores también serán definidos. Los valores organizaciones son los que guiarán la conducta cotidiana de todos en la empresa.

Para revisar los valores es importante el trabajo en equipo en una reunión coordinada entre las gerencias y jefaturas para especificar lo siguiente:

- Los valores que tiene la organización
- Los valores que no tiene la empresa y necesita tener
- Los valores que generan ventaja competitiva
- Cómo queremos que se sientan los proveedores, empleados, accionistas y clientes en relación con la empresa

La metodología a utilizar será mediante una encuesta (FPE-01) durante el desarrollo de la reunión.

Política de calidad

Revisar la política de calidad para determinar que se mantiene adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso para cumplir con

los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, es revisada para su continua adecuación²⁴

b. Análisis FODA

El análisis FODA se realiza observando y describiendo de manera cualitativa las características del negocio y del mercado en el cual se encuentra la organización, permitiendo detectar las fortalezas internas de la empresa, las oportunidades del mercado, las debilidades de la organización y las amenazas en el entorno.

4.2.1 Análisis interno de la organización

Fortalezas: describir los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, las características que la diferencian de la competencia, en términos generales lo que sabe hacer mejor.

Debilidades: describir los factores en los cuales la empresa mantiene una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para establecer las fortalezas y debilidades utilizar el formato (FPE-02).

4.2.2 Análisis externo de la organización

MACROENTORNO

Para analizar el macroentorno utilizar el formato (FPE-03) en el cual se describen los grandes cuestionamientos o factores que impactan o pueden impactar en el sector de actuación de Chaide y Chaide, en cada una de las siguientes variables: sociales, legales, económicas, políticas y

(²⁴ Fuente: Norma ISO 9001:2008)

tecnológicas; para cada una de ellas se indican se referencian las premisas o tendencias relacionadas con los hechos, desempeño histórico y razonamiento lógico que soportan la tendencia identificada. Finalizado esto se determinará el nivel de impacto según la clasificación alto, medio o bajo para cada factor encontrado.

Como resultado final encontraremos las oportunidades y amenazas relacionadas con el macroentorno descrito.

MICROENTORNO

Para analizar el microentorno utilizar el formato (FPE-04) en el cual se describen los factores críticos a ser considerados de acuerdo con los siguientes elementos: competencia/sustitutos, propuesta de valor, portafolio cliente, cifras de la empresa y el sector, proveedores y factores críticos de éxito; en cada uno de ellos, describir la situación actual y su tendencia.

Como resultado final encontraremos las oportunidades y amenazas relacionadas con el microentorno descrito.

c. Priorización del FODA

En coordinación con los directivos de la organización, gerencias y jefaturas se priorizan con base a la importancia y magnitud tanto de las fortalezas como las debilidades para la organización considerando si tienen un impacto bajo, medio, alto o muy alto. Para el caso de las oportunidades y amenazas se prioriza considerando el criterio de los niveles ejecutivos.

d. Lineamientos (cruces FO, DA, DO, FA)

El lineamiento estratégico es el objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo tomando en cuenta factores claves para la organización.

La combinación de puntos fuertes y débiles con oportunidades y amenazas permitirá formular lineamientos estratégicos

Para establecer la relación entre las fortalezas y oportunidades, referirse al formato FPE-05. En el documento se describe los diferentes lineamientos que resultan de esta relación, identificadas en el casillero correspondiente (✓).

Para establecer la relación entre las debilidades y amenazas, referirse al formato FPE-05, considerando en las respectivas columnas y en las filas que se trata de debilidades y amenazas. Los diferentes lineamientos que resultan de esta relación, se identifican en el casillero correspondiente (✓).

Para establecer la relación entre las debilidades y oportunidades, referirse al formato FPE-05, considerando en las respectivas columnas y en las filas que se trata de debilidades y oportunidades. Los diferentes lineamientos que resultan de esta relación, se identifican en el casillero correspondiente (✓).

Para establecer la relación entre las fortalezas y amenazas, referirse al formato FPE-05, considerando en las respectivas columnas y en las filas que se trata de fortalezas y amenazas. Los diferentes lineamientos que resultan de esta relación, se identifican en el casillero correspondiente (✓).

e. Priorización de lineamientos

Cada uno de los lineamientos establecidos como resultado de los cruces son analizados y priorizados en consenso con los directivos de la organización, Gerencias y Jefaturas de acuerdo a su importancia y magnitud. Es recomendable elaborar un resumen en el que se indique los diferentes lineamientos que serán considerados dentro del marco de la planificación estratégica.

f. Identificación de objetivos para cada lineamiento

La descripción del lineamiento es el sustento para establecer objetivos que permita a la organización orientar sus esfuerzos hacia un mejoramiento y desarrollo planificado. De cada lineamiento priorizado se pueden establecer uno o más objetivos.

En el formato FPE-06 se presentan los objetivos para los lineamientos priorizados.

g. Clasificación de objetivos en perspectivas (A-P-C-F)

En cada uno de los objetivos propuestos e indicados en el formato FPE-06 se indica la abreviatura de la perspectiva en la cual puede calzar (A: aprendizaje y crecimiento, P: procesos internos, C: clientes, F: financiero).

A: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: en esta perspectiva se describen los activos intangibles en la organización y su papel fundamental como parte de la estrategia.

Capital humano, en el cual se considera la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimiento requerido para apoyar la estrategia.

Capital de información, el cual tiene que ver con la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.

Capital organizacional, tiene que ver con la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

P: Perspectiva de procesos internos: esta perspectiva contiene procesos básicos mediante el cual la empresa produce sus productos y servicios para la entrega al cliente (adquirir materias primas, convertir materia prima en producto terminado y distribución de los productos al cliente).

Se incluye también los procesos de gestión con los clientes (seleccionar, adquirir y mantener).

Contempla procesos de innovación para el desarrollo de nuevos productos, procesos y servicios.

C: Perspectiva de clientes: en esta perspectiva se genera la propuesta de valor específica relacionada con el modo en el que la empresa creará valor diferenciado y sustentable.

F: Perspectiva financiera: esta perspectiva es el objetivo final. Los objetivos financieros se dirigen hacia la rentabilidad.

h. Verificación si los objetivos son suficientes y si cada perspectiva (A-P-C-F) contiene objetivos

Si existe una perspectiva sin objetivos o con objetivos insuficientes, entonces incorporar nuevos objetivos y si es el caso nuevos lineamientos. Esta actividad se realiza en coordinación con los niveles gerenciales de la organización.

i. Elaboración del mapa estratégico con objetivos (causa – efecto)

El mapa estratégico debe ser desarrollado con la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y

puedan ser ejecutados por todos los empleados en las diferentes perspectivas que la componen.

El análisis de causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas deben ser analizadas desde la perspectiva de aprendizaje, es decir mirar si los objetivos de aprendizaje permiten llegar a los objetivos de los procesos internos y de éstos a su vez a la consecución de los objetivos planteados en la perspectiva del cliente para finalmente mirar el logro en la perspectiva financiera.

La relación entre objetivos debe quedar graficada mediante conectores de un objetivo a otro entre perspectivas.

j. Planteamiento de indicadores para cada objetivo

Para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos se deben establecer los indicadores que permitan monitorear su gestión. En el formato FPE-07 se presentan los indicadores para los objetivos estratégicos propuestos; puede ser que se requiera más de un indicador por objetivo.

k. Identificación de indicadores vs. procesos

Identificar si los indicadores se miden en los procesos y si no, incorporarlo en el proceso más relacionado. Es recomendable actualizar los indicadores que corresponden a cada uno de los procesos.

l. Elaboración del mapa estratégico con indicadores (causa – efecto)

El análisis de causa-efecto de los indicadores correspondientes a los objetivos integrados en cada una de las diferentes perspectivas deben ser analizados desde la perspectiva de aprendizaje, es decir mirar si los indicadores de aprendizaje permiten llegar a los indicadores de los procesos internos y de éstos a su vez a la consecución de los indicadores

planteados en la perspectiva del cliente para finalmente mirar el logro de los indicadores en la perspectiva financiera.

La relación entre indicadores debe quedar graficada mediante conectores de un indicador a otro entre perspectivas.

m. Elaboración de tablero de control

El tablero de indicadores puede ser desarrollado considerando todas las perspectivas en un solo documento o también considerando un tablero por cada una de las perspectivas.

Cada tablero contiene la siguiente información:

Perspectiva: la perspectiva bajo análisis (A-P-C-F)

Objetivos: se describe el objetivo estratégico a ser analizado (con la abreviatura correspondiente al tipo de perspectiva)

Indicador: se describe el indicador o los indicadores relacionados con el objetivo declarado

Fórmula de cálculo: se describe la relación matemática que permite el cálculo del indicador propuesto

Valor base: valor del indicador tomado como referencia o como punto de partida para la proyección hacia el valor meta

Valor meta: el valor propuesto a llegar

Responsable: persona responsable del análisis

Unidad de medida: expresa las unidades en las cuales el indicador es medido

Fuente de captura: sitio del cual se obtiene la información necesaria para el análisis de los resultados del indicador

Frecuencia: lapso de tiempo en el cual se considera la medición y también el análisis

En el formato FPE-08 se presenta el tablero de indicadores considerando la perspectiva en la cual se realiza el análisis.

n. Identificación de estrategias para lograr el cumplimiento de objetivos

Las estrategias establecidas se las registra en el tablero de indicadores indicado en el numeral 4.13. Referirse al formato FPE-08.

o. Elaboración del plan para cada objetivo en cada una de las estrategias

El plan es una guía en el proceso de programación y ejecución de las actividades, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización. Los elementos fundamentales que debe contener el plan son los siguientes:

Denominación: se describe el objetivo que señala lo que se quiere lograr

Actividades: detalle de actividades a llevar a cabo necesarias para la consecución de los objetivos

Responsable: persona responsable por la ejecución de las actividades establecidas

Duración: incluye la fecha de inicio y la fecha en la cual concluye las actividades que fueron establecidas para el desarrollo de los objetivos

Costo: un aproximado valor monetario que implica poner en práctica las actividades planteadas

p. Seguimiento

El seguimiento será una práctica fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica. En las reuniones con la frecuencia establecida (trimestral) se pueden presentar las siguientes situaciones:

- Discusión de dificultades encontradas en el desarrollo de las actividades del plan
- Para el caso de tener desviaciones en el manejo de las actividades planteadas, de ser necesario, se reformularán actividades y fechas de consecución de nuevas actividades.

Si se trata de acciones correctivas o preventivas, éstas serán gestionadas de acuerdo al formato FPE-09, contemplado dentro de su sistema de gestión de calidad.

Chaide y Chaide adaptará su mapa estratégico a sus objetivos estratégicos particulares, permitiéndole tener una visión -en una sola página- de cómo se integran y combinan los objetivos de las cuatro perspectivas para describir la estrategia.

2. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
FPE-01	Encuesta descripción de valores	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-02	Formato Fortalezas-Debilidades	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-03	Información de macroentorno	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-04	Información de microentorno	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-05	Matriz FO-DA-DO-FA	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-06	Objetivos para los lineamientos establecidos	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-07	Indicadores para los objetivos estratégicos propuestos	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-08	Tablero de indicadores desde la perspectiva:	Impreso/digital	1 año	Reciclar
FPE-09	Formato de acciones correctivas y preventivas	Impreso/digital	1 año	Reciclar

Los registros indicados en este instructivo se deben tomar como referencia a los documentos relacionados en el capítulo correspondiente al tema que se trate.

Elaborado por: Jefe de Planta	Revisado por: Gerente Administrativo- Financiero	Aprobado por: Gerente General
----------------------------------	--	----------------------------------

5.2 PLANES DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DISEÑADOS

En la Tabla 5.1 se puede encontrar las diferentes actividades para el desarrollo del plan de implementación de la planificación estratégica en la organización.

Tabla 5.1: Actividades para la implementación del plan estratégico

Actividades	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem.4	Sem. 5	Sem. 6	Costo (USD)
Validar el proyecto	*						100
Taller externo PE		*					1500
Revisión procedimiento PE		*					400
Incorporar procedimiento en Sistema de Gestión de Calidad		*	*				200
Incorporar registros en Sistema de Gestión de Calidad		*	*				200
Realizar curso-taller para la implementación de PE					*		2500
Reproducir material didáctico				*			500
Evaluar factibilidad para implementar software					*	*	300
TOTAL							5 700

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

Tiempo: el tiempo estimado para la implementación se estima sea ejecutado en dos meses.

Costo: en relación al costo para la implementación, se ha de considerar el tiempo para participar en las reuniones informativas, reuniones de seguimiento y monitoreo, capacitación en los diferentes temas. El costo estimado puede superar los USD\$ 5 700, en una etapa inicial. Luego que la organización gane experiencia y competencia en el manejo de la planificación estratégica, estos costos irán disminuyendo.

5.3 VALIDACIÓN DEL DISEÑO (CONOCIMIENTO, APLICABILIDAD Y COMUNICACIÓN)

Para la validación de la presente metodología para la planificación y control de la gestión, se consideró entrevistas con la Gerencia para que mediante su observación y criterio administrativo y gerencial pueda validar la metodología a ser utilizada en la organización. En este sentido fue validada con la inclusión de observaciones, relacionado con la importancia de la comunicación de los planes de acción en todos los niveles y el conocimiento de la relación causal tanto de los objetivos como de los indicadores.

Conocimiento: La validación del conocimiento de la planificación estratégica fue evidenciada en las diferentes reuniones de seguimiento y revisión de objetivos en cada una de las áreas de la empresa, sobre todo en las de producción en la cual se tiene un seguimiento semanal.

Aplicabilidad: La aplicabilidad fue expresada por los diferentes niveles Gerenciales y de Jefaturas, que manifiestan la utilidad de manejar planes de acción para la consecución de los objetivos. Se evidencia en la participación y el involucramiento con los objetivos desde su planteamiento.

Comunicación: esta actividad es la que mayor impulso se le ha dado, y a la cual la recomendación se expresa en el sentido de que los niveles Gerenciales y Jefaturas practicarán con el ejemplo. La comunicación se hace evidente en todas las reuniones establecidas, las revisiones semanales, mensuales, trimestrales y el seguimiento planificado.

CONCLUSIONES

- La situación del entorno que rodea a la empresa, en el actual momento, es más bien amigable, en los diferentes factores: político, económico y social.
- El mapa de procesos no se encontraba acorde a la realidad actual de la empresa, se actualizó el mapa de procesos con una revisión general que incluye una descripción de los procesos con base a su caracterización, quedando de esta manera cada uno de los procesos más claros y entendibles.
- El análisis FODA se lo realizaba de manera general y no permitía un seguimiento; actualmente el análisis permite que los objetivos estén ligados con el análisis FODA determinado.
- Mediante pocos indicadores (menos de 20) se puede medir toda la gestión de la organización. La información recopilada permitirá direccionar los esfuerzos para el caso que se requiera la mejora del proceso, para ello se emplea el análisis de las causas.
- El desarrollo del mapa estratégico permite que en la organización se tenga una disciplina para la toma de decisiones estratégicas, que anteriormente no se la tenía como parte de la cultura organizacional.
- La información interna de la empresa referente a la satisfacción de los clientes presentaba un valor del 92%; con la propuesta de investigación de este indicador mediante una consultora externa, se confirmó que el valor de satisfacción general en el 2010 tenía un valor del 98%, resultado que a finales del 2011 se ha mantenido
- La satisfacción general con la atención telefónica en el 2010 estaba en el 83%, mediante las acciones propuestas en este estudio se logró subir la satisfacción al 87% en el 2011.
- El liderazgo en el mercado de la empresa Chaide y Chaide ha sido obtenido, históricamente, con valores de su participación entre el 70% y el 75%, con la participación de una consultora externa especializada se obtuvo un valor de participación sobre el 60%.

- Para la mejora de las ventas de productos, se plantearon modificaciones en sus diseños, en este sentido los resultados obtenidos son los siguientes: Cambio de acolchado en el colchón “Conforex” (crecimiento en ventas 9%), cambio de diseño de acolchado y tipos de tela en el colchón “Grand Palais” (crecimiento en ventas 80%), modificación estructura interna del colchón “Semiortopédico” (crecimiento 76%) y finalmente el cambio de espesor en el acolchado del colchón económico “Río” (crecimiento 73%)
- La empresa no disponía de un seguimiento de objetivos, solo una revisión semestral y anual para mirar sus cumplimientos, al momento se realizan reuniones de seguimiento y monitoreo de los objetivos con la revisión de cumplimientos de los planes de acción propuestos y el establecimiento de las acciones necesarias de ser el caso. La comunicación se da ahora en todos los niveles de la empresa.
- La organización cuenta con una metodología para la revisión de la planificación estratégica, que antes no la tenía.

RECOMENDACIONES

- Implementar la metodología planteada para el desarrollo de la planificación estratégica en la empresa, en el menor tiempo posible.
- Definir la capacitación necesaria para lograr la competencia requerida en el personal, para la implementación de la planificación estratégica.
- Como parte de la mejora y para un mejor control en la gestión de la empresa, se recomienda se incluyan indicadores para el análisis de los riesgos y continuidad del negocio.
- Revisión del proceso de mantenimiento correctivo y preventivo en términos económicos, adicional a ello indicadores de disponibilidad de maquinaria monitoreado desde producción y no desde mantenimiento como es ahora.
- Establecer mediciones para la disminución de residuos peligrosos, tema reducción de CO₂, que puede ser demostrado por la disminución de: residuos de espuma, consumo de ciertos químicos y la cantidad de entregas de tachos metálicos a gestores.
- Pensar en seguridad sobre temas económicos, disminución de primas por la gestión de seguridad, costos de siniestros, costos de accidentes, reducción de primas de seguros, un indicador relacionado con los costos de accidentes vs costos de prevención.
- Analizar los resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes por temas, y efectuar planes de mejora, como lo realizado en este estudio para la atención de las llamadas telefónicas, en este sentido se tiene la oportunidad de mejorar la satisfacción en el servicio de entrega de los productos, 2011: 88%.
- Siendo que la participación en el mercado no se encuentra sobre el 70% como se pensaba, sino más bien por debajo de este valor, la empresa tiene la oportunidad de direccionar sus esfuerzos al segmento medio donde tiene una participación del 60%.
- Llevar acciones correctivas para cuando los indicadores presenten valores que requieran un ajuste.

BIBLIOGRAFÍA

Bilancio, G., 2008, “Marketing, las ideas, el conocimiento y la acción”, Editorial Prentice Hall Pearson, primera edición., México, pp. 109 – 143.

Céspedes, A., 2005, “Principios de mercadeo”, Ecoe ediciones., cuarta edición, Bogotá, Colombia, pp. 80 – 120.

Espinosa, G., 2009, “Propuesta del plan estratégico para la industria licorera Moran, alineamiento con balanced score card y análisis de procesos”, tesis previa a la obtención del título de Magíster en Administración de empresas con mención en Gerencia de Calidad y Productividad, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador, pp. 60-70, 96.

Francés, A., 2008, “Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral”, Editorial Prentice Hall Pearson, primera edición., México, pp. 25 – 62, 285 - 333.

Garrido, F., 2008, “Comunicación de la estrategia. La efectividad está en la dirección”, Ediciones Deusto., Barcelona, España, pp. 34 - 37, 39 - 49.

Garrido, F., 2007, “Pensamiento estratégico”, Ediciones Deusto., Barcelona, España, pp. 51 - 90.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., 2010, “Fundamentos de estrategia”, Editorial Prentice Hall Pearson., Madrid, España, pp. 180 – 208, 154-175.

Kaplan, R., Norton, D., 2008, “The Execution Premium-Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas”, Ediciones Deuso, Barcelona, España, pp. 96-118.

Kaplan, R., 2004, “Mapas estratégicos”, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, edición 2004, pp. 57-86, 115-132, 170-197.

Kaplan, R., Norton, D., 2009, “El Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión 2000, 3era edición, 2009, Barcelona-España, pp. 28-56, 65-75, 89-102, 123-144, 161-181.

Gahan, J., 2005, “Los pasos del planeamiento estratégico”, Editorial Aguilar, edición 2005, reimpresión 2008. Buenos Aires, pp. 27-36, 37-56, 64-70, 81-90.

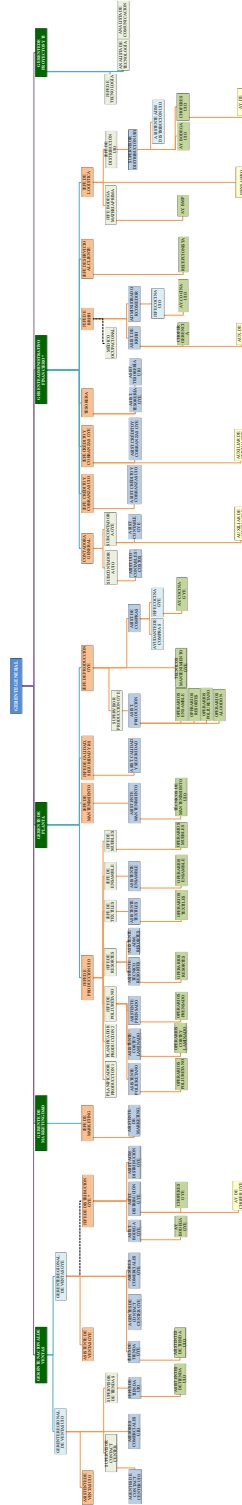
Rampersad, H., 2005, “Cuadro de mando integral, personal y corporativo-Una revolución en la gestión por resultados”, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 131– 173, 119-122, 299-305.

Reyes, A., 2008, “ Marketing estratégico”,
<http://www.gestiopolis.com/marketing/construccion-y-analisis-de-la-matriz-dafo.htm>,
Agosto, 2010.

ANEXOS


ANEXO 1.

Organigrama de la empresa



ANEXO 2.

Caracterización del proceso Diseño y Desarrollo

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO	Fecha: Septiembre 2011
	REF: NORMA ISO 9001:2008	Versión: 01
	página 1 de 1	
Nombre del proceso: DISÑO Y DESARROLLO		Código del proceso: D&D
Responsable del proceso: Gerente de Marketing		
Propósito del proceso: Determinar, mantener y mejorar el proceso de diseño, desarrollo para los productos que se fabrican en Chaide y Chaide		

Entradas		
Nombre de la entrada	Código	Viene de
Investigación de mercado, satisfacción del cliente, quejas y reclamos, estadísticas de ventas		Marketing Ventas
Matriz de requisitos del cliente (necesidades del usuario-encuestas, análisis del mercado, voz del cliente, quejas y reclamos)		Marketing
Elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo		
Requisitos funcionales (diseño, confort, salud, medidas, tipos de espuma)		
Requisitos de desempeño (durabilidad, frescura-tela o espuma, anticariac, tratamientos en las telas)		
Requisitos legales (requisito legal específico al producto: materias primas, permiso especial de uso de producto, requisitos para exportar-sonmas técnicas del país para exportación)		externo/ Interno
Requisitos reglamentarios (INEN, CONTEC para exportaciones, ISO-certificación)		
Diseños anteriores (referencias para los nuevos diseños-utilización de información de otros diseños)		
Otros requisitos esenciales (información de ferias, tendencias del mercado, innovación interna)		
Ruta de desarrollo y Receta del producto aprobadas		Comité de D&D
Entrada de D&D		Comité de D&D
Resultados de D&D		Comité de D&D
Aprobación para elaborar el prototipo		Comité de D&D
Prototipo aprobado		Comité de D&D
Planificación de D&D (todas las etapas anteriores)		Comité de D&D
Planificación de D&D (todas las etapas anteriores)		Comité de D&D

Actividades	PHVA
Elaborar plan de calidad	P
Determinar las necesidades del usuario	P
Establecer los elementos formales de entrada para el diseño (a través de un plan de calidad o a través de un procedimiento)	P
Generar resultados de diseño y desarrollo (a través del cumplimiento de los elementos de entrada-plan de calidad o procedimiento)	H
Verificar Diseño y Desarrollo (comprobación de los resultados del diseño con los elementos de entrada del D&D)	V/A
Elaborar el prototipo	H
Validar Diseño y Desarrollo (comparar con las necesidades del usuario)	V/A
Revisar el Diseño y Desarrollo	V/A
Controlar los cambios del diseño y desarrollo (el control de cambios se va a desarrollar en el producto y entregado o en las etapas de diseño, verificación y validación)	V/A

Salidas		
Nombre de la salida	Código	Hacia
Plan de calidad aprobado		Marketing
Cronograma de D&D	RV-53	comité de D&D
Ruta de Diseño & Desarrollo y Receta del producto	RP-16 y RP-15	comité de D&D
Comprobación de los elementos de entrada		comité de D&D
Información para compras, producción y prestación del servicio		Compras/producción/Ventas
Criterios de aceptación del producto		Producción/Calidad
Características para el uso seguro y correcto		Ventas
Revisión documental (desde entradas hasta los resultados)		comité de D&D
Aprobación para elaborar el prototipo		Producción
Prototipo		Producción
Verificación técnica (requisitos funcionales, de desempeño y otros esenciales, ensayos de durabilidad)		comité de D&D/Producción/Ventas
Aprobación del prototipo		comité de D&D/Producción/Ventas
Pruebas operacionales (en las telas)		comité D&D
Revisión documental (desde necesidades del usuario hasta las pruebas operacionales)		comité de D&D/Producción/Ventas
Registro de revisión por etapas		comité D&D
Registro de control de cambios		comité D&D
Acciones correctivas y preventivas		comité de D&D/Producción/Ventas

Recursos Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Gerente General (1)	materias primas	computadores	
Gerente de Marketing (1)	productos semielaborados	teléfonos IP	
Gerente de Planta (1)	máquina para ensayo de durabilidad	impresoras	
Jefe de Marketing (1)		Programas de microsoft office	

Documentos de Control y referencia	
	Código
Instructivo de Diseño y Desarrollo y control de cambios	ITG-730/01
Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y mejoras	PCG820/01
Procedimiento control de producto no conforme	PCGR30/01
Plan monitoreo de procesos	DG-15
Procedimiento control de documentos y registros	PCG42/01
Norma DIN 2015/06	DE-11

Indicadores de Gestión del Proceso			
Nombre	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del cronograma de D&D	Actividades realizadas/actividades planificadas	> 95 %	anual
Nuevos diseños	Número de diseños en el año	> 3	anual
Innovación en productos	Número de innovaciones en productos ya existentes por año	> 2	anual

Registros de ISO 9001	
Control de documentos y registros	4.2.3, 4.2.4
Diseño y Desarrollo	7.3
Seguimiento y medición de procesos	8.2.3
Control de producto no conforme	8.3
Mejora continua, acción correctiva, acción preventiva	8.5.1, 8.5.2, 8.5.3

ANEXO 3.

Planificación Estratégica de la empresa

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2010 - 2012		ÁREAS DE APLICACIÓN: SOC		No. PAGINA: II																																																																																																																																																	
FECHA ELABORACION: NOVIEMBRE 2009		No. REVISION: 10																																																																																																																																																			
<p>VISION :</p> <p>"Ser parte de su familia con productos de calidad que aseguren comodidad y descanso saludables"</p>		<p>MISION :</p> <p>"Ser una empresa de nivel internacional en la fabricación de colchones y complementos con excelencia en el servicio, calidad certificada, y responsabilidad social"</p>																																																																																																																																																			
<p>DIAGNOSTICO FODA</p> <p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena y consolidada de la marca - Sistema de distribución de amplia cobertura - Diversidad de productos - Certificación ISO 9000 - Respaldo tecnológico - Facilidades de producción y maquinaria moderna - Apoyo administrativo del personal <p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación a clientes - Atención básica de solicitudes y quejas - Sistema de comunicación y seguimiento para productos nuevos - Puntualidad y manejo de emergencias eficientes - Sistema de Seguridad Integral (en proceso) - Falta de comunicación e integración - Resago en Tecnología - Respaldo y continuidad del conocimiento 		<table border="1"> <thead> <tr> <th>ENFOQUE FINANCIERO</th> <th>INDICADOR</th> <th>RESPONSABLES</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Incrementar las ventas y producción</td> <td>Utilidad: 2009-2010</td> <td>JV, GRV</td> <td>5%</td> <td>8%</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>- Incrementar las ventas en el extranjero</td> <td>Utilidad: 2009-2010</td> <td>JV, GRV, JD</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>- Mejorar el nivel de cumplimiento</td> <td>Utilidad: 2009-2010</td> <td>JV, GRV, JD</td> <td>20%</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>- Reducir los desperdicios</td> <td>Días</td> <td>JD</td> <td>12</td> <td>11</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>- Nivel de cartera vendida</td> <td>%</td> <td>KC</td> <td>9.11%</td> <td>9.11%</td> <td>9.11%</td> </tr> </tbody> </table> <p>ENFOQUE A LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción al cliente - Cultura excelente al servicio - Participación de mercado - Imagen de marca - Lealtad al ambiental - Verificación de Programas <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>KC</th> <th>GRV, GMD</th> <th>JV, GRV</th> <th>GMD</th> <th>JD</th> <th>KC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Investigación</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>Compras</td> <td>71%</td> <td>71%</td> <td>71%</td> <td>71%</td> <td>71%</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Logística</td> <td>72%</td> <td>72%</td> <td>72%</td> <td>72%</td> <td>72%</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Atención al cliente</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> <td>75%</td> </tr> </tbody> </table> <p>ENFOQUE PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir requerimientos de despacho - Producción de calidad - Cumplir los requerimientos de producción - Ahorro de costos - Mejoras e innovaciones <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>JD</th> <th>SA</th> <th>JD</th> <th>KC</th> <th>JD, GP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>% entrega de Producción</td> <td>99.5%</td> <td>99.2%</td> <td>100%</td> <td>1%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Índice conforme Prod Total</td> <td>99.5%</td> <td>99.2%</td> <td>100%</td> <td>1%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>% entrega de Producción</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>1%</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Ahorro 2009-2010</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Numero mejoras</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>ENFOQUE DESARROLLO INNOVACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación nuevo ERP - Implementación MES y Digitalización - Desarrollo de nuevos productos - Producción avanzada y sostenida - Actualización de perfiles <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>JUL, CG</th> <th>JUL, CG</th> <th>JUL, CG</th> <th>JUL, CG</th> <th>JUL, CG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Compras Avance</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> </tr> <tr> <td>Compras Avance</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> </tr> <tr> <td>Compras Avance</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> </tr> <tr> <td>Compras Avance</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> <td>Día</td> </tr> </tbody> </table>				ENFOQUE FINANCIERO	INDICADOR	RESPONSABLES	2010	2011	2012	- Incrementar las ventas y producción	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV	5%	8%	8%	- Incrementar las ventas en el extranjero	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV, JD	2%	2%	2%	- Mejorar el nivel de cumplimiento	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV, JD	20%	20%	20%	- Reducir los desperdicios	Días	JD	12	11	11	- Nivel de cartera vendida	%	KC	9.11%	9.11%	9.11%		KC	GRV, GMD	JV, GRV	GMD	JD	KC	Investigación	90%	90%	90%	90%	90%	90%	Compras	71%	71%	71%	71%	71%	71%	Producción	70%	70%	70%	70%	70%	70%	Logística	72%	72%	72%	72%	72%	72%	Atención al cliente	75%	75%	75%	75%	75%	75%		JD	SA	JD	KC	JD, GP	% entrega de Producción	99.5%	99.2%	100%	1%	6	Índice conforme Prod Total	99.5%	99.2%	100%	1%	6	% entrega de Producción	100%	100%	100%	1%	6	Ahorro 2009-2010	2%	2%	2%	2%	2%	Numero mejoras	6	6	6	6	6		JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG	Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día	Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día	Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día	Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día
ENFOQUE FINANCIERO	INDICADOR	RESPONSABLES	2010	2011	2012																																																																																																																																																
- Incrementar las ventas y producción	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV	5%	8%	8%																																																																																																																																																
- Incrementar las ventas en el extranjero	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV, JD	2%	2%	2%																																																																																																																																																
- Mejorar el nivel de cumplimiento	Utilidad: 2009-2010	JV, GRV, JD	20%	20%	20%																																																																																																																																																
- Reducir los desperdicios	Días	JD	12	11	11																																																																																																																																																
- Nivel de cartera vendida	%	KC	9.11%	9.11%	9.11%																																																																																																																																																
	KC	GRV, GMD	JV, GRV	GMD	JD	KC																																																																																																																																															
Investigación	90%	90%	90%	90%	90%	90%																																																																																																																																															
Compras	71%	71%	71%	71%	71%	71%																																																																																																																																															
Producción	70%	70%	70%	70%	70%	70%																																																																																																																																															
Logística	72%	72%	72%	72%	72%	72%																																																																																																																																															
Atención al cliente	75%	75%	75%	75%	75%	75%																																																																																																																																															
	JD	SA	JD	KC	JD, GP																																																																																																																																																
% entrega de Producción	99.5%	99.2%	100%	1%	6																																																																																																																																																
Índice conforme Prod Total	99.5%	99.2%	100%	1%	6																																																																																																																																																
% entrega de Producción	100%	100%	100%	1%	6																																																																																																																																																
Ahorro 2009-2010	2%	2%	2%	2%	2%																																																																																																																																																
Numero mejoras	6	6	6	6	6																																																																																																																																																
	JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG	JUL, CG																																																																																																																																																
Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día																																																																																																																																																
Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día																																																																																																																																																
Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día																																																																																																																																																
Compras Avance	Día	Día	Día	Día	Día																																																																																																																																																
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas exportadoras - Cadenas comerciales - Nuevos productos - Complementos línea hogar - Innovación línea de muebles - Sistema de Producción más limpia - Cultura de servicio <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oligopolización generalizada - Entorno económico / política local - Reducción de la competencia - Dependencia de ciertos proveedores - Concentración de ventas en pocos productos - Variación precios materia prima 		<p>ESTRATEGIAS REBIBICADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio como cultura de la empresa - Innovación en productos y servicios - Amplia cobertura - Calidad y productividad - Entrega inmediata <p>VALORES EMPRESARIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cliente es lo primero - Transparencia, respeto y ética en todos nuestros actos - Involucramiento al desarrollo - Apoyo al desarrollo del personal - Cuidar del medio ambiente y apoyar a la comunidad 																																																																																																																																																			
<p>OBJETIVACION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar en el mercado con productos que generen valor a los clientes - Ser la marca preñada por excelencia en el servicio, innovación, calidad certificada y entrega inmediata 		<p>Revisado por:</p>																																																																																																																																																			
<p>Elaborado por:</p>		<p>Revisado por:</p>																																																																																																																																																			

ANEXO 4.

Información del macroentorno

Responsables	Variables	Factores	Premisas/Tendencias	Nivel de Impacto
		<i>¿Cuáles son las grandes cuestiones o factores que impactan o pueden impactar en el sector de actuación de CHADE Y CHAIDE?</i>	<i>Cite las referencias y evidencias de hechos, desempeño histórico y razonamiento lógico que soportan la tendencia identificada</i>	<i>Establezca la clasificación: Alto, Medio o Bajo, para cada factor encontrado</i>
Jefe Recursos Humanos	Sociales	Convulsión social; como los paros y/o huelgas Incremento del desempleo; menor poder adquisitivo Migración hacia Norte América y Europa sobre todo	Paros y retrasos en la producción por falta de materiales, igual en la entrega Disminución de las ventas de colchones Rotación de personal	Medio Bajo Bajo
Gerente Administrativo Financiero	Legales	Regulaciones ambientales Regulaciones Consejo	Manejo ambiental responsable (Licencia ambiental requerimiento legal), el gobierno está dando una relevancia afínima a este punto. Incluye en este punto las relaciones, comunitarias	Alto Bajo
Gerente Administrativo Financiero	Económicas	Falsificación de colchones Devaluaciones Crisis Mundial Tasas de interés Inflación Posibles medidas económicas	Utilización de rebas sin protección contra ácaros y similares Limitaciones en el mercado Incremento precio materias primas importadas Dificultad en el pago de las deudas Incertidumbre respecto a la inflación en el año También incertezas.	Medio Alto Medio Medio Medio
Gerente General	Políticas	Relaciones comerciales (tratados) Rompiendo de relaciones Exceso de partidos políticos	Acercamiento positivo con nuestros vecinos por la relación comercial Limitaciones en el mercado Incertidumbre en el manejo del país	Medio Medio Medio
Gerente Proyectos y Tecnología	Tecnológicas	Manejo de nuevos paquetes, incremento de herramientas para administrar Apareamiento de productos ecológicos Apareamiento de productos con tratamientos dirigidos a una mejor salud	Proyección futura hacia manejo transaccional en sistema "SAP" Proveedores ofrecen materias primas -químicos- más amigables al ambiente. Proveedores ofrecen rebas con tratamientos antiácaros y anti ácaros	Alto Alto Alto
RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES (MACROENTORNO)				
macroentorno				
O4	O5	O6	O7	O8
Crecimiento en el mercado local por el servicio y la innovación	Relaciones comerciales posibilitan el acercamiento con países vecinos	Tecnología para manejo transaccional en línea de los procesos -ventas, producción distribución- "SAP"	Proveedores de materias primas ofrecen productos que protegen la salud y químicos más amigables al medio ambiente	Desarrollo de un manejo ambiental responsable que incluya temas relacionados con la comunidad (Responsabilidad social)
RESUMEN DE LAS AMENAZAS (MACROENTORNO)				
macroentorno				
A4	A5	A6	A7	
Convulsiones sociales por paros	Falsificación de productos	Crisis mundial (incremento precios materias primas)	Medidas económicas inciertas	

ANEXO 5.

Información del microentorno

FACTOR CRÍTICO		SITUACIÓN ACTUAL	TENDENCIA	
1	Competencia /Sustitutos	¿Cuáles son los principales competidores /Sustitutos?	Se tiene competidores locales, en lo referente a la producción de colchones, con plantas de producción de colchones en Quito, Guayaquil y Cuenca. No se tiene una competencia por productos sustitutos	Crecimiento de competidores con productos de bajo precio (línea económica). Incursión en el mercado de líneas tipo "ecológico" en cuanto al uso de materiales con estas características.
2		¿Existen otros competidores potenciales? Cúales?	Los competidores potenciales en la línea de colchones son del extranjero, sobre todo de Colombia (por la cercanía, Americana de Colchones y Colchones el Dorado) y también de la afamada cadena de colchones "ROSEN" de Chile con presencia en varios países de Latinoamérica	Ingreso en cadenas de almacenes a nivel de centros comerciales en todo el país (es una tendencia débil), esto por la calidad de los colchones elaborados en Ecuador y en particular por la empresa de este estudio
3		¿Existen barreras, es decir formas de evitar que ingresen al mercado nuevos competidores?	No se tiene definida una barrera que impida el ingreso nuevos competidores	Limitada
4	Propuesta de Valor	¿Cuál es la propuesta de Valor de la Organización?	Innovación continua de los productos y sobre todo su calidad.	Crecimiento en el mercado
5		¿Cuál es la propuesta de Valor de los principales competidores/sustitutos?	Bajo precio	Limitada
6	Portafolio - Cliente	¿Cuales son los principales clientes de la organización?	La empresa dispone de productos para todos los niveles de clientes. Su mayor concentración se encuentra en la clase media	Clientes interesados cada vez más por tener un producto que le brinde protección a su salud (confort cuerpo, con protección contra alergias y otros)
7		¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la organización?	Los principales productos que ofrece son colchones y complementos para el descanso (almohadas, protectores, sofacamás, bases para colchones), en relación con el servicio se ofrece la posibilidad de elaborar colchones a la medida requerida conocidos como MTO con o sin configuración. La entrega del producto se lo hace en el lugar que solicite el cliente	Productos que brinden comodidad y confort utilizando materiales más amigables con la naturaleza y que tengan protección anti ácaros y similares.
8		¿Por qué los clientes utilizan estos servicios?	El cliente al tener camas de una medida no estándar requiere adquirir colchones con estas medidas, es decir se le crea una necesidad por esa situación particular. Que mejor que el producto, sea o no a la medida estándar, requiere igualmente sea entregado en su domicilio	Al ingresar al país camas de diferentes países, sus medidas también son diferentes, por lo tanto la tendencia seguirá aumentando hacia la producción de colchones a medidas no estándar.
9		¿Cuáles son los principales beneficios que esperan recibir de estos servicios?	Calidad, durabilidad, costo accesibles,	Incremento de los beneficios de forma paulatina
10		¿Cuál es la ventaja competitiva de ofrecer estos productos y servicios?	Mantener la preferencia de los clientes en el mercado local, al igual que el reconocimiento sobre todo por la calidad de sus productos.	Incrementar la preferencia y el reconocimiento de los clientes, y por ende continuar adquiriendo los productos.
11		¿Cuál es el nivel de percepción de los clientes /usuarios frente al producto y servicio?	Excelente	Crecimiento en el mercado
12		¿Cuál es el poder de negociación de los clientes?	El poder de negociación de los clientes es más bien bajo	La tendencia en el tiempo es hacia su linealidad, es decir que se mantenga
13		¿Cuáles son los valores actuales y de los últimos años de los ingresos de la institución?	50 millones de dólares al año, es el dato más cercano con referencia al año 2010	Incremento de ingresos y rentabilidad
14		¿Cuál es el número de usuarios de los últimos años?	El número de usuarios en este caso estaría relacionado con la cantidad de colchones vendidos que están sobre los 550 000 unidades por año	Se espera un crecimiento en los próximos años
15	Cifras de la empresa y el sector	¿Cuál ha sido la evolución de los resultados financieros?	Los resultados financieros han sido favorables. Algunos datos como referencia: (año / millones) 2007: 41' 2008: 48' 2009: 46' 2010: 50'	Mayores ventas, ganancias y rentabilidad
16		¿Cuál ha sido la evolución de la percepción de la ciudadanía sobre el servicio que prestan?	La percepción del servicio, según datos de encuestas, de los clientes está sobre el 80% como de un "muy buen servicio"	Incrementar positivamente la percepción de los clientes en relación con el servicio prestado.
17		¿Potencial de crecimiento de la organización	La empresa se mantiene en crecimiento, será necesario entonces establecer las estrategias que permitan un crecimiento lo más eficiente posible	Dado el alto crecimiento esperado se ve también la posibilidad de trascender la frontera local y buscar también una oportunidad en el mercado externo.
18	Proveedores	¿Cuales son los principales proveedores de la organización?	La empresa requiere de proveedores del exterior sobre todo por los productos químicos necesarios para la producción de la espuma de tipo poliuretano. Proveedores de tela sobre todo por la calidad y diferentes tipos de tratamientos en las telas que localmente no se lo tiene disponible. En lo referente al alambre necesario para la producción de los paneles de resortes, solo se tiene un proveedor local, lo cual es muy crítico y riesgoso	Compra local de algunas materias primas como tela con tratamientos especiales. Posibilidad de compra de alambre desde el exterior
19		¿Cuál es el poder de negociación con los proveedores?	El poder de negociación con los proveedores es más bien equilibrada, en el caso de los químicos depende mucho de la variación del precio del petróleo. Su relación es directa	La tendencia es mantener el equilibrio en la negociación con los proveedores
20	Factores Críticos de éxito	¿Cuáles son los factores clave para el éxito de la organización?	Innovación, calidad y servicio	Crecimiento en el mercado
21		¿Cuáles son los factores claves para el desarrollo del sector?	Productos que mantengan la calidad. Estabilidad en las empresas por asuntos internos del país Gobierno.	Sustentabilidad y sostenibilidad en el mercado

RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES (MICROENTORNO)

microentorno		
O1	O2	O3
Clientes requieren cada vez más productos antiálgicos y anti ácaros	Clientes reconocen la marca por el producto y servicio	Oportunidad de crecer en el mercado externo

RESUMEN DE LAS AMENAZAS (MICROENTORNO)

microentorno		
A1	A2	A3
Crecimiento de competidores locales	Ingreso de cadenas comerciales extranjeras	Dependencia de <u>proveedores únicos</u> .

ANEXO 6.

Análisis Interno "Identificación de fortalezas"

Responsables	Procesos a Evaluar	"Fortalezas"	Recomendaciones o iniciativas actuales frente a la "fortaleza"	Importancia y magnitud de las "Fortalezas" para la organización			
				Baja	Media	Alta	Muy Alta
1 Gerencia	Gestión de la Dirección	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos (renovación constante de maquinaria y equipos). Apoyo formación del personal, Dirección con enfoque de innovación, Aplicaciones con tecnología de punta	Para complementar el apoyo a los proyectos, pensar en el desarrollo de visitas de observación interna y externamente a empresas u organismos que ya lo tengan o lo manejen				✓
2 G. Financiera	Finanzas	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos con el correspondiente análisis de los recursos requeridos	La revisión de los recursos se lo puede realizar mediante trabajo en equipo con la participación de los interesados en el proyecto			✓	
3 G. Marketing	Marketing	Aplicación acertada de la publicidad en los medios según sea por el lanzamientos de nuevos productos o en promociones. Fortalecimiento de la Imagen de la empresa	La definición del tiempo de permanencia en los medios de una determinada publicidad debe estar acompañada de una comunicación interna para atender las necesidades generadas oportunamente.			✓	
4 G. Diseño	Diseño, desarrollo e innovación pds.	Visitas a Ferias Internacionales para visualizar nuevos productos y poder transferirlos a Planta	La conveniencia de participar en las ferias internacionales es evidente, la invitación a las jefaturas de producción y similares es recomendable, el aporte seguro sería significativo		✓		
5 G. Financiera	Planeación Estratégica	Mantener la expectativa en la organización por la definición anual de nuevas metas					
6 J. Calidad	Manejo ambiental y seguridad	Desarrollo de una estructura para la gestión ambiental y de seguridad	La participación de las jefaturas como parte de la iniciativa fundamental para lograr la aplicación de los modelos en cada una de las áreas es lo prioritario				✓
7 J. Recursos H.	Selección de Personal	no					
8 J. Recursos H.	Evaluación del Personal	no					
9 J. Recursos H.	Capacitación al Personal	no					
10 G. Planta	Infraestructura (maquinaria & equipos)	Maquinaria y equipos modernos, infraestructura igual moderna. En general preocupación por los detalles.	Desarrollo de planes para el mantenimiento con herramientas y tecnología renovada		✓		
11 G. Ventas	Gestión de las Ventas	Estrategia comercial según el momento por el cual se encuentra pasando la empresa. Promociones variadas lo cual resulta atractivo para los clientes.	En la planificación de la estrategia, resulta imprescindible la realización con producción y compras para planificar los materiales necesarios con anticipación			✓	
12 J. Servicio al cliente	Servicio al Cliente & Call Center	no					
13 J. Producción	Administración de la producción (planificación)	Consolidación del grupo de jefes de las diferentes secciones de producción. Prioridad el trabajo en equipo.	El liderazgo y el apoyo constante a cada una de las jefaturas es fundamental, la comunicación y el trabajo en equipo el motor de la gestión			✓	
14 J. Distribución	Distribución	La disponibilidad de elementos para el almacenamiento y la manipulación de cochones (coches, estanterías y montacargas) en áreas definidas dentro de la bodega	En temporada alta, importante la definición de los stocks necesarios para no sobre pasar en unos productos o que falten en otros				✓
15 J. Compras	Gestión de las compras/ Adquisiciones	no					
16 J. Calidad	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C, P & M)	El desarrollo y dirección de equipos de trabajo para la solución de problemas.	Encaminar en base al conocimiento y la experiencia adquirida para potencializar el mejoramiento continuo en la empresa			✓	
17 J. Mantenimiento	Mantenimiento	El conocimiento y compromiso del personal de mantenimiento al momento de solucionar problemas en los equipos y maquinarias que presentan daños	Apoyar sus actividades con la participación del equipo de producción	✓			
18 J. Tecnología	Sistemas de Información y comunicación	no					

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 7.

Análisis Interno “Identificación de debilidades”

Responsables		Proceso a Evaluar	"Debilidades"	Recomendaciones o iniciativas actuales frente a la "Debilidad"	Importancia y magnitud de las debilidades para la organización			
					Baja	Medio	Alta	Muy Alta
1	Gerencia	Gestión de la Dirección	Poca apertura hacia nuevos proveedores de materias primas (telas e hilos)	Definición de nuevos proveedores de materias primas, previo a una evaluación técnica en planta.				✓
2	G. Finanzas	Finanzas						
3	G. Marketing	Marketing	Demora en la toma de decisiones y actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos	Apoyo de la organización para el desarrollo de una capacitación sobre el manejo de proyectos de nuevos diseños				✓
4	G. Diseño	Diseño, desarrollo e innovación pds.	No sigue una metodología formalizada que permita el ordenamiento y seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos (BB seguro, líneas tipo Lanes)	La metodología para el diseño y desarrollo existente requiere de seguimiento y revisión continua conforme avancen las actividades. Adicional la recomendación se encamina a que cada diseño nuevo se lo trate como un nuevo proyecto siguiendo todos los lineamientos de la ISO (7.3).				✓
5	G. Finanzas	Planeación Estratégica	Tiene un carácter repetitivo (anualmente), se encamina en el cambio de metas y proyectos nuevos, los objetivos no son desplegados en toda la organización	Se recomienda un programa de capacitación en el desarrollo de la planeación estratégica junto con una evaluación de la metodología que se utiliza y la redefinición de una nueva, adicional se recomienda la difusión de los objetivos en la organización				✓
6	J. Calidad	Manejo ambiental y seguridad	El aporte de las diferentes jefaturas para con la gestión en seguridad y ambiental es mínima	Apoyarse de una jefatura, de tal forma que permita coordinar o ser el enlace entre la jefatura relacionada y las diferentes jefaturas de las áreas de producción, para lograr que se cumplan los planes establecidos			✓	
7	J. Recursos H.	Selección de Personal	La selección de personal no contempla requisitos mínimos iniciales, adicional el personal no participa en inducciones focalizadas con su puesto de trabajo	Planificar la inducción del personal considerando una inducción general y una específica direccionada hacia el área a la cual ingresará.		✓		
8	J. Recursos H.	Evaluación del Personal	La evaluación se centra en las jefaturas a todo nivel, pero no se incluye una evaluación del personal de planta, para este grupo es suficiente el cumplimiento de la producción medida de alguna manera por la remuneración variable	Evaluar la conveniencia o no del desarrollo de una metodología para la evaluación del personal de planta.		✓		
9	J. Recursos H.	Capacitación al Personal	No se dispone de planes de capacitación que realmente apunte a los requerimientos de la organización desde el análisis de las competencias existentes	Enfocar el plan de capacitación con las necesidades actuales de competencia del personal de las diferentes áreas de la organización.			✓	
10	G. Planta	Infraestructura (maquinaria & equipos)	En el área de ensamblado la falta de extractores de calor genera incomodidad en el personal, tampoco se dispone de un sistema de extracción de los humos y vapores en la elaboración de resines.	Diseñar los proyectos para la extracción del calor en el área de ensamblado y el extractor de los humos y vapores del área de resinas.		✓		
11	G. Ventas	Gestión de las Ventas	Definición de estrategias de ventas o promociones sin mirar previamente el efecto en producción para la adquisición de materiales necesarios. (pedidos en exceso y fuera de tiempo)	En el desarrollo de estrategias de ventas y promociones, considerar o evaluar el impacto que puede tener el abastecimiento de los materiales. Importante la revisión de los presupuestos con anterioridad al lanzamiento de las estrategias				✓
12	J. Servicio al cliente	Servicio al Cliente & Call Center	El cliente no tiene un medio al cual pueda dirigirse o comunicarse con la empresa más efectivamente para exponer sus requerimientos e incluso sus reclamos	Revisión del proceso de servicio al cliente, reestructurarlo junto con la conformación de un Call Center de la empresa			✓	
13	J. Producción	Administración de la producción (planeación)	La gestión para la planeación y la producción de los productos "Hecho bajo pedido - Made to order", concierne en el sistema como MTO, genera confusiones en producción y no se cumple con lo requerido por los clientes. También la no descripción de los productos no conformes "evoluciones de semelabrados".	Desarrollar un proceso que mejore la gestión en el manejo de los productos del tipo MTO, que incluya además un control dimensional del producto. ** Para el caso de productos no conformes, registrar su apareamiento de tal forma de poder analizarlos y de ser el caso tomar las acciones correctivas luego de su evaluación que indique que lo amerita.		✓		
14	J. Distribución	Distribución	Devoluciones de colchones -para ser reparados- por su manejo inadecuado en Distribución. Inventarios de colchones en exceso	Enfocar las capacitaciones al personal de la sección Distribución sobre temas de concientización en el manejo de materiales y productos. Evaluar los requerimientos de stock necesarios según el tipo de productos		✓		
15	J. Compras	Gestión de las compras/ Adquisiciones	La planeación de las compras y el manejo de los mínimos y los máximos en los materiales no tiene una estructura definida.	Como apoyo a la gestión de las compras, considerar a los jefes de secciones que utilizan las materias primas críticas como parte integrante en el desarrollo de la planeación de las compras				✓
16	J. Calidad	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C. P & M)	La participación de las diferentes jefaturas o responsables de los procesos para con el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción de las no conformidades es mínima	Desarrollar una herramienta para el seguimiento y control de los planes de acción de las NC		✓		
17	J. Mantenimiento	Mantenimiento	No se aprovecha la sinergia que puede aportar producción para la solución de problemas de reparaciones de la maquinaria, se une a esto la falta de comunicación entre producción y mantenimiento.	Estructurar la comunicación necesaria y eficiente que promueva el trabajo en equipo entre producción y mantenimiento			✓	
18	J. Tecnología	Sistemas de Información y comunicación	El conocimiento sobre este proceso recae en una sola persona, lo cual es un riesgo para la organización	Desarrollo de back ups en el manejo de los herramientas de información y la comunicación			✓	

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 8.

Matriz "FO"

COD	Procesos a Evaluar	COD	Microentorno			Macroentorno				
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
		Fortalezas / Oportunidades	Cientes requieren cada vez más productos antiérgicos y anti ácaros	Cientes reconocen la marca por el producto y servicio	Oportunidad de crecer en el mercado externo	Crecimiento en el mercado local por el servicio y la innovación	Tratados internacional es posibilitan acercamiento con países vecinos	Tecnología para manejo transaccional en línea de los procesos ventas, producción distribución "SAP"	Proveedores de materias primas ofrecen productos que protegen la salud y químicos más amigables al medio ambiente	Desarrollo de un manejo ambiental responsable que incluye temas relacionados con la comunidad (Responsabilidad social)
F1	Gestión de la Dirección	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos (renovación constante de maquinaria y equipos), Apoyo formación del personal, Dirección con enfoque de innovación, Aplicaciones con tecnología de punta			✓	✓			✓	✓
F2	Finanzas	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos con el correspondiente análisis de los recursos requeridos			✓	✓			✓	✓
F3	Marketing	Aplicación acertada de la publicidad en los medios según sea por el lanzamientos de nuevos productos o en promociones. Fortalecimiento de la Imagen de la empresa	✓	✓		✓				✓
F4	Diseño, desarrollo e innovación pdts.	Visitas a Ferias Internacionales para visualizar nuevos productos y poder transferirlos a Planta	✓	✓	✓	✓				
F5	Planeación Estratégica	Mantener la expectativa en la organización por la definición anual de nuevas metas								
F6	Manejo ambiental y seguridad	Desarrollo de una estructura para la gestión ambiental y de seguridad							✓	✓
F7	Selección de Personal	no								
F8	Evaluación del Personal	no								
F9	Capacitación al Personal	no								
F10	Infraestructura (maquinaria & equipos)	Maquinaria y equipos modernos, infraestructura igual moderna. En general preocupación por los detalles.		✓					✓	
F11	Gestión de las Ventas	Estrategia comercial según el momento por el cual se encuentra pasando la empresa. Promociones variadas lo cual resulta atractivo para los clientes.				✓	✓			
F12	Servicio al Cliente & Call Center	no								
F13	Administración de la producción (planificación)	Consolidación del grupo de jefes de las diferentes secciones de producción. Prioridad el trabajo en equipo.			✓			✓		✓
F14	Distribución	La disponibilidad de elementos para el almacenamiento y la manipulación de colchones (coches, estanterías y montacargas) en áreas definidas dentro de la bodega				✓				
F15	Gestión de las compras/ Adquisiciones	no								
F16	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C, P & M)	El desarrollo y dirección de equipos de trabajo para la solución de problemas.		✓						✓
F17	Mantenimiento	El conocimiento y compromiso del personal de mantenimiento al momento de solucionar problemas en los equipos y maquinarias que presentan daños		✓		✓				
F18	Sistemas de Información y comunicación	no								

RELACIONES	LINEAMIENTOS
F1, F2 / O3,O4,O7, O8	Mantener el apoyo de la Dirección en la capacitación y formación del personal ejecutivo y de planta para gestionar la innovación al interior de la organización, direccionando esfuerzos hacia la elaboración de productos amigables con el medio ambiente y la utilización de telas con protección anti ácaros y similares, y el manejo ambiental responsable .
F3,F4 / O1,O2,O4, O8	Direccionar la publicidad en los medios hacia los productos nuevos desarrollados en base a materiales de nueva tecnología como el caso de espumas amigables con el medio ambiente y el uso de telas con tratamientos del tipo UltraFresh, para ello importante el mantener la continuidad en las visitas a ferias internacionales donde se puede apreciar los cambios e innovaciones sobre los productos para el descanso. (deseable que a las visitas asistan técnicos de la empresa, relacionados o involucrados con el cambio en el proceso o tecnología nueva)
F6 / O7, O8	Seleccionar proveedores considerando materiales amigables con el medio ambiente y seguros para el manejo en planta
F10 / O2,O7	Adquirir maquinaria moderna según se requiera ya sea por cambio, mejora o innovación en tecnología, todo ello considerando el desarrollo de nuevos productos
F13, F16 / O3,O2,O6,O8	Manejo de equipos de trabajo de mejora e innovación liderado por los jefes de las áreas de producción, utilización de la herramienta transaccional "SAP" como base fundamental, direccionar también en temas de manejo ambiental y responsabilidad social
F11 / O4,O5	Considerar en la estrategia de ventas el mercado potencial externo existente en los países vecinos. La visita a estos países para observar la situación del mercado es fundamental. Estudio para la internacionalización de Chaidé
F14 / O4	El manejo de los productos en bodega de distribución juntamente con las facilidades existentes, permite hacer las entregas al cliente en el tiempo estipulado y con su satisfacción en la entrega
F17 / O2,O4	Intervención oportuna de mantenimiento en la solución de los problemas mecánicos de los equipos, facilitando de esta manera el poder realizar las entregas de productos en los tiempos establecidos según lo planificado.

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 9.

Matriz "DA"

COD	Procesos a Evaluar	COD		Microentorno			Macroentorno			
		Debtidades	Amenazas	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
				Crecimiento de competidores locales	Ingreso de cadenas comerciales extranjeras	Dependencia de proveedores únicos	Convulsiones sociales por paros	Fabricación de productos	Crisis mundial (incremento precios materias primas)	Medidas económicas inciertas
D1	Gestión de la Dirección	Poca apertura hacia nuevos proveedores de materias primas (telas e hilos)		✓		✓				
D2	Finanzas									
D3	Marketing	Demora en la toma de decisiones y actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos.		✓	✓					
D4	Diseño, desarrollo e innovación pdfts.	No sigue una metodología formalizada que permita el ordenamiento y seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos (BB seguro, líneas tipo Lates)		✓	✓					
D5	Planeación Estratégica	Tiene un carácter repetitivo (anualmente), se enmarca en el cambio de metas y proyectos nuevos, los objetivos no son desplegados en toda la organización		✓	✓	✓				
D6	Manejo ambiental y seguridad	El aporte de las diferentes jefaturas para con la gestión en seguridad y ambiental es mínima								
D7	Selección de Personal	La selección de personal no contempla requisitos médicos iniciales, adicional el personal no participa en inducciones focalizadas con su puesto de trabajo		✓						
D8	Evaluación del Personal	La evaluación se centra en las jefaturas a todo nivel, pero no se incluye una evaluación del personal de planta, para este grupo es suficiente el cumplimiento de la producción medida de alguna manera por la remuneración variable		✓						
D9	Capacitación al Personal	No se dispone de planes de capacitación que realmente apunte a los requerimientos de la organización desde el análisis de competencias.		✓						
D10	Infraestructura (maquinaria & equipos)	En el área de ensamblado la falta de extractores de calor genera incomodidad en el personal, tampoco se dispone de un sistema de extracción de los humos y vapores en la elaboración de resortes.								
D11	Gestión de las Ventas	Definición de estrategias de ventas o promociones sin mirar previamente el efecto en producción para la adquisición de materiales necesarios. (pedidos en exceso y fuera de tiempo)		✓		✓				
D12	Servicio al Cliente & Call Center	El cliente no tiene un medio al cual pueda dirigirse o comunicarse con la empresa más efectivamente para exponer sus requerimientos e incluso sus reclamos		✓	✓					
D13	Administración de la producción (planificación)	La gestión para la planificación y la producción de los productos "Hechos bajo pedido" "Make to order", conocido en el sistema como MTO, genera confusiones en producción y no se cumple con lo requerido por los clientes. También la no descripción de los productos no conformes "devoluciones de semielaborados".		✓						
D14	Distribución	Devoluciones de colchones para ser reparados por su manejo inadecuado en Distribución. Inventarios de colchones en exceso		✓						
D15	Gestión de las compras/ Adquisiciones	La planificación de las compras y el manejo de los mismos y los mínimos en los materiales no tiene una estructura definida		✓		✓				
D16	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C, P & M)	La participación de las diferentes jefaturas o responsables de los procesos para con el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción de las no conformidades es mínima								
D17	Mantenimiento	No se aprovecha la sinergia que puede aportar producción para la solución de problemas de reparaciones de la maquinaria, se une a esto la falta de comunicación entre producción y mantenimiento.								
D18	Sistemas de Información y comunicación	El conocimiento sobre este proceso recae en una sola persona, lo cual es un riesgo para la organización								

RELACIONES	LINEAMIENTOS
D1 / A1,A3	Analizar nuevos proveedores para materias primas (alambre y telas), para lograr un crecimiento seguro de la empresa evitando la dependencia de ciertos proveedores
D3, D4 / A1,A2	Establecer la metodología para el manejo integral de la gestión diseño y desarrollo de nuevos productos permitiendo un crecimiento adicional de la empresa, minimizando el ingreso de productos extranjeros en cadenas comerciales locales.
D5 / A1,A2,A3	Establecer las acciones necesarias para que la comunicación de los objetivos en la organización sea más eficiente y por ende el aporte para su consecución realmente sea el esperado en las metas trazadas.
D7, D8, D9 / A1	Establecer planes de inducción personalizados según el puesto que ocupará el personal nuevo. Con los resultados de la evaluación planificar la capacitación requerida.
D11 / A3	Considerar el efecto de las promociones de ventas en la producción, por posibles incumplimientos por sobrepasar lo presupuestado originalmente. Establecer la re-planificación de las necesidades de materiales según la nueva proyección de las ventas por las promociones en marcha.
D12 / A1,A2	Mejorar la comunicación con los clientes en relación con la atención a sus requerimientos y reclamos, para lograr una atención oportuna y efectiva, por ello el "call center" es una respuesta para ello, todo dentro del esquema de "servicio al cliente"
D13 / A1	Fortalecer el proceso para la planificación de los productos bajo pedido "MTO" más amigable, evitando confusión a la hora de su programación en piso, de tal forma que sean más visibles en todos los procesos de producción.
D14 / A1	Definir una metodología para el manejo de los productos en la bodega que evite el daño y deterioro.
D15 / A1,A3	Desarrollar un proyecto que permita controlar la planificación de las compras de manera acertada, evitando paros de producción por falta de materiales

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 10.

Matriz "DO"

COD	Procesos a Evaluar	COD	Microentorno			Macroentorno				
			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
		Debilidades	Cientes requieren cada vez más productos antialérgicos y anti ácaros	Cientes reconocen la marca por el producto y servicio	Oportunidad de crecer en el mercado externo	Crecimiento en el mercado local por el servicio y la innovación	Tratados internacionales es posible alianzas con países vecinos	Tecnología para manejo transaccional en línea de los procesos de ventas, producción distribución "SAP"	Proveedores de materias primas ofrecen productos que protegen la salud y químicos más amigables al medio ambiente	Desarrollo de un manejo ambiental responsable que incluye temas relacionados con la comunidad (Responsabilidad social)
D1	Gestión de la Dirección	Poca apertura hacia nuevos proveedores de materias primas (telas e hilos)	✓	✓	✓		✓		✓	✓
D2	Finanzas									
D3	Marketing	Demora en la toma de decisiones y actividades relacionadas con el desarrollo de nuevos productos	✓							
D4	Diseño, desarrollo e innovación pds.	No sigue una metodología formalizada que permita el ordenamiento y seguimiento de los planes de trabajo de nuevos productos (BB segun, líneas tipo Lateo)	✓							
D5	Planeación Estratégica	Tiene un carácter repetitivo (anualmente), se enmarca en el cambio de metas y proyectos nuevos, los objetivos no son despegados en toda la organización			✓	✓				
D6	Manejo ambiental y seguridad	El aporte de las diferentes jefaturas para con la gestión en seguridad y ambiental es mínimo			✓	✓				✓
D7	Selección de Personal	La selección de personal no contempla requisitos médicos iniciales, adicional el personal no participa en inducciones focalizadas con su puesto de trabajo								
D8	Evaluación del Personal	La evaluación se centra en las jefaturas a todo nivel, pero no se incluye una evaluación del personal de planta, para este grupo es suficiente el cumplimiento de la producción medida de alguna manera por la remuneración variable								
D9	Capacitación al Personal	No se dispone de planes de capacitación que realmente apunte a los requerimientos de la organización desde el análisis de competencias.		✓	✓	✓				✓
D10	Infraestructura (maquinaria & equipos)	En el área de ensabado la falta de extractores de calor genera incomodidad en el personal, tampoco se dispone de un sistema de extracción de los humos y vapores en la elaboración de resortes.								✓
D11	Gestión de las Ventas	Definición de estrategias de ventas o promociones sin mirar previamente el efecto en producción para la adquisición de materiales necesarios. (pedidos en exceso y fuera de tiempo)			✓	✓				
D12	Servicio al Cliente & Call Center	El cliente no tiene un medio al cual pueda dirigirse o comunicarse con la empresa más efectivamente para exponer sus requerimientos e incluso sus reclamos								
D13	Administración de la producción (planificación)	La gestión para la planificación y la producción de los productos "Hechos bajo pedido - Make to order", conocido en el sistema como MTO, genera confusiones en producción y no se cumple con lo requerido por los clientes. También la no descripción de los productos no conformes "devoluciones de semelaborados".		✓	✓	✓		✓		
D14	Distribución	Devoluciones de colchones -para ser reparados por su manejo inadecuado en Distribución. Inventarios de colchones en exceso			✓	✓				
D15	Gestión de las compras/ Adquisiciones	La planificación de las compras y el manejo de los máximos y los mínimos en los materiales no tiene una estructura definida		✓	✓	✓			✓	✓
D16	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C, P & M)	La participación de las diferentes jefaturas o responsables de los procesos para con el seguimiento y cumplimiento de los planes de acción de las no conformidades es mínima		✓	✓	✓				
D17	Mantenimiento	No se aprovecha la sinergia que puede aportar producción para la solución de problemas de reparaciones de la maquinaria, se usa a esto la falta de comunicación entre producción y mantenimiento.		✓						
D18	Sistemas de Información y comunicación	El conocimiento sobre este proceso recae en una sola persona, lo cual es un riesgo para la organización								

RELACIONES	LINEAMIENTOS
D1 / O7	Establecer contacto con proveedores de materias primas amigables con el medio ambiente, esto dentro de un manejo ambiental responsable.
D3, D4 / O1	Desarrollar metodología para el manejo del diseño y desarrollo más eficaz. Que permita llegar lo más pronto con productos nuevos a los clientes
D6, D16 / O3, O4	Potencializar el aporte de las diferentes jefaturas -innovaciones- en temas de seguridad, ambiente y calidad. Como base para fomentar el crecimiento en el mercado
D9 / O2, O3, O4	Mejorar planes de capacitación en función de las competencias. Se logrará mantener y aumentar el reconocimiento por el producto y apalancará el crecimiento en el mercado
D13 / O2, O3, O4, O6	Redefinir el proceso de manejo de los productos MTO. Permita aumentar la oportunidad de crecimiento en el mercado
D15 / O2, O3, O4, O7	Mejorar la gestión de compras en relación con los máximos y mínimos de las materias primas requeridas. Permitirá mantener el crecimiento de la empresa.
D5 / O3, O4	Planificación estratégica basada o priorizando la comunicación de los objetivos en todas las áreas, esto ayudará al crecimiento en el mercado (interno y externo)

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 11.

Matriz "FA"

COD	Procesos a Evaluar	COD Fortalezas / Amenazas	Microentorno			Macroentorno			
			A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
F1	Gestión de la Dirección	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos (renovación constante de maquinaria y equipos). Apoyo formación del personal. Dirección con enfoque de innovación. Aplicaciones con tecnología de punta	✓		✓				
F2	Finanzas	Apoyo iniciativas de nuevos proyectos con el correspondiente análisis de los recursos requeridos	✓		✓				
F3	Marketing	Aplicación acertada de la publicidad en los medios según sea por el lanzamientos de nuevos productos o en promociones. Fortalecimiento de la Imagen de la empresa	✓	✓			✓		
F4	Diseño, desarrollo e innovación pds.	Visitas a Ferias Internacionales para visualizar nuevos productos y poder transferidos a Planta	✓	✓					
F5	Planeación Estratégica	Mantener la expectativa en la organización por la definición anual de nuevas metas	✓						
F6	Manejo ambiental y seguridad	Desarrollo de una estructura para la gestión ambiental y de seguridad							
F7	Selección de Personal	no							
F8	Evaluación del Personal	no							
F9	Capacitación al Personal	no							
F10	Infraestructura (maquinaria & equipos)	Maquinaria y equipos modernos, infraestructura igual moderna. En general preocupación por los detalles.	✓	✓					
F11	Gestión de las Ventas	Estrategia comercial según el momento por el cual se encuentra pasando la empresa. Promociones variadas lo cual resulta atractivo para los clientes.	✓				✓		
F12	Servicio al Cliente & Call Center	no							
F13	Administración de la producción (planificación)	Consolidación del grupo de jefes de las diferentes secciones de producción. Prioridad el trabajo en equipo.	✓						
F14	Distribución	La disponibilidad de elementos para el almacenamiento y la manipulación de colchones (coches, estanterías y montacargas) en áreas definidas dentro de la bodega							
F15	Gestión de las compras/ Adquisiciones	no							
F16	Gestión de calidad (Auditorías, Acciones C, P & M)	El desarrollo y dirección de equipos de trabajo para la solución de problemas.	✓		✓				
F17	Mantenimiento	El conocimiento y compromiso del personal de mantenimiento al momento de solucionar problemas en los equipos y maquinarias que presentan daños							
F18	Sistemas de Información y comunicación	no							

RELACIONES	LINEAMIENTOS
F1, F10 / A1, A3	Renovación y mejoramiento de maquinaria. Por el enfoque de innovación de la empresa y por la preocupación por los detalles en la calidad
F3 / A1, A2, A5	Fortalecer la gestión de marketing, en cuanto a difusión en medios. Evitando el crecimiento de competidores
F4 / A1, A2	Transferir información de visitas a ferias para desarrollar nuevos productos en planta.
F11 / A1, A5	Direccionar estrategia comercial en cuanto a las promociones variadas para los clientes. Se frena arremetida de la competencia
F13, F16 / A1, A3	Fortalecer el trabajo en equipo de las jefaturas de producción. Aprovechar la consolidación de los jefes de sección y la dirección de los grupos de trabajo en equipo.

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 12.

Priorización de indicadores desde la caracterización de los procesos

PROCESO	INDICADORES	PRIORIZACIÓN DE INDICADORES			
		Impacto en el cliente	Frecuencia	Afectación a la organización	Puntaje
VENTAS	Cumplimiento del presupuesto de ventas	1	3	3	7
	Efectividad en las ventas	2	3	3	8
	Nivel de inventarios	2	2	3	7
	Índice de quejas y reclamos	3	2	3	8
SERVICIO AL CLIENTE	Atención de llamadas telefónicas	3	2	3	8
	Satisfacción del cliente final	3	3	3	9
	Satisfacción del cliente distribuidor	3	3	3	9
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Cumplimiento de actividades realizadas por los procesos	1	2	3	6
CONTROL DE LA GESTIÓN	Participación del mercado	1	2	3	6
	Crecimiento de ventas	1	3	3	7
INNOVACIÓN Y PROYECTOS	Estrategias de mejoras e innovaciones	2	2	3	7
	Rentabilidad de las innovaciones	1	2	3	6
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Índice de mejoramiento (Acc. Preventivas)	1	2	3	6
	Cierre de AC&AP	1	3	3	7
DISEÑO	Devolución de colchones nuevos	3	2	3	8
	Devolución de muebles nuevos	3	2	3	8
	Cumplimiento programa de D&D	2	3	3	8
COMPRAS LOCALES E IMPORTACIONES	Descuentos obtenidos	1	2	3	6
	Nivel de cumplimiento de proveedores	2	3	3	8
	Paralización de producción por falta de materia prima	2	3	3	8
ALMACENAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS	Días de inventario (Local)	2	2	3	7
	Días de inventario (Importación)	2	2	3	7
	Inspección de ingreso de productos	2	2	2	6
PRODUCCIÓN COLCHONES	Cumplimiento del plan de producción de colchones	2	3	2	7
	Entregas de MTO	3	2	2	7
	Nivel de defectuosos (solo colchones)	3	2	2	7
	Nivel de desperdicios (espuma)	1	3	3	7
	Nivel de desperdicios (plástico de embalaje)	1	2	2	5
PRODUCCIÓN MUEBLES Y COMPLEMENTOS	Cumplimiento del plan de producción de muebles y bases	3	2	2	7
	Nivel de desperdicio (Plástico de embalaje muebles y bases)	1	2	2	5
	Nivel de defectuosos (almohadas)	2	2	3	7
DISTRIBUCIÓN	Nivel de cumplimiento de distribución	2	2	3	7
	Nivel de entregas a tiempo	3	2	3	8
	Exactitud de inventarios	1	2	3	6
DEVOLUCIONES	Tiempo de reparaciones	3	2	3	8
CONTABILIDAD Y COSTOS	Entrega del balance	1	2	3	6
	Entrega del informe gerencial	1	2	3	6
	ARP producto	1	2	3	6
	Cumplimiento presupuesto de gastos	1	2	3	6
TESORERÍA	Pagos a tiempo	1	2	3	6
	Flujo	1	2	3	6
CRÉDITO Y COBRANZAS	Cartera vencida	2	2	3	7
	Cartera incobrable	2	2	3	7
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	Nivel de cumplimiento de objetivos, personal administrativo	1	2	2	5
	Nivel de competencia personal planta	2	3	3	8
NÓMINA SUELDOS Y SALARIOS	Pagos a tiempo	1	2	3	6
DESARROLLO DE COMPETENCIAS	Nivel de cumplimiento de objetivos, personal administrativo	1	2	2	5
	Nivel de competencias personal planta	2	3	3	8
	Efectividad cursos dictados	2	2	3	7
MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS, EQUIPOS E INSTALACIONES	Paros de maquinaria	1	2	2	5
	Índice de mantenimiento preventivo	1	2	2	5
	Cumplimiento de programa de mantenimiento	1	2	2	5
CALIBRACIÓN DE EQUIPOS DE MEDICIÓN	Equipos de medición aptos	1	2	2	5
	Patrones de calibración aptos	1	2	2	5
DESARROLLO DE APLICACIONES	Cumplimiento cronograma de desarrollo	1	2	3	6
MANTENIMIENTO DE HERDWARE Y SOFTWARE	Nivel de satisfacción de la solución	1	2	2	5

Elaborado por: P. Sánchez, 2011

ANEXO 13.

Priorización de indicadores desde el análisis FODA

PROCESO	INDICADORES	PRIORIZACIÓN DE INDICADORES				
		Impacto en el cliente	Frecuencia	Afectación a la organización	Puntaje	
INDICADORES ESTRATÉGICOS SUGERIDOS E INDICADORES A PARTIR DEL ANÁLISIS "FODA"						
Financiera: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Obj: Aumentar la oportunidad de ingresos	Rentabilidad proyectada	2	1	3	6	
	Ingresos por productos nuevos	2	2	3	7	
	Ingresos por exportaciones	2	2	3	7	
	Obj: Líder en costos en la industria	Porcentaje de reducción anual en costos por unidad de producción	1	2	2	5
	Porcentaje de variación contra el costo presupuestario.	1	2	2	5	
Financiera: ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD Obj: Incremento de la producción	Crecimiento de colchones	1	2	2	5	
	Crecimiento de bases	1	2	2	5	
	Crecimiento de muebles	1	2	2	5	
Del cliente: Disminuir nivel de devoluciones de clientes	Devoluciones de clientes	3	3	3	9	
Del cliente: Incrementar el nivel de innovaciones de productos	Nivel de innovaciones	3	3	3	9	
Del cliente: Incrementar la participación en el exterior	Crecimiento anual de exportaciones	1	3	3	7	
	Exportación mensual de productos	1	3	3	7	
	Satisfacción por el producto	3	2	2	7	
Del cliente: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Satisfacción por la entrega	3	2	2	7	
	Satisfacción por el servicio	3	2	2	7	
	Obj: Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Satisfacción por el servicio	3	2	2	7
PARA LOS PROCESOS INTERNOS: GESTIÓN DE OPERACIONES						
Lograr servicio justo a tiempo	Porcentaje de entregas puntuales	3	2	2	7	
	Porcentaje de pedidos fuera de plazo	3	2	2	7	
Desarrollar proveedores de alta calidad	Porcentaje de pedidos perfectos recibidos	3	2	2	7	
PARA PRODUCCIÓN						
Reducir el costo de producir bienes/servicios	➤ Gastos de marketing, venta, distribución y administración como porcentaje de los costos totales.	1	2	2	5	
	➤ Costo por unidad de producción (para organizaciones con productos homogéneos)	1	2	2	5	
Mejorar los proceso continuamente	➤ Número de procesos con mejoras sustanciales	1	2	2	5	
	➤ Porcentaje de defectos en partes por millón	3	2	2	7	
	➤ Porcentaje de desechos y desperdicios	2	2	2	6	
	➤ Costo de inspección y comprobación	2	1	2	5	
	Costo total de calidad (prevención, evaluación, falla interno, falla externo)	2	1	3	6	
Mejorar la capacidad utilizada de los activos fijos	➤ Porcentaje de utilización de la capacidad	2	2	3	7	
	➤ Fiabilidad del equipo (porcentaje de tiempo disponible para la producción)	1	2	2	5	
	➤ Número y porcentaje de fallas	3	2	3	8	
Mejorar eficacia del capital de trabajo	➤ Días de inventario, rotación de inventario	2	2	3	7	
	➤ Días de ventas por cuentas por cobrar	1	2	2	5	
DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS						
Reducir el costo del servicio	➤ Costo ABC de almacenamiento y entrega a clientes	1	1	3	5	
	➤ Porcentaje de clientes atendidos por canales de bajo costo de servicio, por ej., pasar clientes de transacciones manuales y telefónicas a electrónicas.	2	2	2	6	
Entrega responsable a los clientes	➤ Tiempos de espera, desde el pedido a la entrega	3	2	2	7	
	➤ Porcentaje de entregas a tiempo	3	2	3	8	
Mejorar la calidad	➤ Porcentaje de productos entregados sin defectos	3	2	3	8	
	➤ Número y frecuencia de quejas de los clientes				0	
DISEÑAR NUEVOS PRODUCTOS LANZAMIENTO DE PRODUCTOS						
Reducir tiempos de desarrollo	➤ Número de proyectos entregados a tiempo	3	3	3	9	
	➤ Tiempo total (desde el concepto hasta salida al mercado)	3	3	3	9	
Producción efectiva de nuevos productos	➤ Costo de fabricación de nuevos productos (real contra presupuesto)	2	2	3	7	
	➤ Rendimiento de procesos de fabricación para nuevos productos	2	2	3	7	
	➤ Número de fallas o devoluciones de clientes	3	2	3	8	
	➤ Satisfacción o quejas de consumidores sobre nuevos productos lanzados.	3	2	3	8	
Marketing, distribución y ventas efectivos de nuevos productos	➤ Ingresos de primeros seis meses provenientes de nuevos productos (reales contra presupuestados)	1	3	3	7	
	➤ Pedidos atrasados de nuevos productos	3	2	3	8	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Desarrollar habilidades en gestión de calidad y mejora de procesos	➤ Porcentaje de empleados capacitados en técnicas de gestión de calidad	3	3	3	9	
	➤ Tecnología que facilita la mejora del proceso y la satisfacción del cliente	2	2	2	6	
	➤ Porcentaje de empleados que obtiene retroalimentación inmediata de	2	2	2	6	
PLANES OPERATIVOS						
1	1. Estrategia de crecimiento	Incremento de ventas	2	3	3	8
2		Participación en el mercado local	3	2	3	8
3		Incremento de ventas de exportación	3	2	3	8
4		Rentabilidad proyectada	2	3	3	8
5		Incremento de utilidad	2	3	3	8
6	2. Estrategia de cultura de servicio	Reclamos de clientes	3	2	3	8
7		Satisfacción del cliente en general	3	2	3	8
8		Satisfacción de atención de llamadas telefónicas	3	2	3	8
9	3. Estrategia de cultura ambiental y responsabilidad social	Devoluciones	2	3	3	8
10		Aporte en relaciones comunitarias	2	3	3	8
11		Desperdicios de espuma	3	3	3	9
12	4. Estrategia de desarrollo	Desperdicios de alambre	3	3	3	9
13		Innovaciones	3	3	3	9
14	5. Estrategia de mejoramiento de procesos	Reducción tiempo de espera desarrollo de productos	3	3	3	9
15		Nivel de producción diario	2	3	3	8
16		Nivel de defectuosos	3	2	3	8
17	6. Estrategia de formación	Personal competente	2	3	3	8
18		Capacitación en innovación	2	3	3	8
19		Capacitación en ambiental	2	3	3	8
20		Eficacia capacitación impartida	2	3	3	8
21		Poli funcionalidad	2	2	3	7
22		Comunicación de objetivos	2	3	3	8