



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, **GABRIELA ALEXANDRA CEVALLOS JACOME, C.C.: 1716131378 Y VERÓNICA ANDREA ERAZO MERINO, C.C.: 1716212129**, autores del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS CARGOS EJECUTIVOS Y ADMINISTRATIVOS DE LAS ÁREAS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EDESA S.A.”**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Octubre 2013

Gabriela Cevallos

GABRIELA ALEXANDRA CEVALLOS JACOME

C.C.: 1716131378

Verónica Erazo

VERÓNICA ANDREA ERAZO MERINO

C.C.: 1716212129



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGIA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

“

AUTORAS:

GABRIELA ALEXANDRA CEVALLOS JÁCOME

VERÓNICA ANDREA ERAZO MERINO

DIRECTOR:

IVÁN ONTANEDA

QUITO, 2013

Índice

RESUMEN	9
1. CAPITULO I: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA EDESA S.A.....	10
1.2. PRODUCTOS DE LA EMPRESA	11
1.3. PLAN ESTRATÉGICO EDESA S.A. PARA EL PERIODO 2010-2015	11
1.3.1. MISIÓN	12
1.3.2. VISION	12
1.3.3. VALORES INSTITUCIONALES.....	12
1.3.4. ANALISIS FODA.....	13
1.3.4.1 ANALISIS INTERNO	13
1.3.4.1.1. FORTALEZAS.....	13
1.3.4.1.2. DEBILIDADES	13
1.3.4.2. ANALISIS EXTERNO.....	14
1.3.4.2.1. OPORTUNIDADES.....	14
1.3.4.2.2. AMENAZAS.....	15
1.4. MATRIZ ESTRATÉGICA.....	16
1.5. LEVANTAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR.....	18
1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	22
2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	23
2.1. INTRODUCCIÓN.....	23
2.2. DEFINICION DE CONCEPTOS	24
2.2.1. PLANES DE INCENTIVOS.....	24
2.2.2. COMPENSACIÓN	24
2.2.3. SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	25
2.2.3.1. APLICACIONES DEL SISTEMA.....	26
2.2.3.1.1. Medición de comportamientos	26
2.2.3.1.2. Guía para la evaluación de desempeño de las personas.....	26
2.2.3.1.3. Enfoque pragmático.....	26
2.2.3.1.4. Fomenta la asociación.....	26

2.2.3.1.5.	Proporciona flexibilidad	27
2.1.	PROCESO DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	27
2.1.1.	Mecanismos para obtener evaluación:.....	27
2.1.2	Modelo de pago variable:	28
2.1.2.1	Estratégicos:.....	28
2.1.2.2	Departamentales:	28
2.1.2.3	Individuales:	28
2.1.2.4	Monto a distribuir:	28
2.1.3	Frecuencia de pago:	28
2.1.4	Método de distribución:	29
2.1.5	Provisión y límites:	29
2.2.	INDICADORES	29
2.2.1.	GENERALIDADES	29
2.2.2.	NIVELES DE REFERENCIA	30
2.2.3.	RESPONSABILIDAD	30
2.2.4.	PERIODICIDAD	30
2.2.5.	SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	31
2.2.6.	TIPOS DE INDICADORES	31
2.2.6.1.	INDICADORES DE ABASTECIMIENTO.....	31
2.2.6.2.	INDICADORES DE LOGÍSTICA.....	31
2.2.6.3.	INDICADORES DE PRODUCCIÓN	31
2.2.6.4.	INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN	32
2.2.6.5.	INDICADORES DE POSTVENTA	32
3.	CAPÍTULO III: IDENTIFICAR LOS CARGOS QUE ENTRARAN DENTRO DEL PROGRAMA	33
3.1.	INTRODUCCION.....	33
3.2.	DESARROLLAR LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS POR CARGO	34
3.3.	VALIDACION DE CARGOS	38
4.	CAPÍTULO IV: ANALIZAR INDICADORES EXISTENTES	42
4.1.	ANALIZAR LA VALIDEZ DE INDICADORES ACTUALES.....	42
4.2.	CONSTRUIR NUEVOS INDICADORES	42
4.3.	DOCUMENTACIÓN DE INDICADORES	42
5.	CAPÍTULO V: DESARROLLAR EL MODELO MULTIFACTOR DE PAGO VARIABLE.....	46

5.1	DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	46
5.1.1	DEFINICION DE LAS PREMISAS DEL MODELO	46
5.2	DESARROLLAR EL MODELO MULTIFACTOR DE PAGO VARIABLE	47
5.2.1	MODELO DE PAGO VARIABLE	47
5.2.1.1	INDICADORES ESTRATEGICOS.....	47
5.2.1.2	INDICADORES DE PROCESOS.....	48
5.2.1.3	INDICADORES INDIVIDUALES	48
5.2.2	MONTO A DISTRIBUIR.....	48
5.2.3	FRECUENCIA DE PAGO	48
5.2.4	METODO DE DISTRIBUCIÓN	48
5.2.5	PROVISIONES Y LIMITES	49
5.2.6	DEFINICIONES PARA LA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN VARIABLE	50
5.3	DESARROLLAR EL MODELO DE INCENTIVOS VARIABLE PARA CADA CARGO.....	51
5.3.1	DEFINICIÓN DE PREMISAS.....	51
5.3.2	DEFINICIÓN DE INDICADORES CON SU RESPECTIVO PESO PARA LOS CARGOS DE LA MARIZ DE ALCANCE	52
5.3.2.1	MODELO MULTIFACTOR DE REMUNERACIÓN VARIABLE	52
6.	CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN PLAN PILOTO	54
6.1.	IMPLEMENTACION PLAN PILOTO	54
6.1.2.	GERENTE DE MANTENIMIENTO	55
6.1.3.	JEFE DE LOGISTICA	56
6.2	DETERMINAR Y VALIDAR EL MODELO	56
7.	CAPÍTULO VII: MARCO CONCLUSIVO	58
7.1	CONCLUSIONES.....	58
7.2	RECOMENDACIONES.....	59
	REFERENCIAS.....	61
	BIBLIOGRAFÍA.....	64
	ANEXOS	65

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis del ambiente interno. Tomado de Edesa, 2010, Fortalezas y Debilidades.	15
Figura 2. Análisis del ambiente externo. Tomado de Edesa, 2010, Amenazas y Oportunidades.	16
Figura 3. Matriz estratégica. Tomado de Edesa, 2010, Matriz estratégica.	17
Figura 4. Cadena de valor Edesa.....	19
Figura 5. Organigrama Edesa. Tomado de Edesa, 2009.....	21
Figura 6. Cargos dentro del sistema de incentivos	40
Figura 7. Modelo Multifactor de remuneración variable.....	53
Figura 8. Gerente general.....	86
Figura 9. Gerente de operaciones y complementos	87
Figura 10. Coordinador de operaciones y complementos.....	88
Figura 11. Gerente técnico.....	89
Figura 12. Supervisor de matriceria.....	90
Figura 13. Coordinador de inspección.....	91
Figura 14. Supervisor de moldes	92
Figura 15. Coordinador de hornos	93
Figura 16. Jefe de servicio técnico.....	94
Figura 17. Gerente de calidad.....	95
Figura 18. Jefe de logística	96
Figura 19. Gerente de mantenimiento.....	97
Figura 20. Jefe de mantenimiento.....	98
Figura 21. Supervisor eléctrico.....	99
Figura 22. Supervisor de mantenimiento.....	100

Figura 23. Gerente de producción.....	101
Figura 24. Jefe de producción.....	102
Figura 25. Coordinador de producción	103

Índice de Tablas

Tabla 1. Criterio para calificación cuantitativa para los cargos de cada matriz	35
Tabla 2. Matriz calificación continuidad de la operación.....	36
Tabla 3. Matriz calificación impacto estratégico.....	37
Tabla 4. Cargos dentro del sistema de incentivos.....	38
Tabla 5. Documentación de indicadores.....	43
Tabla 6. Porcentajes por nivel jerárquico	49
Tabla 7. Cargos considerados en el sistema por nivel jerárquico.....	49
Tabla 8. Plan Piloto - Gerente de Producción.....	54
Tabla 9. Plan Piloto - Gerente de Mantenimiento.....	55
Tabla 10. Plan Piloto - Jefe de Logística	56
Tabla 11. Cálculo compensación total aplicando método multifactor pago variable.....	57

RESUMEN

En esta investigación se busca desarrollar un modelo de pago variable para Edesa S.A., esta organización actualmente no cuenta con una estructura de compensación basada en un sistema de pago variable eficaz ligado a incentivos. La empresa durante estos treinta y nueve años ha liderado el mercado ecuatoriano y esto se debe a que cuenta principalmente con el recurso humano que sustenta las operaciones del negocio, sin embargo tiene un alto índice de rotación del personal debido a que su política de remuneración se encuentra en el cuartil uno (Q1) respecto al mercado.

Esta problemática se quiere atacar con el desarrollo de un sistema de pago variable que permita a mediano plazo incrementar la remuneración de los empleados con el fin de llegar a pagar en la mediana (Q2) respecto al mercado llegando a ser más competitivos con el fin de atraer y retener al mejor personal. “Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización” (Amarós, sf). Haciendo hincapié al resultado que tendría la aplicación de este modelo el economista George Baker señala que “el problema no es que los incentivos no den resultado sino que dan demasiado buen resultado” y esto es lo que se busca para Edesa.

En conclusión, podemos decir que la implementación del modelo permitirá impulsar la productividad de los procesos, mejorará el clima laboral reduciendo índices de rotación, por lo tanto reducirá costos ligados a los procesos de contratación. Con esto se retendrá al personal clave de la compañía invirtiendo así en el conocimiento de los colaboradores.

1. CAPITULO I: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA EDESA S.A.

Edesa S.A. se fundó en 1974 con la participación de inversionistas ecuatorianos y la Compañía Venezolana de Cerámica C.A. VENCERAMICA. A partir de 1982 se incorporan a la producción nuevos modelos y colores para satisfacer la demanda del mercado nacional. En 1985 la excelente calidad de los productos Edesa, hacen necesaria la primera ampliación de la planta industrial, con lo cual se aumentó la capacidad de producción de 200.000 a 500.000 piezas al año (Edesa, s.f., Quienes somos).

En 1986, Edesa incursionó en el mercado de exportación, principalmente a los Estados Unidos de América y progresivamente a países Andinos y Centroamérica. En 1998, se constituye en la única empresa productora de sanitarios en América del Sur que certifica bajo la Norma ISO 9001, después de haber recibido en años previos los certificados IAPMO, CSA e INEN (Edesa, s.f., Quienes somos).

En 1999 conscientes de la necesidad de los clientes por adquirir productos complementarios para el baño se amplía líneas de productos, complementando el baño, con grifería y bañeras (Edesa, s.f., Quienes somos).

Edesa ha liderado el mercado ecuatoriano, gracias a la aceptación de los consumidores, actualmente tiene más de 800 empleados, generando ingresos para 2000 familias. Gran parte de la producción se destina a mercados de exportación, donde ocupa posiciones de éxito y liderazgo.

Actualmente Edesa cuenta con seis almacenes de venta directa en Quito y tres almacenes en Guayaquil, también con varios distribuidores a nivel nacional, llegando a producir anualmente dos millones y medio de productos.

1.2. PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Dentro del portafolio de productos de Edesa (s.f., Productos) se encuentran:

- Productos Sanitarios (inodoros de una pieza y dos piezas, lavamanos y urinarios)
- Grifería para baño, ducha y cocina
- Productos complementarios (llaves esféricas, rejillas, llaves angulares, desagües, sifones, extractor de olores, fregaderos de ropa, herrajes, asientos)
- Bañeras (tinas, hidromasajes, cabinas)
- Accesorios cerámicos adhesivos
- Accesorios metálicos
- Repuestos

1.3. PLAN ESTRATÉGICO EDESA S.A. PARA EL PERIODO 2010-2015

El éxito en los negocios, implica tener un horizonte que tome en cuenta los aspectos importantes que pueden impactar en el desenvolvimiento de las operaciones en una empresa. Sin considerar estos aspectos, los objetivos empresariales no tendrán una medición adecuada y sostenida en el tiempo.

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, el cual ayuda a que los líderes plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando éste es transmitido hacia toda la organización, generará sinergias en todo el personal para la obtención de objetivos. El

plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con determinado destino (Ríos, 2009).

A continuación se detallarán los pilares del plan estratégico de Edesa S.A. (2010), plasmados inicialmente en la razón de ser de la empresa y cuál es el rumbo que seguirá la misma así como los valores y el código de conducta en el cual se fundamenta.

1.3.1. MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de óptima calidad para ambientes de baño, en armonía con la comunidad y el medio ambiente, cumpliendo las expectativas de nuestros clientes y accionistas, logrando el crecimiento profesional y humano de nuestro personal.

1.3.2. VISION

Ser para el 2015 una empresa dinámica, innovadora, competitiva, con la mejor oferta de ambientes para baños en los mercados local e internacional.

1.3.3. VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Lealtad
- Justicia
- Disciplina

1.3.4. ANALISIS FODA

A través de un grupo focal, en el que participaron los gerentes de cada área y el Gerente General se realizó un análisis para saber cuál es la situación actual utilizando la Matriz FODA, herramienta con la que se determinó sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las mismas que se detallan a continuación.

1.3.4.1 ANALISIS INTERNO

1.3.4.1.1. FORTALEZAS

Entre las fortalezas de la empresa podemos mencionar a la gestión de abastecimiento, ya que Edesa tiene una adecuada provisión de compras para el proceso productivo. Adicionalmente, se considera una fortaleza a la operación de manufactura de sanitarios, debido a la estandarización de procesos claves del negocio, lo que consolida a la compañía como tradición de marca dentro del mercado, reconocida por su alta calidad gracias al compromiso de las personas quienes la fabrican. Gracias a sus instalaciones Edesa cuenta con versatilidad en su producción y variedad de productos sustentados en una sólida estructura de costos.

1.3.4.1.2. DEBILIDADES

Como debilidades podemos mencionar que Edesa al no contar con suficientes puntos de venta directa, depende en muchas ocasiones de grandes centros de distribución como Mega Kiwi por citar un ejemplo. Esto condiciona en cierto grado la planificación y gestión de ventas. En temas de logística y administración de entregas al no tener una adecuada coordinación de rutas en ocasiones hay retraso en las entregas. Por otra parte, Edesa no cuenta con un área

de diseño y desarrollo por lo que se ve afectado el tiempo de desarrollo de nuevos productos según tendencias del mercado. Hay una falencia igualmente en la coordinación de pedidos de productos por lo que en ocasiones tampoco hay disponibilidad de inventario para la entrega y no llega a tiempo al cliente. Se ha visto otra debilidad el no tener el recurso humano altamente entrenado, parte de esto se debe a la alta rotación de personal que tiene la empresa por temas de remuneración.

1.3.4.2. ANALISIS EXTERNO

1.3.4.2.1. OPORTUNIDADES

Una de las oportunidades que tiene Edesa es implementar una zona franca como una política de alianza con otras empresas extranjeras, que permita bajar los impuestos en el mercado internacional a través de negociar restricciones según acuerdo bilateral entre países; éste acuerdo tendría como resultado el aumento de ventas. También Edesa está enfocada a captar el mercado de discapacitados creando nuevos modelos y accesorios para este segmento, así como lo está haciendo con la marca ecológica de ahorro de agua. Adicionalmente, podría comercializar productos sustitutos como sanitarios de plástico o metal o incluso lavamanos de vidrio, entre otros. Tener una estructura de outsourcing en China sería otra estrategia para abaratar costos de control y búsqueda de proveedores, creando un vínculo para garantizar la calidad. Por otro lado, el ensamblar grifería en el país podría bajar los aranceles de impuestos por el Estado. Edesa en definitiva crea tendencias de consumo dentro del mercado como el dual flush (doble descarga para sólidos y líquidos con el fin de ahorrar agua), y asiento slow

down (tapa de inodoro que baja lentamente para evitar accidentes y ruidos molestos).

1.3.4.2.2. AMENAZAS

Como amenazas Edesa al ser una empresa manufacturera de procesos artesanales y teniendo una producción masiva, no cuenta todavía con una infraestructura tecnificada por lo que sus costos de producción se elevan y en relación al mercado baja la productividad. Desde que estalló la crisis financiera en Estados Unidos bajaron los precios de productos, por la sobreoferta y la disminución de la demanda, esto ocasionó que los productos comercializados por Edesa sufran una pérdida de competitividad por precios, lo que ocasionó pérdida de posicionamiento en el mercado y se incrementen los costos de producción. Esta disminución en ventas obliga a bajar la capacidad productiva.

Análisis del ambiente interno

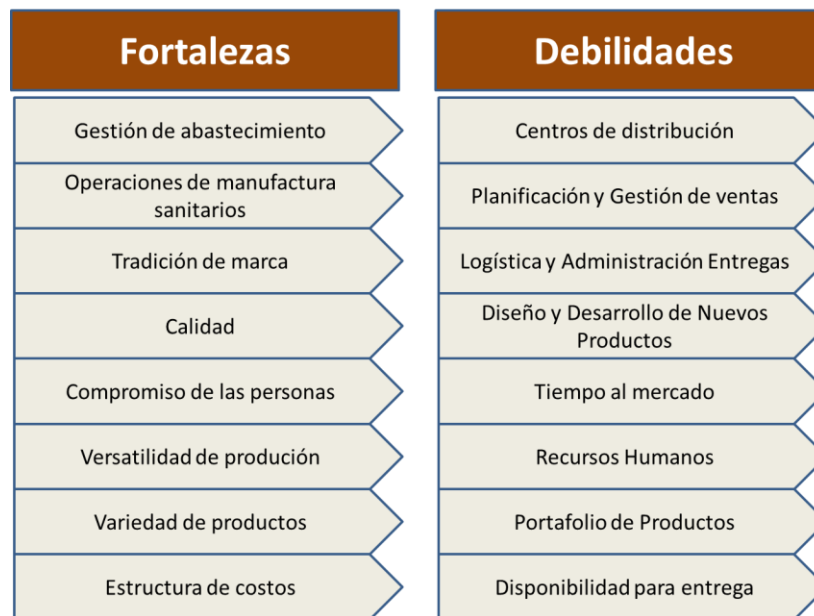


Figura 1. Análisis del ambiente interno. Tomado de Edesa, 2010, Fortalezas y Debilidades.

Análisis del ambiente externo

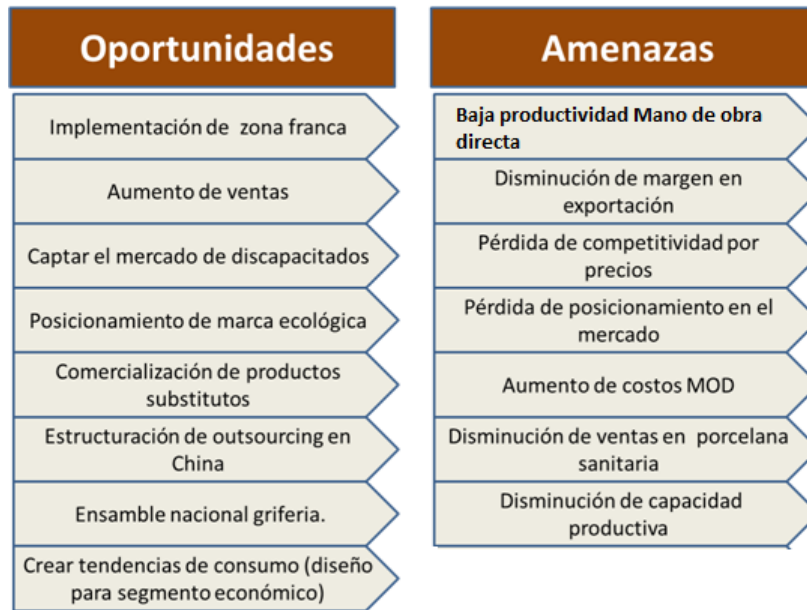


Figura 2. Análisis del ambiente externo. Tomado de Edesa, 2010, Amenazas y Oportunidades.

1.4. MATRIZ ESTRATÉGICA

Para enfocar de mejor manera la planeación estratégica de Edesa, se definió una matriz estratégica, la cual encaminó el planteamiento de los objetivos finales, y a su vez que conduzcan a la visión de la empresa. Edesa (2010) planteó para ello una matriz estratégica basada en tres pilares o vectores estratégicos: consolidación de marcas, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de personas a través de las siguientes perspectivas:

- Manejar una excelente situación económica y financiera de la empresa.
- Fortalecer su mercado e imagen,
- Enfocarse en la calidad para el cliente.
- Incorporar mejoramiento continuo en la tecnología y procesos.

- Desarrollar el patrimonio humano.

Integra		V1. Consolidación de Marcas	V2. Desarrollo de Nuevos Productos	V3. Desarrollo de Personas
Económico y Financiero	EF1	Eficiencia Operativa		
	EF2	Mejorar ciclo de caja		
	EF3	Mejorar rentabilidad de productos por categorías		
	EF4	Incrementar ventas Mercado Nacional y Exportaciones		
Mercado e Imagen	MI5	Posicionar Segmento de Grifería		
	MI6	Fortalecer marca Edesa en los segmentos B y C		
	MI7	Fortalecer relaciones con clientes		
Calidad para el Cliente	CC8	Balanceamiento periódico de la Cartera de Productos		
	CC9	Aumento de frecuencia y éxito del lanzamiento de Nuevos Productos		
Tecnología y Procesos	TP10	Incorporar mejoramiento continuo de mejora de productos		
	PH11	Implementar Cultura de Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos		
Patrimonio Humano	PH12	Impulsar Mejora de Clima Laboral		
	PH13	Implementar Plan de Carrera		
	PH14	Desarrollar Liderazgo en mandos medios y gerenciales		
	PH15	Implementar escuela de formación interna		

Figura 3. Matriz estratégica. Tomado de Edesa, 2010, Matriz estratégica.

Edesa, busca tener una solidez económica y financiera mediante la eficiencia operativa, mejorar el ciclo de caja, mejorar la rentabilidad de sus productos por categorías e incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional.

Para fortalecer el mercado e imagen con sus productos, Edesa se ha planteado cumplir los siguientes objetivos: Posicionar el segmento de grifería, fortalecer la marca Edesa en los segmentos B (grupo objetivo correspondiente al nivel socioeconómico medio alto) y segmento C

(grupo objetivo correspondiente al nivel socioeconómico medio típico) basados en la estratificación socioeconómica realizada por el INEC; y fortalecer las relaciones con sus clientes.

Para cumplir la calidad con el cliente, Edesa balanceará periódicamente la cartera de productos es decir que todos sus clientes deben tener un stock suficiente de las líneas de producto. Adicional, aumentará la frecuencia y éxito de lanzamiento de nuevos productos.

Edesa, busca también incorporar un mejoramiento continuo de su tecnología y procesos.

En relación a su patrimonio humano, busca fomentar una cultura de diseño y Desarrollo de nuevos productos, impulsar mejoras en el clima laboral, implementar plan de carrera, desarrollar liderazgo de mandos medios y gerenciales e implementar una escuela de formación interna.

1.5. LEVANTAMIENTO DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de Edesa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia.

A continuación se verá reflejada en la cadena de valor los procesos de valor claves o primarios (son los implicados en la creación física del producto, su venta, así como la asistencia posterior a la venta) y los procesos de apoyo (sustentan a los procesos claves).



Figura 4. Cadena de valor Edesa

Como podemos observar las áreas claves de la organización son las involucradas a la logística, producción, comercialización y post venta. En los procesos de apoyo están los procesos involucrados indirectamente al giro de negocio como: finanzas, recursos humanos, sistemas y calidad.

1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Edesa cuenta con once cargos gerenciales por cada una de las áreas estratégicas de la empresa, entre ellos se encuentran: Gerente General, Gerente Técnico, Gerente de Producción, Gerente Comercial, Gerente de Almacenes, Gerente de Aseguramiento de la calidad, Gerente Financiero, Gerente de Productos Internacional, Gerente de Mantenimiento, Gerente de

Operaciones y Complementos y Gerente de Recursos Humanos. A continuación se podrá observar el organigrama de la institución donde distinguiremos los cargos existentes dentro de cada unidad.

A continuación podremos observar el organigrama estructural de Edesa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EDESA

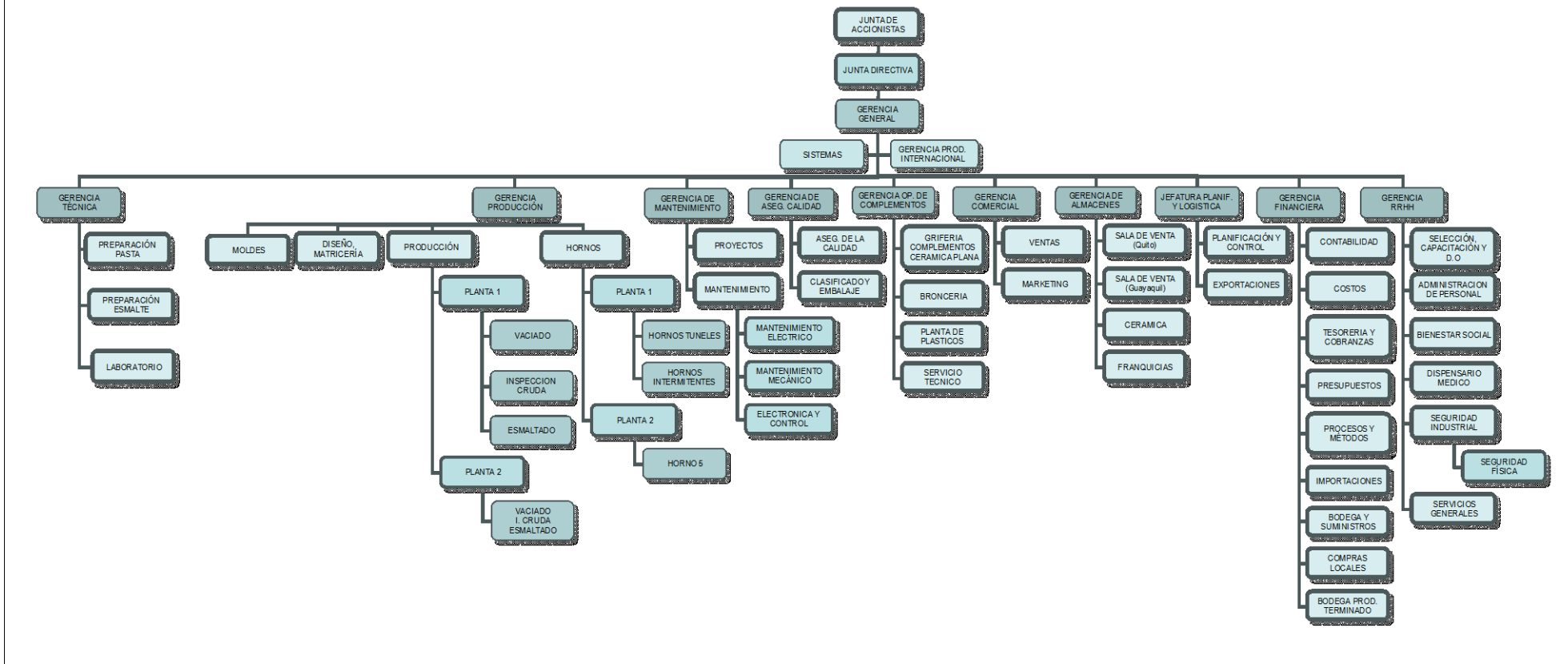


Figura 5. Organigrama Edesa. Tomado de Edesa, 2009

1.7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.7.1. Objetivo general

Mejorar los niveles de satisfacción con respecto al salario del personal de posiciones críticas ejecutivas y administrativas de las áreas de administración y operaciones de Edesa S.A, mediante el diseño de plan de incentivos basado en indicadores, alineado con la estrategia de la compañía.

1.7.2. Objetivos específicos

- 1.7.2.1. Levantar información estratégica de la compañía mediante entrevistas con altos ejecutivos, documentos entre otros.
- 1.7.2.2. Identificar los cargos que entrarán dentro del modelo de incentivos, a través de dos criterios: continuidad de la operación e impacto en la estrategia.
- 1.7.2.3. Desarrollar el modelo multi-factor de pago variable mediante los indicadores de medición.
- 1.7.2.4. Analizar los indicadores existentes y construir nuevos indicadores para el grupo de cargos definidos.
- 1.7.2.5. Diseñar el plan de incentivos para el grupo de cargos definidos con el fin de alinearlos a los objetivos estratégicos de la organización, estimando los costos asociados a la implementación de este proyecto.

2. CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente Edesa busca implementar un plan de incentivos con el fin de gestionar y dirigir mejor al recurso humano, “debido a que la retribución a los empleados desempeña un papel tan importante porque forma parte de la naturaleza de la relación de empleo” (Gerhart, Minkoff, y Olsen, 1996).

La gestión de Recursos Humanos contribuye a que las personas que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos, en este marco debe buscar mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la misma.

Para cualquier empresa, la rentabilidad, competitividad, incrementar el valor de la empresa, mejorar la eficiencia y eficacia, y el desarrollo de sus personas es el mayor de los desafíos que tiene la gestión de Recursos Humanos.

En este contexto, las empresas han buscado otros mecanismos para no absorber como parte de sus costos fijos el incremento de salarios, es por eso que algunas de las organizaciones integran a sus sistemas de remuneración un componente variable, que conlleve a ser autofinanciable, alcanzando mejores resultados y cumpliendo las metas de la organización. Estos programas deben ser capaces de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de los colaboradores ya que su remuneración va a depender del esfuerzo, actitud y compromiso que pongan en su día a día.

2.2. DEFINICION DE CONCEPTOS

2.2.1. PLANES DE INCENTIVOS

Los planes de incentivos puestos en marcha son el motor de la mejora en el desempeño del trabajador, a su vez, altos desempeños conllevan a buenos resultados, los cuales finalmente se ven reflejados en los indicadores de gestión de la empresa. Para interesar a los trabajadores en la tarea que realizan, y obtener así mejor rendimiento, se han establecido incentivos económicos. “El operario moderno, cuando trabaja, está pensando cómo hacer más de prisa su trabajo para ganar más dinero” (Joomla, 2008).

El plan de incentivos permite el aumento del rendimiento en el trabajo, esto beneficia no sólo a los trabajadores sino también a las empresas, que producen con menores costos, y a los consumidores, que pueden adquirir productos más baratos.

A la empresa le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener mayores beneficios como resultado. Donde el esfuerzo de los trabajadores apenas repercute en los resultados que consigue la empresa, no es interesante el uso de la retribución variable. En el caso de incentivos para la productividad, los empleados aceleran su ritmo de producción y fabrican un mayor número de unidades de producto.

2.2.2. COMPENSACIÓN

“La compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es uno de los elementos que permite, a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus” (Recursos humanos, 2007). Es decir, todos aquellos pagos, en dinero o beneficio no económico, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su "inversión".

Dos variables importantes asociados a la retribución, son la equidad interna y la competitividad externa.

Mientras que la equidad interna se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa, la competitividad externa hace referencia a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar (Wayne Mondy, 2005).

2.2.3. SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

“La remuneración variable se define como cualquier forma de retribución monetaria directa que no se incluye dentro de la remuneración fija, y que varía de acuerdo con un rendimiento o la consecución de resultados” (Prat y Muñiz, 2002).

El sistema de retribución variable, como sistema de compensación, debe estar vinculado a los objetivos fijados en la estrategia y el sistema de control de gestión, como soporte del sistema de información, sirve también para medir los objetivos de la estrategia. Los indicadores del sistema de control de gestión deben ser capaces de medir los aspectos clave del negocio y los aspectos necesarios del sistema de retribución variable.

2.2.3.1.APLICACIONES DEL SISTEMA

La remuneración variable ofrece múltiples aplicaciones que se las debe tomar en cuenta a la hora de decidir el modelo (Hidalgo, 2011, pp. 205- 207):

2.2.3.1.1. Medición de comportamientos

La remuneración variable es una poderosa herramienta para modificar conductas. A partir de que la gente comprueba que se refleja en una porción de su remuneración como beneficio o perjuicio, su forma de conducirse en relación con un determinado factor, ya sea el cuidado ambiental, la puntualidad, la asistencia mejorará.

2.2.3.1.2. Guía para la evaluación de desempeño de las personas

Cuando una organización fija objetivos y establece una remuneración variable supeditada a su logro, el resultado suele ser un fuerte alineamiento con los objetivos estratégicos.

2.2.3.1.3. Enfoque pragmático

El pago de la remuneración variable es útil para modificar las conductas observables cualquiera que sea la motivación interna que experimente cada colaborador. Alienta un mayor compromiso con la posición de quien la desempeña. Aunque la manera de ser de las personas no cambie, con la remuneración variable los comportamientos y, por ende, los resultados cambian.

2.2.3.1.4. Fomenta la asociación

Busca transformar el tradicional vínculo entre la organización y los colaboradores, centrado en el intercambio mercantil de trabajo por dinero, en una relación de socios que colaboran en la obtención de mejores resultados y de acuerdo con los criterios comparten los beneficios obtenidos.

2.2.3.1.5. Proporciona flexibilidad

En algunas empresas, la incidencia de los salarios determina su viabilidad, como en las empresas dedicadas al desarrollo de software, en donde el 50% del costo total corresponde a los salarios. Por lo tanto, cualquier incremento en las remuneraciones o disminución de los ingresos provoca la pérdida del punto de equilibrio. Una alternativa para prevenir estas situaciones consiste que una parte de su remuneración sea variable. De este modo, la empresa establece un costo fijo más bajo, pero comparte los mayores ingresos cuando los ingresos se incrementan.

2.1. PROCESO DE REMUNERACIÓN VARIABLE

La remuneración variable se refiere al pago que se recibe en adición al salario base y que se encuentra asociada al desempeño del individuo, grupo, departamento y/o organización (Jiménez, 2000, p. 290).

Este pago se efectúa siempre y cuando se hayan cumplido los indicadores medidos por lo que no se convierte en un costo fijo, es una retribución a los colaboradores sobre las metas cumplidas.

Para implementar el proceso de remuneración variable es necesario establecer políticas, reglas y seguir los siguientes pasos:

2.1.1. Mecanismos para obtener evaluación:

En este paso se debe determinar cuál será el peso de los indicadores en el sistema, como se relacionarán los indicadores entre sí. Y si se considerará el desempeño grupal o individual.

2.1.2 Modelo de pago variable:

El modelo multifactor está compuesto por los siguientes tipos de indicadores:

2.1.2.1 Estratégicos:

Están en función a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, reforzando el trabajo coordinado inter departamentos.

2.1.2.2 Departamentales:

Están relacionados al cumplimiento de objetivos de un área o departamento, reforzando el trabajo coordinado intra departamentos.

2.1.2.3 Individuales:

Están relacionados a la contribución de cada persona dentro de cada área o departamento, son las acciones concretas de ejecución, refuerzan el trabajo individual.

2.1.2.4 Monto a distribuir:

Es la cantidad de dinero que se otorgará para la remuneración variable, generalmente se determina un porcentaje en relación al sueldo fijo.

2.1.3 Frecuencia de pago:

Es la periodicidad con la que se va a realizar el pago puede ser: mensual, trimestral, semestral y anual.

2.1.4 Método de distribución:

Es determinar el peso para cada indicador estratégico, departamental e individual. Y el tipo de indicador para cada nivel jerárquico.

2.1.5 Provisión y límites:

Es importante que exista un comité de Remuneración Variable que regule y defina las políticas generales para la administración del modelo. Controle y evalúe el cumplimiento de las metas establecidas y defina acciones correctivas para mejorar el grado de cumplimiento de las metas.

2.2.INDICADORES

2.2.1.GENERALIDADES

Una de las características de las organizaciones actuales es que han incorporado a sus procesos, elementos de gestión que les permita evaluar sus logros o señalar falencias para aplicar los correctivos necesarios.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Las implicaciones de la medición en el mejoramiento de procesos, están relacionadas con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejoramiento con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender los bajos rendimientos. La mayor implicación, está en la

posibilidad del conocimiento profundo que se puede tener de los procesos y poder llegar así a las metas de la excelencia propuestas.

La medición es fundamental porque permite recoger y analizar los datos pertinentes, pronosticar los resultados, eliminar las apreciaciones subjetivas como “me parece, yo creo, yo pienso”, fomentar la participación en la toma de decisiones a partir de observaciones comunes a todos y evitar discusiones por tener diversos criterios o puntos de vista diametrales.

2.2.2. NIVELES DE REFERENCIA

Es el acto de medir; se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por política, los de consenso y los planificados.

2.2.3. RESPONSABILIDAD

Se define quien debe actuar de acuerdo al comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas. Se debe definir quién hace, organiza las observaciones y define las muestras y con que instrumentos.

2.2.4. PERIODICIDAD

Es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas: diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral o anual.

2.2.5. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Debe garantizar que los datos obtenidos en las mediciones se presenten adecuadamente (agilidad y oportunidad) para lograr rapidez en los procesos y actividades.

2.2.6. TIPOS DE INDICADORES

A continuación se revisarán los conceptos de diversos indicadores que se pueden considerar dentro de la cadena de valor de una compañía:

2.2.6.1. INDICADORES DE ABASTECIMIENTO

Se refiere a los indicadores del proceso de adquisición que pueden ser materias primas, materiales, partes, piezas. Dada su importancia existe la necesidad que su diseño sea flexible, sincronizada con los sistemas de producción, control y reducción de costos y desarrollo de herramientas analíticas y de control (Mora, s.f.).

2.2.6.2. INDICADORES DE LOGÍSTICA

Son los indicadores que permiten evaluar el desempeño y el resultado de los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. (Mora, s.f.).

2.2.6.3. INDICADORES DE PRODUCCIÓN

Son los indicadores del proceso productivo, los cuales permiten la ejecución de ciclos de mejora continua. La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir, el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos- Ventas) y la cantidad

de recursos utilizados. Dentro de un sistema productivo existen tantos índices de productividad como existan recursos (Prat y Muñiz, 2002).

2.2.6.4. INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN

Son los indicadores que miden el rendimiento o desempeño y constituyen una de las maneras más objetivas de conocer la evolución de las ventas de la empresa (Gestión de la Calidad del servicio de Postventa, 2012).

2.2.6.5. INDICADORES DE POSTVENTA

Son los indicadores para medir actividades que se realizan con el objetivo de materializar, mantener o restablecer a productos, fundamentalmente de larga vida útil (Gestión de la Calidad del servicio de Postventa, 2012).

3. CAPÍTULO III: IDENTIFICAR LOS CARGOS QUE ENTRARAN DENTRO DEL PROGRAMA

3.1. INTRODUCCION

Uno de los retos de Edesa S.A. para el logro de los objetivos estratégicos y para el buen sostenimiento de la cadena de valor es mejorar la productividad.

A través de la encuesta de clima organizacional se ha observado que la dimensión de compensaciones y beneficios tiene cuarenta y ocho puntos, por lo cual la implementación del sistema de incentivos permitirá que las personas que ocupan los cargos críticos de la organización reciban una remuneración variable ligada a indicadores que contribuyan la productividad de la organización.

Los cargos críticos son vitales para que la unidad e incluso la organización puedan funcionar. No necesariamente son puestos de un alto nivel jerárquico, pero sin la persona idónea en el puesto, se pone en riesgo el funcionamiento de la unidad y generalmente son muy difíciles de reemplazar.

Se ha identificado los cargos críticos de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Continuidad del negocio:** se considerarán cargos críticos a los que están relacionados directamente con la continuidad del negocio, ya que impactan claramente en los resultados de la compañía, y la ausencia de alguno de ellos produce una descompensación interna inmediata.

Para esto se ha tomado en cuenta los procesos claves descritos en la cadena de valor que son:

- Planificación y control de gestión
- Abastecimiento y logística

- Producción
- Comercialización
- Post venta
- **Impacto estratégico:** se tomarán en cuenta los cargos que contribuyen a los objetivos estratégicos de la empresa, que son:
 - Lograr un incremento del 33% en la venta de los productos en el mercado nacional, durante el año 2013.
 - Alcanzar un índice de satisfacción del 85% en la medición interna del clima laboral de la organización a Noviembre del 2013.
 - Consolidar la marca dentro del mercado logrando una participación de mercado del 55% a nivel nacional, durante el año 2013.
 - En el año 2013, lograr una disminución del 25% en la generación de lodos y residuos de cerámica con respecto al año 2012, mejorando la administración de las materias primas y producto en proceso con el fin de reducir el impacto ambiental.
 - Mejorar la productividad consiguiendo en el 2013 una disminución del 3,8% en el costo de kilogramo de producto terminado ingresado a la bodega con respecto al 2012.

3.2. DESARROLLAR LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE CRITERIOS POR CARGO

Para la elaboración de las matrices que se verán a continuación, se tomó en cuenta las áreas de operación y administración de los niveles estratégicos y tácticos, para este estudio se excluirán los cargos del área comercial debido a que los mismos tienen su esquema de

compensación según comisión sobre ventas basado en proyecciones anuales planificadas por el equipo gerencial.

En los talleres con la alta dirección, se estableció una puntuación numérica para cada cargo de acuerdo al análisis realizado a como contribuyen a los procesos claves de la cadena de valor y a los objetivos estratégicos.

Los puntajes que se otorgaron en la matriz para cada cargo son de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 1. Criterio para calificación cuantitativa para los cargos de cada matriz

Calificación	
Impacto	Puntaje
Alto	5 puntos
Medio	3 puntos
Bajo	1 punto

3.2.1. MATRIZ CONTINUIDAD DE LA OPERACIÓN

Tabla 2. Matriz calificación continuidad de la operación

Cargos	Procesos CV						Total
	Planificación	Abastecimiento	Producción	Comercial	Posventa		
Gerente general	3	3	3	3	3	15	
Gerente de producción	5	3	5	1	1	15	
Gerente de operaciones y complementos	3	5	3	1	3	15	
Gerente de calidad	3	3	5	1	3	15	
Jefe de planificación y logística	5	5	3	1	1	15	
Gerente de mantenimiento	1	5	5	1	1	13	
Supervisor de matriceria	5	1	5	1	1	13	
Coordinador de producción	3	3	5	1	1	13	
Coordinador de complementos	3	3	5	1	1	13	
Jefe de mantenimiento	1	3	5	1	1	11	
Supervisor de moldes	3	1	5	1	1	11	
Coordinador de hornos	3	1	5	1	1	11	
Supervisor eléctrico y control	1	3	5	1	1	11	
Supervisor mantenimiento eléctrico	1	3	5	1	1	11	
Coordinación de inspección	1	3	5	1	1	11	
Jefe de servicio técnico	1	1	3	1	5	11	
Coordinador de despachos	1	5	3	1	1	11	
Jefe de bodega y suministros	3	3	3	1	1	11	
Jefe de producción y métodos	5	1	3	1	1	11	
Planificador de la producción	3	3	3	1	1	11	
Gerente técnico	1	3	5	1	1	11	
Supervisor de preparación pasta	1	1	5	1	1	9	
Supervisor de preparación esmalte	1	1	5	1	1	9	
Supervisor de vaciado	1	1	5	1	1	9	
Supervisor de inspección cruda	1	1	5	1	1	9	
Supervisor de esmaltado	1	1	5	1	1	9	
Supervisor de plásticos	1	1	5	1	1	9	
Supervisor clasificado y embalaje	1	1	5	1	1	9	
Jefe de bodega de producto terminado	1	3	3	1	1	9	
Supervisor de mantenimiento	1	1	3	1	1	7	
Coordinador de calidad	1	1	3	1	1	7	
Jefe de seguridad industrial	1	1	3	1	1	7	
Gerente de Recursos Humanos	1	1	1	1	1	5	
Gerente Financiero	1	1	1	1	1	5	
Jefe de Recursos Humanos	1	1	1	1	1	5	
Jefe de Sistemas	1	1	1	1	1	5	
Jefe de contabilidad	1	1	1	1	1	5	
Jefe de tesorería y cobranzas	1	1	1	1	1	5	

3.2.2. MATRIZ IMPACTO ESTRATEGICO

Tabla 3. Matriz calificación impacto estratégico

Cargos	Obj. Estratégicos	Incrementar las ventas	Mejorar el clima Laboral	Consolidar la marca	Impacto ambiental	Mejorar la productividad	Total
Gerente general		5	5	5	5	5	25
Gerente de producción		1	5	1	5	5	17
Gerente técnico		1	5	1	5	5	17
Gerente de Recursos Humanos		3	5	1	5	3	17
Gerente Financiero		5	5	1	1	5	17
Gerente de operaciones y		1	5	1	5	3	15
Gerente de calidad		1	5	1	5	3	15
Gerente de mantenimiento		1	5	1	3	5	15
Jefe de planificación y logística		3	3	1	1	5	13
Coordinador de producción		1	3	1	3	5	13
Coordinador de complementos		1	3	1	3	5	13
Coordinación de inspección		1	3	1	3	5	13
Jefe de seguridad industrial		1	3	1	5	3	13
Supervisor de matricería		1	3	1	3	3	11
Jefe de mantenimiento		1	3	1	3	3	11
Supervisor de moldes		1	3	1	3	3	11
Coordinador de hornos		1	3	1	3	3	11
Supervisor eléctrico y control		1	3	1	3	3	11
Supervisor mantenimiento eléctrico		1	3	1	3	3	11
Jefe de servicio técnico		1	3	5	1	1	11
Jefe de producción y métodos		1	3	1	3	3	11
Supervisor de preparación pasta		1	3	1	3	3	11
Supervisor de preparación esmalte		1	3	1	3	3	11
Supervisor de vaciado		1	3	1	3	3	11
Supervisor de inspección cruda		1	3	1	3	3	11
Supervisor de esmaltado		1	3	1	3	3	11
Supervisor de plásticos		1	3	1	3	3	11
Supervisor clasificado y embalaje		1	3	1	3	3	11
Coordinador de calidad		1	3	1	3	3	11
Coordinador de despachos		1	3	1	1	3	9
Jefe de bodega y suministros		1	3	1	1	3	9
Planificador de la producción		1	3	1	1	3	9
Supervisor de mantenimiento		1	3	1	1	3	9
Jefe de Recursos Humanos		1	3	1	1	3	9
Jefe de bodega de producto terminado		1	3	1	1	1	7
Jefe de Sistemas		1	3	1	1	1	7
Jefe de contabilidad		1	3	1	1	1	7
Jefe de tesorería y cobranzas		1	3	1	1	1	7

3.3.VALIDACION DE CARGOS QUE SE CONSIDERARAN EN EL SISTEMA DE INCENTIVOS

Luego de la ponderación de cargos de acuerdo al impacto que tienen con la cadena de valor y al impacto con objetivos estratégicos se tomarán en cuenta los siguientes cargos:

Tabla 4. Cargos dentro del sistema de incentivos

Cargos	Cadena Valor	Objetivos estratégicos
Gerente General	15	25
Gerente Producción	15	17
Gerente Calidad	15	15
Gerente Operaciones	15	15
Jefe Logística	15	13
Gerente de Mantenimiento	13	15
Coordinador de Producción	13	13
Coordinador de Complementos	13	13
Supervisor de Matricería	13	11
Gerente Técnico	11	17
Coordinador inspección	11	13
Jefe mantenimiento	11	11
Supervisor Eléctrico	11	11
Supervisor de Mantenimiento Eléctrico	11	11
Jefe Producción	11	11

Supervisor de moldes	11	11
Coordinador hornos	11	11
Jefe Servicio Técnico	11	11
Coordinador de despachos	11	9
Jefe Bodega	11	9
Planificador Producción	11	9
Supervisor Preparación pasta	9	11
Supervisor Preparación esmalte	9	11
Supervisor Vaciado	9	11
Supervisor Inspección Cruda	9	11
Supervisor Esmaltado	9	11
Supervisor Plásticos	9	11
Supervisor Clasificado	9	11
Jefe Producto Terminado	9	7
Jefe Seguridad Industrial	7	13
Coordinador de Calidad	7	11
Supervisor Mantenimiento	7	9
Gerente de Recursos Humanos	5	17
Gerente Financiero	5	17
Jefe de Recursos Humanos	5	9
Jefe de Sistemas	5	7
Jefe de Contabilidad	5	7
Jefe Tesorería	5	7

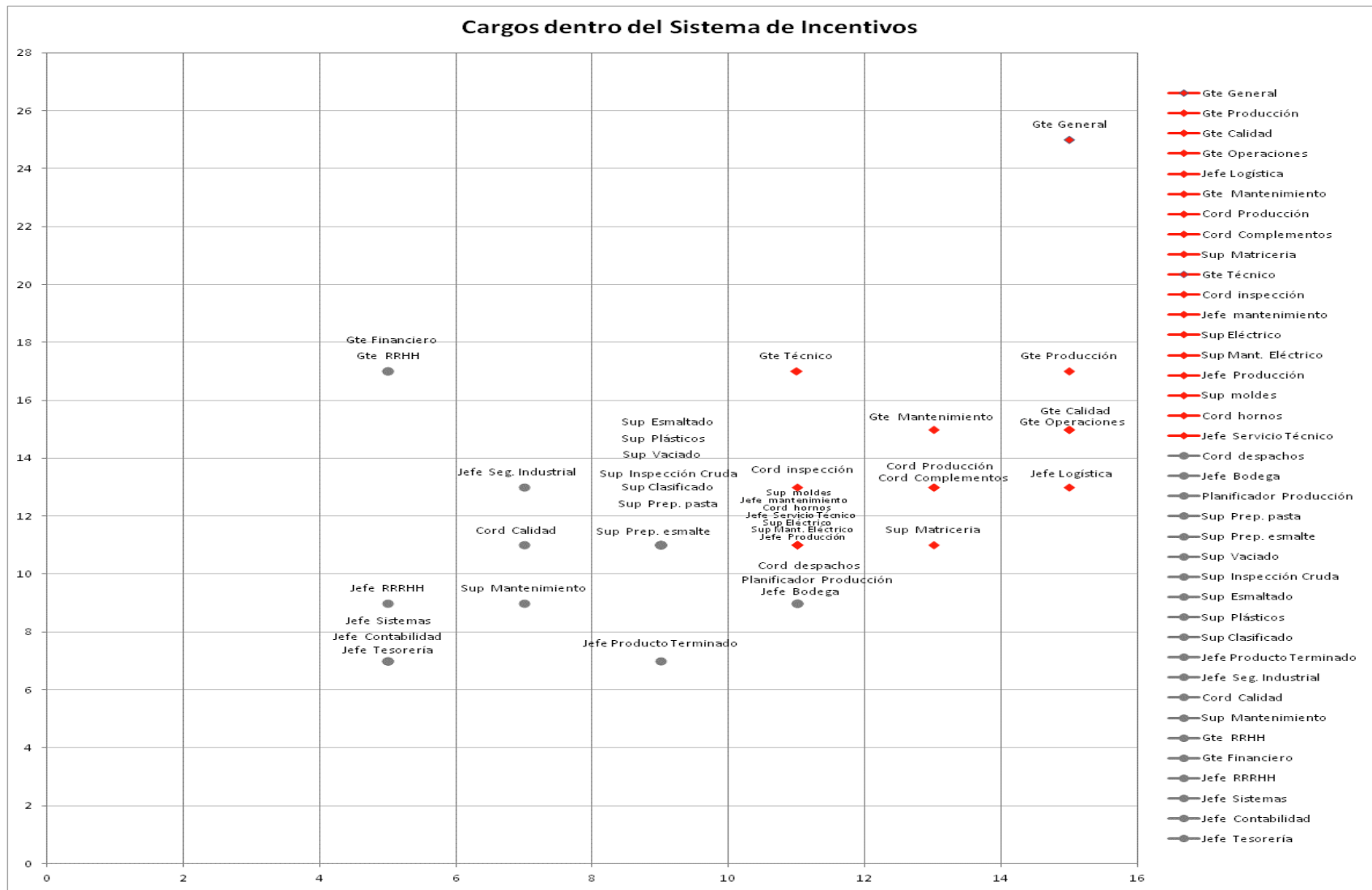


Figura 6. Cargos dentro del sistema de incentivos

En la figura 6 se determina los cargos que mayor aportan en la continuidad de la operación y el impacto estratégico. En la matriz de continuidad de la operación se analizó los cargos que apoyan más a los procesos claves dentro de la cadena de valor (planificación, logística, producción, comercialización y postventa).

En la matriz de impacto estratégico, se califica los cargos que mejor contribuyen a lograr los objetivos estratégicos: incrementar las ventas, mejorar el clima laboral, consolidar la marca, reducir el impacto ambiental y mejorar la productividad.

El eje X corresponde a la puntuación de cargos para la continuidad de la operación y el eje Y los puntos obtenidos de los cargos que contribuyen al impacto estratégico.

El cuadrante derecho superior refleja los cargos que tienen mayor puntaje para las dos variables, los cuales han sido considerados para el sistema de incentivos de remuneración variable.

4. CAPÍTULO IV: ANALIZAR INDICADORES EXISTENTES

4.1. ANALIZAR LA VALIDEZ DE INDICADORES ACTUALES

Actualmente los indicadores que miden el desempeño de los colaboradores de Edesa no están bien definidos y no satisfacen las necesidades de medición del desempeño de una manera eficiente, así por ejemplo en el área de producción todos los trabajadores tienen como objetivo cumplir con el mínimo de producción del 85% y en la realidad se cumple en situaciones normales con el 90%. Esto implica que todos los trabajadores tienen un cumplimiento periódico del 100%.

Las consecuencias de estos indicadores, son que los trabajadores no tienen una motivación adecuada para cumplir objetivos reales y retadores, además existe un conformismo que desencadena en una limitación de la productividad o mejoramiento continuo.

4.2. CONSTRUIR NUEVOS INDICADORES

Con el conocimiento previo de los indicadores en la Compañía, se ha considerado plantear nuevos indicadores con el objetivo de fortalecer la medición del desempeño de los trabajadores y con esto incrementar la productividad, además de contribuir al cumplimiento de los vectores estratégicos planteados.

4.3. DOCUMENTACIÓN DE INDICADORES

A continuación se explican cada uno de los indicadores recomendados, estos indicadores fueron una validación de las autoras con cada uno de los gerentes de área. La documentación consta en el Anexo 2.

Tabla 5. Documentación de indicadores

Ref	A Indicador	B Tipo	C Proceso	D Definición	E Finalidad	F Forma de cálculo	G Responsable del Indicador	H Periodicidad	I Fuente de Información
1	Índice de productividad de materia prima	De procesos	Abastecimiento	Controla el costo de materia prima por unidad. El indicador es medido en (\$).	Controlar el costo de materia prima en el proceso productivo	(Precio de venta unitario*nivel de producción)/Costo total de materia prima	Gerente técnico	Mensual	Costo de materia prima por unidad
2	Cumplimiento de permisos ante los organismos de control como: INEN - CSA – IAPMO, antes del lanzamiento de productos	De procesos	Aseguramiento de calidad	Mide el cumplimiento de permisos de organismos de control. El indicador es medido porcentualmente (%).	Cumplir con los permisos de control de calidad	Permisos cumplidos / total permisos requeridos	Coordinador de Calidad	Mensual	Permisos aprobados
3	Calidad de uso	De procesos	Aseguramiento de calidad	Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	Disminuir los reclamos de clientes por productos de mala calidad	(#Reclamos por calidad/Volumen total de ventas)*100	Jefe de servicio técnico	Mensual	Reclamos recibidos por clientes
4	Número de unidades devueltas por fallas	De procesos	Aseguramiento de calidad	Mide el número de unidades que han sido devueltas por fallas en los procesos. El indicador es medido en %.	Disminuir el número de fallas en los productos	# unidades devueltas por fallas / total de unidades producidas en un determinado periodo	Coordinador de Calidad	Mensual	Registro de devolución de productos por fallas
5	Rendimiento de calidad	De procesos	Aseguramiento de calidad	Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).	Mejorar la calidad de los procesos	(Volumen producido conforme/Volumen total producido)*100	Coordinador de Calidad	Mensual	Registro de producción de los productos que cumplen con los estándares
6	Costo unidad almacenada	De procesos	Logística	Determina el costo del almacenamiento en un cierto periodo de tiempo. El indicador es medido en (\$).	Controlar los costos de almacenamiento de los productos a despachar	(Costo operación almacenamiento / Número unidades almacenadas)	Jefe de Planificación y Logística	Mensual	Registros del costo de la operación y unidades en inventario
7	Rotación del inventario	De procesos	Logística	Mide la eficiencia en la administración de stocks de productos y el costo que representa para la empresa. El indicador es medido en número de veces que rota el inventario.	Disminuir los costos del ciclo logístico	(Costo de ventas periódicas /inventario promedio durante el periodo)	Jefe de Planificación y Logística	Anual	Registros del costo de ventas y unidades en inventario
8	Tiempo de respuesta en mantenimiento eléctrico	De procesos	Mantenimiento	Mide el número de días en el servicio de mantenimiento eléctrico. El indicador es medido en número de días.	Mejorar el nivel de servicio en temas de mantenimiento eléctrico	Día en que se reporta el incidente - Días de solución de problema	Gerente de mantenimiento	Mensual	Registro de reportes de mantenimiento eléctrico
9	Costo mano de obra externa de mantenimiento	De procesos	Mantenimiento	Relación entre los gastos totales de la mano de obra externa y la mano total empleada. El indicador es medido en %.	Reducir los costos de mano de obra externa	(Costo de mano de obra contratada/ Costo de mano de obra contratada + costo de mano de obra permanente)	Gerente de mantenimiento	Trimestral	Reporte de costos de mano de obra externa, contratos servicios externos
10	Indicador de costos de mantenimiento preventivo	De procesos	Mantenimiento	Determina los costos de mantenimiento preventivo sobre los costos de mantenimientos totales. El indicador es medido en %.	Consiste en optimizar las técnicas preventivas	Costo mantenimiento preventivo / Costo Total de Mantenimiento (Preventivo +Correctivo)	Gerente de mantenimiento	Mensual	Reporte de costos de mantenimiento preventivo y correctivo
11	Disponibilidad de maquinarias	De procesos	Mantenimiento	Determina el tiempo que las maquinarias están disponibles para la producción en un periodo de tiempo. El indicador es medido en %.	Controlar el tiempo de operación de las máquinas	(Tiempo total de operación/Tiempo total de operación + tiempo total de parada)	Gerente de mantenimiento	Mensual	Registro horas de funcionamiento de máquinas
12	Indicador accidentes	De procesos	Producción	Mide el número de accidentes por horas trabajadas. El indicador es medido en horas.	Controlar el número de horas perdidas por accidentes	(Número de accidentes / Horas trabajadas días) * 100	Jefe de seguridad industrial	Mensual	Registro de accidentes otorgado por el dispensario médico
13	Indicador de Costos de Mantenimiento Correctivos	De procesos	Mantenimiento	Determina los costos de mantenimiento correctivos sobre los costos de mantenimientos totales. El indicador es medido en %.	Consiste en optimizar los costos de mantenimiento	Costo mantenimiento correctivos/ Costo Total de Mantenimiento (Preventivo +Correctivo)	Gerente de mantenimiento	Mensual	Reporte de costos de mantenimiento preventivo y correctivo
14	Desviación de gastos de mantenimiento reales vs gastos de mantenimiento presupuestados	De procesos	Mantenimiento	Mide la desviación de los gastos reales de mantenimientos vs los gastos de mantenimiento presupuestados. El indicador es medido porcentualmente (%).	Consiste en controlar el presupuesto de mantenimiento	Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados	Gerente de mantenimiento	Mensual	Registro de gastos de mantenimiento reales y presupuestados
15	Participación de mercado	Empresarial	Marketing	Mide la participación de la empresa en relación a las empresas de la misma industria. El indicador es medido porcentualmente (%).	Mejorar la participación del mercado	Monto de ventas de la Empresa / Monto de ventas total Industria	Gerente de Marketing	Anual	Encuestas de mercado

Ref	Indicador	Tipo	Proceso	Definición	Finalidad	Forma de cálculo	Responsable del Indicador	Periodicidad	Fuente de Información
16	Cumplimiento del plan y presupuesto de Gastos	Empresarial	Planificación	Mide la desviación de los gastos reales vs los gastos presupuestados. El indicador es medido porcentualmente (%).	Controlar el cumplimiento del presupuesto de la compañía.	(Costos reales/ Costos presupuestados)/Costos presupuestados	Gerente Financiero	Anual	Registro de gastos reales y presupuestados
17	Rentabilidad	Empresarial	Planificación	Mide la rentabilidad de la Empresa sobre la inversión (ROD). El indicador es medido en (\$).	Incrementar la Rentabilidad de la de la Empresa	Utilidad neta del ejercicio / Activos totales	Gerente Financiero	Anual	Estados financieros de la Empresa
18	Cumplimiento presupuesto de ventas	Empresarial	Planificación	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas alcanzadas. El indicador es medido porcentualmente (%).	Controlar el cumplimiento de ventas	Ventas alcanzadas / Ventas Presupuestadas	Gerente Comercial	Anual	Seguimiento del Plan Estratégico
19	Cumplimiento de Normas del Sistema Integrado de Gestión	Empresarial	Planificación	Mide el cumplimiento de los requisitos dentro de las Normas del Sistema Integrado de Gestión. El indicador es medido en unidades.	Mantener la certificación de las Normas del Sistema Integrado de Gestión	Número de no conformidades encontrada mayores y menores	Jefe de seguridad industrial	Anual	Informe de Auditoría de las Normas del Sistema de Gestión
20	Cumplimiento de pedidos completos con cantidades exactas	De procesos	Logística	Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos en cantidades exactas solicitadas por el cliente. El indicador es medido en unidades.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos	# de pedidos entregados completos/ Total de pedidos despachados	Jefe de Planificación y Logística	Mensual	Registro de envío de despachos
21	Cumplimiento de pedidos despachados a tiempo	De procesos	Logística	Mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente. El indicador es medido en unidades.	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos	# de despachos entregados a tiempo / Total de despachos	Jefe de Planificación y Logística	Mensual	Registro de envío de despachos
22	Cumplimiento de pedidos enviados sin daños o averías	De procesos	Logística	Mide el nivel de efectividad de los despachos de mercancías de productos en óptimas condiciones. El indicador es medido en %.	Mejorar el nivel de satisfacción de productos despachados sin daños	# de despachos de productos sin daños o averías / Total de despachos	Jefe de Planificación y Logística	Mensual	Registro de productos dañados o con averías
23	Ciclo de orden de compra	De procesos	Abastecimiento	Mide el número de días calendario desde que el cliente realiza el pedido hasta que se entrega el mismo. El indicador es medido en unidades de tiempo.	Controlar el tiempo que transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso.	Fecha de recepción - Fecha de solicitud	Jefe de Logística y Planeamiento	Mensual	Reportes de ordenes de compra
24	Costo de bodega	De procesos	Logística	Determina el costo del almacenamiento por metro cuadrado. El indicador es medido en (\$).	Controlar los costos de almacenamiento de productos	Costo de almacenamiento / metros cuadrados	Jefe de Logística y Planeamiento	Mensual	Reportes de costos de bodega
25	Costo por unidad despachada	De procesos	Logística	Determina el costo de los gastos operativos del centro de distribución por las unidades despachadas. El indicador es medido en (\$).	Controlar los costos de la operación de bodega por el total de las unidades despachadas.	Costo operación de bodega/ Total unidades despachadas	Jefe de Logística y Planeamiento	Mensual	Reporte de costos de bodega y Reporte unidades despachadas
26	Costo de despachos por empleado	De procesos	Logística	Determina la contribución de cada empleado sobres los costos de la operación de la bodega. El indicador es medido en (\$).	Controlar el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado	Costo operación de bodega/ Número de empleados de la bodega	Jefe de Logística y Planeamiento	Mensual	Reporte de costos de bodega y Reporte de empleados de bodega
27	Vejez del inventario	De procesos	Logística	Mide el nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devoluciones en mal estado, vencimientos, etc. El indicador es medido en %.	Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencia, mal estado y otros.	(Unidades dañadas + obsoletas) / Unidades disponibles en el inventario	Jefe de Logística y Planeamiento	Mensual	Informe de unidades dañadas/ obsoletas
28	Índice de quejas solucionadas	De procesos	Postventa	Mide las quejas que fueron solucionadas en un determinado tiempo. El indicador es medido en unidades.	Solucionar los reclamos de los clientes	Cantidad de quejas solucionadas dentro de un periodo / Total de quejas presentadas en el mismo periodo	Jefe de servicio técnico	Mensual	Registro de quejas
29	Satisfacción del cliente	De procesos	Postventa	Mide la satisfacción de los clientes a través del despacho de pedidos. El indicador es medido en unidades.	Mejorar la satisfacción de los Clientes de la Empresa	Promedio de calificaciones obtenidas en las encuestas realizadas a los clientes	Jefe de servicio técnico	Trimestral	Encuestas de satisfacción
30	Tiempo de solución de quejas	De procesos	Postventa	Conoce la satisfacción del cliente a través del tiempo en el que se tarda en resolver las quejas. El indicador es medido en unidades de tiempo.	Disminuir el tiempo de solución de quejas	Día en brindar solución - Día en que se presenta la queja	Jefe de servicio técnico	Mensual	Registro de días en solucionar las quejas presentadas en el mes
31	Efectividad en el uso de las instalaciones	De procesos	Producción	Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%).	Mide la efectividad del uso de los equipos atados al programa de producción	(Volumen producido/Volumen programado)* 100	Coordinador de Producción	Mensual	Registro cumplimiento programa de producción

Ref	Indicador	Tipo	Proceso	Definición	Finalidad	Forma de cálculo	Responsable del Indicador	Periodicidad	Fuente de Información
32	Unidades producidas con fallas	De procesos	Producción	Mide e número de unidades que fueron producidas sin fallas según los estándares de calidad definidos por la compañía. El indicador es medido porcentualmente (%).	Reducir el porcentaje de fallas encontrados en los productos producidos	# de unidades con falla / total de unidades producidas	Coordinador de Producción	Mensual	Registro de producción
33	Productividad	Empresarial	Producción	Mide la productividad tomando en cuenta la mano de obra directa y costos de producción. El indicador es medido en %.	Reducir los costos indirectos de producción mejorando la productividad.	(Costo MOD + Energía + Materiales/Costo de unidades producidas)	Coordinador de Producción	Mensual	Reporte de productividad
34	Capacidad Instalada	De procesos	Producción	Mide el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%).	Efectivizar el uso de las instalaciones	(Tiempo real de utilización del recurso(<i>in</i>)/tiempo factible teórico que se puede utilizar el mismo recurso(<i>in</i>))	Coordinador de Producción	Mensual	Unidades producidas
35	Costo unitario de producción	De procesos	Producción	Mide los costos incluidos en el proceso de producción. El indicador es medido en dólares por volumen de producción conforme.	Disminuir los costos de producción	Costo total de producción/Volumen de producción conforme	Coordinador de Producción	Mensual	Costo de producción por unidad
36	Cumplimiento de Acuerdo de Servicios Internos (ASI)	De procesos	Planificación	Mide el cumplimiento del acuerdo de servicios internos. El indicador es medido porcentualmente (%).	Incrementar los niveles de calidad en todas sus dimensiones	Indicadores cumplidos /Total de indicadores acuerdo de Servicios Internos	Gerente de producción	Trimestral	Evaluación Acuerdo de Servicios Internos (ASI)
37	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	De procesos	Producción	Mide el cumplimiento del plan de producción. El indicador es medido porcentualmente (%).	Mejorar los niveles de cumplimiento del plan de producción	Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado	Gerente de producción	Mensual	Cumplimiento del Plan Operativo de producción
38	Índice de desperdicio de materia prima	De procesos	Producción	Mide la materia prima que no es utilizado y queda como desperdicio. El indicador es medido en unidades.	Disminuir la cantidad de materias primas desperdiciadas en el proceso productivo	Cantidad de materia prima desperdiciada en el período / Cantidad de materia prima utilizada en el periodo	Jefe de seguridad industrial	Mensual	Cantidad de materia prima utilizada
39	Productividad Mano de obra	De procesos	Producción	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en unidades.	Mejorar los estándares de producción	(Volumen de producción conforme/Horas Hombre Trabajadas)	Coordinador de Producción	Mensual	Unidades producidas por hombre
40	Productividad del capital	De procesos	Producción	Mide la productividad de los activos de la empresa. El indicador es medido en %.	Eficientar la productividad de los activos de la empresa	(Costo de producción conforme/ Costo total activos)	Gerente Financiero	Mensual	Registro de producción
41	Índice de Clima Laboral	Empresarial	Recursos Humanos	Mide el porcentaje de satisfacción de los colaboradores	Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores	Porcentaje alcanzado en las encuesta de Clima	Gerente de RRHH	Anual	Encuestas de clima laboral

Nota: Indicador (A) = nombre del indicador establecido. Tipo (B) = clasificación del indicador por tipo en función de su naturaleza, sea empresarial cuando mide la gestión de la empresa, y de procesos cuando mide la gestión de un proceso. Proceso (C) = clasifica al indicador por el proceso que pertenece de acuerdo a la cadena de valor. Definición (D) = definición del indicador de acuerdo a lo que va a medir y detalla la unidad de medida. Finalidad (E) = detalla el resultado esperado de la medición por indicador. Forma de cálculo (F) = fórmula establecida de medición por indicador. Responsable del indicador (G) = es el cargo de la persona responsable de entregar la información necesaria para alimentar las fórmulas por indicador. Periodicidad (H) = es la periodicidad con la que se medirá el indicador. Fuente de información (I) = es la documentación de donde provienen los datos para la medición del indicador.

5. CAPÍTULO V: DESARROLLAR EL MODELO MULTIFACTOR DE PAGO VARIABLE

5.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

La implementación de un sistema de remuneración variable va a permitir que la empresa maximice la productividad, minimizando costos y en un menor tiempo. El sistema de control de gestión debe servir como soporte informativo al sistema de remuneración variable, mediante el diseño y obtención de los distintos tipos de indicadores: estratégicos, de procesos e individuales. Este diseño de sistema de remuneración variable se basa en el sistema de indicadores de control de gestión necesarios para alcanzar objetivos planteados.

5.1.1 DEFINICION DE LAS PREMISAS DEL MODELO

Para la implementación del modelo de pago variable se tomará en cuenta las siguientes premisas, las mismas que fueron propuestas en el comité de remuneración variable con los gerentes de cada área:

El modelo de pago variable se basará en indicadores cuantitativos que permitan medir el cumplimiento de objetivos y la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La alta dirección para enfrentarse a demandas de rentabilidad, calidad y tecnología que contribuyan al desarrollo sostenible, implementó un sistema de gestión que promueva el desempeño por procesos y la gente trabaje en equipo.

Se conformará un comité que defina la política de remuneración variable integrado por el Gerente General, Gerente Financiero y Gerente de Recursos Humanos.

Las principales atribuciones de este comité serán:

- Alcance de cargos que entrarán dentro del modelo
- Porcentaje mínimo de cumplimiento de las metas para iniciar el pago.
- Monto a distribuir.
- Frecuencia de pago.
- Método de distribución
- Límites y provisiones
- Implementar

5.2 DESARROLLAR EL MODELO MULTIFACTOR DE PAGO VARIABLE

La remuneración variable debe apoyar la estrategia del negocio garantizando que estos costos se adecúen al cumplimiento de los objetivos de la organización soportados en el sistema de control de gestión.

Una de las mayores ventajas se basa en que la remuneración variable está ligada a la productividad y resultados de cada área. El sistema de control de gestión va a servir como soporte informativo del sistema de remuneración variable, mediante el diseño y obtención de diferentes tipos de indicadores.

5.2.1 MODELO DE PAGO VARIABLE

Implica la determinación de tres tipos de indicadores:

5.2.1.1 INDICADORES ESTRATEGICOS

Este tipo de indicadores se debe aplicar en función a misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, reforzando el trabajo coordinado inter departamentos.

5.2.1.2 INDICADORES DE PROCESOS

Estos indicadores dependen principalmente del cumplimiento de objetivos de un área o departamento, reforzando el trabajo coordinado entre departamentos.

5.2.1.3 INDICADORES INDIVIDUALES

Estos indicadores están relacionados a la contribución de cada persona dentro de cada área o departamento, son las acciones concretas de ejecución, refuerzan el trabajo individual.

5.2.2 MONTO A DISTRIBUIR

La política salarial de la empresa para los cargos estratégicos y tácticos es pagar en el cuartil uno (Q1), el comité determinó que para los cargos que contribuyan a la cadena de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos se recompensará con una remuneración variable del 10% del sueldo fijo a fin de llegar en un mediano plazo a la Mediana (Q2), lo cual no representará un aumento a los costos fijos sino una recompensa a los resultados obtenidos.

5.2.3 FRECUENCIA DE PAGO

El comité determinó que el pago de la remuneración variable será:

Cargos gerenciales y mandos medios: Pago anual

5.2.4 METODO DE DISTRIBUCIÓN

El comité de remuneración variable determinó los siguientes porcentajes para los siguientes niveles jerárquicos, estos porcentajes se establecieron de acuerdo al impacto que tiene cada nivel jerárquico al tipo de indicador sea este estratégico, departamental o individual:

Tabla 6. Porcentajes por nivel jerárquico

	Indicador Estratégico	Indicador departamental	Indicador Individual
Equipo Gerencial	50	40	10
Mandos medios	30	55	15
Nivel operativo	10	60	30

Los cargos que contribuyen a la cadena de valor y objetivos estratégicos son:

Tabla 7. Cargos considerados en el sistema por nivel jerárquico

Equipo Gerencial	Gerente general, Gerente de calidad, Gerente de producción, Gerente de operaciones, Gerente de mantenimiento, Gerente técnico
Mandos medios	Jefe de mantenimiento, Jefe de producción, Jefe de servicio técnico, Jefe de logística, Coordinador de complementos, Coordinador de hornos, Coordinador de inspección, Coordinador de producción, Supervisor de matricería, Supervisor de moldes, Supervisor eléctrico y Supervisor de mantenimiento eléctrico.

5.2.5 PROVISIONES Y LIMITES

Las provisiones y límites del modelo son:

- Políticas generales para la administración del modelo.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de metas establecidas.
- Analizar casos excepcionales.
- Definir acciones correctivas para mejorar el grado de cumplimiento de las metas.
- Definir porcentaje mínimo y máximo de cumplimiento de metas para iniciar el pago variable.

5.2.6 DEFINICIONES PARA LA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

Se definió dentro del comité de remuneración variable la política a aplicar para Edesa que será:

- El comité se reunirá trimestralmente para revisar la eficacia del funcionamiento y el cumplimiento de objetivos por área.
- Para cargos gerenciales el pago de la retribución según objetivos será anual y para mandos medios será semestral.
- En un inicio el monto a distribuir será del 10% del sueldo fijo para de esta manera proyectarse en el mediano plazo para así llegar a la mediana (Q2).
- El comité analizará casos excepcionales si los hubiera dentro del modelo de pago variable.
- El comité definirá acciones correctivas para mejorar el grado de cumplimiento de objetivos.
- El comité analizará cumplimientos mínimos por indicador para cada caso.
- Anualmente se verificarán los resultados globales de la compañía en cuanto a productividad ya que con la aplicación del modelo se espera que exista un mayor nivel de retribución variable atados a resultados.

5.3 DESARROLLAR EL MODELO DE INCENTIVOS VARIABLE PARA CADA CARGO

5.3.1 DEFINICIÓN DE PREMISAS

A continuación el comité de remuneración variable en una reunión con cada Gerente de área; definió el peso para cada indicador bajo las siguientes premisas:

- Los indicadores estratégicos están orientados al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para cada cargo se definió diferentes porcentajes de acuerdo a la contribución que realiza para el cumplimiento del mismo. Estos han sido determinados partiendo de los objetivos estratégicos de Edesa.
- Los Gerentes de área tienen una mayor contribución en los índices estratégicos que los Jefes de área.
- Los indicadores de procesos están relacionados con el cumplimiento de gestión de otras áreas también.
- Los indicadores individuales están relacionados directamente con la responsabilidad del cargo. Tanto los indicadores de procesos como los individuales han sido determinados tomando como base los descriptivos de cargo, mismos que constan en el Anexo 4.
- Los cargos de una misma área pueden tener los mismos indicadores para diferentes niveles jerárquicos.
- Para el equipo gerencial se ha determinado mayor peso a los indicadores de planificación y control.
- Para mandos medios se ha determinado mayor peso a indicadores de procesos.

- Los porcentajes de los indicadores por cargo están orientados a fomentar una cultura de trabajo en equipo.
- Cada porcentaje por indicador se definió según la contribución de este dentro del proceso productivo del área.
- Se definieron máximo tres indicadores individuales por cargo.
- Los indicadores estratégicos se aplicarán para todos los cargos dentro de la compañía únicamente cambiarán los pesos de éstos según jerarquía.
- El porcentaje mínimo de cumplimiento será de 75% y máximo de cumplimiento será 100% y para algunos indicadores el 120% para iniciar el pago variable.
- La periodicidad de pago de la remuneración variable será anual.

5.3.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES CON SU RESPECTIVO PESO PARA LOS CARGOS DE LA MARIZ DE ALCANCE

A continuación se puede observar el modelo de remuneración variable utilizado para cada uno de los cargos considerados en el sistema. El resultado final se lo puede observar en el Anexo 3.

5.3.2.1 MODELO MULTIFACTOR DE REMUNERACIÓN VARIABLE

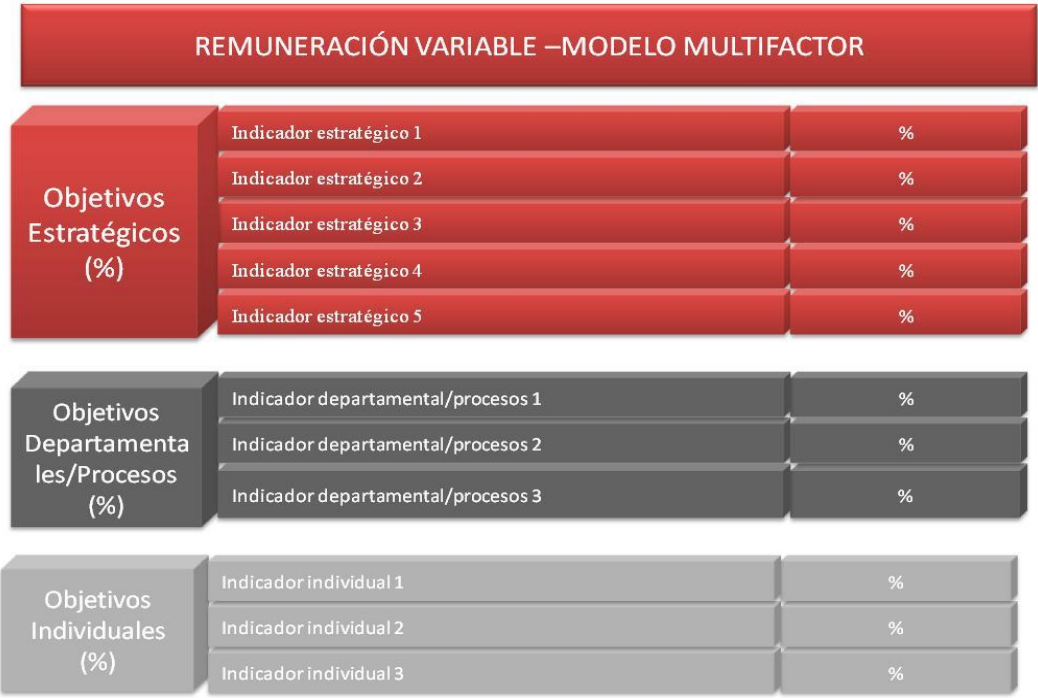


Figura 7. Modelo Multifactor de remuneración variable

6. CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN PLAN PILOTO

Una vez definido el modelo de pago para cada cargo clave, y con la finalidad de dejar establecida la mecánica de cálculo de la remuneración variable, se seleccionó a tres cargos para la implementación de un plan piloto tomando en cuenta los resultados del año 2012: Gerente de Producción, Gerente de Mantenimiento y Jefe de Logística.

6.1. IMPLEMENTACION PLAN PILOTO

6.1.1. GERENTE DE PRODUCCIÓN

Tabla 8. Plan Piloto - Gerente de Producción

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR	META	REAL	% CUMPLIMIENTO POR INDICADOR	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MÍNIMO	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO PONDERADO	% CUMPLIMIENTO POR GRUPO
ESTRATEGICOS	50%							94%	47%
Cumplimiento presupuesto de ventas	10%	\$52.600.000	\$45.600.000	87%	120%	85%	87%	9%	
Índice de clima laboral	20%	85%	72%	85%	100%	75%	85%	17%	
Participación de mercado	10%	55%	53%	96%	100%	95%	96%	10%	
Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%	0	0	100%	100%	95%	100%	20%	
Índice de productividad	40%	72%	70%	98%	100%	95%	98%	39%	
PROCESOS	40%							91%	37%
Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%	97%	93%	96%	100%	95%	96%	38%	
Productividad Mano de Obra	35%	280	252	90%	100%	90%	90%	32%	
Costo unitario de producción	25%	\$11	\$13	86%	100%	85%	86%	21%	
INDIVIDUALES	10%							49%	5%
Capacidad instalada	50%	97%	96%	99%	100%	97%	99%	49%	
Número de unidades devueltas por fallas	50%	0,65%	0,78%	84%	100%	85%	0%	0%	
% CUMPLIMIENTO FINAL									89%

Nota: Ponderación por indicador (A) = Es el peso definido para cada uno de los objetivos: estratégicos, procesos e individuales, los cuales suman el 100%. A su vez cada objetivo tiene indicadores que el Gerente de área designó el peso, los cuales suman el 100%. Meta (B) = Es el valor estimado presupuestado o que se espera del cumplimiento de cada indicador. Real (C) = Es el valor real alcanzado por la empresa en el año 2012. Cumplimiento por indicador (D) = Es el resultado obtenido durante el año 2012 para cada indicador. Nivel máximo (E) = Es el porcentaje máximo que se puede asignar al cumplimiento del indicador. Nivel mínimo (F) = Es el porcentaje mínimo aceptable como resultado del indicador. Resultado de cumplimiento (G) = Es el resultado de los indicadores tomando en cuenta los niveles máximo y mínimo. Si no cumple el indicador el nivel mínimo por ende su resultado será 0. Porcentaje de cumplimiento ponderado (H) = Es la multiplicación de la ponderación por indicador por el resultado de cumplimiento. Los resultados de cada indicador se suman para cada grupo de objetivos estratégicos, procesos e

individuales. Porcentaje de cumplimiento por grupo (I) = Es la multiplicación de la sumatoria del grupo por el peso de la ponderación de cada objetivo. Los que al final se sumarán para dar el cumplimiento total de la persona.

Cabe indicar, que estos conceptos aplican a todos los cargos seleccionados para este plan piloto.

6.1.2. GERENTE DE MANTENIMIENTO

Tabla 9. Plan Piloto - Gerente de Mantenimiento

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
INDICADORES	PONDERACIÓN POR INDICADOR	META	REAL	% CUMPLIMIENTO POR INDICADOR	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MÍNIMO	RESULTADO DE CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO PONDERADO	% CUMPLIMIENTO POR GRUPO
ESTRATEGICOS	50%							94%	47%
Cumplimiento presupuesto de ventas	10%	\$52.600.000	\$45.600.000	87%	120%	85%	87%	9%	
Índice de clima laboral	20%	85%	72%	85%	100%	75%	85%	17%	
Participación de mercado	15%	55%	53%	96%	100%	95%	96%	14%	
Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%	0	0	100%	100%	95%	100%	20%	
Índice de productividad	35%	72%	70%	98%	100%	95%	98%	34%	
PROCESOS	40%							74%	30%
Disponibilidad de maquinarias	50%	90%	88%	98%	100%	95%	98%	49%	
Costo de mantenimiento preventivo	25%	25%	20%	80%	100%	80%	0%	0%	
Costo de mantenimiento correctivo	25%	75%	80%	94%	100%	90%	100%	25%	
INDIVIDUALES	10%							69%	7%
Costo de mano de obra externa de mantenimiento	30%	8%	9,50%	84%	100%	85%	0%	0%	
Desviación de gastos mantenimiento reales vs. Presupuestados	70%	96%	98%	98%	100%	95%	98%	69%	
% CUMPLIMIENTO FINAL									84%

6.1.3. JEFE DE LOGISTICA

Tabla 10. Plan Piloto - Jefe de Logística

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
INDICADORES	PONDERACION POR INDICADOR	META	REAL	% CUMPLIMIENTO POR INDICADOR	NIVEL MÁXIMO	NIVEL MÍNIMO	% CUMP. MAX Y MIN	% PONDERADO CUMPLIMIENTO	% CUMPLIMIENTO POR GRUPO
ESTRATEGICOS	30%							96%	29%
Cumplimiento presupuesto de ventas	10%	\$52.600.000	\$45.600.000	87%	120%	85%	87%	9%	
Indice de clima laboral	10%	85%	72%	85%	100%	75%	85%	8%	
Participación de mercado	20%	55%	53%	96%	100%	95%	96%	19%	
Indice de cumplimiento de las normas del SIG	20%	0	0	100%	100%	95%	100%	20%	
Indice de productividad	40%	72%	70%	98%	100%	95%	98%	39%	
PROCESOS	55%							40%	22%
Rotación del inventario	40%	11,00	9,37	85%	100%	95%	0%	0%	
Cumplimiento de pedidos enviados sin daños o averías	40%	100%	99%	99%	100%	95%	99%	40%	
Vejez del inventario	20%	2,0%	2,4%	83%	100%	85%	0%	0%	
INDIVIDUALES	15%							96%	14%
Costo de bodega	40%	\$5,00	\$5,22	96%	100%	95%	96%	38%	
Costo por unidad despachada	30%	\$0,35	\$0,37	95%	100%	90%	95%	29%	
Costo de unidad almacenada	30%	\$0,10	\$0,13	98%	100%	97%	98%	29%	
% CUMPLIMIENTO FINAL									65%

6.2 DETERMINAR Y VALIDAR EL MODELO

Como se puede observar con este plan piloto, realizado para los cargos de Gerente de Producción, Gerente de Mantenimiento y Jefe de Logística, la empresa va a considerar los resultados de cada uno de los indicadores para el pago de la variable. Esto logra retar a los colaboradores para conseguir o sobrepasar los resultados y la empresa no solamente optimizará sus recursos sino que además incrementará su productividad.

Si tomamos en cuenta los salarios de cada uno de los cargos que consideramos dentro de este plan piloto y la relación de su remuneración variable tendríamos el siguiente resultado:

Tabla 11. Cálculo compensación total aplicando método multifactor pago variable

CARGO	SUELDO FIJO	SUELDO VARIABLE	COMPENSACIÓN TOTAL	SUELDO VARIABLE ANUAL	% CUMPLIMIENTO	PAGO VARIABLE SEGÚN RESULTADOS	DIFERENCIA VS. PAGO POTENCIAL
Gerente de Producción	\$4.000	\$400	\$4.400	\$4.800	89%	\$4.272	\$528
Gerente de Mantenimiento	\$3.500	\$350	\$3.850	\$4.200	84%	\$3.528	\$672
Jefe de Logística	\$1.000	\$100	\$1.100	\$1.200	65%	\$780	\$420
Totales	\$8.500	\$850	\$9.350	\$10.200	79%	\$8.580	\$1.620

En este ejemplo podemos observar que aplicando el método multifactor de pago variable, tomando únicamente en cuenta los tres cargos, la empresa compensa al 79% del cumplimiento esperado al 100%.

7. CAPÍTULO VII: MARCO CONCLUSIVO

7.1 CONCLUSIONES

- La planeación estratégica realizada en Edesa, ha puesto de manifiesto en la compañía la oportunidad de mejorar, controlar, evaluar y corregir procesos esenciales o claves. Este mejoramiento continuo va de la mano con la implementación de indicadores de gestión por cargo que permitirá impulsar la productividad de cada uno de los procesos.
- La Compensación salarial a través de sistemas de remuneración variable permitirá que Edesa mejore sus niveles de clima laboral y disminuya el índice de rotación de manera significativa; por lo tanto permitirá ahorrar un valor significativo en procesos de contratación, capacitaciones, liquidaciones, entre otros procesos relacionados.
- Los objetivos planteados para los trabajadores deben ser medidos periódicamente sin excepción, lo cual permite tener resultados que puedan ser comparados en cualquier momento con otros periodos. Esto permitirá tomar decisiones acertadas respecto a movimientos del personal y en particular promociones y asensos, basándolas en el desempeño de las personas.
- Todas las áreas de la compañía tienen una importancia en los resultados anuales, pero los trabajadores que ocupan cargos claves, es decir aquellos que tienen un alto impacto en la contribución de objetivos estratégicos y en la cadena de valor, deben tener un tratamiento especial para retenerlos.
- La implementación del modelo multifactor de remuneración variable permitirá asegurar el logro de las metas planteadas por la organización y mejorar los niveles de productividad; de manera que sea un modelo autofinanciable, esto es que no se incrementen los costos fijos de mano de obra, sino que los fondos para pagar la remuneración variable provengan de mayores ingresos para la compañía, y la consecución de ahorros.

- La empresa con este modelo podrá invertir en el conocimiento de los colaboradores ya que mientras mayor sea el nivel de antigüedad de la persona que ocupe cierto cargo será un indicativo de experiencia y por ende de mayor retribución variable.

7.2 RECOMENDACIONES

- Para el mantenimiento del modelo de pago variable, se hace necesaria la participación del Comité de Remuneración Variable, que sea el que vea que se cumplan o actualice las políticas del modelo, esto es en cuanto a estándares de cumplimientos mínimos y máximos, periodicidad y otros.
- Se debería impulsar la comunicación interna mediante reuniones periódicas con personal clave de la compañía, para difundir en primer lugar la Planeación Estratégica y posteriormente los avances, retrasos, cumplimientos y/o planes de acción para corregir desviaciones en los planes y presupuestos establecidos para cada uno de los periodos propuestos. Es importante al mismo tiempo ir generando una cultura de medición en la organización.
- Es importante que la compañía monitoree el cumplimiento de los objetivos estratégicos para asegurar que el modelo de pago variable sea auto sostenible en el tiempo, es decir que los pagos de remuneración variables sean financiados por mayores ingresos o ahorros para la compañía.
- Si bien el arranque del modelo está previsto para que el monto variable sea de un diez por ciento del sueldo fijo actual, el objetivo es llegar en el mediano plazo a la mediana del mercado a través de la diferencia. De esta manera se podrá hacer realidad la propuesta de que la compensación en el mediano plazo llegue a niveles más competitivos inicialmente para las posiciones clave; y posteriormente pueda ser extensivo de manera gradual hacia el resto de cargos de Edesa.

- Los indicadores para medir el desempeño de los trabajadores de Edesa, deben revisarse periódicamente, de acuerdo a la obtención de resultados estandarizados. Esto debido en primer lugar a que en situaciones de crisis pueden cambiar planificaciones o estándares planteados previamente, además, pueden existir cambios de tecnología, maquinaria, etc.
- El planteamiento de indicadores implica tener referencias históricas, estándar o teóricas, sin embargo, es importante que se considere realizar comparaciones con indicadores de empresas del sector no sólo de Ecuador, sino de países en los cuales existen compañías de la misma industria y que tengan un liderazgo internacional.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (s.f.). *Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/160342785/comportamiento-humano#download>
- Acuerdo de nivel de servicio*. (s.f.). Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdo_de_nivel_de_servicio
- Álvarez. (2011). *Capítulo 3.1. Indicadores de Mantenimiento*. Recuperado de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdspace.ups.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F828%2F3%2FCAPITULO%25203.pdf&ei=aYBUUqbBIYK49gT1joDADg&usg=AFQjCNHSG6437S2OiGEno2et1vIUwUvX8Q>
- Ayala, L. Arias, R. (s.f.). *Gerencia de mercado*. Recuperado de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>
- Edesa. (2009). *Organigrama*. (Sin publicar). Edesa, Quito.
- Edesa. (2010). *Plan estratégico*. (Sin publicar). Edesa, Quito.
- Edesa. (s.f.). *Edesa acompaña tu vida*. Recuperado el de <http://www.edesa.com.ec>
- Gerhart B., Minkoff, H. B., y Olsen, R. N. (1995). *Employee Compensation*. (5a. ed.). Oxford, Inglaterra: Blackwell.
- Gestión de la Calidad del servicio de Postventa*. (2012). Recuperado de <http://printer123.wordpress.com/2012/07/14/gestion-de-la-calidad-del-servicio-post-venta/>

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A..

Jiménez, A. (2000). *Creando valor a través de las personas*. Lugar: Ediciones Díaz de Santos.

Joomla. (2008) *El estudio del trabajo en los planes de incentivos*. Recuperado de <http://ssfe.itorizaba.edu.mx/bvirtualindustrial/index.php/image-gallery/104-library/estudio-del-trabajo-2/1033-63-el-estudio-del-trabajo-en-los-planes-de-incentivos>

Indicadores de gestión de logística. (s.f.). Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/indicadores-de-gestion-logistica-presentation>

Mora, L. (s.f.). *Indicadores de la gestión logística*. Recuperado de [http://www.highlogistics.com/userfiles/INDICADORES_DE_LA_GESTION_LOGISTICA\(4\).pdf](http://www.highlogistics.com/userfiles/INDICADORES_DE_LA_GESTION_LOGISTICA(4).pdf)

Planificación y control de la producción. (s.f.). Recuperado de http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=13&ved=0CDsQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Frua.ua.es%2Fdspace%2Fbits-tream%2F10045%2F14772%2F69%2FTEMA%25207%2520PLANIFICACI%25C3%2593N%2520Y%2520CONTROL%2520DE%2520LA%2520PRODUCCI%25C3%2593N.ppt&ei=a6JUUr_eFY9QSt4oHYDw&usg=AFQjCNHyknGWO961iHNawnHsoI9xC60Byw&sig2=zpun4wclwWkFhS1wJPjNQg

Prat, R. y Muñiz, L. (2002). *Sistemas de retribución variable e indicadores de control de gestión*. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/4/8/0/0/pd0000014800.pdf>

Recursos humanos. (2007). *Compensaciones laborales*. Recuperado de <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html>

Ríos, F. (2009). *Importancia del plan estratégico*. Recuperado de <http://www.peru.com/economiaayfinanzas/portada20090923/56830/Importancia-del-Plan-Estrategico>

Rosas, H. (s.f.). *La empresa y la Teoría de los costos*. Recuperado de <http://ocw.pucv.cl/285C0D65-AEAB-4F33-881D-22BFF7727338/FinalDownload/DownloadId-BF0C336FCBE163E4A26CAF1D7003833C/285C0D65-AEAB-4F33-881D-22BFF7727338/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-2/correlativo-de-costos>

Wayne Mondy, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª. ed.). Lugar: Pearson Educación. México.

BIBLIOGRAFÍA

- Baallou, R. (2004). *Administración de la Cadena de Suministro*. (5a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Del Rey, J. y Laviña, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. España: Escuela Organizacional industrial.
- García, A. (2010). *Almacenes: Planeación organización y control*. Lugar: Editorial Trillas.
- Harrison, J. y Caron, J. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Jaramillo, J. (1998). *Indicadores de Gestión*. (3a. ed.). Lugar: 3R Editores.
- Milkovich, G., Newman, J. y Milkovich, C. (2002). *Compensation*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Pau i Cos, J. y De Navascués, R. (1998). *Manual de logística integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Retribución de personal*. (2007). Lugar: Editorial Vértice.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO I: POLITICA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

	POLITICA DE REMUNERACIONES RRHH-POL-5
---	---

Departamento	Recursos Humanos
Documento:	Política de Remuneraciones
Código del documento	EDESA-RRHH-POL-5

POLÍTICA DE REMUNERACIONES

I. Objetivo

La política Salarial de la Compañía tiene como objeto garantizar la equidad interna y la competitividad de Edesa S.A. en el mercado salarial frente a las empresas del mismo sector Ecuatoriano, alineando la misma a la estrategia del negocio para así poder atraer, retener y motivar al personal de la compañía.

La administración salarial debe contribuir:

- Incrementar de productividad y eficiencia
- Alinear a los colaboradores con la cadena de valor y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Promover y reconocer los altos estándares de desempeño.

II. Alcance

En la primera etapa se aplicará a los cargos que contribuyen a la cadena de valor y objetivos estratégicos de la compañía. En la segunda fase se implementará a todos los niveles de cargos.

III. Definiciones

Cargo: Es un conjunto de tareas y responsabilidades que tienen un propósito definido, integrado de un proceso y estructura establecidos y el cual deberá ser desempeñado por una persona.

Todo colaborador de la compañía EDESA S.A. estará asignado a un cargo cuya denominación, propósito, perfil y funciones básicas serán especificados a través de un documento denominado Descriptivo de Cargos.

Encuesta salarial: Son estudios de mercado, realizados por consultora especializadas, que muestran las remuneraciones y beneficios que pagan otras empresas del sector en un determinado país en los distintos cargos. Permiten a la empresa conocer su nivel de competitividad frente a las demás empresas participantes; y evaluar el mercado salarial a través de estadígrafos.

IV. Descripción de la política

a. Consideraciones generales

- La presente política está sujeta a las disposiciones y limitaciones existentes a las normas legales vigentes respecto a esta materia y serán la Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos las responsables de la administración de la misma.
- La estructura salarial de Edesa S. A. contempla un componente fijo y un componente variable, este último sujeto al cumplimiento de indicadores

especificados en cada descriptivo de cargos. (Estatéticos, Departamentos e individuales). En la primera fase el alcance serán los cargos criticos que contribuyen al cumplimiento de objetivos estrategicos y tienen injerencia en la cadena de valor.

- Los niveles de remuneracion de cada cargo buscarán ser competitivos, con posiciones similares de otras compañías que conforman el sector, para lo cual la Compañía contratará encuestas de remuneraciones y beneficios que sean una fuente homogénea y confiable de datos y que sirva como una referencia constante para determinar su posicion remunerativa.
- Las remuneraciones se adminstrarán a través de bandas salariales, de las cuales el punto medio deberá estar alineado con el segundo cuartil (mediana) del mercado salarial de referencia.
- El porcentaje de reumuneración variable será definido por la Gerencia de Recueross Humanos y aprobado por la Gerencia de Finanzas y Gerencia General.
- Las resumneraciones serán comparadas periódicamente, al menos una vez al año, conforme a los estudios salariales locales que incluyan empresas del sector y sus resultados serán evaluados para poder implementar estrategias de compensación competitivas.
- La remuneración del pesonal es información confidencial. El manejo de esta información se rige bajo los lineamientos indicados en la política de confidencialidad.

b. Criterios para análisis y valoración de cargos

- Todos los cargos deben contar con su descriptivo de cargo. Este proceso se debe realizar: Creación de un nuevo cargo, Modificación del contenido de un cargo ya existente, Cambios en la estructura organizacional.
- La descripción podrá ser realizada por el ocupante del cargo o por un nivel superior, con el acompañamiento de Recursos Humanos, debiendo en todos los casos tener al menos dos niveles de aprobación.
- Los cargos serán valorados a través de un sistema técnico de evaluación, el mismo que garantice una jerarquización racional basada en el nivel de responsabilidad, grado de contribución, toma de decisiones, perfil requerido del cargo, sin considerar a la persona que actualmente lo ocupa.
- La valoración de cargos deberá promover el sentido de equidad interna y conformar niveles salariales consistentes con la estrategia organizacional.

c. Criterios para la definición de bandas salariales

- Cada nivel generará una banda salarial, la misma que definirá el ingreso mínimo y máximo para todos los cargos de un mismo nivel, con esto se busca que todos los cargos que tengan un nivel de complejidad similar, mantengan una equidad remunerativa.
- Las bandas salariales para cada nivel se construirán en base a los valores que paga el mercado para cargos similares a los de Edesa S.A.. El punto medio de cada banda salarial surgirá de la comparación con la mediana que se paga en las empresas referentes; dichos valores podrán variar en función del movimiento salarial de este mercado.

- El valor mínimo de cada banda salarial será hasta un 20% menor al punto medio de la respectiva banda; mientras que el valor máximo será hasta un 20% mayor a dicho punto medio.
- El salario de los colaboradores de Edesa S.A. deberá estar ubicado dentro de la banda salarial establecida para el nivel que tiene el cargo que esta ocupando.

d. Administración de salarios

- La administración salarial de EDESA S.A. deberá estar respaldada en un presupuesto para este efecto.
- El pago la remuneracion se lo realiza el último día laborable de cada mes.
- En la liquidación mensual se descontarán los valores correspondientes a aportes al IESS, impuesot a la renta, préstamos en casos de que los hubiere, ancitipos adiconales, u otros.
- Para realizar una administración organizada de las remuneraciones y cumplir los objetivos establecidos, se prevén los siguientes casos:
 - Contratación personal: Recursos Humanos es la única autorizada para realizar y/o negociar propuestas salariales a potenciales colaboradores. El salario de un nuevo empleado deberá estar ubicado entre el valor mínimo y el punto medio de la banda salarial del cargo que ocupará, cualquier excpección deberá contar con la autorización de la Gerencia General.
 - Incrementos salariales generales: Cuando por razodes de inflación o por incrementos del mercado relevante (empresas del sector), se justifique evaluar una acción salarial, y en base al prespuesto de la empresa, la Gerencia de Recursos Humanos realizará una

propuesta de ajuste general, la misma que deberá contar con la aprobación final de la Gerencia General.

- Incremento por promoción: Se define al incremento cuando un colaborador es transferido a otro cargo de mayor responsabilidad o por que las funciones y responsabilidades de su puesto actual se han incrementado; en este caso los cambios deberán ser incluidos en el nuevo descriptivo de cargo y luego de la revaloración del mismo, justificar o no dicho incremento. El porcentaje de incremento lo propondrá la Gerencia de Recursos Humanos y deberá ser aprobado por la Gerencia General.

e. Remuneración variable

- Considerando que el recurso humano representa la mayor fortaleza de las operaciones de esta empresa, sin cuyo esfuerzo y profesionalismo sería imposible lograr sus metas estratégicas, es necesario contar con un componente de remuneración variable basado en una objetiva evaluación de desempeño.
- El componente de remuneración variable, es extensivo en su primera fase a los cargos críticos que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la compañía y dan continuidad a la operación (cadena de valor). En la segunda fase es extensivo a todos los cargos de Edesa S. A. a excepción del de la Gerencia comercial que tiene indicadores propios de sus gestión.
- Edesa S.A. ha desarrollado un Sistema de Control de Gestión, gracias al cual puede monitorear la consecución de los objetivos organizacionales, departamentales e individuales; este sistema basado en el Tablero de

Mando integral permite medir el desempeño de cada trabajador a través del cumplimiento de sus respectivos indicadores de gestión.

- El total de indicadores de gestión se encuentran divididos y ponderados de la siguiente manera:
 - Objetivos estratégicos: 30%
 - Objetivos departamentales: 55%
 - Objetivos individuales: 15%
- En el mes de Enero del año siguiente se evaluará el desempeño de cada colaborador a través del cumplimiento de sus indicadores de acuerdo a su descriptivo de cargos. Esta evaluación arrojará una calificación expresada en términos de porcentaje de cumplimiento, el cual servirá para calcular el monto que recibirá el trabajador por concepto de remuneración variable.
- La remuneración variable no podrá ser superior a 1.8 veces el valor de remuneración mensual de cada persona; es decir que tendrá un máximo 15% de la remuneración fija anualizada.
- El valor de la remuneración variable será proporcional al tiempo de servicio del colaborador en el respectivo año de cálculo. Es decir, se multiplicará el valor del porcentaje de cumplimiento de objetivos por el número de meses laborados en el año.
- Recursos Humanos será responsable de elaborar los cálculos individuales de los valores a acreditar a cada persona y procederá a efectuar las acreditaciones correspondientes únicamente con la aprobación de Gerencia General.
- La Gerencia General podrá definir ajustes en el monto de la remuneración variable para casos especiales.

f. Consideraciones finales

Esta política podrá ser parcial o totalmente modificada en cualquier momento por el área de Recursos Humanos, con la aprobación de la Gerencia General, sin previo aviso. En otras palabras Edesa S.A. se reserva el derecho de modificar, suspender o incluso discontinuar esta política cuando lo considere necesario y sin que esto pueda ser concebido como la eliminación de un derecho adquirido.

V. Autorizaciones:

Fecha:	Próximo Revisión:	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Febrero/13	Febrero/14	Jefe de RRHH	Gerente RRHH	Gerente Finanzas y Gerente General

ANEXO II: DOCUMENTACION DE INDICADORES

Indicadores de abastecimiento

Indicador: Índice de productividad de materia prima

Controla el costo de materia prima por unidad. El indicador es medido en (\$) (Rosas, s.f.).

Finalidad: Controlar el costo de materia prima en el proceso productivo

Fórmula: $(\text{Precio de venta unitario} * \text{nivel de producción}) / \text{Costo total de materia prima}$

Indicador: Ciclo de orden de compra

Mide el número de días calendario desde que el cliente realiza el pedido hasta que se entrega el mismo. El indicador es medido en unidades de tiempo (Mora, s.f.).

Finalidad: Controlar el tiempo que transcurre desde que los clientes realizan un pedido, hasta que tienen físicamente los productos en sus instalaciones, disponibles para su uso.

Fórmula: Fecha de recepción - Fecha de solicitud.

Indicadores de aseguramiento de calidad:

Indicador: Cumplimiento de permisos ante los organismos de control

Mide el cumplimiento de permisos de organismos de control. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Cumplir con los permisos de control de calidad.

Fórmula: $\text{Permisos cumplidos} / \text{Total permisos requeridos}$.

Indicador: Calidad de uso.

Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).

Finalidad: Disminuir los reclamos de clientes por productos de mala calidad

Fórmula: $\text{Número de reclamos por calidad} / \text{Volumen total de ventas} * 100$

Indicador: Número de unidades devueltas por fallas

Mide el número de unidades que han sido devueltas por fallas en los procesos. El indicador es medido porcentualmente (%) (Prat y Muñiz, 2002).

Finalidad: Disminuir el número de fallas en los productos

Fórmula: $\text{Número de unidades devueltas por fallas} / \text{total de unidades producidas en un determinado periodo}$

Indicador: Rendimiento de calidad

Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%).

Finalidad: Mejorar la calidad de los procesos

Fórmula: $(\text{Volumen producido conforme} / \text{Volumen total producido}) * 100$

Indicadores de logística**Cumplimiento de pedidos completos con cantidades exactas**

Mide el nivel de cumplimiento de la compañía en la entrega de pedidos en cantidades exactas solicitadas por el cliente. El indicador es medido en unidades (Mora, s.f.).

Finalidad: Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos

Fórmula: Número de pedidos entregados completos/ Total de pedidos despachados.

Indicador: Cumplimiento de pedidos despachados a tiempo

Mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos en la fecha o periodo de tiempo pactado con el cliente. El indicador es medido en unidades (Mora, s.f.).

Finalidad: Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes externos

Fórmula: Número de despachos entregados a tiempo / Total de despachos

Indicador: Cumplimiento de pedidos enviados sin daños o averías

Mide el nivel de efectividad de los despachos de mercancías de productos en óptimas condiciones. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Mejorar el nivel de satisfacción de productos despachados sin daños

Fórmula: Número de despachos de productos sin daños o averías / Total de despachos

Indicador: Costo de bodega

Determina el costo del almacenamiento por metro cuadrado. El indicador es medido en (\$) (Mora, s.f.).

Finalidad: Controlar los costos de almacenamiento de productos

Fórmula: Costo de almacenamiento / metro cuadrado

Indicador: Costo por unidad despachada

Determina el costo de los gastos operativos del centro de distribución por las unidades despachadas. El indicador es medido en (\$) (Mora, s.f.).

Finalidad: Controlar los costos de la operación de bodega por el total de las unidades despachadas.

Fórmula: Costo operación de bodega/ Total unidades despachadas

Indicador: Costo de despachos por empleado

Determina la contribución de cada empleado sobre los costos de la operación de la bodega. El indicador es medido en (\$) (Mora, s.f.).

Finalidad: Controlar el costo con el que participa cada empleado dentro del total despachado

Fórmula: Costo operación de bodega/ Número de empleados de la bodega

Indicador: Vejez del inventario

Mide el nivel de mercancías no disponibles para despachos por obsolescencia, deterioro, averías, devueltas en mal estado, vencimientos, etc. El indicador es medido porcentualmente (%) (Indicadores de gestión de logística, s.f.).

Finalidad: Controlar el nivel de las mercancías no disponibles para despacho por obsolescencia, mal estado y otros.

Fórmula: (Unidades dañadas + obsoletas)/ Unidades disponibles en el inventario

Indicador: Costo unidad almacenada

Determina el costo del almacenamiento en un cierto periodo de tiempo. El indicador es medido en (\$) (Mora, s.f.).

Finalidad: Controlar los costos de almacenamiento de los productos a despachar.

Fórmula: (Costo operación almacenamiento / Número unidades almacenadas)

Indicador: Rotación del inventario

Mide la eficiencia en la administración de stocks de productos y el costo que representa para la empresa. El indicador es medido en número de veces que rota el inventario (Mora, s.f.).

Finalidad: Disminuir los costos del ciclo logístico

Fórmula: (Costo de ventas periódicas / inventario promedio durante el periodo)

Indicadores de mantenimiento**Indicador: Tiempo de respuesta en mantenimiento eléctrico**

Mide el número de días en el servicio de mantenimiento eléctrico. El indicador es medido en número de días (Álvarez, 2011).

Finalidad: Mejorar el nivel de servicio en temas de mantenimiento eléctrico

Fórmula: Día en que se reporta el incidente - Días de solución de problema

Indicador: Costo mano de obra externa de mantenimiento

Relación entre los gastos totales de la mano de obra externa y la mano total empleada. El indicador es medido porcentualmente (%) (Álvarez, 2011).

Finalidad: Reducir los costos de mano de obra externa

Fórmula: $(\text{Costo de mano de obra contratada} / \text{Costo de mano de obra contratada} + \text{costo de mano de obra permanente})$

Indicador: Indicador de costos de mantenimiento preventivo

Determina los costos de mantenimiento preventivo sobre los costos de mantenimientos totales. El indicador es medido porcentualmente (%) (Álvarez, 2011).

Finalidad: Consiste en optimizar las técnicas preventivas

Fórmula: $\text{Costo mantenimiento preventivo} / \text{Costo Total de Mantenimiento (Preventivo +Correctivo)}$.

Indicador: Disponibilidad de maquinarias

Determina el tiempo que las maquinarias están disponibles para la producción en un periodo de tiempo. El indicador es medido porcentualmente (%) (Álvarez, 2011).

Finalidad: Controlar el tiempo de operación de las máquinas

Fórmula: $(\text{Tiempo total de operación} / \text{Tiempo total de operación} + \text{tiempo total de parada})$

Indicador: Costos de Mantenimiento Correctivos

Determina los costos de mantenimiento correctivos sobre los costos de mantenimientos totales. El indicador es medido porcentualmente (%) (Álvarez, 2011).

Finalidad: Consiste en optimizar los costos de mantenimiento

Fórmula: $\text{Costo mantenimiento correctivos} / \text{Costo Total de Mantenimiento (Preventivo +Correctivo)}$

Indicador: Desviación de gastos de mantenimiento reales vs gastos de mantenimiento presupuestados

Mide la desviación de los gastos reales de mantenimientos vs los gastos de mantenimiento presupuestados. El indicador es medido porcentualmente (%) (Álvarez, 2011).

Finalidad: Consiste en controlar el presupuesto de mantenimiento

Fórmula (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)/Costos de mantenimiento presupuestados)

Indicadores de marketing

Indicador: Participación de mercado

Mide la participación de la empresa en relación a las empresas de la misma industria. El indicador es medido porcentualmente (%) (Ayala, s.f.).

Finalidad: Mejorar la participación del mercado

Fórmula: Monto de ventas de la Empresa / Monto de ventas total Industria

Indicadores de planificación y control de gestión

Indicador: Cumplimiento del plan y presupuesto de Gastos

Mide la desviación de los gastos reales vs los gastos presupuestados. El indicador es medido porcentualmente (%) (Rosas, s.f.).

Finalidad: Controlar el cumplimiento del presupuesto de la compañía.

Fórmula: (Costos reales/ Costos presupuestados)/Costos presupuestados

Indicador: Rentabilidad

Mide la rentabilidad de la Empresa sobre la inversión (ROI). El indicador es medido en (\$) (Prat y Muñiz, 2002).

Finalidad: Incrementar la Rentabilidad de la de la Empresa

Fórmula: Utilidad neta del ejercicio / Activos totales

Indicador: Cumplimiento presupuesto de ventas

Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas alcanzadas. El indicador es medido porcentualmente (%) (Prat y Muñiz, 2002).

Finalidad: Controlar el cumplimiento de ventas

Fórmula: Ventas alcanzadas / Ventas Presupuestadas

Indicador: Cumplimiento de Normas del Sistema Integrado de Gestión

El indicador fue definido en el taller de la Alta Dirección con las autoras. Mide el cumplimiento de los requisitos dentro de las Normas del Sistema Integrado de Gestión. El indicador es medido en unidades.

Finalidad: Mantener la certificación de las Normas del Sistema Integrado de Gestión.

Fórmula: Número de no conformidades encontrada mayores y menores

Indicador: Cumplimiento de Acuerdo de Servicios Internos (ASI)

Mide el cumplimiento del acuerdo de servicios internos. El indicador es medido porcentualmente (%) (Acuerdo de nivel de servicio, s.f.).

Finalidad: Incrementar los niveles de calidad en todas sus dimensiones

Fórmula: Indicadores cumplidos /Total de indicadores acuerdo de Servicios Internos

Indicadores de post venta

Indicador: Índice de quejas solucionadas

Mide las quejas que fueron solucionadas en un determinado tiempo. El indicador es medido en unidades (Gestión de la Calidad del servicio de Postventa, 2012).

Finalidad: Solucionar los reclamos de los clientes

Fórmula: Cantidad de quejas solucionadas dentro de un periodo / Total de quejas presentadas en el mismo periodo.

Indicador: Satisfacción del cliente

Mide la satisfacción de los clientes a través del despacho de pedidos. El indicador es medido en unidades (Gestión de la Calidad del servicio de Postventa, 2012).

Finalidad: Mejorar la satisfacción de los Clientes de la Empresa

Fórmula: Promedio de calificaciones obtenidas en las encuestas realizadas a los clientes

Indicador: Tiempo de solución de quejas

Conoce la satisfacción del cliente a través del tiempo en el que se tarda en resolver las quejas. El indicador es medido en unidades de tiempo. (Gestión de la Calidad del servicio de Postventa, 2012).

Finalidad: Disminuir el tiempo de solución de quejas

Fórmula: Día en brindar solución - Día en que se presenta la queja

Indicadores de producción

Indicador: Indicador accidentes

Mide el número de accidentes por horas trabajadas. El indicador es medido en horas (Prat y Muñiz, 2012).

Finalidad: Controlar el número de horas perdidas por accidentes

Fórmula: $(\text{Número de accidentes} / \text{Horas trabajadas días}) * 100$

Indicador: Efectividad en el uso de las instalaciones

Es el grado de cumplimiento del programa de producción. Este factor puede estar afectado por causas imputadas tanto a los equipos de producción, como a los que administran el proceso. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Mide la efectividad del uso de los equipos atados al programa de producción

Fórmula: $(\text{Volumen producido} / \text{Volumen programado}) * 100$

Indicador: Unidades producidas con fallas

Mide e número de unidades que fueron producidas sin fallas según los estándares de calidad definidos por la compañía. El indicador es medido porcentualmente (%) (Prat y Muñiz, 2012).

Finalidad: Reducir el porcentaje de fallas encontradas en los productos producidos

Fórmula: $\text{Número de unidades con falla} / \text{total de unidades producidas}$

Indicador: Productividad

Mide la productividad tomando en cuenta la mano de obra directa y costos de producción. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Reducir el costo de producción mejorando la productividad

Fórmula: (Costo MOD + Energía + Materiales / Costo de unidades producidas)

Indicador: Capacidad Instalada

Mide el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad nominal o instalada. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Efectivizar el uso de las instalaciones

Fórmula:(Tiempo real de utilización del recurso (*in*)/tiempo factible teórico que se puede utilizar el mismo recurso(*in*))

Indicador: Costo unitario de producción

Mide los costos incluidos en el proceso de producción. El indicador es medido en dólares por volumen de producción conforme (Mora, s.f.).

Finalidad: Disminuir los costos de producción

Fórmula: Costo total de producción/Volumen de producción conforme

Indicador: Cumplimiento del plan y presupuesto de producción

Mide el cumplimiento del plan de producción. El indicador es medido porcentualmente (%) (Planificación y control de la producción, s.f.).

Finalidad: Mejorar los niveles de cumplimiento del plan de producción

Fórmula: Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado

Indicador: Índice de desperdicio de materia prima

Mide la materia prima que no es utilizado y queda como desperdicio. El indicador es medido en unidades (Mora, s.f.).

Finalidad: Disminuir la cantidad de materias primas desperdiciadas en el proceso productivo

Fórmula: Cantidad de materia prima desperdiciada en el período / Cantidad de materia prima utilizada en el periodo

Indicador: Productividad Mano de obra

Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido en unidades (Mora, s.f.).

Finalidad: Mejorar los estándares de producción

Fórmula: (Volumen de producción conforme/Horas Hombre Trabajadas)

Indicador: Productividad del capital

Mide la productividad de los activos de la empresa. El indicador es medido porcentualmente (%) (Mora, s.f.).

Finalidad: Eficientar la productividad de los activos de la empresa

Fórmula: (Volumen de producción conforme/ Costo total activos)

Indicador de Recursos humanos**Indicador: Índice de Clima Laboral**

Cuestionario definido por la alta dirección, mediante la metodología Great Place to Work Institute (GPTWI). Mide el porcentaje de satisfacción de los colaboradores

Finalidad: Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores

Fórmula: Porcentaje alcanzado en las encuestas de Clima

ANEXO III: MODELO MULTIFACTOR DE PAGO VARIABLE DE LOS CARGOS TOMADOS EN CUENTA EN EL SISTEMA

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: GERENTE GENERAL		
Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	30%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	20%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	10%
	Índice de productividad	30%
Objetivos Departamentales/Procesos 40%	Satisfacción del cliente	30%
	Rentabilidad	40%
	Capacidad Instalada	30%
Objetivos Individuales 10%	Cumplimiento del plan y presupuesto de Gastos	40%
	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
	Desviación de gastos de mantenimiento reales vs gastos de mantenimiento presupuestados	20%

Figura 8. Gerente general

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: GERENTE DE OPERACIONES Y COMPLEMENTOS**

Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	20%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	15%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/Procesos 40%	Calidad de uso	30%
	Cumplimiento de Acuerdo de Servicios Internos (ASI)	30%
	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
Objetivos Individuales 10%	Costo unidad almacenada	30%
	Productividad Mano de obra	40%
	Capacidad Instalada	30%

Figura 9. Gerente de operaciones y complementos

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: COORDINADOR DE OPERACIONES Y COMPLEMENTOS**

Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	20%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	25%
	Índice de productividad	30%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Rotación del inventario	30%
	Cumplimiento de Acuerdo de Servicios Internos (ASI)	30%
	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
Objetivos Individuales 15%	Indicador accidentes	30%
	Productividad Mano de obra	40%
	Unidades producidas con fallas	30%

Figura 10. Coordinador de operaciones y complementos

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: GERENTE TÉCNICO**

Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	30%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 40%	Costo unitario de producción	35%
	Capacidad Instalada	35%
	Indicador accidentes	30%
Objetivos Individuales 10%	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
	Índice de productividad de materia prima	30%
	Productividad de mano de obra	30%

Figura 11. Gerente técnico

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: SUPERVISOR MATRICERÍA**

Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	35%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Índice de desperdicio de materia prima	40%
	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
	Indicador accidentes	20%
Objetivos Individuales 15%	Capacidad Instalada	40%
	Costo unitario de producción	60%

Figura 12. Supervisor de matriceria

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: COORDINADOR DE INSPECCIÓN**

Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	35%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Índice de productividad de materia prima	40%
	Rendimiento de calidad	40%
	Índice de desperdicio de materia prima	20%
Objetivos Individuales 15%	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	70%
	Indicador accidentes	30%

Figura 13. Coordinador de inspección

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: SUPERVISOR DE MOLDES		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	35%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Índice de productividad de materia prima	40%
	Capacidad Instalada	40%
	Cumplimiento de Acuerdo de Servicios Internos (ASI)	20%
Objetivos Individuales 15%	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	70%
	Indicador accidentes	30%

Figura 14. Supervisor de moldes

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: COORDINADOR DE HORNOS		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	35%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Disponibilidad de maquinarias	40%
	Indicador de Costos de Mantenimiento Correctivos	40%
	Efectividad en el uso de las instalaciones	20%
Objetivos Individuales 15%	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción	40%
	Indicador de costos de mantenimiento preventivo	30%
	Productividad del capital	30%

Figura 15. Coordinador de hornos

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: JEFE SERVICIO TÉCNICO		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	30%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Número de unidades devueltas por fallas	40%
	Satisfacción del cliente	40%
	Calidad de uso	20%
Objetivos Individuales 15%	Tiempo de solución de quejas	40%
	Índice de quejas solucionadas	30%
	Productividad Mano de obra	30%

Figura 16. Jefe de servicio técnico

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: GERENTE CALIDAD**

Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	20%
	Participación de mercado	20%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%
	Índice de productividad	30%
Objetivos Departamenta les/ Procesos 40%	Calidad de uso	30%
	Número de unidades devueltas por fallas	30%
	Rendimiento de calidad	40%
Objetivos Individuales 10%	Cumplimiento de permisos	100%

Figura 17. Gerente de calidad

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: JEFE DE LOGISTICA		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	20%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Rotación del inventario	40%
	Cumplimiento de pedidos enviados sin daños o averías	40%
	Vejez del inventario	20%
Objetivos Individuales 15%	Costo de bodega	40%
	Costo por unidad despachada	30%
	Costo de unidad almacenada	30%

Figura 18. Jefe de logística

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: GERENTE DE MANTENIMIENTO		
Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	20%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%
	Índice de productividad	35%
Objetivos Departamenta les/Procesos 40%	Disponibilidad de maquinarias	50%
	Costo de mantenimiento preventivo	25%
	Costo de Mantenimiento Correctivos	25%
Objetivos Individuales 10%	Costo mano de obra externa de mantenimiento	30%
	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados	70%

Figura 19. Gerente de mantenimiento

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	20%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/ Procesos 55%	Disponibilidad de maquinarias	40%
	Costo de mantenimiento preventivo	30%
	Costo de Mantenimiento Correctivos	30%
Objetivos Individuales 15%	Costo mano de obra externa de mantenimiento	70%
	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados	30%

Figura 20. Jefe de mantenimiento

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: SUPERVISOR ELECTRICO		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	25%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamenta les/Procesos 55%	Disponibilidad de maquinarias	40%
	Costos de mantenimiento preventivo	30%
	Costos de Mantenimiento Correctivos	30%
Objetivos Individuales 15%	Costo mano de obra externa de mantenimiento	70%
	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados	30%

Figura 21. Supervisor eléctrico

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	15%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	25%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamenta les/Procesos 55%	Disponibilidad de maquinarias	40%
	Costos de mantenimiento preventivo	30%
	Costos de Mantenimiento Correctivos	30%
Objetivos Individuales 15%	Costo mano de obra externa de mantenimiento	70%
	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados	30%

Figura 22. Supervisor de mantenimiento eléctrico

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN		
Objetivos Estratégicos 50%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	20%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	20%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/Procesos 40%	Cumplimiento plan de producción vs. Presupuesto	40%
	Productividad Mano de Obra	35%
	Costo unitario de producción	25%
Objetivos Individuales 10%	Capacidad instalada	50%
	Número de unidades devueltas por fallas	50%

Figura 23. Gerente de producción

**REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR
CARGO: JEFE DE PRODUCCION**


Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	30%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Cumplimiento plan de producción vs presupuesto	40%
	Productividad	30%
	Capacidad Instalada	30%
Objetivos Individuales 15%	Indicador de accidentes	40%
	Unidades producidas con fallas	30%
	Costo unitario de producción	30%

Figura 24. Jefe de producción

REMUNERACIÓN VARIABLE –MODELO MULTIFACTOR CARGO: COORDINADOR DE PRODUCCION		
Objetivos Estratégicos 30%	Cumplimiento presupuesto de ventas	10%
	Índice de clima laboral	10%
	Participación de mercado	10%
	Índice de cumplimiento de las normas del SIG	30%
	Índice de productividad	40%
Objetivos Departamentales/Procesos 55%	Costo unitario de producción	40%
	Unidades producidas con fallas	30%
	Cumplimiento plan de producción vs presupuesto	30%
Objetivos Individuales 15%	Indicador de accidentes	40%
	Unidades producidas con fallas	30%
	Índice de desperdicio de materia prima	30%

Figura 25. Coordinador de producción

ANEXO IV: DESCRIPTIVOS DE CARGOS
DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE GENERAL

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

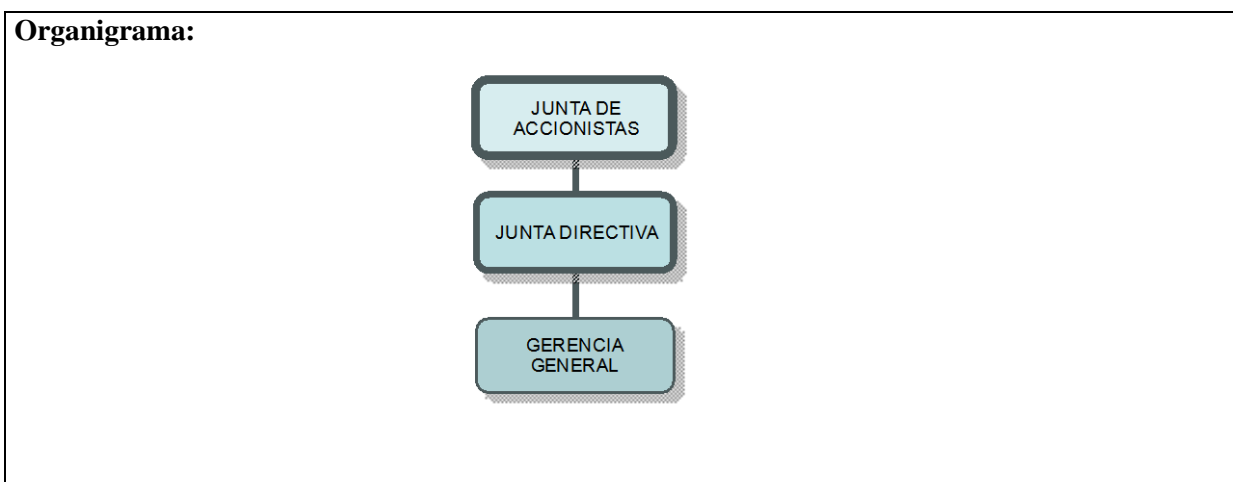
VI. Datos de Identificación:

Nombre del Puesto: Gerente general	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia general	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

VII. Misión del Puesto:

Lograr un crecimiento rentable tanto en el corto como en el largo plazo desarrollando y poniendo en marcha estrategias operacionales y organizacionales llevando a la empresa a estándares de mayor calidad y mejoramiento continuo.

VIII. Unidad Organizativa:



IX. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Controla el adecuado manejo de los recursos físicos, económicos y humanos así como los archivos de la compañía.	5	5	5	30	SI
2	Dirigir la marcha de las operaciones del negocio siguiendo los lineamientos establecidos en la Junta Directiva.	5	5	5	30	SI
3	Definir la política de calidad de acuerdo con los objetivos de la organización y las expectativas de los clientes asegurando su adecuada participación.	5	5	2	27	SI
4	Fijar los parámetros generales para la elaboración de los presupuestos y planes de negocios para presentarlos en la Junta Directiva.	5	5	1	26	SI
5	Cumplir ya hacer cumplir las normas legales, los estatutos y las resoluciones de la Junta General y Junta Directiva.	5	4	5	25	SI
6	Representar a la empresa ante las autoridades, proveedores, clientes y otros organismos internos y externos.	5	4	5	25	SI
7	Establecer las normas para la aplicación de políticas en las diferentes áreas de la empresa.	5	4	4	24	NO
8	Definir el organigrama y la estructura organizacional de la compañía y aprobar la contratación del personal necesario para el adecuado funcionamiento de la compañía.	4	5	3	23	NO
9	Presidir el comité ejecutivo	4	4	4	20	NO
10	Presentar a la Junta directiva los estados financieros de la compañía para su aprobación.	3	4	2	14	NO
11	Presentar a la junta directiva y a los accionistas el informe de labores y otros que se soliciten.	3	4	2	14	NO
12	Presentar a los auditores externos, comisarios y otras autoridades de control la información que estos requieran.	3	3	2	11	NO
13	Suscribir contratos conjuntamente con el Gerente Administrativo Financiero y el Presidente	3	2	4	10	NO
14	Actuar como secretario de la junta general y de la junta directiva.	3	2	1	7	NO

X. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Políticas institucionales	Conocimiento	10
2	Administración de empresas	Conocimiento	10
3	Lineamientos de la junta directiva	Conocimiento	10
4	Pensamiento analítico	Destreza	10
5	Liderazgo	Destreza	10
6	Escucha activa	Destreza	10
7	Construcción de relaciones	Destreza	10
8	Juicio y toma de decisiones	Destreza	10
9	Planificación	Destreza	10
10	Manejo del tiempo	Destreza	10
11	Negociación	Destreza	10

XI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento del plan y presupuesto de Gastos ((Costos reales/ Costos presupuestados)/Costos presupuestados)	95%
2	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción (Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado)	95%
3	Desviación de gastos de mantenimiento reales vs gastos de mantenimiento presupuestados (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)/Costos de mantenimiento presupuestados	95%

XII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo título universitario
Título / Área	Administración de empresas o afines

Formación Complementaria	Post - Grado En administración - Finanzas - producción - mercadeo y ventas
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	5 A 7 años en funciones similares
Experiencia Específica	Liderando un negocio y un equipo de trabajo
Experiencia Relacionada	De preferencia en Empresas Multinacionales e Industriales en funciones afines

XIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

**DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE DE OPERACIONES Y
COMPLEMENTOS**

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

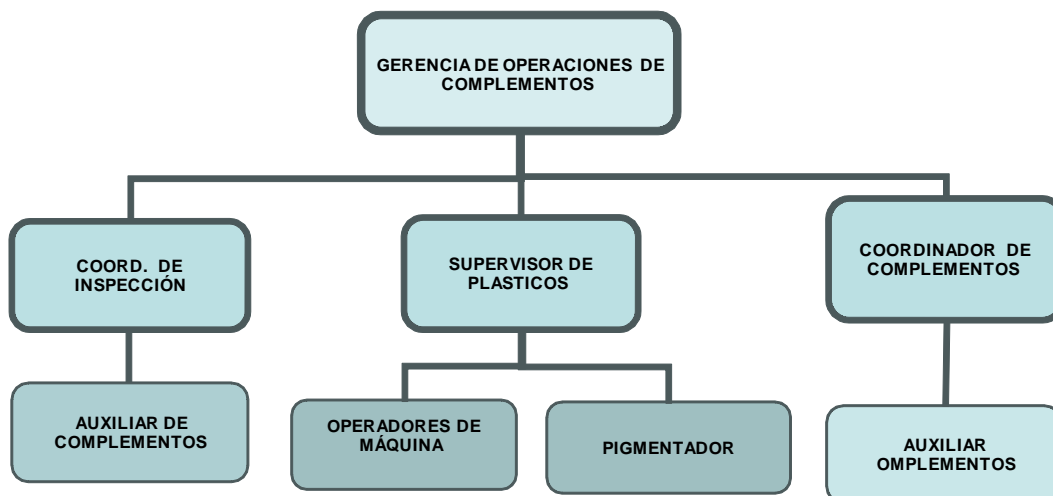
Nombre del Puesto: Gerente de operaciones y complementos	Horario de trabajo: 8h00 a 16h30
Área: Gerencia de operaciones y complementos	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Dirigir y coordinar la gestión y el funcionamiento del área de Operaciones y complementos, tanto desde el punto de vista administrativo, como del manejo de personal y el buen uso de los recursos, tanto humanos como financieros.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Supervisar los ensambles de los productos	5	4	5	25	SI
2	Supervisar los ensamblajes de reprocesos	4	3	4	16	NO
3	Controlar los reprocesos de calidad de los productos	3	4	3	15	NO
4	Gestión técnica de las líneas y de los nuevos productos	4	4	4	20	SI
5	Revisar los dibujos y planos de los nuevos productos	4	3	3	15	NO
6	Controlar que los procesos de calidad se ajusten a los requerimientos	5	4	5	25	SI
7	Extender información como el principal Input de apoyo a la Gerencia Comercial	3	4	3	15	NO
8	Emitir informes a la Jefatura de Planificación y Logística	3	4	4	16	NO
9	Planificar la programación de la producción de los productos (broncearía)	5	4	4	24	SI
10	Revisar y controlar las importaciones de los productos	4	4	3	19	NO
11	Dar cumplimiento a los planes de producción (Plásticos)	4	4	3	19	NO
12	Mantener los niveles de stock en plásticos requeridos según proyección de ventas	4	4	3	19	NO
13	Coordinar puntos de reposición de ensamblajes de Serviedesa	5	4	4	24	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Planificación y control de procesos	Conocimiento	8
2	Estadística	Conocimiento	9
3	Excel avanzado	Conocimiento	9
4	Procesos y normas de calidad	Conocimiento	8
5	Liderazgo	Destreza	9

6	Trabajo en equipo	Destreza	8
7	Administración del cambio	Destreza	8
8	Manejo de recursos	Destreza	8

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
2	Productividad de la mano de obra (Volumen de producción conforme/Horas hombre trabajadas)	250 u/h-hombre
3	Capacidad Instalada (Numero de unidades producidas*horas laborales disponibles)	97%
4	Costo unidad almacenada (costo operación almacenamiento / número unidades almacenadas)	95%


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo superior
Título / Área	Químico / Industrial / Procesos Mecánicos / Mantenimiento / Eléctrica
Formación Complementaria	Sistemas de Gestión Normas ISO, Sistemas Integrados de Gestión, Estadística, ingles
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	3 a 5 años
Experiencia Específica	Supervisión de equipos de trabajo, procesos de calidad o afines al cargo
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

**DESCRIPTIVO DE CARGO: COORDINADOR DE OPERACIONES Y
COMPLEMENTOS**

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

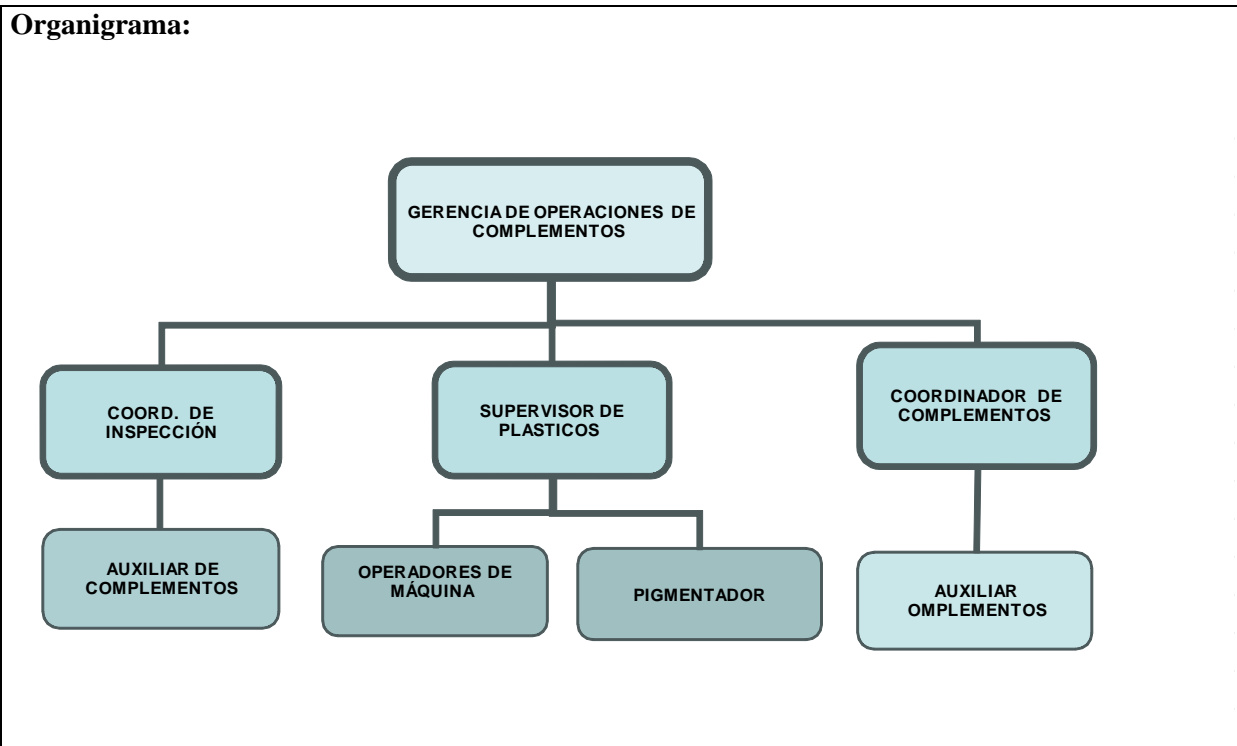
I. Datos de Identificación:

Nombre del Puesto: Coordinador de operaciones y complementos	Horario de trabajo: 8h00 a 16h30
Área: Gerencia de operaciones y complementos	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Coordinar el adecuado funcionamiento del área, implementando mejoras que permitan el adecuado desarrollo de los procesos.

III. Unidad Organizativa:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Elabora informes de las evaluaciones funcionales y dimensionales del producto importado	5	5	4	29	SI
2	Evalúa dimensiones del producto importado y verifica el cumplimiento de requisitos internos - externos	5	5	4	29	SI
3	Evalúa funcionalmente (pruebas hidráulicas) el producto importado y verifica el cumplimiento de requisitos internos - externos	5	5	4	29	SI
4	Efectúa ensayos dimensionales y funcionales de nuevos diseños, modificaciones a productos actuales y elabora informe comparando con normas internas y externas	4	4	3	19	SI
5	Maneja bodega de Complementos (ID02) y coordina actividades de recuperación o dar de baja producto	4	4	2	18	NO
6	Audita productos devueltos por clientes y emite informes correspondientes	3	3	2	11	NO
7	Coordina actividades de revisión, liberación y reproceso de productos Complementarios	5	5	5	30	SI
8	Revisa y mantiene actualizados los planos de los productos importados por Edesa	3	3	1	10	NO
9	Planifica actividades de revisión de productos y da seguimiento al cumplimiento diario de las mismas	4	4	5	21	NO
10	Audita componentes del producto importado recibido	4	4	4	20	NO
11	Coordina el desarrollo de nuevos embalajes, etiquetas e instructivos de producto con los proveedores	2	2	1	5	NO
12	Elabora fichas técnicas de productos y fichas técnicas de revisión de productos importados	3	3	1	10	NO
13	Audita clasificación estética del producto importado recibido	4	4	4	20	NO
14	Realiza informes de evaluación de embarques de productos y de proveedores de acuerdo a la calidad de los productos	4	4	2	18	NO
15	Capacita al personal de Ventas, del área Comercial y a clientes externos	2	3	1	7	NO

16	Evalúa productos provenientes de reclamos de clientes y emite los informes técnicos correspondientes	3	5	2	17	NO
17	Selecciona y envía muestras de productos para exhibiciones y/o nuevos clientes	1	2	1	3	NO
18	Evalúa productos de nuevos proveedores	3	3	3	12	NO
19	Apoya al departamento de servicio Técnico y a clientes finales en temas técnicos de productos complementarios	3	3	2	11	NO
20	Maneja técnicas estadísticas aplicadas al control del proceso de revisión y reproceso de productos	2	3	2	8	NO
21	Brinda apoyo técnico al área comercial sobre especificaciones, disponibilidad y estado del producto importado	2	3	3	9	NO
22	Realiza cuadros estadísticos sobre reclamos nacionales e internacionales de las diferentes categorías de productos complementarios	2	2	1	5	NO
23	Evalúa productos de la competencia y emite informes comparativos	1	4	1	5	NO

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Planificación y control de procesos	Conocimiento	8
2	Estadística	Conocimiento	7
3	Metrología	Conocimiento	7
4	Normas nacionales e internacionales de grifería	Conocimiento	8
5	Razonamiento analítico	Destreza	8
6	Trabajo en equipo	Destreza	8
7	Juicio y toma de decisiones	Destreza	8
8	Asertividad / firmeza	Destreza	7

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Indicador accidentes (Número de accidentes / Horas trabajadas días) * 100	95%
2	Productividad Mano de obra (Volumen de producción conforme/Horas Hombre Trabajadas)	250
3	Unidades producidas con fallas (# de unidades con falla / total de unidades producidas)	15%


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo superior
Título / Área	Químico / Industrial / Procesos Mecánicos / Mantenimiento / Eléctrica
Formación Complementaria	Sistemas de Gestión Normas ISO, Sistemas Integrados de Gestión, Estadística, ingles
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	1 A 3 años
Experiencia Específica	Supervisión de equipos de trabajo, procesos de calidad o afines al cargo
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE TÉCNICO

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

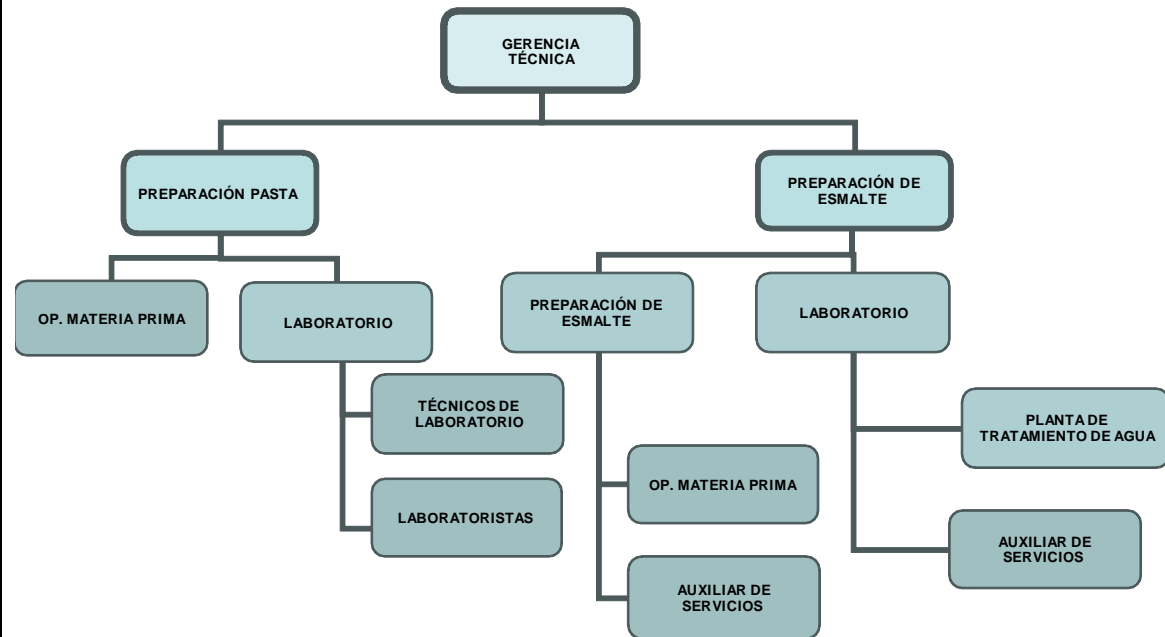
Nombre del Puesto: Gerente Técnico	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia Técnica	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Dirigir y coordinar las actividades de las áreas a su cargo con el fin de asegurar el mejoramiento continuo de los procesos productivos.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Planificar consumos para producción	4	4	4	20	NO
2	Programar pedidos de compra	4	4	4	20	NO
3	Apoyar y supervisar a jefaturas	4	4	5	21	NO
4	Asegurar el continuo mejoramiento de los procesos de producción en cuanto a especificaciones técnicas-estéticas y productividad	5	4	5	25	SI
5	Establecer los lineamientos del sistema de calidad que nos permite tener los productos acorde con las necesidades del cliente	4	4	5	21	SI
6	Supervisar el desarrollo de proyectos que aseguren la producción, eficiencia crecimiento y cumplimiento de regulaciones del medio ambiente	4	4	5	21	SI

7	Supervisar el establecimiento de formulas de pasta y esmalte que aseveran la productividad	5	4	5	25	SI
8	Asegurar el continuo desarrollo de modelos que permitan atender las necesidades de nuestro mercado	5	4	5	25	SI
9	Establecer los lineamientos que aseguran el mejoramiento continuo de nuestros procesos	4	4	4	20	NO
10	Dirigir las actividades del departamento de materia prima que aseguren el abastecimiento de materia prima a corto y largo plaza	4	4	5	21	NO
11	Participar en el comité ejecutivo	5	4	2	22	NO
12	Participar en el comité de planta	5	4	2	22	NO

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Planificación de producción	Conocimiento	9
2	Estadística	Conocimiento	8
3	Procesos de calidad	Conocimiento	10
4	Química	Conocimiento	10
5	Liderazgo	Destreza	9
6	Manejo del tiempo	Destreza	9
7	Comunicación efectiva	Destreza	9
8	Manejo de recursos materiales	Destreza	10
9	Monitoreo y control	Destreza	10

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción (Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado)	95%

2	Índice de productividad de materia prima ((Precio de venta unitario*nivel de producción)/Costo total de materia prima)	95%
3	Productividad Mano de obra (Volumen de producción conforme/Horas Hombre Trabajadas)	250 u/hora-hombre

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo nivel superior
Título / Área	Química o afines
Formación Complementaria	Maestría postgrado en química o afines
Tiempo de experiencia	
	3 a 5 años en cargos similares
Experiencia Específica	Empresas de producción
Experiencia Relacionada	Experiencia en la empresa o empresas Multinacionales, De Producción

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: SUPERVISOR MATRICERÍA

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

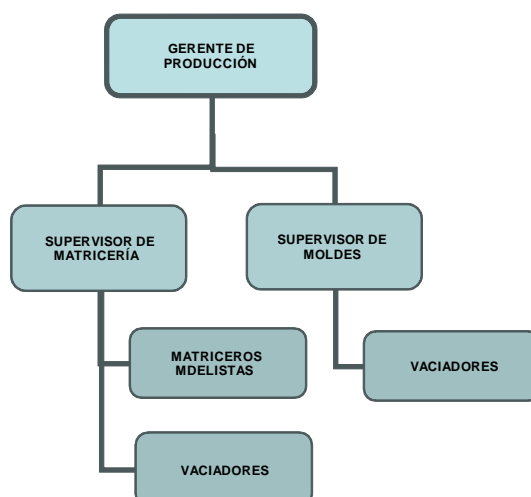
Nombre del Puesto: Supervisor de matricería	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Diseño matricería y moldes	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Dirigir y controlar los procesos del área a fin de optimizar recursos desarrollando procesos de mejora continua dentro del área.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Coordinar las labores de la fabricación de modelos, block moldes, matrices, moldes, formaletas del personal	5	4	5	25	SI
2	Solucionar los diferentes problemas con el diseño de las piezas y los moldes	4	3	3	15	NO
3	Analizar las mejoras que se puede hacer en el proceso productivo relacionados con el producto	4	4	3	19	NO
4	Participar en la evaluación, técnico estética de los productos	5	4	3	23	SI
5	Analizar técnicamente las condiciones de los equipos como medida preventiva	4	3	3	15	NO
6	Notificar Información al SAP	5	4	5	25	SI
7	Verificar el comportamiento del producto elaborado a lo largo del proceso (matricería y moldes)	4	4	4	20	SI
8	Participar en la elaboración y actualización de los procesos existentes	4	4	4	20	SI
9	Evaluar al personal a su cargo	4	3	3	15	NO

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Estándares de los productos	CONOCIMIENTO	10
2	Instrumentación industrial	CONOCIMIENTO	9
3	Procesos de calidad	CONOCIMIENTO	8
4	Estadística	CONOCIMIENTO	9
5	Trabajo en equipo	DESTREZA	8
6	Liderazgo	DESTREZA	9
7	Pensamiento analítico	DESTREZA	8
8	Manejo de recursos	DESTREZA	8

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Capacidad Instalada (Numero de unidades producidas*horas laborales disponibles)	97%
2	Costo unitario de producción (Costo total de producción/Volumen de producción conforme)	\$13

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo tecnólogo
Título / Área	Electromecánica, electrónica, mecánica
Formación Complementaria	Instrumentación industrial
Tiempo de experiencia	1 a 2 años
Experiencia Específica	Cargos afines, de preferencia en empresas industriales
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: COORDINADOR DE INSPECCIÓN

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

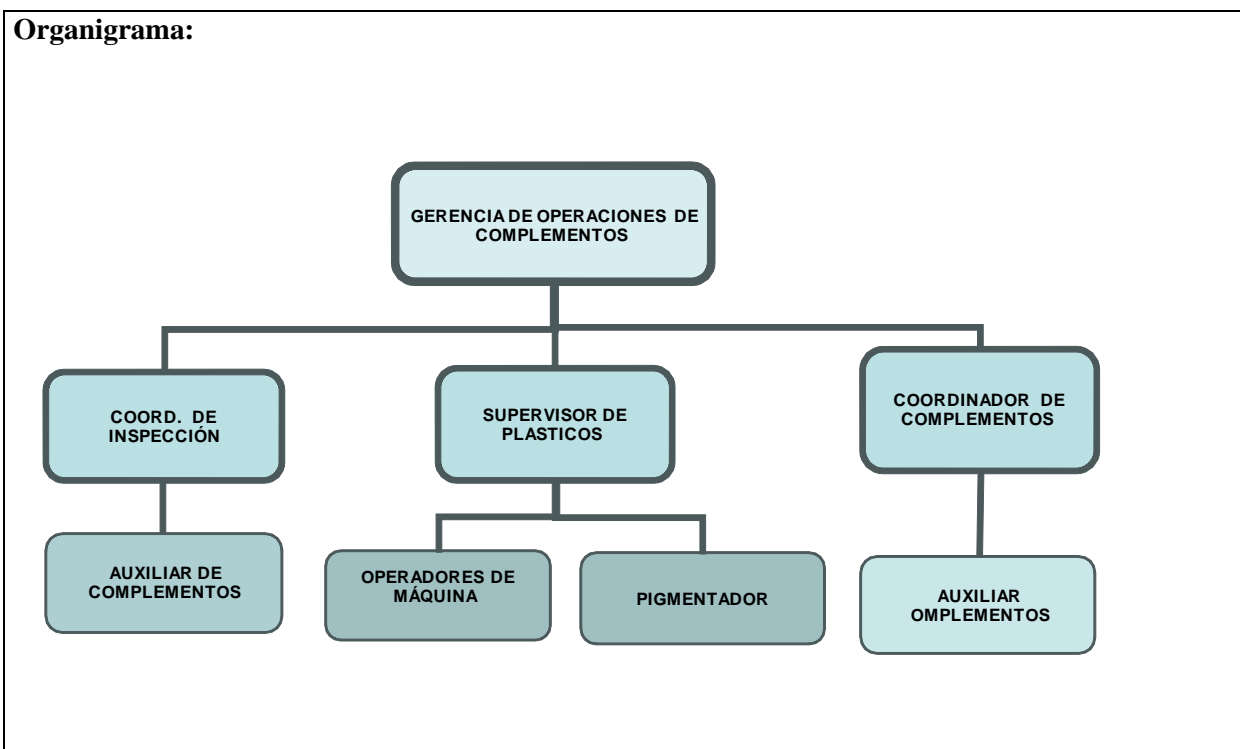
Nombre del Puesto: Coordinador de inspección	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia de operaciones y complementos	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Coordinar el adecuado funcionamiento del área, implementando mejoras que permitan el adecuado desarrollo de los procesos dentro del área.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Elabora informes de las evaluaciones funcionales y dimensionales del producto importado	5	5	4	29	SI
2	Evalúa dimensiones del producto importado y verifica el cumplimiento de requisitos internos - externos	5	5	4	29	SI
3	Evalúa funcionalmente (pruebas hidráulicas) el producto importado y verifica el cumplimiento de requisitos internos - externos	5	5	4	29	SI
4	Efectúa ensayos dimensionales y funcionales de nuevos diseños, modificaciones a productos actuales y elabora informe comparando con normas internas y externas	4	4	3	19	SI
5	Maneja bodega de Complementos (ID02) y coordina actividades de recuperación o dar de baja producto	4	4	2	18	NO
6	Audita productos devueltos por clientes y emite informes correspondientes	3	3	2	11	NO
7	Coordina actividades de revisión, liberación y reproceso de productos Complementarios	5	5	5	30	SI
8	Revisa y mantiene actualizados los planos de los productos importados por Edesa	3	3	1	10	NO
9	Planifica actividades de revisión de productos y da seguimiento al cumplimiento diario de las mismas	4	4	5	21	NO
10	Audita componentes del producto importado recibido	4	4	4	20	NO
11	Coordina el desarrollo de nuevos embalajes, etiquetas e instructivos de producto con los proveedores	2	2	1	5	NO
12	Elabora fichas técnicas de productos y fichas técnicas de revisión de productos importados	3	3	1	10	NO
13	Audita clasificación estética del producto importado recibido	4	4	4	20	NO
14	Realiza informes de evaluación de embarques de productos y de proveedores de acuerdo a la calidad de los productos	4	4	2	18	NO
15	Capacita al personal de Ventas, del área Comercial y a clientes externos	2	3	1	7	NO

16	Evalúa productos provenientes de reclamos de clientes y emite los informes técnicos correspondientes	3	5	2	17	NO
17	Selecciona y envía muestras de productos para exhibiciones y/o nuevos clientes	1	2	1	3	NO
18	Evalúa productos de nuevos proveedores	3	3	3	12	NO
19	Apoya al departamento de servicio Técnico y a clientes finales en temas técnicos de productos complementarios	3	3	2	11	NO
20	Maneja técnicas estadísticas aplicadas al control del proceso de revisión y reproceso de productos	2	3	2	8	NO
21	Brinda apoyo técnico al área comercial sobre especificaciones, disponibilidad y estado del producto importado	2	3	3	9	NO
22	Realiza cuadros estadísticos sobre reclamos nacionales e internacionales de las diferentes categorías de productos complementarios	2	2	1	5	NO
23	Evalúa productos de la competencia y emite informes comparativos	1	4	1	5	NO

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Planificación y control de procesos	Conocimiento	8
2	Estadística	Conocimiento	7
3	Metrología	Conocimiento	7
4	Normas nacionales e internacionales de grifería	Conocimiento	8
5	Razonamiento analítico	Destreza	8
6	Trabajo en equipo	Destreza	8
7	Juicio y toma de decisiones	Destreza	8
8	Asertividad / firmeza	Destreza	7

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción (Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado)	95%
2	Indicador accidentes (Número de accidentes / Horas trabajadas días)* 100	95%


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo superior
Título / Área	Químico / Industrial / Procesos Mecánicos / Mantenimiento / Eléctrica
Formación Complementaria	Sistemas de Gestión Normas ISO, Sistemas Integrados de Gestión, Estadística, ingles
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	1 A 3 años
Experiencia Específica	Supervisión de equipos de trabajo, procesos de calidad o afines al cargo
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: SUPERVISOR DE MOLDES

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

XIV. Datos de Identificación:

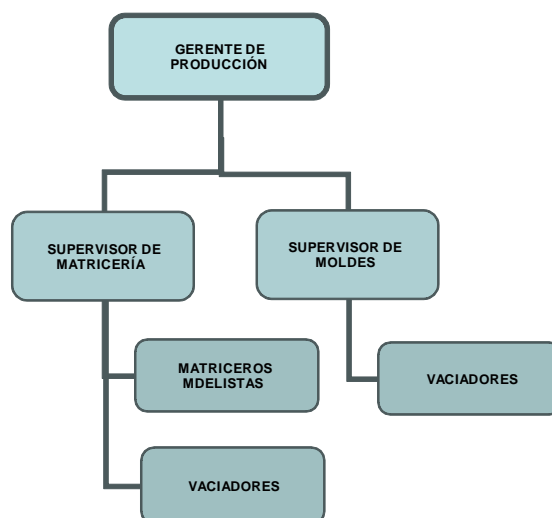
Nombre del Puesto: Supervisor de Moldes	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de producción	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

XV. Misión del Puesto:

Dirigir y controlar los procesos del área a fin de optimizar recursos desarrollando procesos de mejora continua.

XVI. Unidad Organizativa:

Organigrama:



XVII. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Analiza técnicamente las condiciones de los equipos como medida preventiva	4	5	1	21	SI
2	Solicita materia prima para la elaboración de moldes	5	3	5	20	SI
3	Notifica Información referente a temas de moldes al SAP	5	2	5	15	SI
4	Realiza pruebas físicas conjuntamente con laboratorio	2	5	2	12	SI
5	Elabora registros de producción de moldes	3	2	5	11	NO
6	Planifica conjuntamente con el área de vaciado la necesidad de moldes	3	3	4	13	SI
7	Realiza inventario de moldes	3	2	2	8	NO
8	Asiste a reuniones sobre análisis del proceso productivo	3	1	4	7	NO
9	Evalúa el personal a su cargo	2	1	2	4	NO

XVIII. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Mecánica	Conocimiento	8
2	Instrumentación	Conocimiento	9
3	Control de producción	Conocimiento	8
4	Identificación de problemas	Destreza	8
5	Mantenimiento de equipos	Destreza	7
6	Iniciativa	Destreza	9
7	Asertividad / firmeza	Destreza	8
8	Pensamiento analítico	Destreza	8

XIX. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción (Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado)	95%
2	Indicador accidentes (Número de accidentes / Horas trabajadas días)* 100	95%

XX. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo tecnólogo
Título / Área	Electromecánica, electrónica, mecánica
Formación Complementaria	Instrumentación industrial
Tiempo de experiencia	
	1 a 2 años
Experiencia Específica	Cargos afines, de preferencia en empresas industriales
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

XXI. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: COORDINADOR DE HORNOS

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

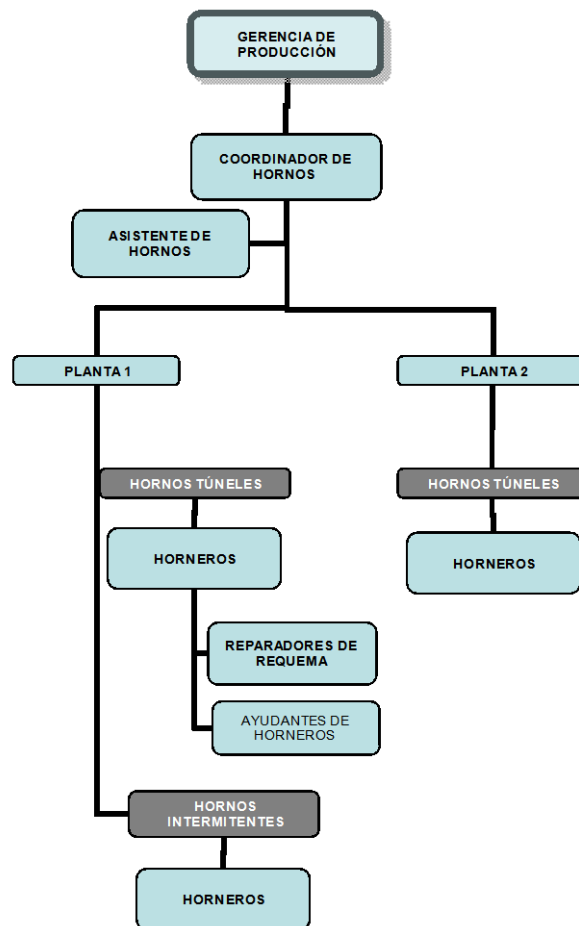
Nombre del Puesto: Coordinador de hornos	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de producción	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Coordinar las actividades del área controlando los procesos y recursos para llegar a cumplir la planificación de la producción y lograr el mejoramiento continuo.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Supervisa el mantenimiento general de los hornos	4	5	2	22	SI
2	Elabora el presupuesto de refractarios e insumos para el departamento	4	4	2	18	SI
3	Coordina la carga del producto para cumplir el presupuesto de producción	3	4	5	17	SI
4	Planifica las actividades de la quema del producto	4	3	5	17	SI

5	Soluciona problemas de producción defectuosa	3	4	5	17	SI
6	Analiza productos no conformes y toma correctivos	3	4	4	16	NO
7	Analiza problemas sobre defectos encontrados en la producción	3	3	5	14	NO
8	Inspecciona el funcionamiento de los hornos	3	3	5	14	NO
9	Supervisa el personal a su cargo	3	3	5	14	NO
10	Coordina el mantenimiento de equipos y accesorios principales	4	2	5	13	NO
11	Revisa los informes elaborados en el turno de la noche	3	2	5	11	NO
12	Planifica el mantenimiento de vagonetas y refractarios	2	3	4	10	NO
13	Asiste a reuniones para analizar asuntos relacionados con el proceso productivo	3	2	3	9	NO
14	Controla consumo de combustible de los hornos	2	1	4	6	NO
15	Realiza y presenta informes sobre su gestión	2	1	3	5	NO
16	Realiza reuniones con el personal	2	1	2	4	NO

V. Competencias para el Puesto:

Nº	Competencias	Categoría	Requerido
1	Funcionamiento de hornos	Conocimiento	8
2	Proceso productivo	Conocimiento	9
3	Estadística	Conocimiento	8
4	Planificación	Destreza	9
5	Pensamiento analítico	Destreza	7
6	Trabajo en equipo	Destreza	9
7	Solución de problemas	Destreza	8
8	Manejo de recursos	Destreza	8

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento del plan y presupuesto de producción (Producción cumplida /Producción y presupuesto planificado)	95%
2	Indicador de costos de mantenimiento preventivo (Costo mantenimiento preventivo / Costo Total de Mantenimiento (Preventivo +Correctivo))	20%
3	Productividad del capital (Costo de producción conforme/ Costo total activos)	80%

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo tecnólogo
Título / Área	Electromecánica, electrónica, mecánica
Formación Complementaria	Hornos industriales
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	1 a 2 años
Experiencia Específica	Cargos afines, de preferencia en empresas industriales
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: JEFE SERVICIO TÉCNICO

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

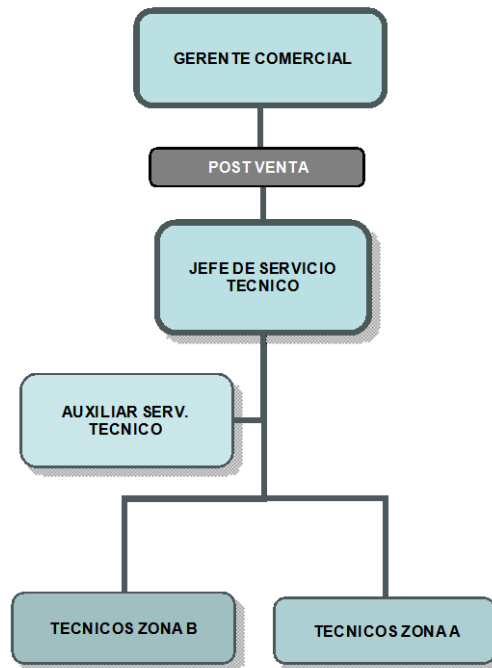
I. Datos de Identificación:

Nombre del Puesto: Jefe de Servicio técnico	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de operaciones y complementos	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Coordinar y controlar las operaciones del departamento con el fin de encontrar soluciones que permitan optimizar recursos logrando la satisfacción del cliente.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:**IV. Funciones:**

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Seguimiento a los servicios técnicos realizados y no solucionados a nivel nacional	4	4	4	20	SI
2	Asesoría y visita proyectos en la ciudad de Quito	4	4	3	19	SI
3	Facturación de contratistas	5	4	4	24	SI
4	Seguimiento a devoluciones del producto defectuoso	4	3	4	16	NO
5	Visitas a clientes que hayan presentado reclamos	3	3	3	12	NO
6	Elaborar informes sobre reclamos presentados	3	3	3	12	NO
7	Consolidar el resultado de indicadores que se presentan	4	3	4	16	SI

	en el área mensual					
8	Crear planes de acción para indicadores con resultado crítico junto con el Gerente	4	3	4	16	NO
9	Seguimiento mensual de la gestión realizada por el call center	4	3	4	16	NO

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Hidráulica	Conocimiento	9
2	Excel	Conocimiento	10
3	Conocimiento de Producto	Conocimiento	10
4	Normas técnicas de productos	Conocimiento	10
5	Planificación	Habilidad	9
6	Resolución de problemas	Habilidad	8
7	Trabajo en Equipo	Habilidad	9
8	Liderazgo	Habilidad	9

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Productividad Mano de obra (Volumen de producción conforme/Horas Hombre Trabajadas)	250 u/hora-hombre
2	Tiempo de solución de quejas (Día en brindar solución - Día en que se presenta la queja)	5 días laborales
9	Índice de quejas solucionadas (Cantidad de quejas solucionadas dentro de un periodo / Total de quejas presentadas en el mismo periodo)	90%

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Mínimo tecnólogo

Título / Área	Electromecánica, electrónica, mecánica
Formación Complementaria	Hornos industriales
Tiempo de experiencia	1 a 2 años
Experiencia Específica	Cargos afines, de preferencia en empresas industriales
Experiencia Relacionada	Experiencia dentro de la empresa

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE DE CALIDAD

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

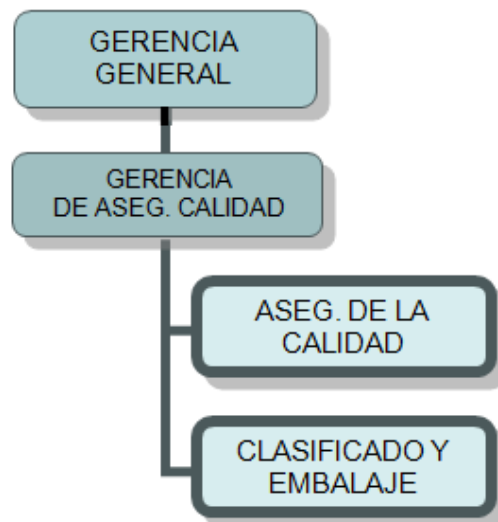
Nombre del Puesto: Gerente de Calidad	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia de Aseguramiento de la Calidad	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser responsable de Administrar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad a nivel de toda la compañía. Asegurar el cumplimiento de los estándares definidos para garantizar productos consistentes en el tiempo. Verificar, actualizar y capacitar los procedimientos de calidad en todas las líneas de producción.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Coordinar el mejoramiento y control de calidad en todos los productos elaborados.	3	5	4	23	SI
2	Dirigir la elaboración de los criterios de calidad utilizados en la inspección final de las piezas y controla su aplicación.	1	5	4	21	SI
3	Previene la ocurrencia de no conformidades relacionadas con el producto y proceso.	3	5	4	23	SI
4	Coordina las actividades necesarias para cumplir con requisitos técnico - comerciales de nuevos clientes.	2	5	4	22	SI
5	Dirigir las actividades del personal de Aseguramiento de Calidad - Clasificado y Embalaje.	5	5	4	25	NO
6	Validar los reportes de los ensayos de evaluación de nuevos modelos o mejora de diseños existentes.	4	5	4	24	NO
7	Controlar el procesamiento de un producto no conforme, hasta que se corrija la deficiencia.	3	4	3	15	NO
8	Controlar las características de calidad en los productos integrados.	5	5	2	15	NO
9	Dirigir las auditorias a las actividades de inspección y ensayo a fin de que se cumplan los requisitos especificados del producto.	5	5	2	15	NO
10	Coordinar las actividades de gestión de Calidad ante organismos como: INEN - CSA – IAPMO.	2	4	3	14	NO
11	Mantener la comunicación con los proveedores de producto integrado.	5	4	2	13	NO
12	Validar los informes de reporte de resultados de ensayos de producción.	5	4	2	13	NO
13	Mantener actualizado al personal sobre las regulaciones y normas de calidad vigentes.	2	5	2	12	NO
14	Participar en los comités de: Calidad, Planta y Producción – Ventas.	3	4	3	15	NO
15	Mantener comunicación con las otras plantas del grupo, sobre la calidad de los productos y sus problemas.	4	3	2	10	NO

16	Elaborar el informe mensual de seguimiento a reclamos (mercado nacional y exportación).	2	3	2	8	NO
17	Realizar el seguimiento del control de procesos y su eficacia.	5	4	4	21	SI
18	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Estadística	Conocimiento	8
3	MS Office	Conocimiento	8
4	Idioma: Ingles	Conocimiento	8
5	Normas nacionales – internacionales	Conocimiento	8
6	Análisis de operaciones	Destreza	8
7	Gestión de Calidad	Conocimiento	8
8	Formular una visión	Destreza	8
9	Organización de sistemas	Destreza	8
10	Pro actividad	Otro	8

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Cumplimiento de permisos	98%

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Tecnólogo Químico, Tecnólogo Mecánico, Tecnólogo Industrial)

Formación Complementaria	
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	2 años (En cargos similares o bajos la denominación de Jefe de Calidad, Gerente de Calidad)
Experiencia Relacionada	

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA



DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO

(FUNC-2013)

I. Datos de Identificación:

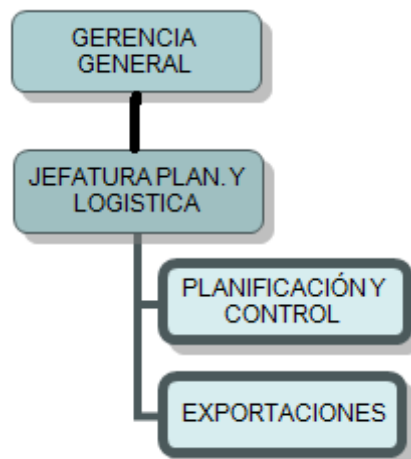
Nombre del Puesto: Jefe de Logística	Horario de trabajo: 8h00 a 16h30
Área: Logística y Planificación	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser responsable de Administrar el Sistema Integrado de Gestión de Calidad a nivel de toda la compañía. Asegurar el cumplimiento de los estándares definidos para garantizar productos consistentes en el tiempo. Verificar, actualizar y capacitar los procedimientos de calidad en todas las líneas de producción.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Controlar el cumplimiento de niveles de inventarios en bodegas.	5	4	5	25	SI
2	Determinar niveles de inventarios adecuados en bodega de productos terminados.	5	4	5	25	SI
3	Elaborar planes de fabricación.	2	5	4	22	SI
4	Coordinar abastecimiento de producto terminado para exportación.	4	4	4	20	NO
5	Coordinar con Comercio Exterior la necesidad de productos terminados e integrados de importación.	2	4	4	18	NO
6	Elaborar presupuestos de producción.	1	4	4	17	NO
7	Coordinar y revisa elaboración de estadísticas de producción.	5	3	3	14	NO
8	Coordinar con compras el abastecimiento de productos integrados para plásticos y herrajes.	2	4	3	14	NO
9	Presidir comité de Producción – Ventas.	4	3	3	13	SI
10	Controlar cumplimiento de planes.	5	2	3	11	NO
11	Participar en Comité de Planta.	2	2	2	6	NO
12	Participar en el Comité de Calidad.	2	2	2	6	NO
13	Negociar términos de pago y precio con proveedores a nivel nacional e internacional.	3	4	4	19	SI
14	Manejar y controlar los productos que tienen excesos de stock en bodega.	2	4	4	18	SI
15	Autorizar documentos de importación y exportación.	5	4	3	17	NO
16	Dar seguimiento al proceso de exportación.	5	4	3	17	SI
17	Revisar y autorizar las órdenes de compra locales	5	4	3	17	NO
18	Asistir al Comité de Ventas – Producción.	4	4	3	16	NO
19	Autorizar facturas de exportación.	4	4	3	16	NO
20	Califica y evaluar proveedores.	1	5	3	16	SI
21	Elabora los presupuestos anuales de importaciones.	1	3	4	13	NO

22	Elabora informes y reportes relacionados con Comercio Exterior y Compras.	3	3	3	12	NO
23	Revisa y autoriza las órdenes de pagos de importaciones, exportaciones y compras locales.	5	3	2	11	NO
24	Asiste a las reuniones del Comité Administrativo.	2	2	2	6	NO
25	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión.	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	8
2	Control de Procesos	Conocimiento	10
3	Insumos de productos	Conocimiento	10
4	Administración de empresas	Conocimiento	9
5	Word, Excel	Conocimiento	9
6	Técnicas de inventario	Conocimiento	10
7	Técnicas de almacenamiento y empaque	Conocimiento	9
8	Comercio Exterior	Conocimiento	9
9	Leyes	Conocimiento	9
10	Organización de la información	Destreza	9
11	Planificación	Destreza	10
12	Juicio y toma de decisiones	Destreza	9

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Costo de bodega (Costo de almacenamiento / metros cuadrados)	5\$
2	Costo por unidad despachada (Costo operación de bodega/ Total unidades despachadas)	0.37\$

3	Costo de unidad almacenada (Costo operación almacenamiento / Número unidades almacenadas)	0.13\$
---	--	--------

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Ingeniería Industrial (Titulo Concluido)
Formación Complementaria	
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	2 años y 6 meses en funciones similares de preferencia en Empresas Industriales, Cerámica, Multinacional
Experiencia Relacionada	

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE DE MANTENIMIENTO



DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO

(FUNC-2013)

I. Datos de Identificación:

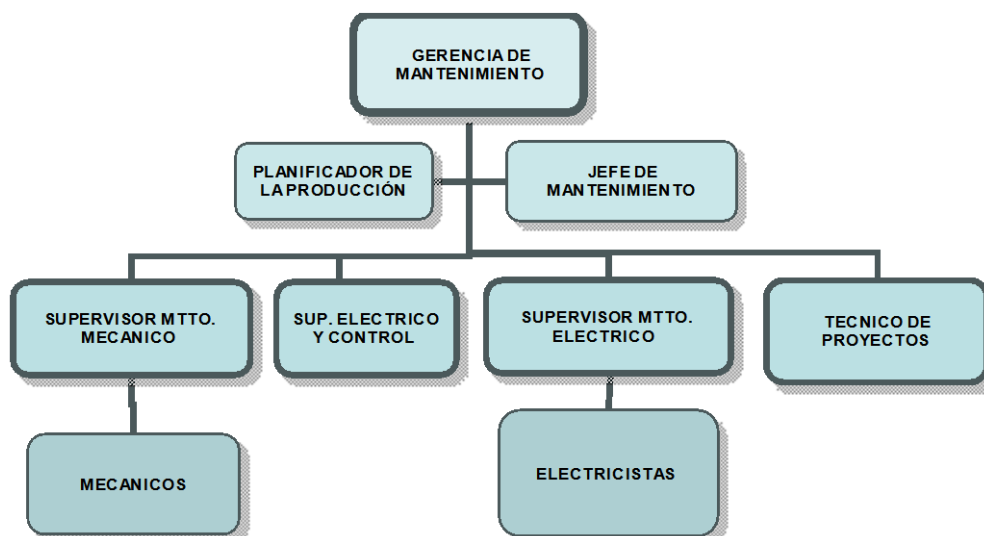
Nombre del Puesto: Gerente de Mantenimiento	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia de Mantenimiento	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser el responsable de manejar los recursos de Mantenimiento de la Planta para asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria y servicios, garantizando la disponibilidad de los mismos para que el producto terminado esté en tiempo y forma. Esto se debe realizar con el costo óptimo, según políticas y procedimientos de la compañía y de acuerdo a los requerimientos de higiene, seguridad y medio ambiente vigentes.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Supervisar el mantenimiento eléctrico correctivo, preventivo y predictivo de todas las instalaciones.	5	4	5	25	SI
2	Supervisar el mantenimiento mecánico correctivo, preventivo y predictivo de todas las instalaciones.	5	4	5	25	SI
3	Supervisar la gestión de mantenimiento realizada por contratistas externos e internos.	5	4	5	25	SI
4	Controlar gastos de mantenimiento asegurando que se ajusten al presupuesto.	4	5	4	24	SI
5	Dar los lineamientos de la Jefatura de Ingeniería para la administración del Departamento.	5	3	4	17	NO
6	Realizar reportes del trabajo del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento.	4	3	3	13	NO
7	Promover la incorporación de nuevos contratistas internos y externos.	3	3	3	12	NO
8	Negociar ofertas de productos y servicios para actividades de mantenimiento.	4	3	3	13	NO
9	Planificar y ejecutar los proyectos de desarrollo interno en coordinación con las gerencias departamentales.	5	4	4	21	SI
10	Coordinar y supervisar del Departamento de Ingeniería.	5	4	4	21	Si
11	Planificar y ejecutar la política energética de la empresa.	5	4	5	25	SI
12	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión.	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Finanzas	Conocimiento	10

3	Investigación de operaciones	Conocimiento	10
4	Mantenimiento mecánico eléctrico y sistema de control de equipos	Conocimiento	10
5	Administración de Proyectos (Adm, Fin, RH, Control Tiempo)	Conocimiento	9
6	Política Energética	Conocimiento	9
7	Sentido de Urgencia	Destreza	10
8	Planificación y ejecución	Destreza	10
9	Orientación de Resultados	Destreza	10
10	Pensamiento Crítico	Destreza	10

VI. Indicadores de Cumplimiento:

Nº	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Costo mano de obra externa de mantenimiento ((Costo de mano de obra contratada/ Costo de mano de obra contratada + costo de mano de obra permanente))	10%
2	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)	95%


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Ingeniería Mecánica, Industrial o Eléctrica (Título Concluido)
Formación Complementaria	
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Multinacionales, Cerámica
Experiencia Relacionada	

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

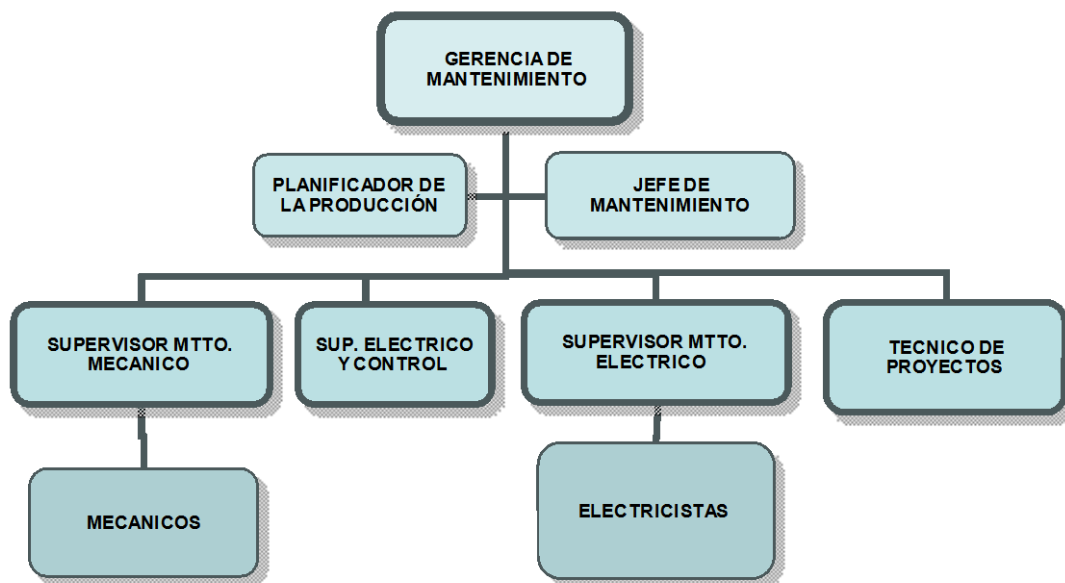
Nombre del Puesto: Jefe de mantenimiento	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Gerencia de Mantenimiento	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser el responsable de desarrollar e implementar el programa de mantenimiento y el desarrollo del personal técnico del área.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Supervisar el mantenimiento eléctrico correctivo, preventivo y predictivo de todas las instalaciones.	5	4	5	25	SI
2	Supervisar el mantenimiento mecánico correctivo, preventivo y predictivo de todas las instalaciones.	5	4	5	25	SI
3	Supervisar la gestión de mantenimiento realizada por contratistas externos e internos.	5	4	5	25	SI
4	Controlar gastos de mantenimiento asegurando que se	4	5	4	24	SI

	ajusten al presupuesto.					
5	Cumplir con los lineamientos de la Jefatura de Ingeniería para la administración del Departamento.	5	3	4	17	NO
6	Autorizar la compra local e importaciones de materiales.	5	3	3	14	NO
7	Realizar reportes del trabajo del Departamento.	4	3	3	13	NO
8	Autorizar la incorporación de nuevos contratistas internos y externos.	3	3	3	12	NO
9	Negociar ofertas de productos y servicios para actividades de mantenimiento.	4	3	3	13	NO
10	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión.	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Recursos Humanos y Personal	Conocimiento	10
3	Investigación de operaciones	Conocimiento	10
4	Electrónica	Conocimiento	10
5	Electricidad	Conocimiento	10
6	Generación de Ideas	Destreza	10
7	Pensamiento crítico	Destreza	9
8	Trabajo en equipo	Destreza	9
9	Formular una visión	Destreza	9
10	Asertividad / firmeza	Destreza	9

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Costo mano de obra externa de mantenimiento ((Costo de mano de obra contratada/ Costo de mano de obra contratada + costo	10%

	de mano de obra permanente))	
2	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)	95%


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Tecnología en Mantenimiento Industrial (Mínimo), Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Ingeniería Mecánica, Electrónica
Formación Complementaria	Diplomado en temas de Administración
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Multinacionales, Cerámica

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: SUPERVISOR ELÉCTRICO Y CONTROL

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

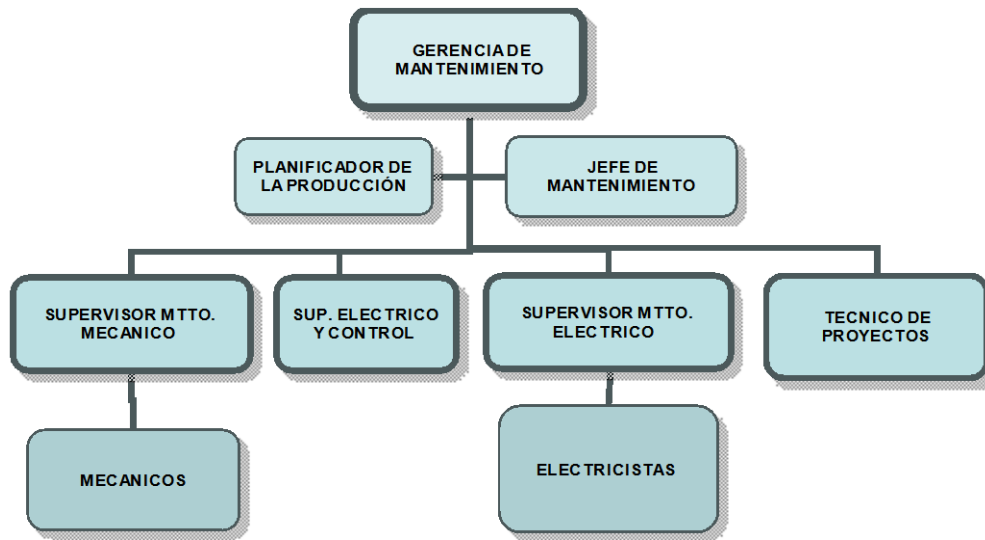
Nombre del Puesto: Supervisor eléctrico y control	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de Mantenimiento	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser el responsable de la ejecución de trabajos y tareas de mantenimiento eléctrico y de instrumental de los equipos y maquinarias de la planta.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

N°	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Definir los procedimientos de trabajo para solucionar los problemas de mantenimiento eléctrico	5	4	5	25	SI
2	Administrar mantenimientos eléctrico correctivos, preventivos y predictivos en la planta	5	4	4	21	SI
3	Mejorar instalaciones de la planta en base del proceso productivo	3	3	4	15	SI
4	Controlar requisiciones para trabajos de mantenimiento eléctrico	5	3	3	14	NO
5	Supervisar actividades eléctricas de contratistas internos y externos	5	3	3	14	NO
6	Negociar ofertas de productos y servicios para actividades de mantenimiento eléctrico	4	3	3	13	NO
7	Presupuestar actividades de mantenimiento eléctrico importantes	3	3	3	12	NO

8	Coordinar trabajos de mantenimiento eléctrico con departamentos solicitantes	5	3	2	11	NO
9	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

Nº	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Riesgos eléctricos	Conocimiento	9
3	Seguridad Industrial	Conocimiento	7
4	Proceso productivo	Conocimiento	7
5	Estadística	Conocimiento	5
6	Computación	Conocimiento	7
7	Procesos propios del Área de Mantenimiento Eléctrico	Conocimiento	9
8	Presupuestos	Conocimiento	7
9	Identificación de problemas	Destreza	8
10	Trabajo en equipo	Destreza	8

VI. Indicadores de Cumplimiento:

Nº	Indicador	Cumplimiento Máximo
1	Costo mano de obra externa de mantenimiento ((Costo de mano de obra contratada/ Costo de mano de obra contratada + costo de mano de obra permanente))	10%
2	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)	95%

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Tecnología Eléctrica / Electrónica (Título Concluido)
Formación Complementaria	Riesgos eléctricos
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Industriales
Experiencia Relacionada	

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: SUPERVISOR MANTENIMIENTO ELÉCTRICO

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

IX. Datos de Identificación:

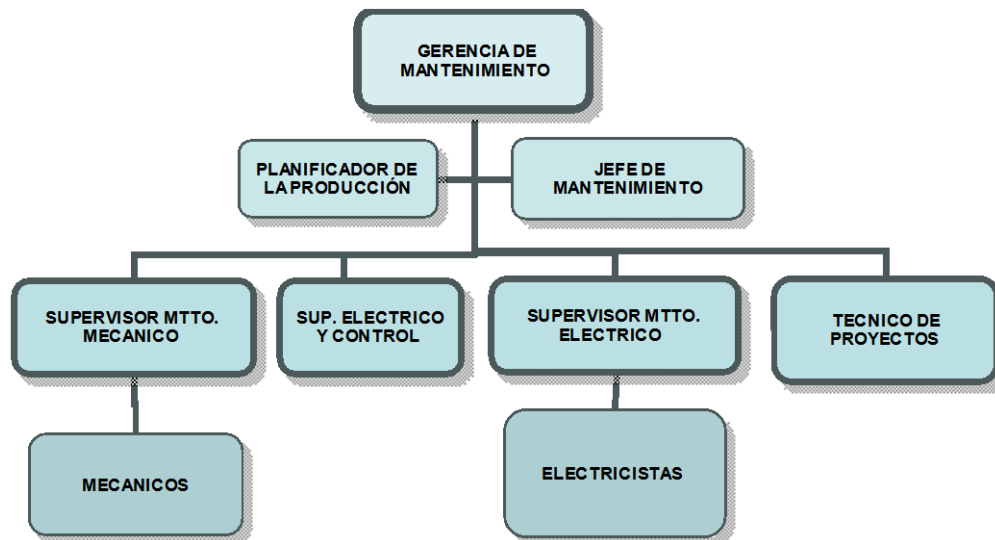
Nombre del Puesto: Supervisor de mantenimiento eléctrico	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de Mantenimiento	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

X. Misión del Puesto:

Ser el responsable de la ejecución de trabajos y tareas de mantenimiento eléctrico y de instrumental de los equipos y maquinarias de la planta.

XI. Unidad Organizativa:

Organigrama:



XII. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Definir los procedimientos de trabajo para solucionar los problemas de mantenimiento eléctrico	5	4	5	25	SI
2	Administrar mantenimientos eléctrico correctivos, preventivos y predictivos en la planta	5	4	4	21	SI
3	Mejorar instalaciones de la planta en base del proceso productivo	3	3	4	15	SI
4	Controlar requisiciones para trabajos de mantenimiento eléctrico	5	3	3	14	NO
5	Supervisar actividades eléctricas de contratistas internos y externos	5	3	3	14	NO
6	Negociar ofertas de productos y servicios para actividades de mantenimiento eléctrico	4	3	3	13	NO
7	Presupuestar actividades de mantenimiento eléctrico importantes	3	3	3	12	NO

8	Coordinar trabajos de mantenimiento eléctrico con departamentos solicitantes	5	3	2	11	NO
9	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión	5	5	4	25	SI

XIII. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Riesgos eléctricos	Conocimiento	9
3	Seguridad Industrial	Conocimiento	7
4	Proceso productivo	Conocimiento	7
5	Estadística	Conocimiento	5
6	Computación	Conocimiento	7
7	Procesos propios del Área de Mantenimiento Eléctrico	Conocimiento	9
8	Presupuestos	Conocimiento	7
9	Identificación de problemas	Destreza	8
10	Trabajo en equipo	Destreza	8

XIV. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Máximo
1	Costo mano de obra externa de mantenimiento ((Costo de mano de obra contratada/ Costo de mano de obra contratada + costo de mano de obra permanente))	10%
2	Desviación de gastos mantenimiento reales vs presupuestados (Costos de mantenimiento reales/ Costos de mantenimiento presupuestados)	95%

XV. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Tecnología Eléctrica / Electrónica (Título Concluido)
Formación Complementaria	Riesgos eléctricos
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Industriales
Experiencia Relacionada	

XVI. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

Nombre del Puesto: Gerente de Producción	Horario de trabajo: 8h00 a16h30
Área: Operaciones	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

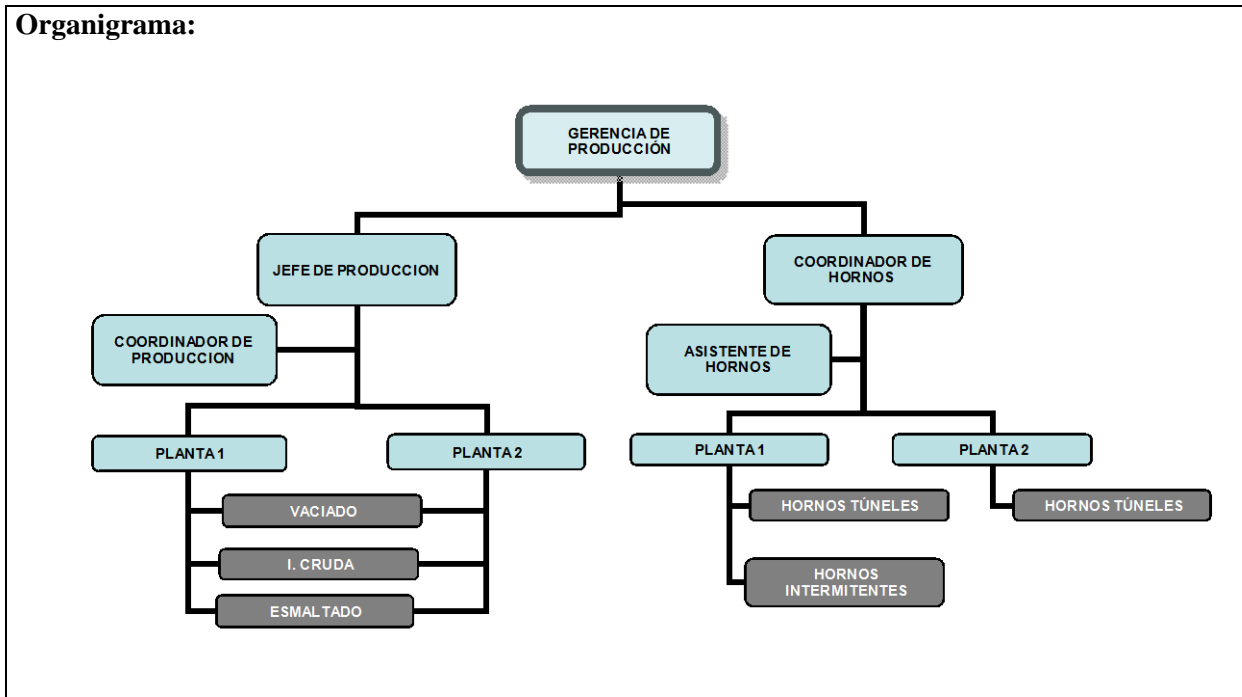
II. Misión del Puesto:

Controlar el desarrollo y eficiencia de los recursos productivos: líneas de producción, materias primas/materiales, recurso humano. Velar por la seguridad de la planta. Ejecutar los planes de producción para satisfacción de las necesidades de ventas cumpliendo

asimismo con los estándares de calidad de producto.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Supervisar que las plantas produzcan de acuerdo a la calidad, cantidad y rendimiento requerido	5	5	5	30	SI
2	Coordinar las operaciones de las diferentes áreas involucradas al proceso productivo.	5	5	5	30	SI
3	Cumplir los planes de producción de acuerdo con las necesidades del mercado y la capacidad de la planta.	5	5	5	30	SI
4	Asegurar que existan los recursos necesarios para poder cumplir con los planes de producción establecidos	5	4	4	24	SI
5	Coordinar los esquemas de mantenimiento para un funcionamiento adecuado de los equipos e instalaciones productivas	4	4	4	20	NO
6	Participar en el comité ejecutivo	4	4	3	19	SI
7	Presidir el comité de planta	4	4	4	20	NO

8	Participar en el comité de calidad	4	4	3	19	SI
9	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión	5	4	5	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Técnicas de fabricación de sanitarios	Conocimiento	9
3	Características técnicas de los insumos	Conocimiento	9
4	Control de Procesos	Conocimiento	10
5	Criterios de clasificación y normas de Sanitarios	Conocimiento	10
6	Instrumentación	Conocimiento	10
7	Identificación de problemas	Destreza	10
8	Pensamiento analítico	Destreza	9
9	Planificación	Destreza	9
10	Liderazgo	Competencias	10

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Máximo
1	Capacidad Instalada (Número de unidades producidas*horas laborales disponibles)	97%
3	Número de unidades devueltas por fallas (Número de unidades devueltas por fallas / total de unidades producidas en un determinado periodo)	85%

VII. Requisitos de Formación:


Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Ingeniería Química o Industrial

Formación Complementaria	Cursos especializados en áreas vinculadas con los procesos productivos, manejo del personal, computación y administración de proyectos
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	3 a 5 años
Experiencia Específica	Gerencia de Producción
Experiencia Relacionada	Gerencia de Operaciones

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

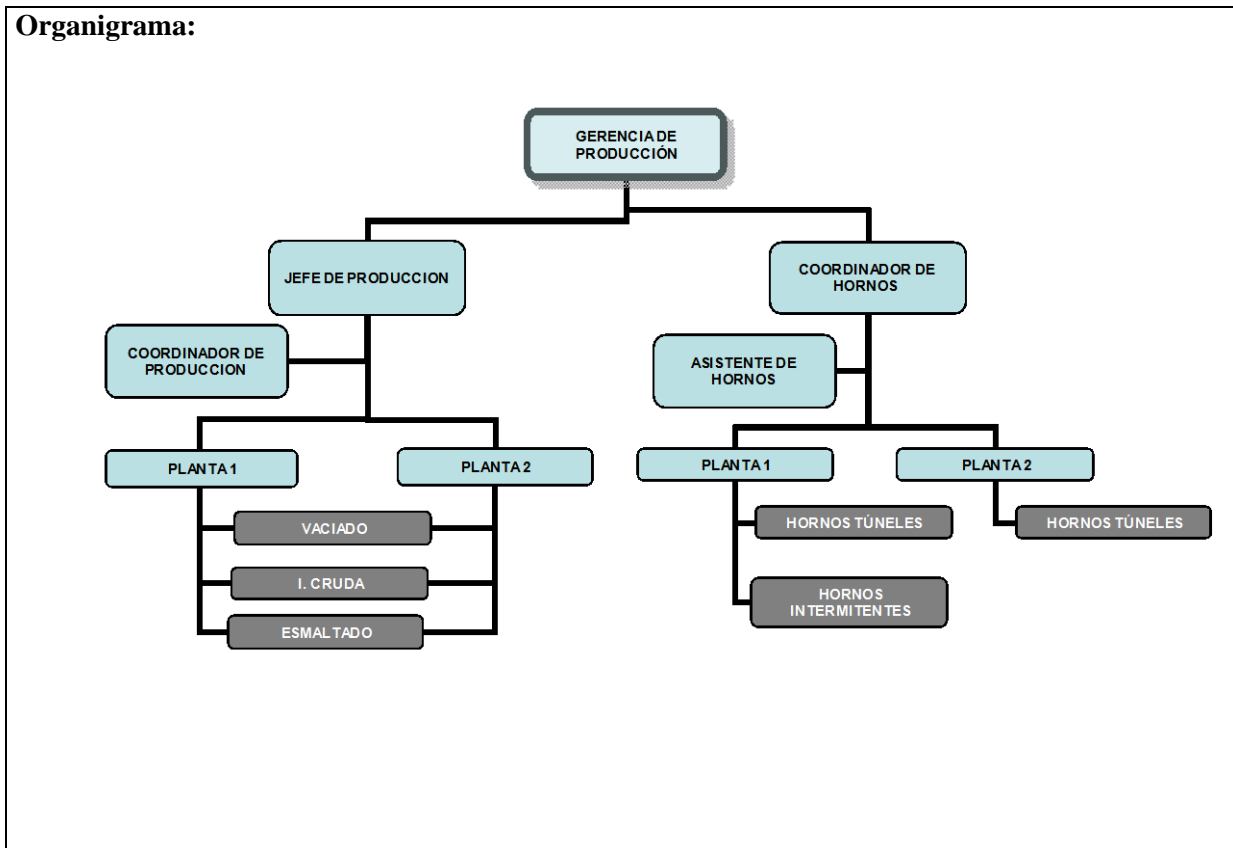
Nombre del Puesto: Jefe de Producción	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Gerencia de Producción	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser el responsable de ejecutar y controlar los planes de producción acorde a las necesidades del negocio.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Controlar el estado de inspección y ensayo de los productos	5	5	4	25	SI
2	Solicitar y controlar el aprovisionamiento de insumos bajo las especificaciones técnicas de fabricación	5	4	5	25	SI
3	Controlar que los procesos de fabricación se encuentren bajo condiciones controladas	5	3	5	20	SI
4	Coordinar y dirige las actividades de los diferentes departamentos para cumplir los programas de producción establecidos	5	3	4	17	SI
5	Realizar análisis estadístico del proceso	4	4	3	16	NO
6	Tomar acciones correctivas y preventivas para corregir desviaciones	4	4	3	16	NO
7	Apoyar la gestión de la gerencia de producción	5	3	3	14	NO

8	Implantar políticas de mejoramiento continuo	2	3	4	14	NO
9	Tomar acciones correctivas y preventivas para garantizar el cumplimiento de los planes de producción	5	3	3	14	NO
10	Presidir reuniones de producción para coordinar actividades del área	4	2	3	10	NO
11	Cumplir los procedimientos documentados establecidos para el proceso de fabricación	3	2	3	9	NO
12	Participar en el comité de planta	2	2	2	6	NO
13	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Técnicas de fabricación de sanitarios	Conocimiento	9
3	Características técnicas de los insumos	Conocimiento	9
4	Control de Procesos	Conocimiento	10
5	Criterios de clasificación y normas de Sanitarios	Conocimiento	10
6	Instrumentación	Conocimiento	10
7	Identificación de problemas	Destreza	10
8	Pensamiento analítico	Destreza	9
9	Planificación	Destreza	9

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Unidades producidas con fallas (# de unidades con falla / total de unidades producidas)	15%
2	Indicador accidentes (Número de accidentes / Horas trabajadas días) * 100	95%
3	Costo unitario de producción	\$13

--	--	--


VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior
Título / Área	Tecnología en Mantenimiento Industrial (Mínimo), Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Ingeniería Mecánica, Electrónica
Formación Complementaria	Diplomado en temas de Administración
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia	2 a 4 años
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Multinacionales, Cerámica
Experiencia Relacionada	

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo:

DESCRIPTIVO DE CARGO: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

	DESCRIPTIVO DE PUESTOS DE TRABAJO (FUNC-2013)
---	---

I. Datos de Identificación:

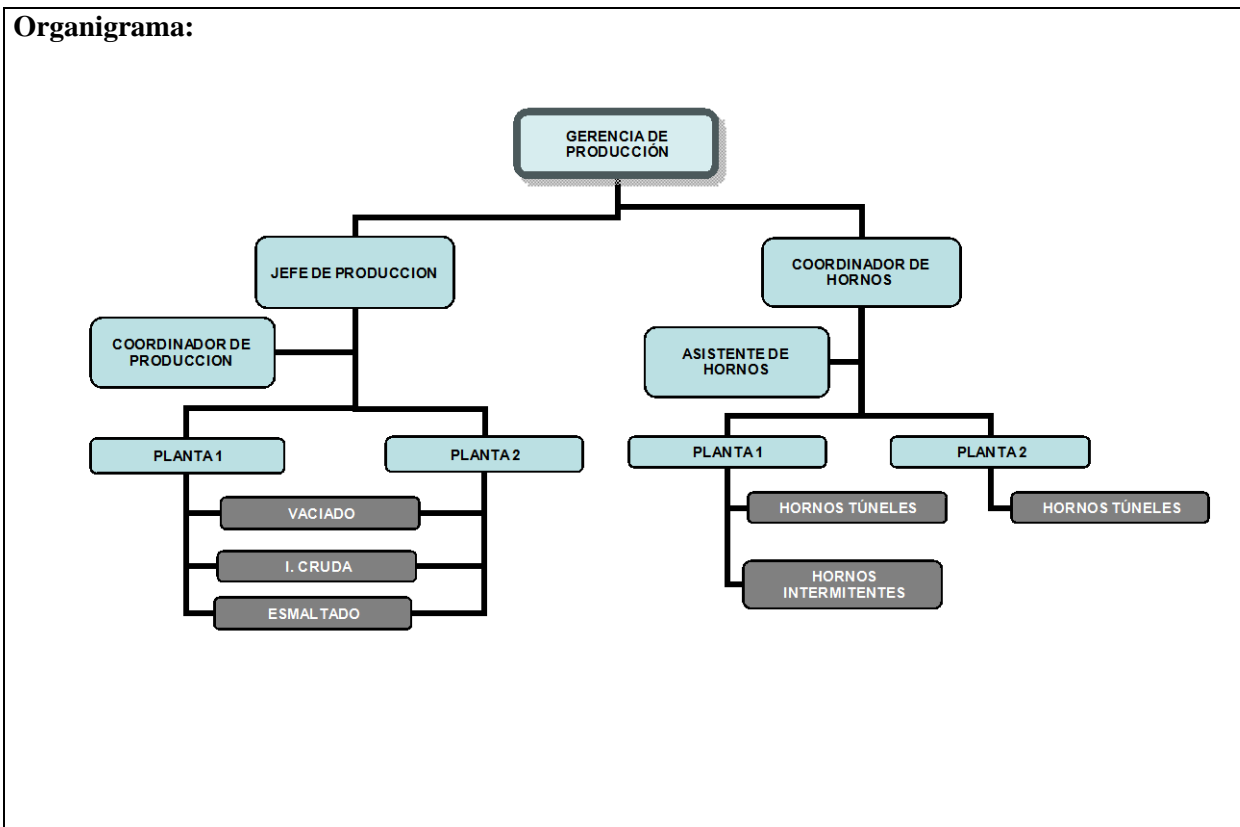
Nombre del Puesto: Coordinador de Producción	Horario de trabajo: Rotativo
Área: Operaciones	Fecha de elaboración: Enero 2013
Localidad: Quito	Fecha de revisión: Marzo 2013

II. Misión del Puesto:

Ser el responsable de ejecutar y controlar los planes de producción acorde a las necesidades del negocio.

III. Unidad Organizativa:

Organigrama:



IV. Funciones:

Nº	Actividades	FR	CE	DF	Total	Esencial
1	Controlar el estado de inspección y ensayo de los productos	5	5	4	25	SI
2	Controlar que los procesos de fabricación (vaciado, Inspección cruda y esmaltado) se encuentren bajo condiciones controladas (temperatura y humedades).	5	3	5	20	SI
3	Elaborar, coordinar y cumplir los planes de fabricación.	5	3	4	17	SI
4	Realizar los análisis estadísticos del proceso.	4	4	3	16	si
5	Tomar acciones correctivas y preventivas para corregir desviaciones.	4	4	3	16	si
6	Implantar políticas de mejoramiento continuo.	2	5	4	14	NO
7	Supervisar las tareas del personal de supervisión de vaciado, inspección cruda y esmaltado.	5	3	3	14	si
8	Revisar los incentivos del personal de vaciado, cruda y esmaltado.	3	4	3		

9	Participar en el comité de planta.	2	2	2	6	NO
10	Cumplir y hacer cumplir las normas del Sistema Integrado de Gestión así como establecer políticas de mejoramiento.	5	5	4	25	SI

V. Competencias para el Puesto:

N°	Competencias	Categoría	Requerido
1	Sistema Integrado de Gestión	Conocimiento	9
2	Técnicas de fabricación de sanitarios	Conocimiento	9
3	Características técnicas de los insumos	Conocimiento	9
4	Flujos de Producción	Conocimiento	10
5	Criterios de clasificación y normas de Sanitarios	Conocimiento	10
6	Instrumentación	Conocimiento	10
7	Control de Procesos	Conocimiento	10
8	Pensamiento analítico	Destreza	10
9	Planificación	Destreza	10

VI. Indicadores de Cumplimiento:

N°	Indicador	Cumplimiento Mínimo
1	Unidades producidas con fallas (# de unidades con falla / total de unidades producidas)	15%
2	Indicador accidentes (Número de accidentes / Horas trabajadas días) * 100	95%
3	Índice de desperdicio de materia prima (Cantidad de materia prima desperdiciada en el período / Cantidad de materia prima utilizada en el periodo)	5%

VII. Requisitos de Formación:

Formación Académica	
Nivel Educativo	Superior

Título / Área	Ingeniería Mecánica o Eléctrica (Título Concluido)	
Formación Complementaria		
Experiencia Laboral		
Tiempo de experiencia	2 a 4 años	
Experiencia Específica	3 años en funciones similares, de preferencia en Empresas Multinacionales, Cerámica	
Experiencia Relacionada		

VIII. Autorizaciones:

Realizado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:
Cargo:	Cargo: