

FORMULACION DEL MODELO SYDNEY PARA COMERTEX S.A.

OSCAR MARINO CARVAJAL RODRIGUEZ

RAMIRO HUMBERTO NOVA JAIMES

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES

Trabajo de grado para optar el titulo de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Director

LUIS GUILLERMO ARENAS SEELEY

Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

POSGRADO EN ALTA GERENCIA

Bucaramanga

2005

FORMULACION DEL MODELO SYDNEY PARA COMERTEX S.A.

OSCAR MARINO CARVAJAL RODRIGUEZ

RAMIRO HUMBERTO NOVA JAIMES

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES

Trabajo de grado para optar el titulo de

ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

POSGRADO EN ALTA GERENCIA

Bucaramanga

2005

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	10
Resumen	13
INTRODUCCIÓN	16
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COMERTEX S. A.....	18
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE COMERTEX S.A.....	18
1.2 LÍNEAS Y SERVICIOS	20
1.2.1 Línea tejido plano.....	21
1.2.2 Línea no tejidos.....	21
1.2.3 Línea tejido de punto	23
1.2.4 Línea Franquicias	24
1.2.5 Línea Hogar	24
1.2.6 Línea Calzado.....	25
2. PLAN ESTRATÉGICO	26
2.1 MISIÓN	26
2.2 VISIÓN.....	26
2.3 VALORES CORPORATIVOS	27
2.3.1 Realización personal y profesional	27
2.3.2 Unión y compromiso	27
2.3.3 Responsabilidad social	28
2.3.4 Respeto	28
2.3.5 Liderazgo	28
2.3.6 Servicio	28
2.3.7 Confiabilidad	29
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.5 RELACIÓN RUMBOS Y CMI	31
2.5.1 Perspectiva Financiera	31
2.5.2 Perspectiva Cliente:.....	32
2.5.3 Perspectiva de Formación y Crecimiento	32
2.5.4 Perspectiva de Procesos Internos	33
3. ANTECEDENTES DE LA MONOGRAFÍA	34
4. MARCO TEÓRICO	36
4.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA MONOGRAFÍA.....	36

4.1.1	Modelo Sydney	36
5.	PLAN ESTRATÉGICO	39
5.1	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	40
5.1.1	Principio 1: Traducir la estrategia en términos operativos.	40
5.1.2	Principio 2: Alinear la organización con la estrategia.....	40
5.1.3	Principio 3: Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.	41
5.1.4	Principio 4: Convertir la estrategia en un proceso continuo.	41
5.1.5	Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.....	41
5.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE COMERTEX S.A.....	41
5.2.1	Cadenas Productivas:.....	42
5.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL:	49
5.3.1	Perspectivas del CMI	52
5.3.2	Los Clientes como dimensión del CMI.....	52
5.3.3	Los Procesos Internos como dimensión del CMI	54
5.3.4	La Formación y Crecimiento como dimensión del CMI.....	54
5.3.5	Las Finanzas como dimensión del CMI	54
5.3.6	El alcance del CMI a través de su efectiva implementación	55
5.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	55
5.4.1	Base racional para los sistemas de gestión de la calidad.....	58
5.4.2	Política de Calidad	63
5.4.3	Objetivos de Calidad.....	63
6.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	65
6.1	ELEMENTOS DEL PROBLEMA	65
6.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	66
6.3	ALCANCE	66
6.4	JUSTIFICACIÓN.....	66
6.5	OBJETIVOS.....	68
6.5.1	Objetivo General.....	68
6.5.2	Objetivos Específicos.....	68
7.	METODOLOGÍA	70
7.1	Diseño Metodológico.....	70
8.	RESULTADOS	72
8.1	PERSPECTIVA CLIENTE.....	80
8.2	PERSPECTIVA FINANCIERA	81
8.3	PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	82
8.4	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	82

8.5	HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES	83
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	98
	ANEXOS	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comparación entre el CMI y la norma ISO.9001:2000.....	38
Tabla 2. Cuadro comparativo entre rumbos y objetivos de calidad.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional Comertex S.A.	30
Figura 2. El Cuadro De Mando Integral.	51
Figura 3. El CMI captura la lógica de su estrategia.	53
Figura 4. Secuencia de interrelaciones de perspectivas.	53
Figura 5. Alineación de rumbos estratégicos, objetivos de calidad y procesos. .	79
Figura 6. Sistema de control de gestión	120
Figura 7. Alinear la Organización a sus Estrategias.	121
Figura 8. Sistema para evaluar el desempeño.	122
Figura 9. La estrategia en un proceso continuo.....	123
Figura 10. Motivación para la formulación de las estrategias	124
Figura 11. Modelo de un SGC basado en procesos	138

TABLA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Documentos históricos de la empresa	101
ANEXO 2. Rumbos determinados desde el 2000	102
ANEXO 3. Plan estratégico Comertex S.A. 2005 – 2010	104
ANEXO 4. Memorias de capacitación	105
ANEXO 5. Indicadores del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad	106
ANEXO 6. ANEXO 6. Rumbos estratégicos.....	107
ANEXO 7. Ampliación marco teórico.....	115
ANEXO 8. Cuadro de Mando Integral	125
ANEXO 9. Teoría del Sistema de Gestión de la Calidad.....	130
ANEXO 10. Mapa de Procesos de Comertex S.A.	146
ANEXO 11. Taller de Cultura Organizacional	147

Resumen

TITULO: FORMULACION DEL MODELO SYDNEY PARA COMERTEX S.A.¹

Autores:

OSCAR MARINO CARVAJAL RODRIGUEZ

RAMIRO HUMBERTO NOVA JAIMES

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES²

Palabras Claves:

Modelo Sydney

Cuadro de mando Integral - CMI

Plan estratégico

Sistema de Gestión de la Calidad - SGC

Proceso de medición

Descripción del contenido:

¹ Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia.

² Facultad de Ciencias Físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Programa de Especialización en Alta Gerencia; Director Luis Guillermo Arenas Seley.

El modelo Sydney fue desarrollado por el Grupo de Practicas de Auditoría ISO/TC176/IAF ISO 9001 durante la reunión de Sydney en el año 2003, el cual ilustra que la eficacia y mejora pueden ser representados como un proceso cíclico que utiliza los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para analizar datos y dirigir cambios e iniciativas que aseguren la mejora continua. El resultado global es un enfoque proactivo para lograr los objetivos del SGC y lo más importante los objetivos del negocio o financieros de la organización. El alcance de esta monografía es la formulación del Modelo Sydney en Comertex S.A.

El estudio tiene como propósito diseñar un modelo de gestión administrativa, evaluando las numerosas metodologías y herramientas para establecer la calidad y la excelencia en una organización; se eligió el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una de las propuestas que establece el modelo para la formulación. Los lineamientos metodológicos del CMI estudiados son los establecidos por Harvard Business School; el modelo permite la revisión estratégica del negocio y la formulación de rumbos estratégicos no existentes e importantes para el desarrollo administrativo de la organización, junto al despliegue de los objetivos de calidad alineados con los del negocio. Este logro genera una mejor oportunidad en la obtención y análisis de datos para la eficaz toma de decisiones de la alta dirección.

Con lo anterior se diseñó el modelo Sydney para Comertex S.A. que permitió a la alta dirección, una ampliación de su visión inicial de planeación, a través de la retroalimentación y ajuste de los rumbos estratégicos con las cuatro perspectivas del CMI, para identificar que la eficacia y la mejora continua del SGC y los objetivos del negocio incrementan los resultados a través de la retroalimentación y estos tienen un enfoque proactivo que alcanzan las metas de la organización, comunican la visión y la estrategia a todos los integrantes de la empresa y integrar el conocimiento teórico-práctico adquirido durante el postgrado con una respuesta concreta y generadora de valor agregado para la compañía.

Resumen

TITLE: FORMULATION OF THE SYDNEY MODEL FOR COMERTEX S.A.³

Authors: OSCAR MARINO CARVAJAL RODRIGUEZ

RAMIRO HUMBERTO NOVA JAIMES

EDWIN URIEL PEÑA JAIMES⁴

Key Words:

Modelo Sydney (Sydney Model)

Cuadro de mando Integral – CM (Balanced Scorecard – BSC –)

Plan estratégico (Strategic Plan)

Sistema de Gestión de la Calidad – SGC (Quality Management System – QMS –)

Proceso de medición (Measurement Process)

Description:

The Sydney Model was developed by the ISO/TC176/IAF ISO 9001 Auditing Practice Group during their meeting in Sydney, Australia during 2003, this

³ Graduate Work for opting the title of Management Specialist.

⁴ Faculty of Physical – Mechanical Sciences, School of Industry and Business Studies – Program of Specialization in Management; Director Luis Guillermo Arenas Seley.

illustrates that effectiveness and improvement can be represented as a cyclical process that uses the components of the QMS to analyze data and then direct changes and initiatives that ensure continual improvement. The overall result is an enhanced pro-active approach to meet QMS objectives and more importantly their related corporate organizational, business and/or financial objectives. The reach of this monograph is the formulation of the Sydney Model in Comertex S.A..

The study has the purpose of designing a management model, evaluating numerous methodologies and tools to establish the quality and excellence in an organization; The Balanced Scorecard – BSC – (Cuadro de Mando Integral – CMI – in Spanish) was chosen inside the proposals for the model’s formulation. The methodological alignments of the BSC were proposed by Harvard Business School; this model allows the strategic revision of the business and the formulation of new and important strategic directions in the management development of the organization, along with the unfold of the quality objectives aligned with the business objectives. This achievement generates a better opportunity to obtain and analyze the data for an efficient management decisions

All previously, was designed so that the Sydney Model for Comertex S.A. can allows an enlargement of the initial strategic planning, through the feedback and adjust of the strategic directions with the four perspectives of the BSC, identifying that the efficacy and the continual improvement of the management quality system and the business objectives increase the results through the feedback and they have a proactive approach that reaches the corporate goals, communicates the vision and the strategy to all the company members and integrates the theoretical

and practice knowledge, that it has been acquired during the postgraduate studies with a concrete answer that generates value added at the company.

INTRODUCCIÓN

La administración de empresas es una materia relativamente nueva en comparación con otras ciencias y profesiones, pero ha cobrado gran importancia desde el punto de vista estratégico gracias a la era del conocimiento que le ha permitido deshacerse de funciones meramente operativas y pasar a un pensamiento prospectivo para la construcción de una organización que no solo se sustente en unos resultados financieros, sino que también permita una visión de futuro que incentive un crecimiento de valor de la compañía.

La administración ha pasado de funciones como la eficiencia en los medios de producción a un análisis de variables financieras para la calificación de su gestión, pero lo anterior no ha sido suficiente, las organizaciones pioneras se han dado cuenta que también es necesario estructurar dentro de su medición una serie de factores intangibles que no son fácilmente cuantificables, pero que se convierten en factores críticos de éxito si una empresa desea sobrevivir en el largo plazo.

Las compañías que buscan sobrepasar el horizonte del tiempo deben tener claramente definida su visión de futuro sustentada en una estrategia que abarque sus perspectivas por área de interés, de esta manera, a través de la medición del cumplimiento de las metas trazadas en cada objetivo por perspectiva, se cumple el fin último de cada empresa, que es generar valor.

El proyecto de formulación del modelo Sydney para Comertex S.A., surge de un proyecto multidisciplinario dentro de la compañía, que busca aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación a nivel de especialización en Alta gerencia y es una respuesta al apoyo y la oportunidad de aprendizaje que brinda la organización por la certeza que tiene de la importancia de una experiencia profesional complementada con un componente académico de alto nivel. El aprendizaje significativo adquirido por los miembros de este grupo de estudio como empleados de Comertex S.A., contribuyen a diseñar planes de acción para atender las necesidades de la empresa como profesionales especializados en alta gerencia.

El modelo Sydney es una propuesta novedosa que reúne valiosos elementos teóricos de planeación estratégica como horizonte de todo sistema de gestión y control, aborda el modelo de mejora continua bajo la implementación de normas ISO 9000:2000 y el desarrollo metodológico se apoya en la formulación de un Cuadro de Mando Integral con el fin de entregar a la alta dirección, un conjunto integrado de medición y proyección totalmente alineado a la estrategia de la compañía, que permita determinar de una manera concreta, el cumplimiento de las metas, la determinación de responsabilidades en los puntos críticos del sistema y su interrelación con las demás áreas de interés de la empresa.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA COMERTEX S. A.

Para contextualizar el desarrollo del modelo Sydney se encuentra la descripción de la empresa Comertex S.A.

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE COMERTEX S.A.

El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que hoy es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía de nuestro país, visualizando en Santander nuestro departamento una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

La ubicación geográfica del departamento y la pujanza del pueblo Santandereano son dos de las principales razones por las que COMERTEX sigue comprometido con el crecimiento de este sector comercial.

En sus inicios COMERTEX funcionó únicamente con la línea TEJIDO PLANO, cuyo único proveedor era Fabricado. En el año 1990 se introdujo la línea NO TEJIDOS.

En 1.993 tras el crecimiento acelerado de la empresa, es introducida una tercera línea la cual se denomina LINEA HOGAR, diversificando de esta manera en los productos que ofrece con el fin de abarcar más mercados y ser más competitivos.

El 27 de diciembre de este mismo año, la organización se transforma al tipo de anónimas quedando bajo la denominación social Comertex Bucaramanga S.A.

En 1.996 se logra adquirir el establecimiento de la calle 37 N° 13-42 donde en la actualidad se encuentran ubicadas la línea de No Tejidos y el departamento Administrativo y Financiero.

Finalmente el 4 de enero de 1.997 cambia de razón social a COMERTEX S.A. la cual es la que hoy en día es reconocida en el mercado. En este mismo año la empresa permite el ingreso de la línea Tejido de Punto.

En mayo del año 2000 incursiona la compañía con la línea FRANQUICIAS, en el año 2002 con la línea de Comercio Exterior y finalmente en el año 2003 ingresa la línea de CONFECCIÓN NACIONAL y se separa la Línea HOGAR y CALZADO quedando cada una independiente.

En el año 2004 se integran las líneas hogar y confecciones. La empresa decide iniciar la implementación del Sistema Integrado de Gestión de la calidad. El cual es liderado por el equipo de estudio de la presente investigación.

Actualmente Comertex viene implementando el sistema integrado de gestión de la calidad los cuales integran las normas ISO: 9000:2000 y la norma BASC.

Con estas, son 6 las líneas en las que se diversifica COMERTEX S.A., con el objeto social de adquirir, importar, exportar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de productos textiles.

Hacia el año de 2004, se realizó una fusión entre las diferentes filiales de Comertex en las demás ciudades del país, quedando como sede principal la ubicada en Bucaramanga.

En la actualidad COMERTEX S.A., cuenta con un gran número de propiedades donde tienen en funcionamiento sus seis líneas logrando así satisfacer la gran demanda generada en el sector, a través del funcionamiento y ubicación de sus puntos de venta al público ha logrado no solo posicionarse en el mercado, sino abarcar también este segmento.

1.2 LÍNEAS Y SERVICIOS

COMERTEX S.A., es una empresa comercializadora de productos textiles que tiene seis líneas que son TEJIDO PLANO, TEJIDO PUNTO, NO TEJIDOS, LÍNEA

HOGAR, CALZADO, FRANQUICIAS, donde cada línea se especializa en productos específicos y es autónoma en sus decisiones.

1.2.1 Línea tejido plano

En esta línea se encuentran diferentes tipos de tela (índigos, driles, camiseros, pantaloneros, forros) para la confección de prendas de vestir, tanto casuales como deportivas (infantil, dama, caballero), de igual manera ofrece telas para lencería, ropa de trabajo e industrial.

El mercado al cual ofrece sus productos son distribuidores los cuales compran la tela y a su vez la venden en sus almacenes, de igual forma atiende a Confeccionistas para la elaboración de prendas ya sea para mercado nacional o de exportación, y también provee de tela a los almacenes de COMERTEX.

En la línea se satisfacen las necesidades del cliente y además se ofrece asesoría cada vez que se requiera. Se cuenta con clientes en las ciudades de Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Barranquilla, Bogotá, Ibagué, Cali y Pereira.

1.2.2 Línea no tejidos

Esta línea en sus inicios se creó con el ánimo de atender las necesidades del mercado de la confección en insumos como las entretelas tejidas y no tejidas, estas, como su nombre lo dice con el único fin de entretelar partes de las prendas que requieren mayor refuerzo y caída como los cuellos, puños, pretinas, frentes de

sacos, bajo cuello, aplicaciones: Pero el desarrollo de la industria de los no tejidos en el ámbito mundial abrió espacios para pensar en muchos otros usos y por consiguiente otros mercados, derivados de las necesidades de los nuevos mercados como el sector del calzado nacieron productos de telas tejidas a las cuales se les daba un valor agregado para comercializarlas por medio de la línea no tejidos.

En estos momentos la línea está ofreciendo productos para diferentes sectores de la industria como son:

- Acolchadores: se ofrece el velo que sirve de base para el acolchado, es un no tejido Spunbond en polipropileno en diferentes anchos y gramajes. Además, guatas desde 60 g en adelante y desde 150 cm de ancho.
- Colchoneros: igualmente se tiene la base para el acolchado de la tela de vista, además filtros y telas tejidas y no tejidas para tapizar cojines, almohadas y sofá camas.
- Bondeadores: velo y telas para bondeo.
- Confección: productos para entretelar cuellos, frentes, pretinas, faldones de vestido de novia, guatas prensadas para chaqueta, bandas para cortina, entretelas para sacos, bajo cuello, puños, y muchos otros.
- Calzado y marroquinería: bondeados para forro y capellada, láminas microporosas para entresuelas y suelas, forros no tejidos (bonlam) en

polipropileno y nylon, telas no tejidas para punteras y contrafuertes, telas tejidas para forros en marroquinería, sintéticos, hilos y muchos otros.

- Filtración: telas no tejidas.
- Impermeabilización: telas no tejidas para bases de impermeabilización en frío y a altas temperaturas.
- Agrícola: bolsas para protección de las frutas de plagas y aceleración del proceso de producción. Agribon que es una tela no tejida con características que ofrecen a los cultivos innumerables beneficios.
- Publicidad y empaque: telas no tejidas para la confección de artículos publicitarios como morrales, bolsas, gorras y muchos otros.
- Higiénico y quirúrgico: telas no tejidas con la más avanzada tecnología para la confección de prendas quirúrgicas, vendajes, pañitos.

1.2.3 Línea tejido de punto

Esta línea posee una gran variedad de productos con los cuales satisface las necesidades de sus clientes a quienes provee con telas de la mejor calidad. Con ellas fabrican productos para pijamería infantil y de dama, ropa interior y exterior, además, para uso colegial y deportivo.

El tejido de punto son todas aquellas telas que poseen elongación (estiran). La línea cuenta con la siguiente variedad de telas: Deportivos, Desagujados, Doble Punto, Estampados, Lycras, Perchados, Pique, Preteñidos, Punto Sencillo, Rib y Camisetas.

El mercado actual que atiende esta línea son almacenes que se dedican a la venta de telas al detal, confeccionistas que son personas que compran telas al por mayor y utilizan las telas adquiridas para la fabricación de ropa infantil, deportivos y pijamería especialmente.

Además, de la comercialización de estas diferentes clases de textiles la línea tiene a la venta gran variedad de referencias de camisetas fabricadas en punto sencillo pesado con variedad de colores.

1.2.4 Línea Franquicias

Se constituyó con el fin de comercializar marcas posicionadas en el mercado nacional e internacional como son Esprit, Naf Naf, Americanino y recientemente Pepe Jeans. Los productos son ropa básica, informal, formal, deportiva, interior y accesorios, para satisfacer las necesidades del consumidor clásico, moderno, contemporáneo y ecléctico.

1.2.5 Línea Hogar

La línea de hogar satisface las necesidades de nuestros clientes proveyéndolos de productos para el hogar. Los productos que se manejan son Vestuario (Gef, Infantiles S.A., Aritex con camisetas y MIC con pijamas y camisetas para bebé y niños, estos últimos tienen las licencias de algunas marcas), Ropa de hogar (las proveedoras son Fabricato, Coltejer, Fatelares, Protela) y Productos Importados.

Los mercados que se atienden son almacenes, cooperativas y fondos, instituciones, supermercados, vendedores puerta a puerta, mayoristas en las siguientes ciudades:

- Cúcuta – Pamplona
- Sur Santander – Magdalena medio
- Cesar
- Arauca y Casanare
- Costa
- Pueblos de la zona metropolitana de Bucaramanga
- Bucaramanga

1.2.6 Línea Calzado

La línea de calzado se maneja por distribuciones, en los cuales los diferentes tipos de calzado encontramos:

- Deportivos
- Casuales – sandalias
- Escolar
- Niños
- Adultos
- Dama
- Agroindustriales

2. PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se presenta el plan estratégico de la empresa Comertex S.A.; el desarrollo de este se puede comparar con la antigua Misión que se encuentra en el Anexo No. 1 documentos históricos de la empresa; al igual que los rumbos estratégicos determinados en la organización desde el año 2000.

2.1 MISIÓN

Somos una organización que realiza actividades productivas y rentables que apunten a la satisfacción de necesidades básicas, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, respondiendo a los objetivos de los accionistas y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

2.2 VISIÓN

En el año 2008 continuaremos siendo protagonistas en la comercialización de productos textiles en Colombia y en el 2010 seremos protagonistas en el mercado

internacional, brindando a proveedores y clientes una infraestructura moderna para la comercialización de sus productos y servicios⁵.

2.3 VALORES CORPORATIVOS

2.3.1 Realización personal y profesional

Las empresas y el grupo en general deben servir de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización sean personas integra tanto en sus hogares, lugar de trabajo como en la calle. Abrir posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así como también, capacitación que lleve a la persona a tener un mejor desempeño en su actividad laboral.

2.3.2 Unión y compromiso

Fue la voluntad de los fundadores, y la mayor fortaleza del grupo, la unión férrea de los socios. Queremos que esa unión sea también de todas las empresas y sus integrantes en una sola unidad que se vuelva imposible de vencer. Se requiere un compromiso verdadero de todos para con la misión, visión, valores, presupuestos, estrategias y demás políticas que conllevan al crecimiento y fortalecimiento del grupo en general.

⁵ La misión y la visión fueron aprobadas por la junta directiva el 1 de marzo de 2005 son tomados de los documentos institucionales de la empresa

2.3.3 Responsabilidad social

Las empresas deben cumplir a cabalidad con las obligaciones que tiene para la sociedad, generando empleo, el pago de impuestos nacionales, municipales y demás obligaciones emanadas de la actividad propia de cada negocio.

2.3.4 Respeto

Queremos una organización de empuje y dinámica enmarcada siempre en la ética y la honestidad, para generar esto en todas las personas que tenga algún vínculo con el grupo como los socios, empleados, proveedores, etc. Proyectando una imagen de respeto y respetabilidad a toda prueba.

2.3.5 Liderazgo

Queremos empresas con dinamismo, en donde se busque siempre ser mejores donde el empuje y la responsabilidad nos lleven a vencer retos cada vez más grandes y mayores.

2.3.6 Servicio

Servir, sin perjudicar a las empresas para satisfacer el conjunto de beneficios que espera el cliente. Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable.

2.3.7 Confiabilidad

Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con los que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser " Gente Confiable " con principios éticos a toda prueba.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

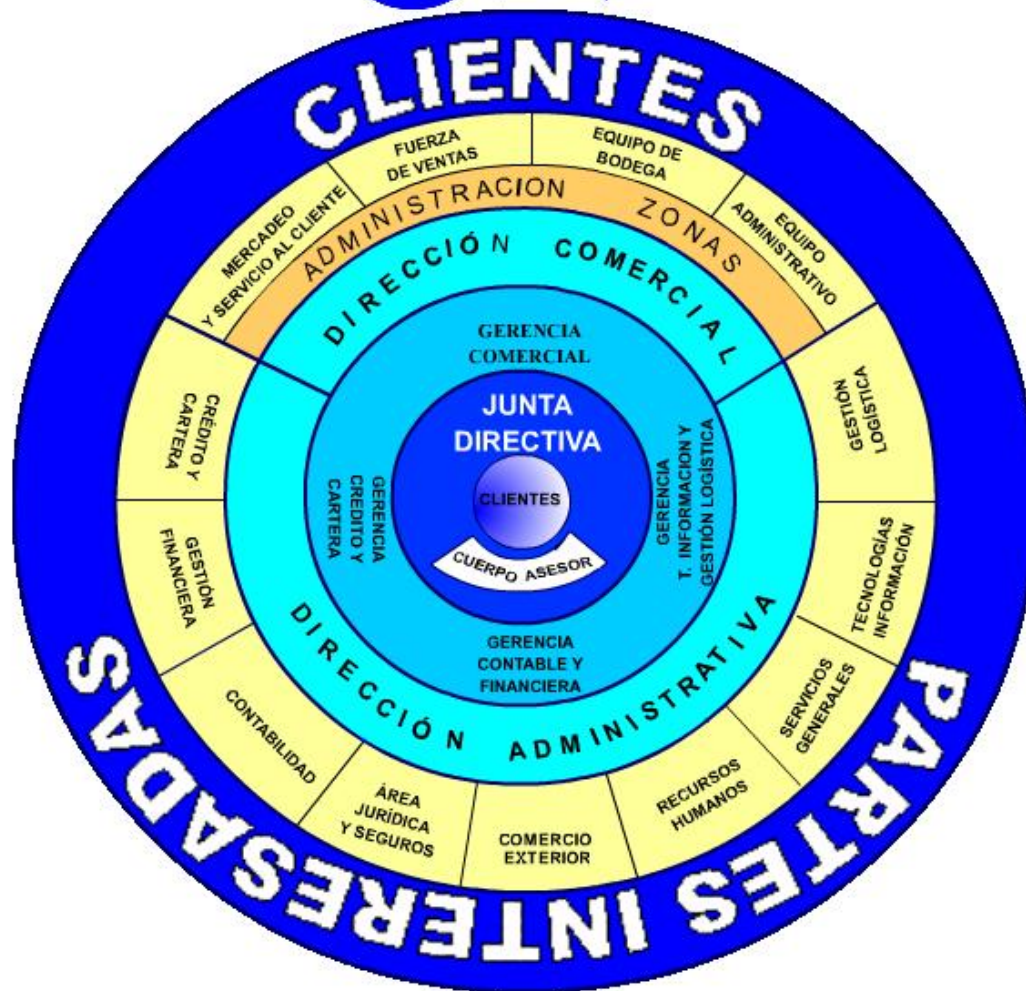


Figura 1. Estructura Organizacional Comertex S.A.

2.5 RELACIÓN RUMBOS Y CMI

2.5.1 Perspectiva Financiera

1. Obtener un crecimiento anual en los ingresos superior en un 5% a la devaluación o inflación la variable que sea más alta.
2. Obtener una Utilidad Operacional que supere el 10% de los Ingresos Anuales, para este cumplimiento se considera como costo variable la carga financiera del Capital inmovilizado en cartera y en Inventarios Revisión de este rumbo Mensual.
3. Nuestros gastos de Administración, Ventas y financieros no deberán superar 7% de los Ingreso Netos.
4. Obtener un Flujo Operacional mensual positivo, calculado a través del flujo de caja mensual.
5. Nuestra relación Deuda-Capital, tenderá a obtener una cifra cercana al 50-50 y los intereses pagados no podrán ser superiores al 2% de los ingresos netos operacionales. (Gasto financiero Neto intereses pagados menos los descuentos)
6. Controlar los activos fijos de las comercializadoras de tal forma, que su valor ajustado no represente más de un 15% del Activo total.
7. La rotación de cartera no deberá superior a 130 días.

2.5.2 Perspectiva Cliente:

1. Mantenernos entre los 3 primeros lugares como los mejores y mayores distribuidores de productos Textiles en Colombia.
2. Obtener un índice de satisfacción al cliente superior al 90%.
3. Incrementar en un 10% los clientes actuales de la empresa.
4. Realizar seguimiento a clientes, de tal forma que la participación comercial en las ventas a crédito no supere 3% del total de la cartera de la compañía y el 5 % del patrimonio.
5. Desarrollar planes de mercadeo que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

2.5.3 Perspectiva de Formación y Crecimiento

1. Tener un índice de rotación de personal del 3%
2. Afianzar competencias y habilidades al 80% de la fuerza de ventas y del cuerpo administrativo y a un 10% de los directores con una suficiencia del 80%.
3. Suministrar capacitaciones efectivas verificables a través de una retroalimentación con suficiencia superior al 80% y al menos dos iniciativas de mejoras propuestas por los empleados.
4. Proporcionar cobertura a los puestos estratégicos con personal capacitado de la empresa en 90%.
5. Realizar un proceso de medición del clima laboral.

6. Invertir en tecnología de punta hasta un 3 % del presupuesto anual de gastos administrativos.

2.5.4 Perspectiva de Procesos Internos

1. La Junta Directiva tiene la responsabilidad de velar por la orientación y el cumplimiento de los rumbos estratégicos, los cuáles deberán ser alcanzados en un plazo no mayor de 3 años contados a partir 1 de Marzo del 2.005.
2. La rotación del inventario no debe superar un total de 36 días, con el 20% en Importados y el 80% Nacional, sin que el inventario obsoleto de seis meses supere el 5% del total del inventario y éste a un año debe ser del 0%.
3. Evaluar los sistemas integrados de gestión de la calidad y de gestión de la información a través de auditorías internas.
4. Ofrecer productos y servicios a los clientes con la calidad requerida por él, en el tiempo pactado con una postventa que refleje mejora y cumplimiento.
8. En el anexo No. 2 se encuentran los rumbos determinados desde el 2000, de esta forma se observa un cambio y el aporte del grupo de estudio de esta monografía para evaluar no solo las perspectiva financiera, si no las perspectivas de cliente, procesos y formación y crecimiento.
9. Para observar el despliegue estratégico de la organización interrelacionado con la misión, visión, valores corporativos, políticas institucionales, objetivos institucionales y las estrategias institucionales ver Anexo 3 Plan estratégico 2005 – 2010.

3. ANTECEDENTES DE LA MONOGRAFÍA

No existe a la fecha de la elaboración de esta monografía, registro de la implementación del modelo Sydney en Colombia; este modelo es una propuesta dada a conocer a la opinión pública en la reunión del comité técnico ISO/TC176/IAF grupos de práctica de auditoría llevada a cabo en el 2003 en Sydney Australia.

Sobre antecedentes del presente modelo en el mundo no fue fácil acceder a la implementación, ya que cada empresa mantiene sus procesos de medición y su estructura estratégica bajo sigilo.

El estado actual de cada uno de los elementos del modelo Sydney se está implementado alrededor de tantas empresas se quiera referenciar, pero la agrupación de estos elementos en este modelo no se encuentra documentada en Colombia. (Fuentes ICONTEC y SGS).

La norma ISO 9001:2000 especifica los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad donde una organización:

- Adopte un enfoque basado en procesos cuando desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- Controle de forma continua los procesos en términos que aporten valor y obtenga los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejore de forma continua los procesos con base en mediciones continuas.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA MONOGRAFÍA

4.1.1 Modelo Sydney

El modelo ilustra que la eficacia y mejora pueden ser representadas como un proceso cíclico que usa los componentes del Sistema de Gestión de Calidad para analizar datos y en consecuencia dirigir cambios e iniciativas que aseguren la mejora continua. El conjunto de resultados promueve un enfoque proactivo para cumplir los objetivos del sistema de gestión de calidad y lo más importante la relación con los objetivos empresariales, los del negocio y/o los financieros.

El modelo busca alinear los resultados organizacionales a los objetivos corporativos a través del desarrollo del cuadro de mando integral que basa sus indicadores en el Sistema de la Calidad, por lo tanto, la monografía parte de elementos plenamente conocidos e identificados en el plano de gestión de empresas, pero que por el hecho de provenir de diferentes grupos de interés dentro de la misma organización, no se logra una convergencia que potencialmente aumentaría los resultados alcanzados y favorecería la toma de decisiones.

Hay muchas relaciones entre negocios, calidad y excelencia y muchos modelos y herramientas de las cuales una organización puede escoger. Los siguientes son algunos ejemplos:

- Cuadro de Mando Integral.
- Modelos de excelencia de negocios.
- ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de la Calidad.
- Seis Sigma.
- Modelos de Deming y Juran.

El Cuadro de Mando Integral es un Sistema que traslada la Misión y la Estrategia de la Organización a un conjunto comprensible de medidas concretas que provee a la alta dirección de una medición estratégica del sistema de gestión.

Comparativamente se puede realizar una analogía entre el CMI y la ISO 9001:2000:

CMI	ISO 9001:2000
Visión y Estrategia	Política de Calidad Objetivos de Calidad
Clientes	Enfoque al cliente Procesos relacionados con el cliente
Procesos Internos del Negocio	Requerimientos generales del SGC

	Realización del producto
Perspectiva Financiera	No está especificado en la norma.

Tabla 1. Comparación entre el CMI y la norma ISO.9001:2000

La norma ISO 9001:2000 especifica los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad donde una organización:

Adopte un enfoque basado en procesos cuando desarrolle, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Controle de forma continua los procesos en términos que aporten valor y obtenga los resultados del desempeño y eficacia del proceso.

Mejore de forma continua los procesos con base en mediciones continuas.

5. PLAN ESTRATÉGICO

La base teórica de la planeación estratégica es recopilada del enfoque aplicado por Edmundo Robinsón Castellanos de la Universidad Autónoma de Baja California dentro de sus trabajos y en su Maestría en la misma Universidad. Esta acción obedece a la aplicabilidad que hace el autor dentro del marco del Cuadro de mando integral y el tema de planeación estratégica.

Toda organización que tenga una perspectiva a largo plazo debe contar con un direccionamiento estratégico, el cual está compuesto por la misión, visión, los objetivos o rumbos estratégicos, el diagnóstico, las estrategias, los principios, los valores, los planes y programas, los recursos y la evaluación. Todo este Plan nos sirve como herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio del Cuadro de Mando Integral, que ofrece mas allá de los indicadores financieros, una creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- La perspectiva financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la posición del accionista.
- La perspectiva del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la posición del cliente.
- La perspectiva del proceso interno: las prioridades estratégicas de procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

- La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

5.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos evaluar cómo sus unidades de negocio crean valor. Trasciende de su concepción original como "sistema de control de gestión" para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica. El cual sirve como mecanismo para direccionar el proceso de cambio y se desarrolla a través de los siguientes Principios:

5.1.1 Principio 1: Traducir la estrategia en términos operativos.

La estrategia sólo podrá ejecutarse a partir de una absoluta comprensión que la organización tenga de ella. Construya su mapa estratégico, una estructura lógica y completa. El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles

5.1.2 Principio 2: Alinear la organización con la estrategia.

Las organizaciones tienden a manejar una cultura que impide el trabajo conjunto y la comunicación directa para la implementación de la estrategia. A través del CMI, las organizaciones enfocadas en la estrategia reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicos.

5.1.3 Principio 3: Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.

En ese sentido, el CMI se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

5.1.4 Principio 4: Convertir la estrategia en un proceso continuo.

Para manejar la estrategia, un CMI exitoso debe integrar la gestión táctica y la gestión estratégica en un proceso uniforme y continuo, a través de sistemas de retroalimentación efectivos y reuniones de gestión, evaluando los resultados de las estrategias con la información obtenida y adaptando la estrategia en virtud de los resultados.

5.1.5 Principio 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La implementación de la estrategia únicamente es posible a través del liderazgo de los ejecutivos de la organización quienes deben participar activamente en ella para asegurar su implementación.

Ver ampliación de este marco teórico en el Anexo No 7.

5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE COMERTEX S.A.

En enero de 2004 Comertex S.A. alcanza su estrategia competitiva de fusionar todas las empresas del grupo económico OBM (Organización Botero Machado) de

la cual hace parte Comertex; de este modo adquiere la característica de Empresa Familiar; las otras empresas que hacen parte del grupo económico y que hoy en cada ciudad tienen el nombre de Comertex S.A. se denominaban: Iboma de Bogotá, Perlatex en Pereira, Fabricali en Cali.

5.2.1 Cadenas Productivas:

La empresa tiene básicamente dos estrategias de integración en las cadenas productivas en el marco de las relaciones; con el propósito de aprovechar ventajas de negociación. Comertex busca participar en los diferentes gremios y asociaciones con el ánimo de conocer el desarrollo del comercio para administrar estrategias sobre la cadena de valor que repercutan favorablemente en los bienes que comercializa, por consecuencia, la empresa hace parte de gremios como: ANDI, FENALCO, BASC, Cámara de Comercio, Textil grupo, entre otros. Por otra parte se encuentra, la visión comercial y financiera que realiza inversión directa y en sociedad con empresas que se involucren en su cadena de producción.

Como estrategia de diversificación de la demanda, Comertex S.A. tiene en las exportaciones la oportunidad de entrar a nuevos mercados haciendo alianzas estratégicas con diferentes fabricas productoras de confección infantil y juvenil de la región santandereana. Bajo este propósito, la empresa se ocupa de la comercialización de los productos confeccionados, con marcas propias; al igual que de proveer la materia prima a las fábricas que diseñan prendas de exportación.

Igualmente, dentro de su principal actividad económica, que es la comercialización de textiles, cuenta con alianzas estratégicas con los diferentes proveedores nacionales e internacionales con el fin de dinamizar el mercado comunidad andina a través de la importación y exportación de insumos y textiles requeridos por los fabricantes de telas y confeccionistas de Colombia y las naciones vecinas, principalmente Venezuela y Ecuador, que buscan aprovechar las ventajas específicas de cada nación dentro de la cadena de producción ofreciendo a cada parte productos de la más alta calidad a un precio competitivo en el mercado.

Comertex S.A., dentro de su estrategia de comercialización, tiene muy claro el impacto de la entrada de China a la OMC y como factor de competitividad implementará y promoverá todas aquellas iniciativas de alto valor agregado como son la implementación de altos estándares de calidad en sus procesos, así como el aseguramiento de las mismas condiciones en sus proveedores, solicitándoles el compromiso de implementar un sistema de gestión de la calidad dentro de un plazo prudente; igualmente, propenderá porque sus clientes minimicen el riesgo de participar en actividades ilícitas involuntarias a través del cumplimiento de estándares de control y seguridad en la cadena logística de comercio.

Los países en los cuales centra actualmente sus esfuerzos comerciales en la línea de confecciones son México, Estados Unidos, Ecuador, Venezuela y Puerto Rico. En ellos ataca los canales de distribución en tiendas especializadas en ropa para

niños, damas, caballeros y hogar, tiendas por departamentos, distribuidores y agentes de ventas.

El posicionamiento logrado en el ámbito nacional a través de los años, ha permitido a la compañía el reconocimiento internacional, situación que les ha facilitado la entrada de sus productos o la consecución de proveedores en países como México, E.U., Ecuador, Venezuela, Puerto Rico, Perú, Panamá, Brasil entre otros.

Como un objetivo a mediano plazo buscan penetrar mercados internacionales, para ello se están desarrollando estrategias como la asistencia permanente a ferias internacionales, el manejo de relaciones públicas, la investigación de mercados, selección de proveedores, mezcla de marketing adecuada (Producto, precio, promoción, plaza) calidad de productos, capacitación de su recurso humano, mejoramiento de su infraestructura física e implementación tecnológica.

De esta manera se emprende la creación del área de mercadeo y servicio al cliente, la cual tiene como propósito ejecutar la estrategia citada, afianzar su imagen corporativa al implementar el slogan "Gente Confiable" con el cual se fortalecen las relaciones comerciales y la confianza en invertir en la organización. La estrategia se dirige a sobrepasar las expectativas y necesidades del cliente, tomada esta como política de calidad de la compañía, perfilándose de este modo

en la implementación de un sistema de gestión de la calidad con normas ISO 9000 versión 2000.

Como estrategia a mediano plazo, se ha tenido en cuenta la evidencia de que la demanda internacional tendrá un mayor grado de diversificación a través de la penetración al mercado de la Comunidad Europea, iniciando en España con productos de ropa para dama como: blusas con contenido de elastómero (licradas), popelinas, punto sencillo entre otras; pantalones en dril, índigo licrado o rígido; ropa para caballero como camisas, índigos y camisetas. Para lograr este objetivo la empresa tiene previsto realizar alianzas estratégicas en América Latina con el propósito de alcanzar economías de escala que aseguren un precio acorde a la realidad del mercado mundial dentro de altos estándares de calidad.

Las estrategias de Comertex, frente a la Globalización y la participación comercial en los pactos internacionales anteriormente mencionados, se enfocan en primera instancia hacia el factor tecnológico; en este la empresa implementa nuevas tecnologías reemplazando el proceso de facturación manual utilizando un sistema por códigos de barras para los procesos comerciales, el control de inventarios y el control financiero de sus actividades. Por otra parte, la revolución tecnológica ha favorecido la competitividad frente a la competencia en la medida en que desarrolla sus procesos a través de Internet, amplía sus nichos de mercado a nivel nacional por medio de la telefonía celular con tecnología PCS y la adecuación de un sistema de intranet.

De este modo alcanza la estrategia competitiva de los socios en consolidarse como una empresa líder en la comercialización textil nacional. Otro factor positivo de la revolución tecnológica en el ámbito internacional, fue la modernización de los procesos técnicos y tecnológicos en la elaboración textil y sus derivados; así el portafolio de productos y las opciones se ampliaron para los clientes de Comertex. Las diferentes gamas de textiles en Plano, Punto y los No tejidos permiten innovar y sobrepasar las expectativas de los actuales y potenciales clientes.

Dentro del plan estratégico a mediano plazo, se espera contar con un Website para que los interesados realicen consultas y transacciones en línea previo análisis de mercadeo logrando establecer un nuevo canal comercial no convencional dentro del mercado de los insumos, igualmente, se espera implementar en un plazo menor un servicio nacional en línea que permita atender las sugerencias de los clientes, además de sus necesidades comerciales inmediatas.

La aplicación tecnológica que requiere Comertex para su desarrollo debe considerar una intranet que sea compatible con las necesidades de control y mejora continua de los procesos implementados en la organización. Para ello es importante que los programadores analicen las necesidades y requerimientos que tienen las propuestas organizacionales como el modelo Sydney, competencias laborales, compatibilidad de Alfa Web y el desarrollo de los procesos del SIGC.

Este último integra el modelo Sydney con los parámetros de medición directiva; se deben estructurar bases de datos que atiendan la facilidad de obtener información para el cálculo de los indicadores propuestos en el modelo y plantear acciones que permitan observar la trazabilidad de la organización a través de los resultados históricos mes a mes.

La empresa tiene proyectado, a través de sus planes de mejora, la adquisición, adaptación y puesta en marcha de una nueva aplicación comercial que responda a las necesidades tecnológicas del mercado y a las expectativas de los accionistas. Se busca tener información en toda la cadena de valor, desde los proveedores hasta los clientes. De este modo podría atenderse las necesidades del cliente optimizando inventarios en Comertex a partir de la disposición de inventarios que tengan sus proveedores.

La aplicación Seven, en proceso de implementación, busca fortalecer la agilidad de los procesos comerciales y de soporte. SEVEN-ERP, se adquiere en Comertex como respuesta integral eficiente y efectiva a la planeación de todos los recursos y procesos de la organización y de su entorno a través de toda la cadena de valor. Este sistema ha sido diseñado a partir de las mejores prácticas mundiales para compañías de los diferentes sectores económicos y pensando en las necesidades de las empresas colombianas. El objetivo es ser un aliado estratégico mediante el apoyo de nuestro sistema en las áreas de Manufactura, Comercial, Administrativa - Financiera y Recursos Humanos.

Se espera con la implementación de esta nueva aplicación obtener las siguientes ventajas competitivas:

- Optimizar los procesos de la organización mediante una reducción de los inventarios y de los Lead Times (tiempos de espera)
- Integrar totalmente la cadena de valor de Comertex S.A. desde los proveedores hasta los clientes finales.
- Manejar un alto volumen de procesamiento en tiempos adecuados.
- Reducir costos y gastos que conllevan a un aumento del Troughput (rapidez con que genera utilidades)
- Satisfacer al cliente interno y externo.

Con estos elementos y observando los diversos cambios en el entorno económico en los últimos años, Comertex S.A. no ha visto afectado drásticamente sus presupuestos en ventas, ya que su estrategia se ha basado en la diversificación constante de productos, lo que ha minimizado el riesgo y ha permitido a la empresa ingresar a nuevos mercados buscando crecer, consolidarse y proyectarse hacia el mercado internacional desde hace mas de un año para lo que será el tratado de libre comercio con E.U, el cual espera aprovechar al máximo hacia un posicionamiento en dicho país. Sin embargo, cabe destacar que en la política comercial norteamericana exige en términos generales, altos estándares de calidad, además de otros requisitos que pueden interpretarse como barreras no

arancelarias, que pueden ser superadas con un adecuado cumplimiento de procesos monitoreados por entidades internacionales que ofrecen servicios de inspección. Actualmente, la compañía esta certificada con la Norma de Calidad ISO 9001:2000 y está en proceso de implementación de la norma Bussines Anti-Smugling Coalition, BASC, fundamentales para la penetración al mercado del País del Norte.

En la anterior descripción estratégica de la empresa, el grupo de estudio de esta monografía participó en el desarrollo del proceso de la comercialización en el exterior, en el liderazgo de la implementación del SGC y actualmente el desarrollo del sistema en control y seguridad. De igual forma el direccionamiento financiero, con procesos de medición constantes han permitido la toma de decisiones por la junta para acceder a esta visión estratégica actual del negocio. Por otra parte, hacia la gestión estratégica y su respectiva documentación de este modelo, el aporte de este equipo de estudio ha sido fundamental para plasmar estos elementos y participar en el seguimiento del cumplimiento del plan estratégico.

5.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Para el presente marco teórico fueron considerados los elementos del CMI o Cuadro de mando integral; en 1996 (edición enero – febrero) el *Harvard Business Review* publicó por primera vez un modelo integrado de medición de gestión originalmente denominado Balanced Scorecard en el idioma inglés, el modelo

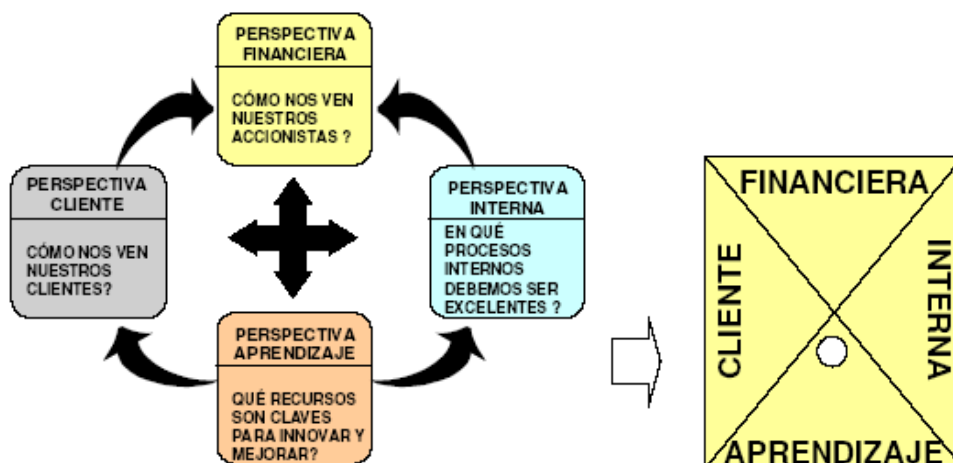
parte del supuesto de que los métodos de medición basados únicamente en información contable – financiera estaban quedándose obsoletos ya que hay una serie de elementos intangibles que innegablemente agregan valor a la empresa y no pueden ser segmentados en indicadores financieros. Peter Druker llegó a afirmar que los datos contables son de corto plazo y por tanto no facilitan el pensamiento creativo en el futuro. Además, *“la información contable refleja el pasado aún cuando es la base de decisiones a futuro”*.⁶

El cuadro de Mando integral proporciona una visión completa a la alta dirección desde cuatro ángulos fundamentales; proporcionando respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva de los clientes)
- ¿En que hay que destacar? (Perspectiva interna)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (Perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo retribuimos a los accionistas? (Perspectiva de Financiera)

⁶ Serna, Humberto un sistema integrado de medición de gestión SIMEG. Feb 2000

Figura 2. El Cuadro De Mando Integral.



Fuente: www.tablerodecommando.com

El CMI enfoca a los directivos a centrarse en número de medidas básicas, es el con el fin de monitorear, evaluar y retroalimentar los planes de acción y propósitos estratégicos de una organización.

“El CMI traduce la Estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de

aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.”⁷

5.3.1 Perspectivas del CMI

El espectro de medición del Cuadro de Mando debe ser lo suficientemente amplio como para observar en un solo plano el conjunto e integralidad de la Compañía, así como también del proceso evolutivo en que se encuentra.

Las perspectivas o dimensiones del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos y los inductores de actuación de esos resultados e igualmente están centradas en la consecución de una estrategia integrada para la compañía.

5.3.2 Los Clientes como dimensión del CMI

Esta perspectiva evalúa el comportamiento de la empresa frente al mercado y los competidores, permitiendo anticipar factores de mejoramiento en la relación con los clientes y contribuyendo a cumplir con el principio financiero.

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, la retención, la adquisición de nuevos Clientes y la cuota de mercado en los segmentos de enfoque comercial seleccionados por la Compañía.

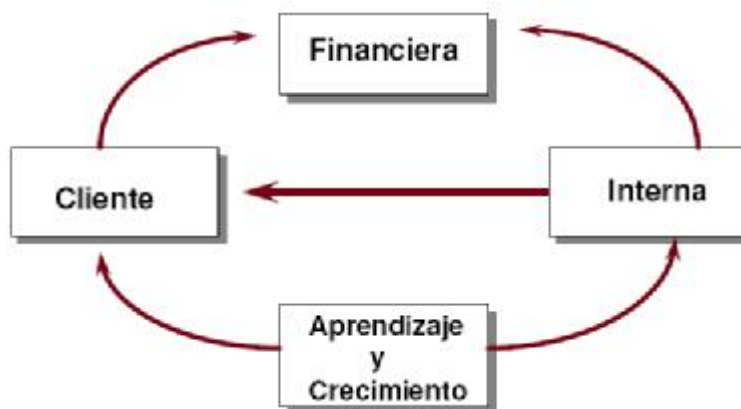
⁷ Robert S. Kaplan, David P. Norton

Figura 3. El CMI captura la lógica de su estrategia.



Fuente: www.tablerodecomando.com

Figura 4. Secuencia de interrelaciones de perspectivas.



Fuente: www.tablerodecomando.com

5.3.3 Los Procesos Internos como dimensión del CMI

En la perspectiva de Procesos Internos, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los Procesos Internos se centran en los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del Cliente y en la consecución de los resultados financieros.

En los procesos internos, usualmente se tienen en cuenta indicadores como la mejora en la productividad y los procesos de calidad.

5.3.4 La Formación y Crecimiento como dimensión del CMI

La perspectiva de Formación y Crecimiento identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los indicadores de Formación y Crecimiento giran en torno a las personas, los sistemas y los procedimientos internos como factores de innovación. Estos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos.

5.3.5 Las Finanzas como dimensión del CMI

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa y su ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados económicos en un período determinado.

Los objetivos financieros son usualmente relacionados con la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado y el EVA.

5.3.6 El alcance del CMI a través de su efectiva implementación

El Cuadro de Mando Integral exige una efectiva comunicación de las estrategias de la empresa en toda la estructura organizacional: *“La mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientadas al cliente y la tecnología, se dan cuenta de que no pueden determinar y comunicar todas las acciones necesarias para poner en práctica una estrategia de éxito. Las organizaciones desean que cada uno de sus empleados participen en la implantación de la estrategia y compartirán su misión y visión a largo plazo con ellos y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales se puedan alcanzar”*⁸

Para lograr que toda la organización – desde la Junta Directiva hasta los servicios generales – conozca, comprenda y contribuya a la estrategia de la compañía, es decir, alineen sus esfuerzos e iniciativas a los procesos de transformación de la organización, la compañía debe elaborar un plan de implementación al personal que usualmente comprende unos programas de comunicación y formación, el establecimiento de objetivos para cada sección alineados a los objetivos de la organización y un plan de incentivos adecuado a la consecución de los objetivos. Ver ampliación del marco teórico en el Anexo No. 8.

5.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

⁸ Kaplan R. y Norton D., Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, España, 2000.

La norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos, promueve la implementación de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Dentro de la planificación estratégica de la calidad se considera también su relación con el direccionamiento estratégico de la empresa; se busca que con esta planificación se garantice la coherencia de la gestión de la calidad con las directrices de la empresa.

La norma ISO 9001:2000 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad donde una organización:

- Necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Podríamos definir un sistema de gestión de la calidad como la forma en que una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación,

procesos y recursos que cada individuo de la compañía emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir los requisitos del cliente.

Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones asociadas a estas; de ahí la importancia de precisar por escrito la manera como se hacen las cosas y se generen registros de los resultados para demostrar que se hicieron.⁹

La justificación de tener un SGC, obedece a exigencias de clientes y proveedores para el desarrollo del concepto de calidad, con el ánimo de establecer la confianza que provee la organización. Entre los aspectos que trae consigo la implementación de este sistema se encuentran:

- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia los objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad del producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes
- Logro de la satisfacción del cliente
- Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.

⁹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas: Bogotá: 2001. p.10.

- Evidencias de las capacidades de la organización frente a clientes fijos y potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- Certificación / Registro
- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

5.4.1 Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad ayudan a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) surge a partir de una necesidad de mejorar continuamente los procesos de Comertex S.A. y de la exigencia de clientes nacionales e internacionales en acreditar la certificación con esta norma, los cuales fueron identificados por la gerencia general de la empresa y respaldada por la junta directiva de la organización para atender de una forma adecuada los requisitos y necesidades del cliente. A partir de esta necesidad se emprendieron acciones con el Centro de Desarrollo Empresarial, CDE, de la cámara de comercio de Bucaramanga para iniciar la implementación del SGC. Con este convenio firmado entre la empresa y la cámara de comercio; quien a su vez asignó a un grupo de consultores de la empresa Concalidad Ltda. se inició el proceso del diagnóstico; en esta etapa del proceso se fueron identificando los requisitos de la norma ISO 9001:2000 los cuales consideraron como escala de evaluación: sin desarrollo, definidos informalmente, con registros, documentado e implementado formalmente.

Las variables que se analizaron según la norma técnica fueron: requisitos generales, documentación, responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, planificación de realización del producto, procesos relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, compras, producción y prestación de servicios y finalmente medición, análisis y mejora. (ver anexo No. 9 Teoría de sistemas de gestión de la calidad con normas ISO:9000:2000)

Los resultados obtenidos por la coordinación de calidad y el equipo consultor fueron: procesos que se encuentran sin desarrollo y algunos que cuentan con registros. Es necesario revisar: la redacción del alcance para la solicitud de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

La línea más desarrollada es tejido plano, por lo cual se considerará como base para la estructuración del sistema en las otras líneas.

La prioridad de certificación para la organización son las actividades de comercialización nacional e internacional de prendas de vestir y las líneas comerciales.

Se tienen sedes en Pereira, Medellín, Cali y Bogotá; en Bucaramanga funciona la sede administrativa, siendo este el único sitio donde se va a estructurar el SGC durante la primera fase, de acuerdo a lo establecido por la junta directiva de Comertex S.A. A la fecha de culminación de esta monografía, el equipo de estudio viene trabajando en la elaboración del plan de afianzamiento de la certificación de calidad en la segunda fase que contempla a Comertex en la ciudad de Bogotá; la cual tendrá un desarrollo de mejora estructural de procesos en continua evaluación.

A partir de estos resultados, la primera acción tomada fue la divulgación de los resultados acompañada de la concientización de la dirección y del equipo directivo de la empresa. Se determinó un cronograma de implementación el cual constaba

de actividades de capacitación de los requisitos de la familia de normas ISO 9000:2000, Medición, análisis y mejora y auditorias hasta alcanzar la certificación.

La primera estrategia que se desarrolló fue la constitución de un comité de calidad en el que inicialmente participaron los directores de línea; los cuales tenían como propósito inicial implementar el sistema de gestión de la calidad. Este comité se amplió de tal forma que no solamente los responsables de procesos de las líneas comerciales participaran de la implementación si no también, los responsables de procesos de soporte y/o encargados de estos en la ciudad de Bucaramanga.

Miembros del comité de calidad:

Gerente, director administrativo y financiero, los directores comerciales que son los directores de línea nacionales de Tejido de punto, No tejidos, Hogar, Calzado, Franquicias; los administradores de zonas que son los administradores de ventas de Tejido Plano y Calzado, coordinador de confecciones, coordinador de calidad, asistente de calidad. Miembros de soporte: director contable, director de recursos humanos, coordinador del área jurídica y de seguros, coordinador de tecnologías de la información, coordinador logístico. Estos responsables corresponden a los gestores de procesos que establece la norma ISO 9001:2000 y los cuales se apoyan en la estructura organizacional (Ver Anexo No. 10 Mapa de procesos)

Este comité es el reflejo de una acción concreta para dinamizar la estructura organizacional propuesta a partir del direccionamiento estratégico evaluado en el

SGC por el equipo de estudio de esta monografía. La estructura sugerida y puesta en funcionamiento busca mejorar los niveles de comunicación de la organización para la toma de decisiones de la empresa y del SGC, los cuales han sido de interés constante de la gerencia para la optimización de resultados en la empresa. Con esta misma visión, la gerencia aprobó la estructura organizacional, determinando con su decisión la adopción de un cambio radical a la concepción estructural piramidal en la cual se tenían posiciones rígidas de jefe-subalterno y apartaban a la organización de los valores que se promulgaban al interior de este máximo organismo. Con la nueva estructura se revoluciona el concepto de jefe pasando al de un coach el cual dirige el desarrollo estratégico de su línea o área comercial. Hoy se reconocen directores y/o coordinadores los cuales guían a los equipos para alcanzar las metas trazadas en la organización.

Esta nueva estructura no ha sido fácil en su implementación, requiere de una ruptura de conceptos, mitos, tradiciones y posiciones organizacionales previamente arraigadas; es difícil obtener los resultados esperados si no hay disposición para desaprender y aprender continuamente. Para lograr esto en el área de recursos humanos se desarrolló un programa de cobertura nacional con el personal de la empresa para fortalecer y aprender los nuevos conceptos organizacionales que en materia de Cultura Organizacional se requerían ambientar para dinamizar la estrategia corporativo. Los logros de este plan de sensibilización fueron muy relevantes en la medida que se aportó para el proceso de fusión de las empresas del grupo y de la nueva forma de identidad corporativa

y estructural de la empresa Comertex S. A. La metodología utilizada fue la orientación de talleres (Ver Anexo No. 11 Taller de Cultura Organizacional)

La visión sistémica, permite hacer de Comertex una organización abierta a la participación, a la adquisición de conocimientos y al desarrollo del mismo. De igual forma abre la posibilidad de interiorizar los conceptos estratégicos comerciales y administrativos de la institución sin importar el área en la que se desempeñe un trabajador. De igual forma, facilita el alcance del sistema de gestión de la calidad y accede al logro del principio de calidad de participación del personal.

5.4.2 Política de Calidad

Comercializar productos y servicios atendiendo los estándares internacionales de calidad, control y seguridad, buscando deleitar a nuestros clientes; a través de la inversión en el desarrollo de nuestro talento humano, recursos tecnológicos de punta y el mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar un servicio ágil y confiable¹⁰.

5.4.3 Objetivos de Calidad

- Posicionar a Comertex S.A. en los ámbitos nacional e internacional como una empresa que contribuye a superar las expectativas de nuestros clientes a través de la comercialización de nuestros productos y servicios.

¹⁰ aprobada por la junta directiva el 1 de marzo de 2005

- Desarrollar nuestro talento Humano, innovar en tecnología de punta y fortalecer la capacidad física instalada.
- Deleitar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios.

COMERTEX S.A., en la actualidad cuenta con 6 líneas comerciales. A continuación se presenta el organigrama de la empresa.

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción del problema: Comertex S.A. tiene establecido indicadores que miden el cumplimiento de algunos de los rumbos estratégicos especialmente financieros, de igual forma en el desarrollo de los procesos del SIGC de la empresa se tienen indicadores que miden el alcance de los objetivos de calidad los cuales se calculan de forma independiente y algunos de estos no están completamente alineados a los rumbos estratégicos de la organización. Por esta razón no se consideran completamente para la toma de decisiones directivas.

Las teorías empleadas se vienen aplicando de forma independiente en la organización, el modelo Sydney permite retomar la planeación estratégica, el sistema de gestión de la calidad y el cuadro de mando para dinamizar el sistema integrado de medición.

6.1 ELEMENTOS DEL PROBLEMA

- El sistema de medición no permite que la dirección vea el rendimiento de la operación del negocio de una forma integral.
- No se pueden Identificar mejoras de las áreas interrelacionadas
- Exceso de indicadores de gestión

- Metas que no contribuyen al logro de la planeación estratégica
- Indicadores no analizados por la dirección.
- Cálculo dispendioso para la obtención de resultados

6.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los procesos gerenciales, de la cadena de valor , soporte y mejora continua que se establecieron en Comertex S.A. bajo la norma ISO 9001:2000 requieren ajustarse de forma integral a través de un modelo que le permita a la alta dirección identificar las mejoras y el cumplimiento de sus metas en relación al logro de los rumbos estratégicos.

6.3 ALCANCE

La presente monografía llega hasta la formulación del modelo Sydney, debido a las limitaciones de tiempo presentadas durante el proceso de formación en alta gerencia para obtener un estado completo de implementación. De igual forma, por los recursos para desarrollar una aplicación técnica para crear un software especializado el cual desarrolle el seguimiento al modelo.

6.4 JUSTIFICACIÓN

Este modelo es una respuesta a las dificultades que Comertex S.A. presenta en el actual control del cumplimiento de los objetivos de cada uno de los procesos en referencia al logro de los objetivos de la organización. Busca precisar información efectiva para la toma de decisiones por la dirección y su verificación para actuar en pro del logro de los rumbos estratégicos de la Empresa.

La formación ofrecida por la especialización en Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander brinda herramientas para que la alta dirección planee, desarrolle, mida y verifique organizaciones con conocimientos administrativos y comprenda el entorno local, regional y global para facilitar la toma de decisiones.

Respaldados en los diferentes componentes financieros, administrativos, de gestión de procesos, de recursos humanos y de desarrollo estratégico de la especialización, se optó por el planteamiento de un cuadro de mando integral como metodología de control y mejora de procesos alineando los objetivos de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad –SIGC- con los rumbos estratégicos de la organización. Esta formulación es lo que se conoce como el Modelo Sydney. Llegar a la formulación de este modelo, es producto de todo un ejercicio laboral que viene desarrollando el equipo de estudio desde el año 2004; cuando inicia la implementación del Sistema de Gestión de la calidad; este ha sido mejorado por el grupo de trabajo y ajustado a nuevas normas de gestión; con lo cuál se pretende optimizar los procesos de medición para la toma de decisiones por la organización en un todo congregado de medidas de seguimiento.

Para el equipo de estudio de la presente monografía es la mejor oportunidad de evidenciar un aprendizaje significativo que responda a los objetivos personales de ser mejores personas y profesionales comprometidos con la mejora continua personal y de la empresa en que laboran. Es dejar una huella con profesionalismo y optimizar su quehacer laboral.

En el ámbito de calidad, las organizaciones que certifican sistemas de gestión de la calidad ven con buenas perspectivas el proyecto el cual conduce a la mejora continua.

6.5 OBJETIVOS

6.5.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativo a través de la formulación del lineamiento del Modelo Sydney.

6.5.2 Objetivos Específicos

- Actualizar los Rumbos estratégicos de la organización a través de la revisión por la dirección y la junta directiva de la organización.
- Implementar un sistema de medición de la calidad.

- Plantear la alineación de indicadores de gestión de la calidad y rumbos estratégicos por medio de la formulación de un cuadro de mando integral
- El modelo Sydney busca alinear los rumbos estratégicos de la organización y los objetivos de calidad mejorando los procesos de medición actuales a través de la formulación de un cuadro de mando integral para la toma de decisiones efectiva por la alta dirección con una perspectiva total del negocio

7. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta monografía se realizó un análisis por Internet y consulta en Bibliotecas y expertos de la aplicación del tema en otras organizaciones, de igual forma se identificaron trabajos de grado en referencia al CMI; tomándose como referente los aspectos metodológicos de algunos autores. Serna, H. (2000) universidad de los Andes, Ballesteros, E.(2000) UNAB.

7.1 Diseño Metodológico

El Diseño Metodológico se basa en los pasos que recomienda Harvard Business School:

Preparación: consiste en la definición que hace COMERTEX S.A. para determinar cuál es la unidad de negocio para la cuál se formula el CMI.

Entrevistas: consiste en capacitar y suministrar material a los directores de línea y área de la empresa sobre los elementos del CMI así como de elementos internos de la compañía como misión, visión, valores, política de calidad, objetivos de calidad, SIGC y rumbos estratégicos.

Taller de trabajo al Comité de Calidad: consta de una reunión para desarrollar el CMI y se tiene como objetivo vincular las mediciones a la estrategia y a los objetivos de calidad bajo el modelo Sydney.

Entrevistas: el equipo de estudio consolida la documentación de los resultados del taller, acercándose a la documentación provisional del CMI.

Taller de trabajo al comité de calidad: discusión del CMI provisional, los participantes trabajan en grupo comentando las medidas propuestas, formulando y relacionando posibles planes de cambio, con las medidas que se empiezan a implementar, al final de taller se le pide a los participante que formulen objetivos o metas que permitan la mejora continua.

Taller de trabajo al comité de calidad: El comité se reúne para llegar a un consenso sobre la formulación del CMI y buscará identificar programas de acción preliminares para lograr las metas y alcanzar la mejora continua del SIGC, el equipo de estudio debe ponerse de acuerdo con la coordinación de calidad para incluir en el programas de capacitación a los empleados, de esta forma divulgara la formulación del modelo Sydney a la empresa.

8. RESULTADOS

Los resultados son analizados teniendo en cuenta los objetivos propuestos para la elaboración de esta monografía junto a su alcance; se presentan cuadros comparativos entre lo que son los rumbos estratégicos y los objetivos de calidad con cada uno de los objetivos de proceso y con los indicadores formulados. (Ver Anexo 6. Rumbos estratégicos con indicadores formulados). Estas presentaciones se enmarcan en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, las cuales son la guía para el diseño metodológico del modelo Sydney.

El resultado global de utilizar el modelo Sydney es un enfoque pro activo para cumplir los objetivos del Sistema de Gestión de la calidad y aún más importante los rumbos estratégicos de Comertex S.A.

La eficacia del sistema de gestión de la calidad en cumplir tanto los objetivos de calidad como los objetivos de negocio se espera sea el atributo clave que asegure el continuo soporte y asignación de recursos para mantener el sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 en el ambiente corporativo y aún más siga desarrollando el sistema integrado de gestión con recursos para la mejora continua y el desarrollo de otras normas internacionales como es BASC.

El estado actual del Sistema de Gestión de la calidad es el siguiente: Se encuentra recientemente certificado con un balance muy positivo al encontrar cero no

conformidades; las recomendaciones y/o observaciones hechas por el equipo auditor de ICONTEC son atendidas de inmediato. La próxima revisión del sistema a través de auditorías internas a procesos se encuentran programadas para el mes de junio – julio. Podemos concluir que el SGC de Comertex se encuentra funcionando según los lineamientos y requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2000. Dando confianza para continuar con el proceso de mejora continua.

El requisito de medición y análisis para la mejora continua, se debe verificar con un seguimiento detallado a los resultados de los procesos. Se observan dificultad para la entrega a tiempo de indicadores de gestión. Este hecho es producto del difícil acceso a datos a través de la actual aplicación, los cuales se tienen proyectado mejorar con la aplicación SEVEN.

El estado de la medición de rumbos estratégicos de la organización por parte de la junta directiva liderados por la gerencia de la empresa y en las cuales participa el equipo de estudio de la presente monografía en sus cálculos y seguimiento se encuentra en un estado óptimo en la entrega de resultados para la toma de decisiones por parte de la junta directiva y la alta dirección. Es importante trabajar y fortalecer los nuevos indicadores propuestos en los rumbos estratégicos los cuales se encuentran alineados con los del Sistema de Gestión de la calidad en el modelo Sydney.

Se puede encontrar resistencia a la búsqueda de información en algunos procesos, producto del cambio de cultura de medición y de indicador propuesto. Se propone continuar con el proceso de sensibilización a toda la organización y en todos los niveles para adaptar esta metodología de medición a las diferentes áreas de la organización; con ello estableceríamos un camino dinámico y eficaz para el logro de este Modelo organizacional.

Por otra parte, continuando con los rumbos estratégicos de la organización, esta monografía le aporta a la institución considerar como objetivos de la misma rumbos hacia los procesos internos, a procesos centrados en el cliente y algo importante que se tenía implícito pero no se había documentado los objetivos hacia lo humano. Con ello se avanzó en la actualización de los rumbos, pasando de un enfoque netamente financiero a una visión de negocio ampliada bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

En el siguiente paralelo se encuentra la alineación entre los rumbos y los objetivos de calidad y de procesos según el color que le corresponde.

Tabla 2. Cuadro comparativo entre rumbos y objetivos de calidad.

Rumbos	Objetivos de calidad / de procesos
Perspectiva Cliente:	
<ul style="list-style-type: none"> Mantenernos entre los 3 primeros lugares como los mejores y 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar a Comertex S.A. en los ámbitos nacional e internacional

<p>mayores distribuidores de productos Textiles en Colombia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un índice de satisfacción al cliente superior al 90%. Revisión semestral. • Incrementar en un 10% los clientes actuales de la empresa. • Realizar seguimiento a clientes, de tal forma que la participación comercial en las ventas a crédito no supere 3% del total de la cartera de la compañía y el 5 % del patrimonio. • Desarrollar planes de mercadeo que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes. 	<p>como una empresa que contribuye a superar las expectativas de nuestros clientes a través de la comercialización de nuestros productos y servicios.</p>
<p>Perspectiva Financiera</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un crecimiento anual en los ingresos superior en un 5% a la devaluación o inflación la variable que sea más alto. • Obtener una Utilidad Operacional que supere el 10% de los Ingresos Anuales, para este cumplimiento se considera como costo variable la carga financiera del Capital inmovilizado en cartera y en Inventarios. • Nuestros gastos de Administración, 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos de la organización generando valor de acuerdo a las disposiciones determinadas en las estrategias del grupo empresarial, ejecutando la planeación, procesos de medición, verificación y análisis para el mejoramiento continuo de Comertex S,.A. • Ejecutar y controlar las políticas y estrategias de crédito que contribuyan al desarrollo de los

<p>Ventas y financieros no deberán superar 7% de los Ingreso Netos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un Flujo Operacional mensual positivo, calculado a través del flujo de caja mensual. • Nuestra relación Deuda-Capital, tenderá a obtener una cifra cercana al 50-50 y los intereses pagados no podrán ser superiores al 2% de los ingresos netos operacionales. • Controlar los activos fijos de las comercializadoras de tal forma, que su valor ajustado no represente más de un 15% del Activo total • Que la rotación de cartera no deberá ser superior a 130 días. 	<p>procesos comerciales y a alcanzar las perspectivas financieras de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar los recursos económicos de la compañía y los suministrados por terceros, buscando diferentes alternativas de negocios que generen valor a la empresa
<p>Perspectiva Formación y Crecimiento</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener un índice de rotación de personal del 3%. • Afianzar competencias y habilidades al 80% de la fuerza de ventas y del cuerpo administrativo y a un 10% de los directores con una suficiencia del 80% • Suministrar capacitaciones efectivas verificables a través de una retroalimentación con suficiencia superior al 80% y al menos dos iniciativas de mejoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuestro talento Humano, innovar en tecnología de punta y fortalecer la capacidad física instalada. • Desarrollar y fortalecer el bienestar, el clima organizacional y las competencias laborales del talento humano de Comertex S.A. • Atender los requerimientos y necesidades de los usuarios de tecnologías de información buscando lograr su satisfacción en

<p>propuestas por los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar cobertura a los puestos estratégicos con personal capacitado de la empresa en 90%. • Realizar un proceso de medición del clima laboral. • Invertir en tecnología de punta hasta un 3% del presupuesto anual de gastos administrativos 	<p>este campo y logrando el desarrollo tecnológico sostenido de la empresa.</p>
<p>Perspectiva de Procesos Internos</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • La Junta Directiva tiene la responsabilidad de velar por la orientación y el cumplimiento de los rumbos estratégicos, los cuáles deberán ser alcanzados en un plazo no mayor de 3 años contados a partir 1 de Marzo del 2.005. • La rotación del inventario No debe superar un total 36 días, con el 20% en Importados y el 80% Nacional, sin que el inventario obsoleto de seis meses supere el 5% del total del inventario, y este a un año debe ser del 0%. • Evaluar los sistemas integrados de gestión de la calidad y de gestión de la información a través de auditorias internas, cumplimiento del cronograma evidenciando 	<ul style="list-style-type: none"> • Deleitar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios. • Dirigir y coordinar el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad para garantizar la eficacia de su implementación y contribuir al mejoramiento continuo de Comertex S.A.

<p>mejora continua.</p> <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer productos y servicios a los clientes con la calidad requerida por él, en el tiempo pactado con una postventa que refleje mejora y cumplimiento.	
--	--

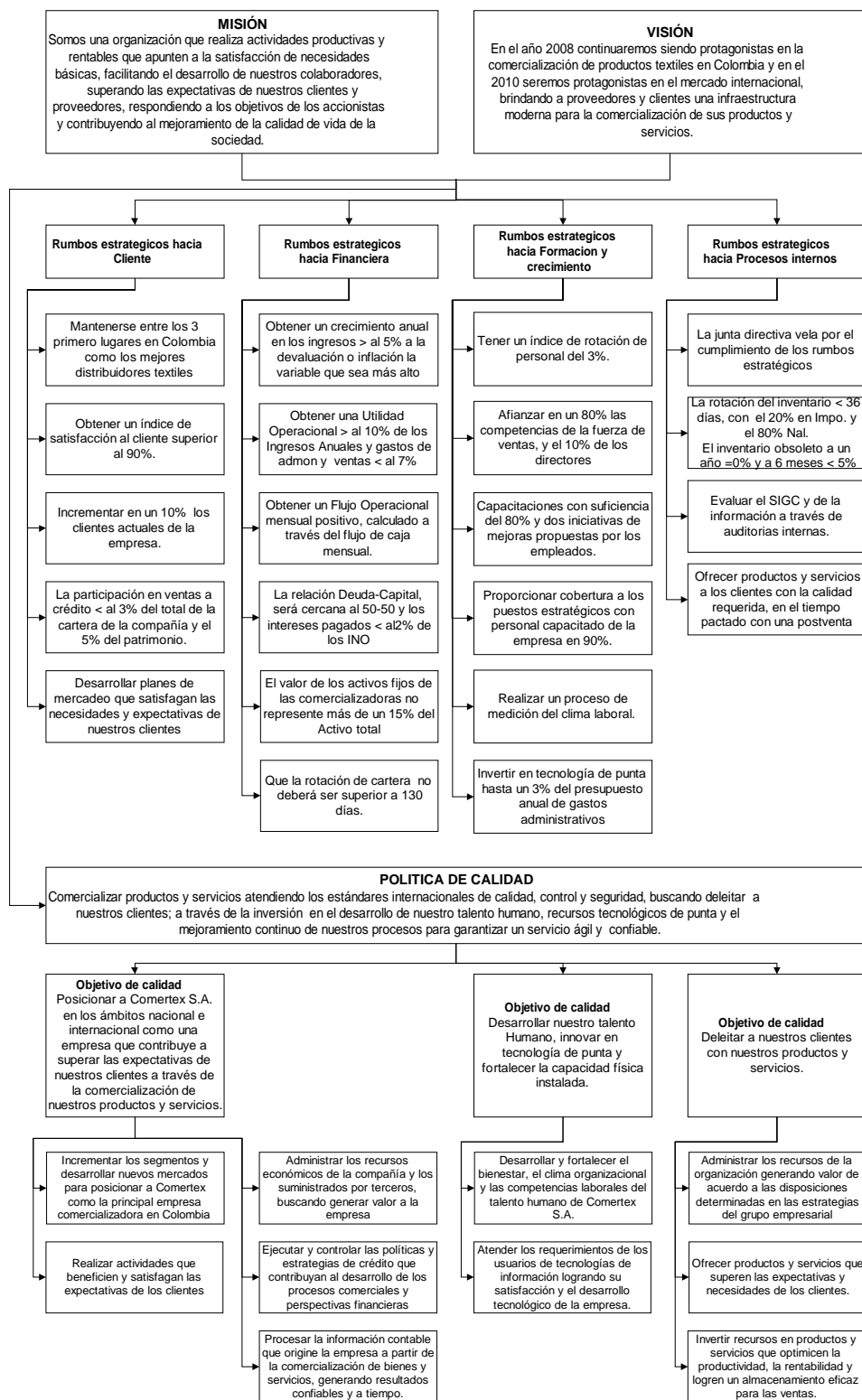


Figura 5. Alineación de rumbos estratégicos, objetivos de calidad y procesos.

Este cuadro permite concluir:

Para alinear los rumbos estratégicos y los objetivos de calidad: identificamos la estrategia de la organización y con ella formulamos indicadores alineados:

- Resultado de la Alineación de Objetivos
- Indicadores Finales

Es importante considerar que las disposiciones dadas en el sistema de gestión de la calidad de Comertex S.A. no se hallaron objetivos de calidad para el área financiera. La norma ISO 9001:2000 no contempla esta área en la aplicación a las empresas.

8.1 PERSPECTIVA CLIENTE

El resultado de la alineación en los indicadores de esta perspectiva fue la siguiente:

- Posicionamiento de la empresa =

Mensual → Información Cámara de Comercio (Ranking)

Anual → Revista Dinero (500 empresas por sectores más representativas de Colombia)

- Satisfacción del Cliente = Resultado de encuesta de satisfacción al cliente.

$$\text{Fidelidad de Compra} = \left[\frac{\text{No Clientes que repiten compra}}{\text{No clientes que compran}} \right] \geq 90\%$$

- Participación en cuentas por cobrar =

$$\frac{\text{C * C de Cliente}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}} \leq 3\%$$

$$\frac{\text{C * C de Cliente}}{\text{Total Patrimonio}} \leq 5\%$$

8.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Luego de la alineación, esta perspectiva se puede medir con los siguientes indicadores dentro del cuadro de mando integral.

$$WACC = (Kdt * (D/(D+P))) + (Ke * (P/(D+P)))$$

$$EVA = UODI (WACC * (D+P))$$

$$RONA = \frac{UODI}{AON}$$

$$EBITDA = (UO - Dp - Am)$$

Glosario:

Kdt = Costo de la deuda después de impuestos

Ke = Costo de capital

D = Pasivo a largo plazo

P	=	Patrimonio
UODI	=	Utilidad Operacional Después de impuestos
AON	=	Activos Operacionales Netos
Dp	=	Depreciaciones
Am	=	Amortizaciones
EVA	=	Valor Económico Agregado
WACC	=	Costo de la Financiación del pasivo y el patrimonio
RONA	=	Rentabilidad Operacional Neta de los Activos

8.3 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{No de retiros}}{\text{Total Trabajadores}} \leq 3\%$$

- Clima laboral = Promedio de resultados de la encuesta del clima Organizacional

$$\text{Inversión en Tecnología} = \frac{\text{Invers de tecnologia anual}}{\text{Total Pto. en Gastos Admon}} \geq 3\%$$

8.4 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

$$\text{Rotación de Inventario} = \left[\frac{\text{Total Inventario}}{(\text{Costo de Venta}/360) * 30} \right] \leq 36 \text{ días}$$

$$\text{Calidad del Producto} = \left[\frac{\text{Valor Devoluciones por calidad}}{\text{Ventas Totales}} \right]$$

$$\text{Cumplimiento de Plazos} = \left[\frac{\text{Pedidos Retrazados}}{\text{Pedidos Totales}} \right]$$

Con estos objetivos procedemos a desarrollar la metodología de la formulación del CMI la cual fue significativa para la organización:

Durante la entrevista con el gerente y la capacitación al comité de calidad, se observa el interés de los participantes, habilidades para la formulación de indicadores y una total disposición para el desarrollo del proyecto; sin embargo, es importante considerar el tiempo de aplicación del modelo y la implementación de esta actividad. Junto a este; se encuentran la formulación del modelo de competencias laborales, el proceso de certificación con la norma BASC, el quehacer diario comercial y el desarrollo del modelo Sydney; todo ello puede ocasionar resistencia para alcanzar los objetivos planteados en esta propuesta.

8.5 HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES

Responsables de procesos:

- Gerente General: Adolfo Botero Machado
- Director Administrativo y financiero: Hernán Londoño Gómez

- Directora Contable: Luz Dary Uribe
- Directora de Recursos Humanos: Paola Morales Montaña
- Coordinador de Tecnología de la Información: Carlos Guillermo Díaz
- Asistente Financiero: Edwin Uriel Peña
- Coordinador de Calidad / psicólogo: Ramiro Humberto Nova
- Director de líneas comerciales:
 - No tejidos: Edgar Enrique Peña
 - Tejido de Punto: Rodolfo Correa
 - Calzado: José Fernando Osorio
 - Hogar: Luis Ángel Gallo
 - Franquicias: Patricia López
- Administradores de ventas:
 - Tejido Plano: Juan Guillermo Agudelo
 - Calzado: Ivonne Acuña
- Asistentes de Mercadeo:
 - No tejidos: Andrea Dagovette
 - Tejido de Punto: Ledys Herrera

PERSPECTIVA CLIENTE	
1. Posicionamiento de la empresa	
Definición del indicador	Identificar la posición que tiene la empresa en el mercado por sus ventas
Fórmula de	Posicionamiento de la empresa = Mensual \longrightarrow Información Cámara de Comercio (Ranking)

cálculo	Anual \longrightarrow Revista Dinero (500 empresas por sector más representativas de Colombia)
Fuente de cálculo	§ Información cámaras de comercio § Revista
Responsable por datos	§ Gerencia § Directores de líneas o persona responsable del área de ventas
Periodicidad	Mensual
Observación	§ Está entre las 3 primeras compañías más grandes del sector. § Datos tomados de la Revista Dinero (500 empresas por sector más representativas de Colombia)
2. Satisfacción del cliente	
Definición del indicador	Identificar el índice de satisfacción del cliente de la compañía a través de una encuesta de satisfacción al cliente.
Fórmula de cálculo	Satisfacción del Cliente = Resultado de encuesta de satisfacción al cliente.
Fuente de cálculo	§ Encuesta de satisfacción al cliente.
Responsable por datos	§ Directores de Línea § Coordinador de Calidad
Periodicidad	Mensual
Observación	§ La encuesta se ejecutará mensualmente a una muestra aleatoria de clientes. § El objetivo al final del período anual es tener una participación

	superior del 70% de los clientes activos de la empresa durante el período.
3. Fidelidad de compra	
Definición del indicador	Identificar en que proporción nuestros clientes habituales nos siguen comprando, para detectar el posicionamiento en el mercado y principalmente para identificar posibles causas de ausencia de nuestros clientes.
Fórmula de cálculo	$Fidelidad \text{ de } Compra = \left[\frac{No \text{ Clientes que repiten compra}}{No \text{ clientes que compran}} \right] \geq 90\%$
Fuente de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> § Sistemas DYD § Informe de Representante de Ventas § Informe de Ventas § Relación de despachos
Responsable por datos	<ul style="list-style-type: none"> § Directores de línea y administradores de ventas. § Asistente de mercadeo
Periodicidad	Semestral
Observación	§ El ideal es que se tenga una fidelidad de los clientes frecuentes de una 90%
4. Participación en cuentas por cobrar	
Definición del indicador	Identificar la participación que tiene cada uno de los clientes en sus cuentas por cobrar sobre el total de la cartera y del patrimonio, esto para controlar la concentración de nuestros recursos y evitar riesgos futuros, lo que se busca es una cartera bien atomizada.
Fórmula de cálculo	Participación en cuentas por cobrar = $\frac{C * C \text{ del Cliente}}{Total \text{ Cuentas por Cobrar}} \leq 3\%$ $\frac{C * C \text{ del Cliente}}{Total \text{ Patrimonio}} \leq 5\%$

Fuente de cálculo	§ Sistemas DYD § Informe de cartera § Informes contabilidad
Responsable por datos	§ Administrador financiero § Director contable
Periodicidad	Mensual
Observación	§ Se busca que la cartera por cliente no supere el 3% del total de la cartera § Se buscar que la cartera del cliente no supere el 5% del total del patrimonio

PERSPECTIVA INTERNA

1. Rotación de Inventarios

Definición del indicador	Identificar los días promedio en el que esta rotando cada una de las líneas de la compartía, para para controlar y mejorar el ciclo de caja y evitar costos de dineros inmovilizados
Fórmula de cálculo	Rotación de inventario = $\left[\frac{\text{Total Inventario}}{(\text{Costo de Venta} / 360) * 30} \right] \leq 36$ días
Fuente de cálculo	§ Sistema D y D § Resumen de datos Asistencia Financiero
Responsable por datos	§ Directores de líneas § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual

Observación	<ul style="list-style-type: none"> § Este indicado debe ser para el promedio de la compañía de 36 días de rotación para un correcto manejo de inventarios. § La gerencia revisa este para ejercer control a los jefes de líneas.
2. Calidad del producto	
Definición del indicador	Determinar el porcentaje del valor de las devoluciones(\$) que ingresan nuevamente a la compañía por incumplimiento de necesidades de clientes.
Fórmula de cálculo	$Calidad\ del\ Producto = \left[\frac{Valor\ Devoluciones\ por\ calidad}{Ventas\ Totales} \right]$
Fuente de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> § Estado de las devoluciones de la aplicación § Información contable § Área comercial
Responsable por datos	<ul style="list-style-type: none"> § Directores de líneas o persona responsable del área de ventas § Director Contable
Periodicidad	Mensual
Observación	<p>Las líneas manejan el siguiente porcentaje de devolución en:</p> <ul style="list-style-type: none"> § No Tejidos: Actualmente 7% la meta a obtener en el proceso de calidad es el 5% de devolución sobre el total de las ventas. § Hogar: Actualmente 8% la meta a obtener en el proceso de calidad es el 5% de devolución (observar cual es la causa). § Punto: Actualmente 7% la meta a obtener en el proceso de calidad es el 5% de devolución.

	<ul style="list-style-type: none"> § Plano: Actualmente 10% la meta a obtener en el proceso de calidad es el 5% de devolución. § Calzado: Actualmente 7% la meta a obtener en el proceso de calidad es el 5% de devolución. § Franquicias: No aplica franquicias § LA META PARA EL AÑO 2005 EN EL MES DE DICIEMBRE ES DEL 5%
3. Cumplimiento de plazos	
Definición del indicador	Determina la eficiencia en la entrega de los despachos desde el momento en que se hace el requerimiento de la exportación, hasta que el cliente recibe el producto, y controlar posibles fugas de clientes por incumplimientos.
Fórmula de cálculo	$\text{Cumplimiento de Plazos} = \left[\frac{\text{Pedidos Retrazados}}{\text{Pedidos Totales}} \right]$
Fuente de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> § Sistema D y D § Planillas de entrega § Planillas de programación.
Responsable por datos	<ul style="list-style-type: none"> § Directores de línea § Jefes de bodega
Periodicidad	Mensual
Observación	<ul style="list-style-type: none"> § Buscar que los pedidos retrazados sean como máximo el 2% del total de pedidos

PERSPECTIVA FINANCIERA	
1. EBITDA	
Definición del indicador	Identifica la utilidad real del negocio en términos operacionales, sin el efecto de las partidas contables que no generan salida real como las depreciaciones y las amortizaciones.
Fórmula de cálculo	$EBITDA = (UO - Dp - Am)$ UO = Utilidad Operacional Dp = Depreciaciones Am = Amortizaciones
Fuente de cálculo	§ Sistema D y D § Resumen de datos Asistencia Financiero § Informes contables
Responsable por datos	§ Director contable § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual
Observación	§ El resultado de este EBITDA, como mínimo debe ser positivo, para la compañía
2. WACC	
Definición del indicador	Determina el costo que tiene los dineros invertidos en la compañía tanto los pasivos a largo plazo, como el patrimonio
Fórmula de cálculo	$WACC = (Kdt * (D / (D + P))) + (Ke * (P / (D + P)))$ WACC = Costo de la Financiación del pasivo y el patrimonio Kdt = Costo de la deuda después de impuestos Ke = Costo de capital D = Pasivo a largo plazo P = Patrimonio
Fuente de	§ Sistema D y D

cálculo	§ Resumen de datos Asistencia Financiero § Informes contables
Responsable por datos	§ Director contable § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual
Observación	§ Se busca que el WACC o sea menor a la rentabilidad que debe generar la compañía con sus activos operacionales netos.
3. RONA	
Definición del indicador	Identifica el verdadero margen de utilidad que esta generando la compañía es su parte operacional, utilizando sus activos operacionales. RONA = (Rentabilidad operacional neta de los activos)
Fórmula de cálculo	$RONA = \frac{UODI}{AON}$ <p>RONA = Rentabilidad Operacional Neta de los Activos UODI = Utilidad Operacional Después de impuestos AON = Activos Operacionales Netos</p>
Fuente de cálculo	§ Sistema D y D § Resumen de datos Asistencia Financiero § Informes contables
Responsable por datos	§ Director contable § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual
Observación	§ Se busca que la rentabilidad de los activos netos operacionales que tiene la compañía sea mayor al costo de los dineros invertidos, medidos por el WACC

4. EVA	
Definición del indicador	Es el indicador que mide si la compañía está generando valor o lo está destruyendo en su operación. EVA (valor Económico Agregado)
Fórmula de cálculo	$EVA = UODI - (WACC * (D + P))$ <p> UODI = Utilidad Operacional Después de impuestos WACC = Costo de la Financiación del pasivo y el patrimonio D = Pasivo a largo plazo P = Patrimonio </p>
Fuente de cálculo	<ul style="list-style-type: none"> § Sistema D y D § Resumen de datos Asistencia Financiero § Informes contables
Responsable por datos	<ul style="list-style-type: none"> § Director contable § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual
Observación	<ul style="list-style-type: none"> § Se busca que el EVA sea positivo y que presente variaciones positivas mes a mes para identificar si se destruye o se crea valor dentro de la compañía.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	
1. Rotación del personal	
Definición del indicador	Determina el número de ingresos y retiros del personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización.
Fórmula de cálculo	$(N^{\circ} R / Tw) * 100$ <p> NR= Numero de Retiros TW= Total de trabajadores dentro de un periodo determinado. </p>

Fuente de cálculo	§ Estadística Ingresos y Retiros.
Responsable por datos	§ Director de recursos humanos § Psicólogo
Periodicidad	Mensual
Observación	§ La meta es tener una rotación de personal por debajo del 0.5% mensual
2. Clima Laboral	
Definición del indicador	Este indicador es una medida de la satisfacción de los clientes internos, en relación con el entorno o clima de la organización.
Fórmula de cálculo	Promedio de resultados en la encuesta de clima organizacional
Fuente de cálculo	§ Prueba de clima organizacional
Responsable por datos	§ Director de Recursos Humanos § Psicólogo
Periodicidad	Anual
Observación	§ La meta es el cumplimiento del 100% de participación para el año 2006.
3. Inversión en tecnología	
Definición del indicador	Busca medir la inversión en tecnología, que tiene la empresa dentro de sus gastos admón., esto con el fin de medir la tecnificación de la compañía en los diferentes campo.

Fórmula de cálculo	$\text{Inversión en tecnología} = \frac{\text{Invers. de tecnología anual}}{\text{Total Pto. en Gastos Admon}} \geq 3\%$
Fuente de cálculo	§ Sistema D y D § Informes contables
Responsable por datos	§ Director contable § Coordinador de tecnologías de la información § Administrador financiero
Periodicidad	Mensual
Observación	§ Se busca que la inversión tecnológica de la compañía, sea igual o mayor al 3% del total de los gastos administrativos.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la implementación de esta monografía el equipo de estudio concluye lo siguiente:

- Se diseñó el modelo Sydney para Comertex S.A., el cual permitió a la alta dirección de la compañía, una ampliación de su visión inicial de planeación a través de la retroalimentación y ajuste de los rumbos estratégicos hacia las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral realizadas por el equipos de estudio.
- El apoyo de la Junta directiva y la alta gerencia en el desarrollo del modelo fortalece la propuesta realizada por el equipo de la monografía, ya que asegura el establecimiento de metas, objetivos, responsabilidades y la asignación de cronogramas de seguimiento para la futura implementación del modelo.
- El modelo permite identificar que la eficacia y la mejora continua pueden ser representados como un proceso sistémico que incrementa los resultados positivos a través de la retroalimentación y su resultado global tiene un enfoque proactivo que alcanza los objetivos propuestos dentro del SGC acompañados de una total satisfacción de los objetivos financieros de la organización.
- A través del diseño del CMI, la compañía obtiene un sistema integral, completo y de análisis rápido que permite monitorear los puntos críticos dentro de los objetivos estratégicos de la compañía para una toma efectiva de decisiones.

- El CMI comunica la visión y la estrategia a toda la organización, además, eleva los niveles de servicio a clientes internos y externos. De igual forma, aporta al alineamiento de estrategias de la empresa con las competencias requeridas por el personal.
- A través de este ejercicio analítico y crítico se obtiene una integración del conocimiento y la práctica desarrollada dentro del postgrado de alta gerencia, genera un valor agregado para la organización y representa para el equipo de estudio, el cumplimiento a las expectativas planteadas al inicio de este ejercicio científico.
- El modelo responde a las necesidades de la organización de optimizar los procesos de medición para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- De igual forma, el estudio se convierte en una respuesta positiva a las responsabilidades que desempeña cada integrante de la investigación, ya que se optimizará el ejercicio profesional en su respectiva área.
- El equipo logró profundizar en la teoría y la práctica a través de la formulación de este modelo aplicado a la organización, por lo tanto, en el futuro se podrá realizar seguimiento a este trabajo y se mantendrá una relación directa entre la investigación realizada y el quehacer profesional.
- Se resalta la importancia de llevar a cabo iniciativas administrativas y de gestión alineadas a la estrategia que redunden en la optimización de recursos físicos e intelectuales debido a su acoplamiento inmediato al sistema.

- Se recomienda a la compañía, realizar inversiones de adquisición de aplicaciones informáticas en línea que permitan obtener de manera rápida los indicadores planteados en el cuadro de mando integral para la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

DOMINGUEZ, Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké, 2004. (De este autor tomamos bases y lineamientos para la formulación de indicadores.)

KAPLAN, Robert y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2 Edición Barcelona: Gestión 2000. (Elementos teóricos para la formulación del CMI)

SERNA, Humberto. Un sistema Integrado de medición de gestión SIMEG. 2 reimpresión, Universidad de los Andes Febrero 2000 (Directrices y referentes para la formulación del modelo, orientación para formulara la presente monografía, consulta a experto).

BALLESTEROS, Emilce y otros. Determinación de un modelo de gestión estratégica fundamentado en el CMI y el modelo de Referenciación competitiva Benchmarking para la industria de la confección infantil en la especialidad de Bebe, Niño y Niña en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. UNAB 2000 (Aplicaciones del CMI a empresas del sector de las confecciones)

LOPEZ, Francisco. ISO 9000 y la planificación de la calidad PHVA, guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. Bogotá ICONTEC 2004 (Elementos para la planeación y la formulación del SIGC de Comertex S.A.)

PUEDIC, Fadil. Medición de la satisfacción del cliente, un manual para usuarios de las ISO 9001:2000. Bogotá ICONTEC 2001. (Lineamientos de las normas ISO)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN –
ICONTEC ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas. Bogotá ICONTEC
2001 (Fundamentos de la norma ISO 9001:2000)

MORRISEY, George. Pensamiento estratégico. 2 Edición México Prentice Hall
Hispanoamericana 1996 (Elementos de planeación estratégica).

JARILL, José. Dirección Estratégica. 2 Edición Madrid Mc Graw Hill (Elementos
para desarrollar la planeación estratégica).

RAMBERSAD, Hubert K. Cuadro de Mando Integral personal y Corporativo.
Madrid Mc Graw Hill. Edición en Español 2004. (Fundamentos para la formulación
del CMI)

HARVARD BUSINESS REVIEW. Como medir el rendimiento en la empresa. Grupo editorial Planeta, Buenos Aires 2004 (Se obtuvo los lineamientos para desarrollar la metodología del presente estudio).

XX PLENARIA ISO/TC/ 176 ACAPULCO, MEXICO Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC) Octubre de 2002 (Se recopiló la información del modelo Sydney y se consulta a expertos).

ANEXOS

ANEXO 1. Documentos históricos de la empresa

Misión Comertex S.A. 1995 – 2000

Somos una organización que identifica y desarrolla oportunidades de comercializar productos y servicios de consumo masivo a precios justos, haciendo crecer los negocios de manera prudente, sólida y rentable, cumpliendo con las obligaciones sociales y legales del entorno y esperando obtener para sus clientes internos y externos una remuneración justa que perdure en el tiempo.

ANEXO 2. Rumbos determinados desde el 2000

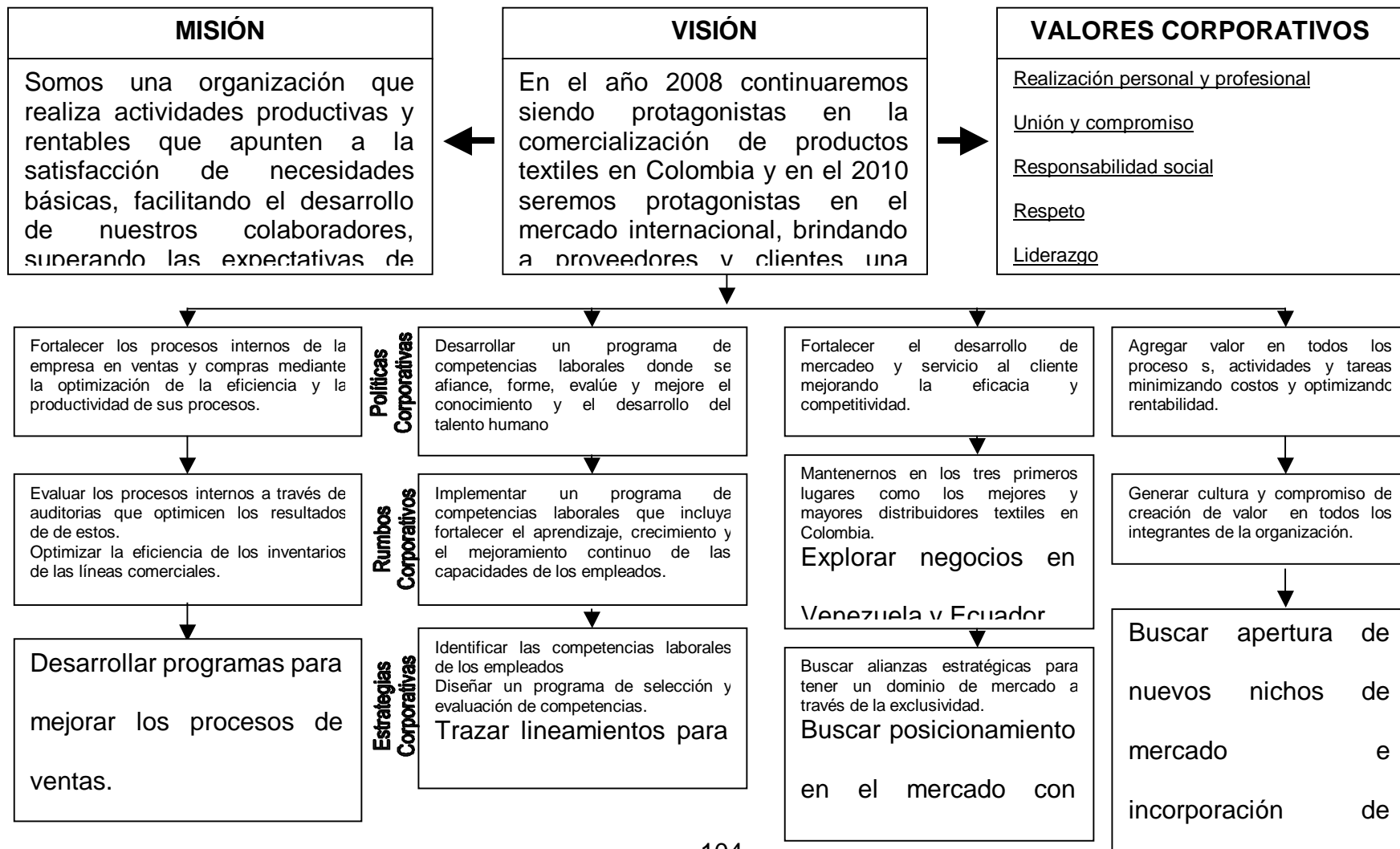
ORGANIZACIÓN BOTERO – MACHADO

Rumbos Estratégicos

1. Queremos ser los mayores Distribuidores de Textiles en el País.
2. Queremos obtener un crecimiento anual en los ingresos, superior en un 2% a la devaluación.
3. Nuestra Utilidad Bruta deberá superar el 20% de los Ingresos Netos.
4. Nuestra Utilidad Operacional, considerando como costo variable la carga financiera del Capital inmovilizado en cartera y en Inventarios, deberá superar el 10% de los Ingresos Anuales.
5. Nuestro Flujo Operacional trimestral, deberá ser positivo.
6. Nuestra relación Deuda-Capital, tenderá a obtener una cifra cercana al 40-60 y los intereses pagados no podrán ser superiores al 5% de los ingresos netos operacionales.
7. El 20% de nuestros ingresos, en el mediano Plazo, deberán provenir de negocios diferentes a la distribución Textil.
8. Incursionaremos en el negocio de la importación de Textiles con el fin de mantener una oferta de productos equilibrada y suficiente.

9. Contrataremos y prepararemos personal idóneo para que, en un plazo prudencial, puedan coordinar la ejecutoria de algunos de los diferentes Centros de Responsabilidad.
10. Nuestros costos y gastos de Administración y Ventas no deberán superar el 10% de los Ingreso Netos.
11. Mantendremos un Presupuesto bianual de Ingresos, Costos, Gastos, Utilidades, Balance de Situación, Flujo de Efectivo, Origen y Aplicación de Fondos e Inversiones, con revisión y control trimestral.
12. Unificaremos las contralorías individuales que sirven a cada centro de responsabilidad y en general todas las áreas de servicios comunes.
13. Cualquier nueva Inversión que se proponga ejecutar, deberá ser evaluada independientemente y su rentabilidad esperada tendrá que ser superior en un 10% al rendimiento del negocio básico.
14. Procuraremos controlar los activos fijos de las comercializadoras de tal forma, que su valor ajustado no represente mas de un 30% del Activo total.
15. Un Consejo Rector será el encargado de velar por la orientación y el cumplimiento de los rumbos estratégicos, los cuáles deberán ser alcanzados en un plazo no mayor de 5 años contados a partir del año 2000.

ANEXO 3. Plan estratégico Comertex S.A. 2005 – 2010



ANEXO 4. Memorias de capacitación

ANEXO 5. Indicadores del Sistema Integrado de Gestión de la Calidad

ANEXO 6. ANEXO 6. Rumbos estratégicos

Rumbos estratégicos

Formulario de indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA

Obtener un crecimiento anual en los ingresos superior en un 5% a la devaluación o inflación la variable que sea más alto. Revisión de este rumbo Anual.

Se mide:

Presupuesto ventas = (lo mayor entre Inflación o Devaluación + 5%)

Nota: La inflación o devaluación se obtiene de información suministrada por el DANE.

Obtener una Utilidad Operacional que supere el 10% de los Ingresos Anuales, para este cumplimiento se considera como costo variable la carga financiera del Capital inmovilizado en cartera y en Inventarios Revisión de este rumbo Mensual.

Se mide:

$$\frac{\text{UtilidadOper} - ((c * c + \text{Inv. } c * p) * (1\% * n))}{\text{Ingresos Netos}} \geq 10\%$$

C*C = Cuentas por cobrar

Inv. = Inventario

C*P = Cuentas por pagar

N = Número de periodos en el mes

Nuestros gastos de Administración, Ventas y financieros no deberán superar 7% de los Ingreso Netos. Revisión de este rumbo Mensual.

Se mide:

$$\frac{(\text{Gto. Admón.} + \text{Gto. Ventas} + \text{Gasto Financiero})}{\text{Ingresos Netos}} \leq 7\%$$

Obtener un Flujo Operacional mensual positivo, calculado a través del flujo de caja mensual.

Se mide:

Flujo de caja mensual > 1

Nuestra relación Deuda-Capital, tenderá a obtener una cifra cercana al 50-50 y los intereses pagados no podrán ser superiores al 2% de los ingresos netos operacionales. (Gasto financiero Neto intereses pagados menos los descuentos)
Revisión de este rumbo Mensual.

Se mide:

$$\frac{\text{Pasivo con terceros}}{\text{Activo Total}} \leq 50\%$$

Intereses pagados–Desto.pronto pago ≤ 2%

Controlar los activos fijos de las comercializadoras de tal forma, que su valor ajustado no represente más de un 15% del Activo total.

Se mide:

$$\frac{\text{Activos Fijos + Ajustes}}{\text{Activo Total}} < 15\%$$

Que la rotación de cartera no deberá superior en 130 días Revisión de este rumbo Mensualmente.

Se mide:

$$\left[\frac{C * C}{(\text{Ventas} / 360) * 30} \right] < 130 \text{ días}$$

PERSPECTIVA CLIENTE

Mantenernos entre los 3 primeros lugares como los mejores y mayores distribuidores de productos Textiles en Colombia. Revisión de este rumbo Anual.

Se mide:

Mensual → Informacion Camara de Comercio (Ranking)

Anual → Revista Dinero (500 empresas por sectores mas representativas de Colombia)

Obtener un índice de satisfacción al cliente superior al 90%. Revisión semestral.

Se mide:

Resultado de encuesta de satisfacción al cliente.

$$\text{Fidelidad de Compra} = \left[\frac{\text{No Clientes que repiten compra}}{\text{No clientes que compran}} \right] \geq 90\%$$

Incrementar en un 10% los clientes actuales de la empresa. Revisión semestral.

Se mide:

$$\text{renovación de Clientes} = \left[\frac{\text{Ventas a Clientes Nuevos}}{\text{Ventas Totales}} \right] \geq [10\% * \text{Total Clientes}]$$

Realizar seguimiento a clientes, de tal forma que la participación comercial en las ventas a crédito no supere 3% del total de la cartera de la compañía y el 5 % del patrimonio.

Se mide:

$$\frac{C * C \text{ del Cliente}}{\text{Total Cuentas por Cobrar}} \leq 3\%$$

$$\frac{C * C \text{ del Cliente}}{\text{Total Patrimonio}} \leq 5\%$$

Desarrollar planes de mercadeo que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Se mide:

Resultado de encuesta de satisfacción al cliente.

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Tener un índice de rotación de personal del 3%, Revisión semestral.

Se mide:

$$\frac{\text{No de retiros}}{\text{Total Trabajadores}} \leq 3\%$$

Afianzar competencias y habilidades al 80% de la fuerza de ventas y del cuerpo administrativo y a un 10% de los directores con una suficiencia del 80%. Revisión Anual.

Se mide:

Aprobación de exámenes individuales.

Suministrar capacitaciones efectivas verificables a través de una retroalimentación con suficiencia superior al 80% y al menos dos iniciativas de mejoras propuestas por los empleados. Revisión Anual

Se mide:

Resultado Examen Individual ≥ 80

Conteo por empleado formato de propuesta de mejoramiento

Realizar un proceso de medición del clima laboral.

Se mide:

Promedio de resultados en la encuesta del clima Organizacional

Invertir en tecnología de punta, como mínimo un 3 % por encima del presupuesto anual de gastos administrativos.

Se mide:

$$\frac{\text{Invers. de tecnología anual}}{\text{Total Pto. en Gastos Admon}} \geq 3\%$$

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La Junta Directiva tiene la responsabilidad de velar por la orientación y el cumplimiento de los rumbos estratégicos, los cuáles deberán ser alcanzados en un plazo no mayor de 3 años contados a partir 1 de Marzo del 2.005. Revisión de este rumbo bimensual.

Se mide:

Seguimiento actas de Junta

La rotación del inventario No debe superar un total 36 días, con el 20% en Importados y el 80% Nacional, sin que el inventario obsoleto de seis meses supere el 5% del total del inventario, y este a un año debe ser del 0%. Revisión de este rumbo Mensualmente.

Se mide:

$$\left[\frac{\text{Total Inventario}}{(\text{Costo de Venta} / 360) * 30} \right] \leq 36 \text{ días}$$

Evaluar los sistemas integrados de gestión de la calidad y de gestión de la información a través de auditorías internas, cumplimiento del cronograma evidenciando mejora continua.

Se mide:

A través de auditorías internas (formato de evaluación)

Ofrecer productos y servicios a los clientes con la calidad requerida por él, en el tiempo pactado con una postventa que refleje mejora y cumplimiento

Se mide:

$$\text{Calidad del Producto} = \left[\frac{\text{Valor Devoluciones por calidad}}{\text{Ventas Totales}} \right]$$

$$\text{Cumplimiento de Plazos} = \left[\frac{\text{Pedidos Retrazados}}{\text{Pedidos Totales}} \right]$$

ANEXO 7. Ampliación marco teórico

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La base teórica de planeación estratégica es recopilada del enfoque aplicado por Edmundo Robinsón Castellanos de la Universidad Autónoma de Baja California dentro de sus trabajos en la empresa SONY y en el curso de su Maestría en la misma Universidad. Esta acción obedece a la aplicabilidad que hace el autor dentro del marco del Cuadro de mando integral y el tema de planeación estratégica.

Toda organización que tenga una perspectiva a largo plazo debe contar con un direccionamiento estratégico, es decir una metodología para realizar su plan. El direccionamiento estratégico esta compuesto por la misión, visión, los objetivos o rumbos estratégicos, el diagnostico, las estrategias, los principios, los valores, los planes y programas, los recursos y la evaluación.

Teniendo los anteriores elementos la empresa tiene una estructura para desarrollarse en el mercado de tal forma que le permitirá mantenerse y adaptarse a las necesidades del mismo para alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica no puede quedarse solo en planes. Estos tienen que ejecutarse, causar impacto en el entorno, especialmente en el cliente. La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas. Se afirma con razón que lo que no se mide no se administra, lo que no se administra no se mejora.

Se impone la necesidad de establecer y diseñar un sistema que permita monitorear el desempeño de la organización estableciendo una estrategia de seguimiento que facilite anticipar ese desempeño. Así se logrará integrar el direccionamiento estratégico de la organización con la acción.

Con el fin de arrancar desde un concepto unificado de planeación estratégica aplicado al modelo seguido por Comertex S.A. se definirán los siguientes conceptos básicos:

Concepto de Estrategia: Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una Misión, una Visión, propósitos y objetivos (rumbos estratégicos), las políticas y programas para llevarlas a cabo y de los métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos.

Concepto de Planeación Estratégica: Proceso mediante el cual la organización determina y mantiene las relaciones de la misma con su entorno, a través de la determinación de rumbos estratégicos, la implementación de sistemas que

garanticen un crecimiento manejable en el tiempo y la asignación de recursos a las actividades planteadas en los rumbos y sistemas.

Concepto de Administración Estratégica: hace referencia a la administración directiva, la cual tiene como función asegurar la viabilidad organizacional y que los recursos de la entidad, se adecuen al entorno de tal manera que se permita la eficiente realización de sus rumbos corporativos, utilizando cursos de acción con un riesgo aceptable.

La Planeación Estratégica PE describe a la organización y su medio en un punto específico del tiempo en el futuro, revisa y analiza el medio ambiente y las fuerzas que impactarán la organización desde el entorno hacia el interior de la misma y viceversa, esboza lo que la organización escoge hacer y como sería si logra estos rumbos.

LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A LA GESTIÓN DE ENFOQUE ESTRATÉGICO.

Los indicadores financieros por sí mismos no pueden medir las actividades que crean valor en los activos intangibles de la organización: las habilidades, competencias, conocimiento y motivación de los empleados; las tecnologías de información y bases de datos; los procesos operativos eficientes; la innovación de productos y servicios; la lealtad de los clientes y las disposiciones legales entre

otras. Para destacarse y competir en el medio con base en el conocimiento, es crítica la habilidad de las organizaciones para desarrollar, alimentar y movilizar los activos no tangibles.

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla.¹¹ En la mayoría de los casos – estimamos que el setenta por ciento – el verdadero problema no se elaboran malas estrategias sino que se realiza una Mala ejecución.¹²

La PE como una herramienta para medir el desempeño de las empresas por medio del Cuadro de Mando Integral ha ofrecido un marco para analizar la estrategia utilizada, más allá de los indicadores financieros, y crear valor desde cuatro perspectivas diferentes:

La perspectiva financiera: la estrategia de crecimiento, rentabilidad y riesgo vista desde la posición del accionista.

La perspectiva del cliente: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la posición del cliente.

¹¹ Walter Kiel, "Corporate Strategist under FIRE", Fortune, 27 de diciembre de 1982, 38

¹² R. Charan and G. Colvin, "Way CEO's Fail", Fortune, 21 Junio 1999

La perspectiva del proceso interno: las prioridades estratégicas de los distintos procesos del negocio que crean satisfacción para el cliente y los accionistas.

La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: las prioridades para crear un clima que soporte el cambio, la innovación y el crecimiento organizacional.

CRITERIOS PARA EVALUAR LA GESTIÓN.

- La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia
- La Credibilidad de la Administración
- La Calidad de las Estrategias
- La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La gente

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

El Cuadro de Mando Integral permite a los ejecutivos evaluar cómo sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros, sin desviar el interés del desempeño financiero. Trasciende de su concepción original como "sistema de control de gestión" para convertirse en un nuevo proceso de gestión estratégica.

Este sistema de gestión sirve como mecanismo para direccionar el proceso de cambio y se desarrolla a través de los siguientes Principios:.

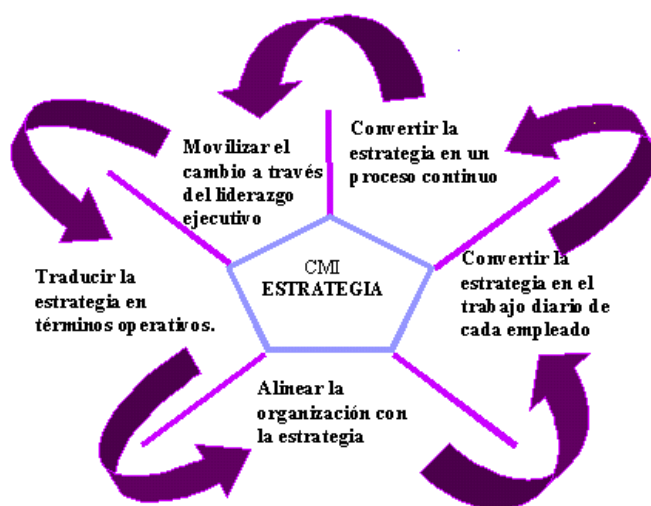


Figura 6. Sistema de control de gestión

Principio No. 1: Traducir la estrategia en términos operativos.

La estrategia solo podrá ejecutarse a partir de una absoluta comprensión que la organización tenga de ella. A partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, construya su mapa estratégico, una estructura lógica y completa que la describa en detalle. El mapa estratégico describe el proceso de transformar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.

Principio No. 2: Alinear la organización con la estrategia.

Las organizaciones tienden a manejar una cultura específica dentro de si misma con grandes paradigmas al interior que impiden el trabajo conjunto y la comunicación directa para la implementación de la estrategia. A través del Cuadro

de Mando Integral, las organizaciones enfocadas en la estrategia reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicos .



Figura 7. Alinear la Organización a sus Estrategias.

Principio No. 3: Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos sus empleados:

- Comprendan los objetivos de la organización y los métodos de ejecución.
- Establezcan que competencias requieren para llevar a cabo las estrategias.
- Alineen sus funciones tradicionales para llevarlas a cabo de forma horizontal.
- Definan responsabilidades y autoridad, de modo tal que se logre transparencia en las decisiones.
- Conozcan claramente la visión de futuro de la compañía.

- Tengan una total comprensión y alcance de los activos intangibles de la compañía.
- Se cercioren que su área particular de desempeño esté alineada a sus objetivos de desarrollo personal.

En ese sentido, el CMI se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

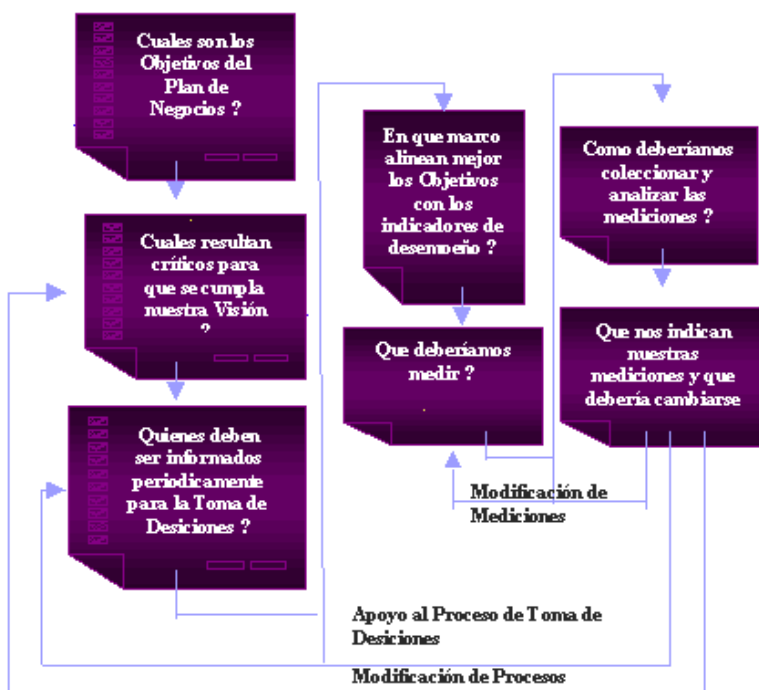


Figura 8. Sistema para evaluar el desempeño.

Principio No. 4: Convertir la estrategia en un proceso continuo

Para manejar la estrategia, un CMI exitoso debe integrar la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso uniforme y continuo a través de sistemas de retroalimentación efectivos y reuniones de gestión, evaluando los resultados de las estrategias con la información obtenida del sistema de feedback, aprendiendo de los resultados y adaptando la estrategia en virtud de los resultados.

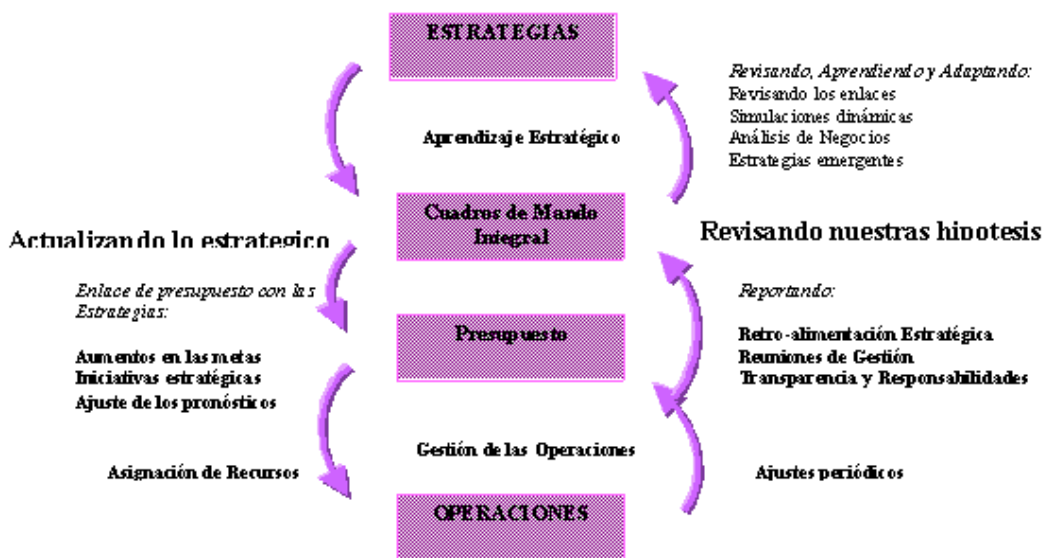


Figura 9. La estrategia en un proceso continuo.

Principio No. 5: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La implementación de la estrategia únicamente es posible a través del liderazgo de los ejecutivos de la organización quienes deben participar activamente en ella para asegurar su implementación, sin liderazgo en la alta dirección, la estrategia

quedará únicamente sobre los documentos de la compañía, no se transformará en una realidad.

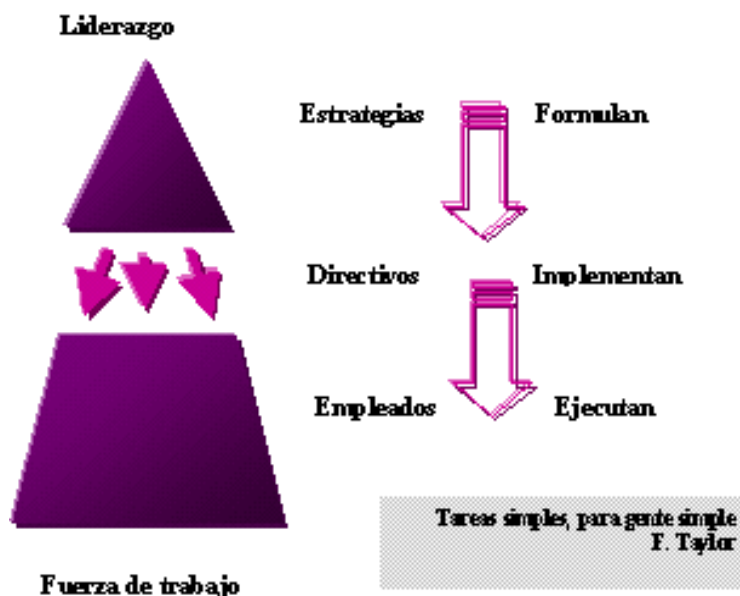


Figura 10. Motivación para la formulación de las estrategias

Una organización madura estratégicamente posee un sistema estratégico que permite una disposición constante al cambio, por lo tanto, las estrategias pueden ser implementadas sin mayores traumatismos, permitiendo anticiparse a las tendencias relevantes para cada sector específico del sector, igualmente, las alternativas de cambio pueden surgir desde cualquier nivel de la empresa y se desarrollan a través de un equipo líder en la formulación de estrategias.

ANEXO 8. Cuadro de Mando Integral

Para el presente marco teórico consideramos los elementos del CMI o Cuadro de mando integral; en 1996 (enero- febrero) el *Harvard Business Review* publicó por primera vez un modelo integrado de medición de gestión denominado Balanced Socorecard el modelo parte del supuesto de que los métodos de medición basados únicamente en información contable – financiera estaban quedándose obsoletos. Peter Druker llegó a afirmar que los datos contables son de corto plazo y por tanto no facilitan el pensamiento creativo en el futuro. Además la información contable refleja el pasado y cuando son las bases de las decisiones al futuro asumen ¹³

El cuadro de Mando integral proporciona una visión completa a la alta dirección desde cuatro ángulos fundamentales; proporcionando respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva de los clientes)
- ¿En que tenemos que destacar? (Perspectiva interna)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (Perspectiva de innovación y aprendizaje)

¹³ Serna, Humberto un sistema integrado de medición de gestión SIMEG. Feb 2000

- ¿Cómo retribuimos a los accionistas? (Perspectiva de Financiera)

El CMI enfoca a los directivos a centrarse en número de medidas básicas; si observamos el ejemplo de la cabina de avión esta presenta los indicadores necesarios para que su piloto obtenga la información necesaria para controlar toda la operación y pueda prever posibles deficiencias o un éxito seguro.

El CMI es el mejor camino para monitorear, evaluar y retroalimentar los planes de acción y propósitos estratégicos de una organización.

“ El CMI traduce la Estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.”¹⁴

¹⁴ Robert S Kaplan, David P. Norton

Balanced Scorecard: Una herramienta que traduce la misión y la estrategia de una organización a un sistema comprensivo de Indicadores que proporciona el marco para una medida y un sistema de gerencia estratégico. Kaplan & Norton (2002)

DIMENSIONES DEL CMI

El espectro de medición del Cuadro de Mando debe ser lo suficientemente amplio como para observar de “un solo vistazo” el conjunto e integralidad de la Compañía o Proyecto, así como también del proceso evolutivo en que se encuentra.

Se determinan ciertas dimensiones que abarcan esa integralidad, y siempre son referenciadas hacia una perspectiva de cliente, ya sea interno o externo.

Las dimensiones del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

La multiplicidad de inductores en un CMI integral contiene una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

DIMENSIONES DEL CMI – CLIENTES

Esta perspectiva evalúa el comportamiento de la empresa frente al mercado, competidores y permite anticipar factores de mejoramiento en la relación con los clientes (impacta el desarrollo del negocio)

Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del Cliente, la retención de Clientes, la adquisición de nuevos Clientes, la rentabilidad del Cliente y la cuota de mercado en los segmentos de enfoque comercial seleccionados por la Compañía.

La perspectiva del Cliente permite a la Gerencia articular la estrategia de Cliente basada en el mercado, y que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de alto desempeño.

DIMENSIONES DEL CMI – PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de Procesos Internos, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los Procesos Internos se centran en los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del Cliente y en la consecución de los resultados financieros.

Las medidas realzarán aquellos procesos innovadores que posiblemente no se estén llevando a cabo en la actualidad pero que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. Por eso, los inductores de éxito financiero obligan a crear productos, servicios y herramientas completamente nuevas, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.

DIMENSIONES DEL CMI – FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La perspectiva de Formación y Crecimiento identifica la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los indicadores de Formación y Crecimiento giran en torno a las personas, los sistemas y los procedimientos internos. Estos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para cerrar esta brecha es necesario invertir en el potencial y desarrollo de competencias del talento humano, adaptar nuevas tecnologías y administrar como un activo valioso la información de la organización.

DIMENSIONES DEL CMI – FINANZAS

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa y su ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados económicos en un período determinado.

Los objetivos financieros se acostumbra relacionarlos con la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado, o por el EVA. El CMI obtiene los beneficios al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la distorsión que proviene de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

ANEXO 9. Teoría del Sistema de Gestión de la Calidad

La norma ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos, promueve la implementación de un enfoque basado en procesos, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Dentro de la planificación estratégica de la calidad se considera también su relación con el direccionamiento estratégico de la empresa; se busca que con esta planificación se garantice la coherencia de la gestión de la calidad con las directrices de la empresa.

Sistema de Gestión de la Calidad Normas ISO 9000 y ISO 9001 Versión 2000

ISO (la Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. ¹⁵

¹⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos 2000 - 12 - 15

La norma ISO 9001:2000 especifica requisitos para un sistema de gestión de la calidad donde una organización:

- necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, y
- aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables.

Definición: un sistema de gestión de la calidad es la forma como una organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar sus objetivos de calidad y cumplir los requisitos del cliente.

Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones asociadas a estas; de ahí la

importancia de precisar por escrito la manera como se hacen las cosas y se generen registros de los resultados par demostrar que se hicieron. ¹⁶

Eficacia: extensión en las que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. ¹⁷

La norma especifica los requisitos de un sistemas de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o fines contractuales. Se centra en la eficacia del SGC para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

Mejora y Eficacia: La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y continuamente mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe de mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

¹⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ISO 9000:2000 Guía para las pequeñas empresas: Bogotá: 2001. p.10.

¹⁷ Ibid., p.13 numeral 3.2.14

ARGUMENTOS PARA TENER UN SGC

Hoy en día las empresas experimentan exigencias de clientes y proveedores para el desarrollo del concepto de calidad, esto con el ánimo de establecer la confianza que les puede proveer una organización. Para satisfacer estas expectativas una de las razones es tener un sistema de gestión de la calidad, con esta implementación se encuentran:

- Mejora del desempeño, coordinación y productividad.
- Mayor orientación hacia sus objetivos empresariales y hacia las expectativas de sus clientes.
- Logro y mantenimiento de la calidad de su producto y/o servicio a fin de satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de sus clientes
- Logro de la satisfacción del cliente
- Confianza por parte de la dirección en el logro y mantenimiento de la calidad deseada.
- Evidencias de las capacidades de su organización frente a clientes fijos y potenciales.
- Apertura de nuevas oportunidades de mercado o mantenimiento de la participación en el mercado.
- Certificación / Registro

- Oportunidad de competir sobre la misma base que las organizaciones más grandes.

Si bien un sistema de gestión de la calidad puede contribuir a alcanzar estas expectativas, se debe recordar que es sólo un medio y no puede ocupar el lugar de las metas que usted establece para su empresa. Un sistema de gestión de la calidad, por derecho propio, no conducirá a una mejora inmediata de los procesos de trabajo o la calidad de su producto y/o servicio. No resolverá todos los problemas. Es un medio para que usted asuma una orientación más sistemática frente a su empresa.¹⁸

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el fin de conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

¹⁸ Ibid., p.12

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad como un marco de referencia hacia la mejora del desempeño de una organización. Su objetivo es servir de ayuda para que las organizaciones logren un éxito sostenido.

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.

BASE RACIONAL PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a aumentar la satisfacción del cliente.

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y son generalmente denominadas como requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. En cualquier caso, es finalmente el cliente quién determina la aceptabilidad del producto. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente.

Enfoque Basado en Procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas puede considerarse como un proceso.

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo la salida de un proceso forma directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como "enfoque basado en procesos".

Esta Norma Internacional pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización.

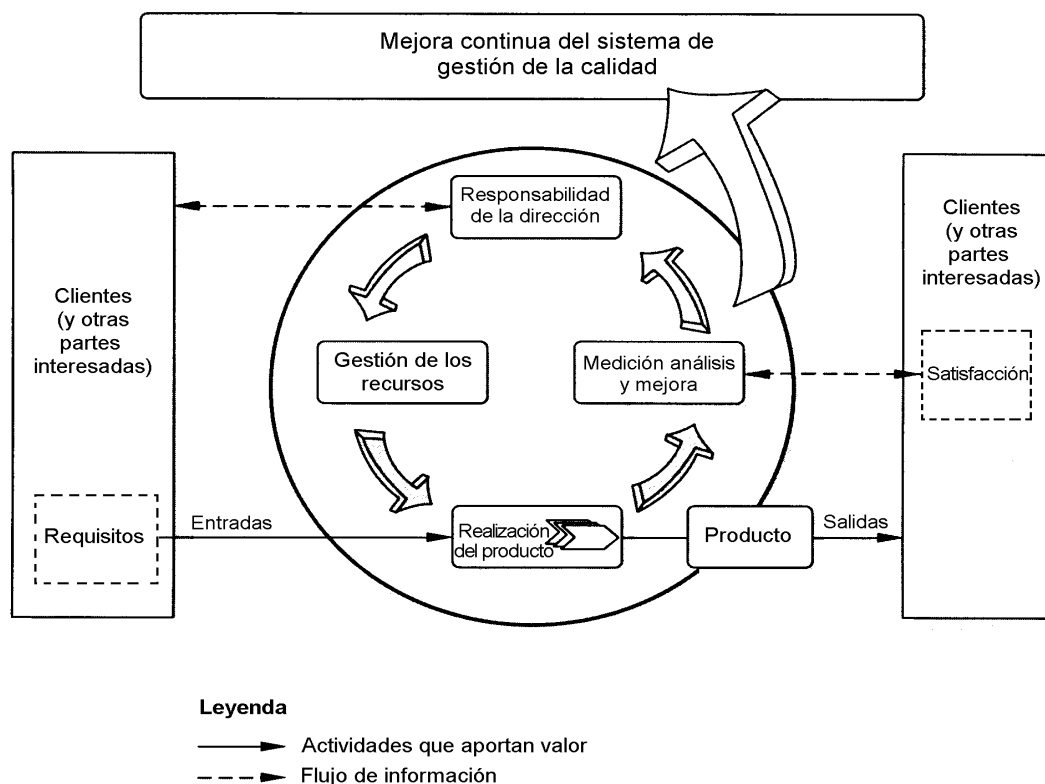


Figura 11. Modelo de un SGC basado en procesos

La Figura 10 ilustra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de normas ISO 9000. Esta ilustración muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la organización. El seguimiento de la satisfacción de las partes interesadas requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas. El modelo mostrado en la Figura 10 no muestra los procesos a un nivel detallado.

Esta norma tiene aplicación en aquellas compañías que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 20 "cláusulas", cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas de su sistema de calidad.

Responsabilidad de La Dirección

La dirección es la principal responsable de una organización (Deming). La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad.

Sistema de Calidad

La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO

9000. Es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO 9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

Revisión del contrato

Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutaran los cambios al cliente y a la propia organización interna.

Control de diseño

Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

Control de los documentos y de los datos

Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento.

Compras

Llevar a cabo las operaciones de compra de forma sistemática que asegure que se obtienen los materiales apropiados para los requerimientos específicos de la organización.

Control de los productos suministrados por los clientes

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona.

Identificación y rastreabilidad de los productos

La evaluación de un proveedor deberá incluir un método de revisión documentado y formal, la organización deberá mantener los registros de evaluación de un proveedor y un listado formal de aquellos que satisfacen este proceso documentado. La evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

Control de los procesos

Se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

Inspección y ensayos

Abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto. Las operaciones de prueba deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos documentados y apoyarse con registros que indiquen el estado del material y la condición satisfactoria de todos los requerimientos antes del lanzamiento del producto.

Control de los equipos de inspección, medición y ensayo

Es preciso asegurar el mantenimiento, revisión y control de todos los equipo de prueba, calibración y cualquier otro, incluyendo moldes, accesorios, plantillas, patones y programas de computación. Se deberán cumplir los puntos: Identificar la medición a realizar, identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso.

Estado de inspección y ensayo

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado.

Acciones correctivas y preventivas

La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática.

Manipulación, almacenamiento, embalaje, preservación y entrega

La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión. La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final, deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se exige retener el producto y posponer el envío de este hasta haber concluido todas las inspecciones y verificar que el producto cumple con todas las especificaciones. El registro deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

Auditorias internas de la calidad

La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoria interna. El personal de la auditoria deberá contar con la

capacitación apropiada para las actividades de verificación. Es necesario realizar estas auditorias al menos una vez al año.

Adiestramiento

Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad.

1. Servicios posventa
2. Técnicas estadísticas

CALIDAD Y CMI

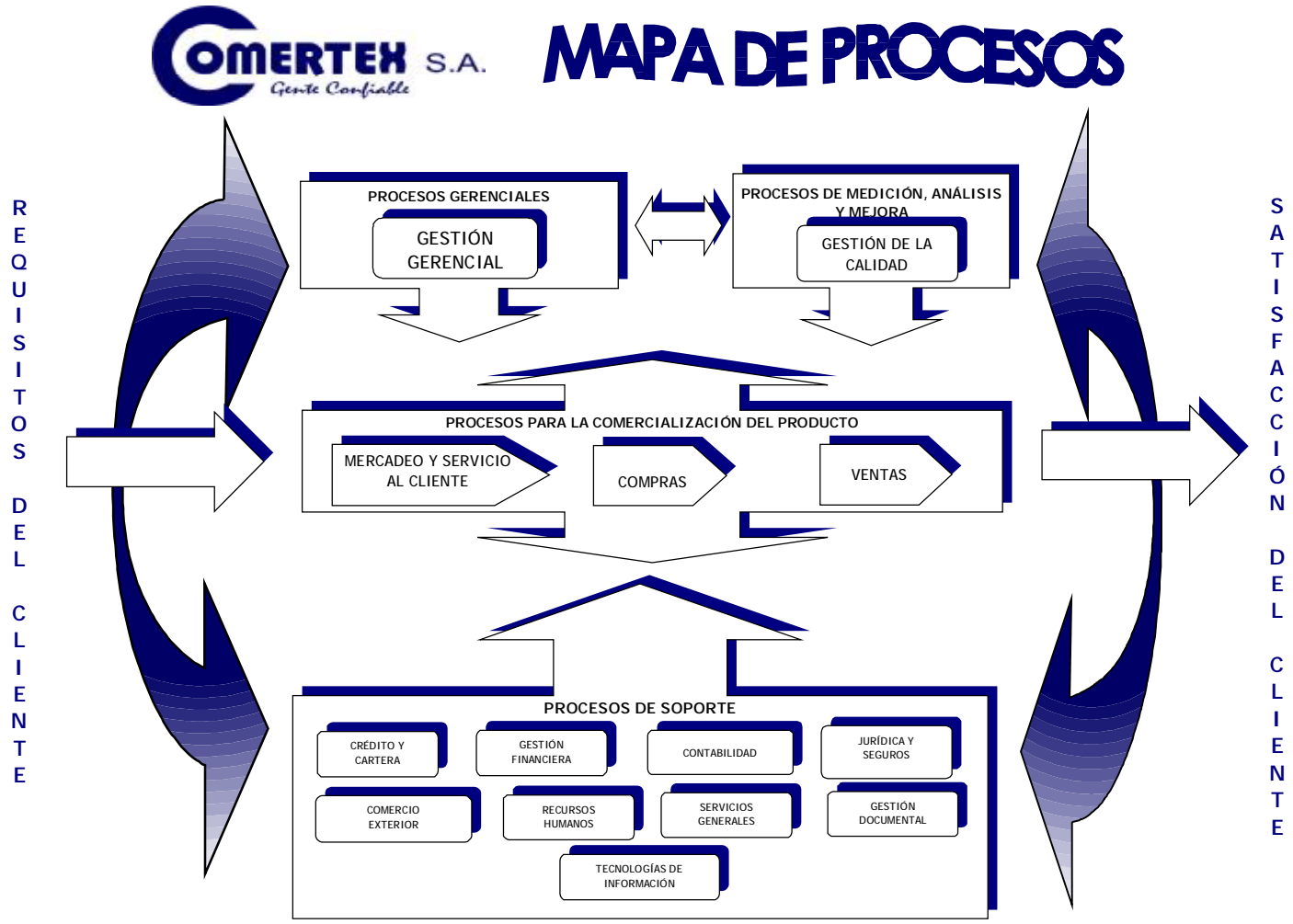
Los directivos han deseado que ésta sea, competitiva y a ser posible la líder en su segmento. Los dos ingredientes básicos para la competitividad, como los deseos de los directivos, no han cambiado a lo largo del tiempo: Ofrecer productos o servicios mejores que los de su competencia a un precio inferior. Lo que sí ha cambiado y sigue haciéndolo es la forma de conseguir esos objetivos. Lo dinámico de cambio es el entorno en el que se mueve la empresa, y hay que reconocer que este es un elemento relevante.

Robert Pirsing afirma que “la calidad es una experiencia directa, independiente de toda abstracción intelectual previa”. La calidad es algo que no debe definirse, uno la conoce sin que tenga definición.

La calidad no es solo cerebral sino también emocional. ¿Cómo conseguir que una empresa, o una persona, pase de la aprobación intelectual a la convicción? Esta claro que todo aquello que confiere valor a las empresas o a las personas y que se fundamenta en la calidad requiere de unos efectos organizativos, precisa de un liderazgo, de un análisis, de unas decisiones, de muchas otras cosas que nos vayan indicando donde estamos y a donde queremos llegar. El rumbo estratégico, los objetivos están dirigidos a la mejora, mejora de personas, mejora de conocimientos, mejora de sistemas productivos, mejora en los mercados, mejora de rendimientos.

La toma de decisiones está relacionada con la capacidad del individuo para fijar premisas en sus decisiones. La ausencia conduce a la anomia, definida por Durkheim como la incapacidad del agente para determinar los puntos de referencia, las premisas de comportamiento (valores, objetivos).

ANEXO 10. Mapa de Procesos de Comertex S.A.



ANEXO 11. Taller de Cultura Organizacional

TALLER DE CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura no ha sido un concepto fácil de concretar. Partiremos de retomar el concepto del más reciente grupo de investigadores sobre el tema: “ se entiende por cultura la identidad, los valores, creencias, motivos e interpretación del sentido de eventos significativos, que han resultado de experiencias compartidas por miembros de una colectividad y que son transmitidas de una generación a otra”. La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). La cultura organizacional de toda organización no se aparta de los elementos fundamentales que contiene una cultura social; la historia, los mitos, los modos de pensar, creer y hacer cosas en la organización entre otros, se encuentren determinados o no en la misma. Estos modos sociales se establecen y con ellos interactúan los miembros de esta institución. Todo esto es posible mientras en las organizaciones se establecen interacciones entre los grupos de trabajo, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Elementos de la cultura organizacional:

Historia	Tradiciones
Mitos	Estructura
Modos de pensar	Normas

Creencias	Distintivos (Colores, slogan, escudos,
Misión	banderas)
Visión	Los elementos tecnológicos
Valores	roles y funciones de cada miembro.
Comunicación	

El proceso de introyección:

Dentro del proceso de asimilación de la cultura de una organización se considera como elementos de aprensión de esta:

La estructura cultural que lleva cada sujeto desde su nicho primario (familia y núcleo social)

La actitud para asimilar los elementos de una cultura nueva y que brinda la organización.

JUSTIFICACIÓN:

El taller es un instrumento metodológico que brinda la oportunidad de interactuar y fortalecer conceptos, con este propósito y con la convicción que la cultura es dinámica en su esencia misma afianzaremos los conocimientos y los elementos de relación trabajador-empresa entorno a lo que es nuestra empresa Comertex S.A. en su nuevo proyecto organizacional.

METODOLOGÍA:

La metodología es taller, a través de ella se plantea una participación activa entre el personal participante y el coordinador de la actividad.

RESEÑA HISTORICA

El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que hoy es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía de nuestro país, visualizando en Santander nuestro departamento una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

La ubicación geográfica del departamento y la pujanza del pueblo Santandereano son dos de las principales razones por las que COMERTEX sigue comprometido con el crecimiento de este sector COMERCIAL.

En sus inicios COMERTEX funciono únicamente con la línea TEJIDO PLANO, cuyo único proveedor era Fabricado. En el año 1990 se introdujo la línea NO TEJIDOS.

En 1.993 tras el crecimiento acelerado de la empresa, es introducida una tercera línea la cual se denomina LINEA HOGAR, diversificando de esta manera en los productos que ofrece con el fin de abarcar mas mercados y ser más competitivos.

El 27 de diciembre de este mismo año, la organización se transforma al tipo de anónimas quedando bajo la denominación social COMERTEX BUCARAMANGA S.A.

En 1.996 se logra adquirir el establecimiento de la calle 37 N° 13-42 donde en la actualidad se encuentran ubicadas las líneas de No tejidos y el Departamento Administrativo.

Finalmente el 4 de enero de 1.997 cambia de razón social a COMERTEX S.A. la cual es la que hoy en día es reconocida en el mercado. En este mismo año la empresa permite el ingreso de la línea TEJIDO PUNTO.

En mayo del año 2000 incursiona la compañía con la línea FRANQUICIAS, y en el año 2002 se adhiere la línea de Comercio Exterior y finalmente en el año 2003 ingresa la línea de CONFECCION NACIONAL y se separa la Línea HOGAR Y CALZADO quedando cada independiente.

Con esta son 7 las líneas en las que se especializa COMERTEX S.A con el objeto social de adquirir, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de productos textiles.

Nuestra Misión:

La misión es la determinación del propósito único de una empresa y el panorama de sus operaciones en términos de producto y mercado. Esta se enfoca hacia el exterior, proporciona descripciones generales de los productos que una empresa quiere producir y los mercados a los que servirá mediante la aplicación de sus aptitudes centrales.

Misión Comertex

Somos una organización que, manteniendo nuestra unión familiar, realiza actividades productivas y rentables que apunten a la satisfacción de las necesidades básicas, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, respondiendo a los objetivos de los accionistas, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

Nuestra Visión:

La visión es la proyección que determina una organización para alcanzar los propósitos. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual"

Visión Comertex:

En el año 2005 seremos una organización estructuralmente integrada con posición dominante en el sector textil en Colombia y en el 2010 seremos protagonistas importantes en el mercado textil internacional del país .

Política de Calidad Comertex S.A.

Comercializamos productos y servicios buscando superar las expectativas y necesidades de nuestros clientes, a través de la inversión en el desarrollo de nuestro talento humano, recursos tecnológicos de punta y el mejoramiento continuo de nuestros procesos para garantizar un servicio confiable, ágil y seguro.

VALORES CORPORATIVOS

Realización personal y profesional

Las empresas y el grupo en general deben servir de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización sean personas integrales tanto en sus hogares, lugar de trabajo como en la calle. Abrir posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así como también, capacitación que lleve a la persona a tener un mejor desempeño en su actividad laboral.

Rentabilidad

Dentro de los presupuestos se deben fijar rentabilidades requeridas y en las metas se fijan los porcentajes a conseguir en un futuro próximo. Se liquidarán informes financieros mensuales y se hará una evaluación trimestral con el fin de evaluar el desempeño y tomar los posibles correctivos.

Unión y compromiso

Fue la voluntad de los fundadores, y la mayor fortaleza del grupo, la unión férrea de los socios. Queremos que esa unión sea también de todas las empresas y sus integrantes en una sola unidad que se vuelva imposible de vencer. Se requiere un compromiso verdadero de todos para con la misión, visión, valores, presupuestos, estrategias y demás políticas que conllevan al crecimiento y fortalecimiento del grupo en general.

Responsabilidad social

Las empresas deben cumplir a cabalidad con las obligaciones que tiene para la sociedad, generando empleo, el pago de impuestos nacionales, municipales y demás obligaciones emanadas de la actividad propia de cada negocio.

Respetada y respetable

Queremos una organización de empuje y dinámica enmarcadas siempre en la ética y la honestidad, para generar esto en todas las personas que tenga algún vínculo con el grupo como los socios, empleados, proveedores, etc. Proyectando una imagen de respeto y respetabilidad a toda prueba.

Líder

Queremos empresas con dinamismo, en donde se busque siempre ser mejores donde el empuje y la responsabilidad nos lleve a vencer retos cada vez más grandes y mayores.

Servicio

Servir, sin perjudicar a las empresas para satisfacer el conjunto de beneficios que espera el cliente. Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable.

Confiabilidad

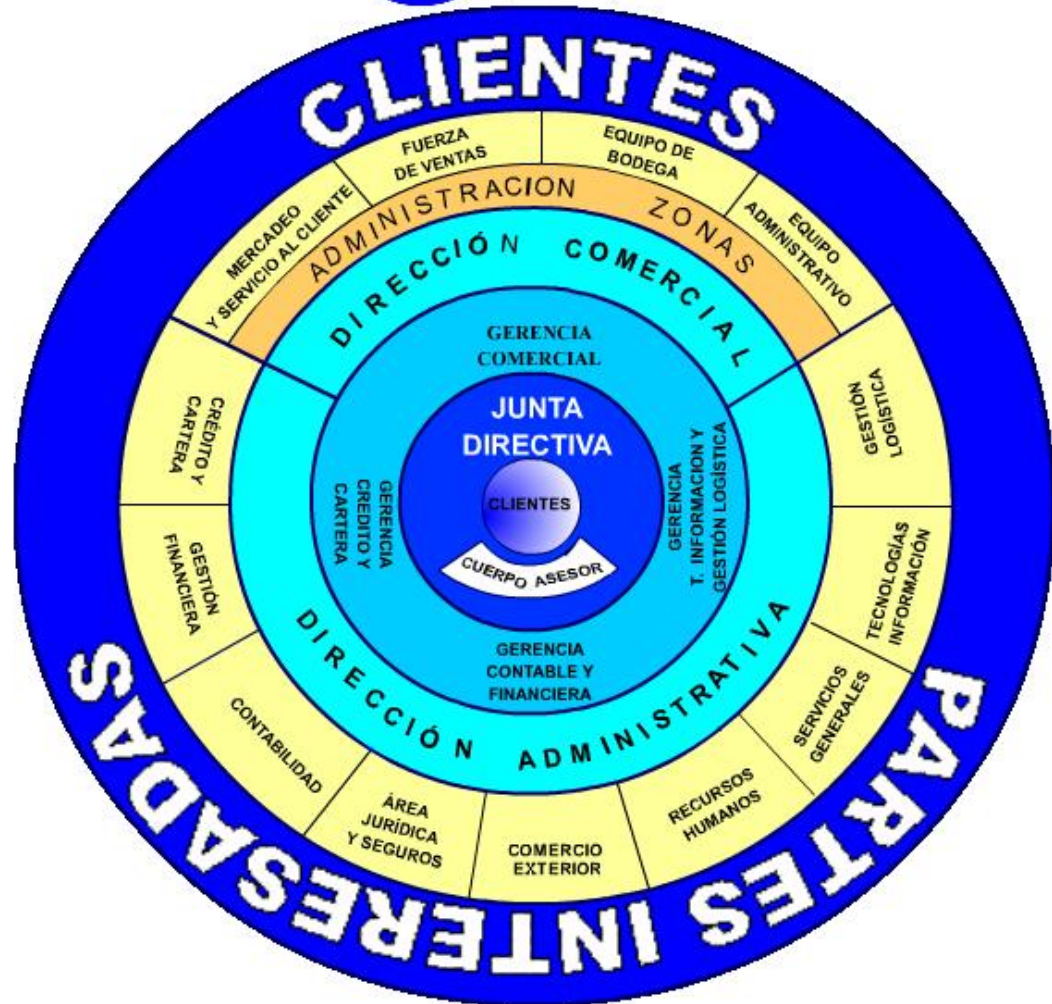
Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con los que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser " Gente Confiable " con principios éticos a toda prueba.

Estructura Organizacional antigua

		Junta Directiva							
		Manuel B.	Fernando B.	Adolfo B.	Ernesto B.	Adolfo B.	Ernesto B.	Adolfo B.	Fernando/Ernesto/Adolfo
Director		Crédito y Cartera	Finanzas	Recurso Humano	Logística y Distribución	Comercio Exterior	Sistemas de Información	Admón.	Control interno
Plano									Insumos
Octavio B.									Archivos
Punto									Mantenimiento
Rodolfo									Gestión de Calidad
No Tejidos									
Edgar									
Hogar									
Luis Ángel									
Calzado									
Jaime									
Confección Nal									
Confección Exp									
Franquicias									
Producción									

Nueva Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



GUIA DE DESARROLLO

Actividad:

Presentación:

Estrategia No.1: Sensibilización:

Tiempo: 15 minutos

El instructor de la actividad presentará y dará la bienvenida a los participantes al taller de cultura organizacional.

- √ ¿Qué es para usted la cultura y como se diferencia la cultura organizacional?
- √ ¿Qué conocemos como Cultura Organizacional?
- √ ¿Cuál sido su relación con los elementos de la Cultura Organizacional?

Enseguida se Conformaran grupos para resolver las siguientes preguntas:

- √ Como identifica el grupo la cultura organizacional en nuestra empresa?
- √ Cuales creen ustedes que son los elementos o las situaciones en las que interactúa con la cultura organizacional?
- √ Como enriquezco la CO de mi empresa?

Estrategia No.2: Vivencia:

Tiempo: 25 minutos

A cada uno de los participantes se les entregará plastilina y hojas blancas para que desarrollen la siguiente actividad:

- A través de una manualidad resuelva la siguiente pregunta?
- ¿Para que estoy en el mundo? ¿Cuál es Mí proyecto de vida?

Enseguida los participantes al azar compartirán sus trabajos. El coordinador enfocara y contextualizar{a con la Misión de nuestra empresa y la interrelación de ambas. Se proyectara la Misión, Visión

Estrategia No.3: Fortalecimiento:

Tiempo: 15 minutos

En esta actividad se fortalecerá la confianza, contextualizada en Comertex -Gente Confiable.

El coordinador será la persona que participará en el ejercicio como instrumento de confianza, lealtad, respeto, trabajo en equipo. El facilitador será sostenido en el

aire por un grupo de nueve personas, de las cuales cada vez va saliendo un integrante hasta quedar cinco personas.

Conclusión: Orientado por el coordinador.

Estrategia No.4: Encuentro:

Tiempo: 10 minutos.

En esta actividad se presentara el video institucional.

Estrategia No.5: Reflexión:

Tiempo: 10 minutos.

Lectura de PROCLAMACIÓN DE SI MISMO

Estrategia No.6 Evaluación:

Tiempo: 10 minutos.

Recursos:

Recursos físicos:

- √ Salón o espacio donde los participantes puedan participar sin complicaciones.

Recursos Técnicos:

- √ Video beam o retroproyector de acetatos
- √ PC
- √ Plastilina
- √ Hojas Blancas
- √ Lapiceros
- √ Guías de trabajo
- √ Marcadores
- √ Guías de evaluación.