

**TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
ARMONÍA IMPRESORES LTDA., UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD**

JULIÁN TURBAY ROJAS



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

**TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA
ARMONÍA IMPRESORES LTDA., UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED
SCORECARD**

JULIÁN TURBAY ROJAS

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero
Industrial**

Director:

GERMÁN ALARCÓN QUINTERO

Ingeniero Civil

Consultor Empresarial – Experto en Balanced Scorecard



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2006**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. OBJETIVOS	15
1.1 GENERALES	15
1.2 ESPECÍFICOS	15
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	17
2.1 RAZÓN SOCIAL	17
2.2 OBJETO SOCIAL	17
2.3 RESEÑA HISTÓRICA	17
2.4 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE	18
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE AL INICIO DEL PROYECTO	21
2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO	22
2.7 MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO	28
2.8 FUNCIONES DE LOS CARGOS MÁS IMPORTANTES	29
2.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE	33
2.10 CLIENTES	35
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DISEÑO DEL RUMBO ESTRATÉGICO	37
3.1 PLAN ESTRATÉGICO	37
3.1.1 Misión, Visión y Valores institucionales	38
3.1.3 Caracterización de la cultura empresarial (Diagnóstico Organizacional - DO)	54
3.1.4 Análisis externo	73
3.1.5 Matriz DOFA y análisis correlacional de variables	77
3.1.6 Temas estratégicos.	85
3.1.7 Diseño de la Estrategia.	96
3.1.8 Diseño y construcción del Mapa Estratégico	105
4. SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO DE GESTIÓN	114
4.1 MATRIZ ESTRATÉGICA	114
4.1.1 Hoja de vida de indicadores, inductores y variables componentes	118
4.2 ESTRUCTURACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	118
4.3 ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO CON LA ESTRATEGIA	120
5. ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	122
5.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN	122
5.2 PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	123
5.3 VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS	124
5.4 ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS CLAVE EN LA EMPRESA	125
6. CONFIGURACIÓN DEL SOPORTE TECNOLÓGICO	130

7.	VALIDACIÓN DEL SISTEMA	131
7.1	RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN.	131
7.2	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	132
8.	CONCLUSIONES	134
9.	RECOMENDACIONES	187
	BIBLIOGRAFÍA	188

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Maquinaria y equipo utilizado en la empresa	28
Tabla 2. Descripción de los principales productos elaborados	34
Tabla 3. Diagnóstico Organización focalizada en la estrategia por principios	70
Tabla 4. Matriz DOFA de la empresa	79
Tabla 5. Variables ordenados según su motricidad y dependencia	82
Tabla 6. Matriz estratégica de la empresa	116
Tabla 7. Instructivo para formular iniciativas estratégicas	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Organizacional al inicio del proyecto	21
Figura 2. Cadena de valor de la empresa	46
Figura 3. Marketing y ventas	47
Figura 4. Diseño del producto	48
Figura 5. Preimpresión	49
Figura 6. Compra de materia prima	50
Figura 7. Proceso administrativo	51
Figura 8. Impresión y post impresión	52
Figura 9. Entrega de producto terminado	52
Figura 10. Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor	53
Figura 11. Modelo integral de gestión	55
Figura 12. Clima institucional	57
Figura 13. Calidad institucional	62
Figura 14. Descripción del trabajo en equipo elaborada por los colaboradores	65
Figura 15. Descripción del trabajo en equipo elaborada por el equipo directivo	66
Figura 16. Cinco principios de la organización focalizada en la estrategia	68
Figura 17. Calificación de los cinco principios de la organización focalizada en la estrategia	69
Figura 18. Análisis correlacional de variables	81
Figura 19. Clasificación de las variables según su naturaleza	83
Figura 20. Vector estratégico, eliminar la repetición de los trabajos	106
Figura 21. Vector estratégico, reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto	107
Figura 22. Vector estratégico, construcción y puesta en marcha del portafolio de productos y servicios	108
Figura 23. Vector estratégico, foco en segmento de cliente objetivo	109
Figura 24. Vector estratégico, diseño y desarrollo interno de productos	110
Figura 25. Mapa estratégico de la empresa	111
Figura 26. Estructura organizacional implementada	127

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Hoja de vida de indicadores, inductores y variables componentes	89
Anexo B. Iniciativas estratégicas estructuradas	254
Anexo C. Manual del usuario del soporte tecnológico	265
Anexo D. Nota aclaratoria	297

RESUMEN

* **TÍTULO:** TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ARMONÍA IMPRESORES LTDA., UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

Autor: JULIÁN TURBAY ROJAS**

Palabras claves:

- Estrategia, Indicadores de gestión, Balanced Scorecard, Visión.

Descripción:

La preocupación sentida por los propietarios de la empresa litográfica, Armonía Impresores Ltda., relacionada a la necesidad de conseguir un posicionamiento estratégico de su organización, a través de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, definida y clara para todos los miembros de la empresa, se convirtió en el punto de partida de este proyecto. Los Directivos de la empresa decidieron utilizar la metodología del Balanced Scorecard para traducir y poner en práctica la estrategia planteada.

El desarrollo del proyecto se llevo a cabo a partir de un Diagnóstico organizacional del cual se obtuvieron los factores necesarios para realizar la Matriz Dofa y su respectivo análisis correlacional de factores. El resultado del ejercicio anterior, ofrecería los elementos de juicio necesarios para definir los temas estratégicos que serían la base en el diseño del Plan Estratégico de la empresa y su Matriz estratégica correspondiente. En la última etapa del plan, tuvo lugar la socialización del proyecto al equipo Humano de la empresa y la puesta en marcha del sistema de gestión implementado.

El diagnostico organizacional realizado, impulsó el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros del equipo humano, favoreciendo el clima empresarial presente. Para conseguir los resultados esperados, la Matriz estratégica debe ser vista como un sistema de gestión y no como un mecanismo de control.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Ingeniería Industrial.

SUMMARY

* **TITLE:** TRANSFORMATION OF ARMONIA IMPRESORES LTDA. CURRENT MANAGEMENT SYSTEM, USING THE METHODOLOGY OF BALANCED SCORECARD

Author: JULIAN TURBAY ROJAS**

Key words:

- Strategy, Management indicators, Balanced Scorecard, Vision.

Description:

The concern felt by the owners of a Lithographic industry, called Armonia Impresores Ltda., in order to acquire a strategic position of their business, using a competitive advantage stable in the time, define and clear for all the members, became the starting point of these project. The business leaders decided to use the methodology proposed in Balanced Scorecard to traduce and put in practice the strategy established.

The Project development started with an organizational diagnostic that gave the necessary factors to apply the Dofa matrix and it's respectively correlacional factors analysis. The results obtained in the previous exercise, will gave the judgement elements to define the strategic subjects that become the base of the strategic plan design and its correspondent strategic Matrix. In the last stage, took place the socialization of the project to all the team members and the starting of the new management system.

The organizational diagnostic applied, move on attitude and behaviour changes among the crew of Armonia Impresores Ltda., that helps to improve the environment present in the business. To obtain the expected results, the strategic Matrix should be always seen as a management system and no as a control mechanism.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas. Ingeniería Industrial.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto surge como consecuencia de la necesidad sentida de los propietarios de una empresa litográfica, que perciben una realidad latente en la mayoría de sectores industriales, relacionada a la posibilidad de crear y entregar diferenciación a través de una propuesta de valor que sea legitimada y aceptada por los clientes.

En este sentido, el sector de las artes gráficas ha visto cómo es más difícil lograr una característica diferenciadora que perdure en el tiempo, ya que la era de la información permite a las empresas competidoras copiar y mejorar aquellas actividades de eficacia operativa en las cuales se centran los esfuerzos. El proceso anterior se convierte en una serie de carreras por vías idénticas, en las que nadie puede ganar y cuyo resultado generalizado es una persistente reducción en los márgenes de beneficio de las empresas.

Armonía Impresores Ltda. no es ajena a la situación general, e identifica con total convencimiento la necesidad de conseguir un posicionamiento estratégico de su organización, a través de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, definida y clara para todos los miembros de la empresa.

Para poder construir las capacidades competitivas de largo alcance que requiere Armonía Impresores Ltda., la empresa ha decidido establecer un nuevo sistema de gestión utilizando la metodología de Balanced Scorecard, como el vehículo para traducir y poner en práctica la estrategia planteada.

Antes de iniciar el desarrollo del proyecto se dió a conocer a los directivos de la empresa el verdadero significado de la Metodología del Balanced Scorecard y sus implicaciones directas, con el objetivo de garantizar el entendimiento y la adquisición de un compromiso responsable para con el mismo.

Con el fin de conseguir el nivel de compromiso requerido por el proyecto, fue necesario crear en el Comité directivo el momento y la conciencia de cambio, utilizando los siguientes argumentos: entornos cada vez más globales y dinámicos, la obsolescencia de los sistemas tradicionales de monitoreo de la gestión (aspectos contables y financieros), el seguimiento continuo a la estrategia propuesta y la construcción de una organización que de soporte a dicha estrategia.

En la presentación inicial, los directivos manifestaron la aceptación total del proyecto, ofrecieron todos los recursos físicos y humanos requeridos, y ratificaron, con sentido de urgencia, la necesidad de realizar esta labor en la organización. Sin la buena disposición presentada por el equipo Directivo, desde el inicio del proyecto, no hubiera sido posible la realización de este propósito.

El desarrollo del proyecto se llevo a cabo a partir de un Diagnóstico organizacional del cual se obtuvieron los factores necesarios para realizar la Matriz Dofa y su respectivo análisis correlacional de factores. El resultado del ejercicio anterior, ofrecería los elementos de juicio necesarios para definir los temas estratégicos que serían la base en diseño del Plan Estratégico de Armonía Impresores Ltda. y su Matriz estratégica correspondiente. En la última etapa del plan, tuvo lugar la socialización del proyecto al equipo Humano de la empresa.

1. OBJETIVOS

1.1 GENERALES

- Formular un plan estratégico diferenciado y sostenible, en un escenario de tres (3) a cinco (5) años para Armonía Impresores Ltda.
- Diseñar un sistema de gestión estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard, que permita la gestión y el monitoreo continuo de la estrategia formulada.
- Transformar Armonía Impresores Ltda. en una organización focalizada en la estrategia.

1.2 ESPECÍFICOS

- Realizar la caracterización y el diagnóstico de la cultura empresarial presente en Armonía Impresores Ltda.
- Revisar o diseñar la misión, visión y valores institucionales de la empresa.
- Identificar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la organización.
- Construir la matriz DOFA y su respectivo análisis correlacional de factores.
- Definir las líneas estratégicas de impulso según el diagnóstico interno y externo de la organización.
- Construir el mapa estratégico correspondiente a la estrategia formulada.

- Seleccionar y diseñar indicadores, inductores y variables de gestión clave.
- Alinear las iniciativas estratégicas con los propósitos empresariales y con el presupuesto de la organización.
- Configurar el soporte tecnológico necesario para procesar la información que alimenta el sistema.
- Poner en marcha del sistema, realizando su validación con información de los primeros tres meses del año 2006.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RAZÓN SOCIAL

Armonía Impresores Ltda., NIT. 890210471.

2.2 OBJETO SOCIAL

Su objeto social es la impresión de libros, folletos, revistas, papelería publicitaria y administrativa y todo lo relacionado con las artes gráficas; también la creación de imagen corporativa e institucional y atender consultorías sobre el diseño de artes, elaboración y construcción de medios publicitarios.

Armonía Impresores Ltda. es una Empresa Provedora productos gráficos de carácter privado, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con Personería Jurídica establecida y vigente, cuya actividad se realiza en la Ciudad de Bucaramanga. Pertenece al grupo de las empresas más grandes del sector en el Oriente Colombiano, está localizada en la carrera 27 No 19 – 74, su grupo de trabajo esta conformado por treinta y cinco (35) personas y su planta física cuenta con un área superficial de Mil (1000) metros cuadrados.

La organización está dedicada a la producción de todo tipo de impresos sobre papel y cartón hasta medio pliego, en tirajes medianos; Integrada verticalmente hacia atrás con un moderno departamento de diseño que agrega valor al producto, y hacia adelante mediante un equipo de acabados de gran respuesta a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

2.3 RESEÑA HISTÓRICA

Armonía Impresores Ltda. fue fundada en el año de 1999 luego de un bagaje histórico de mas de quince (15) años en el arte de la Impresión, siendo el proveedor único de material impreso para la Corporación Educativa ASED.

Las oportunidades de mercado, unidas al deseo de formar una empresa que pudiera brindar a los clientes la solución completa en Artes Gráficas, motivaron a sus propietarios a abrir las puertas a clientes externos. A partir de este momento nace una nueva empresa dedicada a la creación de productos impresos, que en primera instancia se denominó Procap.

Rápidamente la empresa se ganó un espacio en el medio y un par de años más tarde los propietarios tomaron la decisión de cambiar la razón social por una que le permitiera al público identificar el objeto social de su organización. De esta manera Procap cambió de razón Social para convertirse en lo que es hoy Armonía Impresores Ltda.

2.4 SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE

Armonía Impresores Ltda. pertenece al sector de las Artes gráficas. El sector comprende una cadena donde está en primer lugar la industria papelera, las tintas, los proveedores de máquinas, equipos e insumos. En la parte intermedia se encuentran las empresas que imprimen en diferentes sistemas, como Armonía Impresores Ltda., y por último los clientes, que no son los consumidores directos, sino los grandes editores de libros, revistas, las empresas de empaques, las agencias de publicidad, y los sectores de manufactura y construcción, entre otros.

En Colombia existen cerca de 3500 empresas en la industria, de las cuales tan solo cerca de 600 contratan más de diez (10) trabajadores de planta. La mayoría de estas empresas están localizadas en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga. El sector genera aproximadamente 39.000 puestos de trabajo y una producción anual equivalente a los 1.200 millones de dólares.

Además de los mercados internos, varias empresas ya exportan a Ecuador, México y Venezuela y hay grandes perspectivas de crecimiento en los mercados Centroamericano y del Caribe. Después de Brasil y Argentina, Colombia ocupa el tercer lugar en la producción de Artes Gráficas en Latinoamérica.

La industria gráfica es considerada como un eslabón intermedio, es decir que su movimiento depende de la dinámica de otros; si las demás industrias que tienen relación con las artes gráficas crecen y venden más, entonces el volumen de actividad para las empresas del sector aumenta.

A nivel Local:

La actividad de imprentas, editoriales e industrias conexas, genera el 5% de la riqueza de Bucaramanga y su Área Metropolitana. Si se examina el número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad y el número de empleados de cada una de las industrias, se tiene que, las ciento ochenta y tres (183) empresas del sector, ocupan el 3% de la mano de obra industrial. De la totalidad de unidades productivas presentes en el medio, el 95% de ellas están clasificadas como Microempresas al contar con menos de diez (10) empleados, el 4% son Pymes y tan solo una empresa recibe el reconocimiento de Gran empresa. Vale la pena mencionar que Armonía Impresores Ltda. hace parte del grupo de las Pymes.

Las empresas con mayor participación y reconocimiento en el medio, son las siguientes: Litografía La Bastilla, Iris Impresores, Litografía Corona, Futura Impresores y Armonía Impresores.

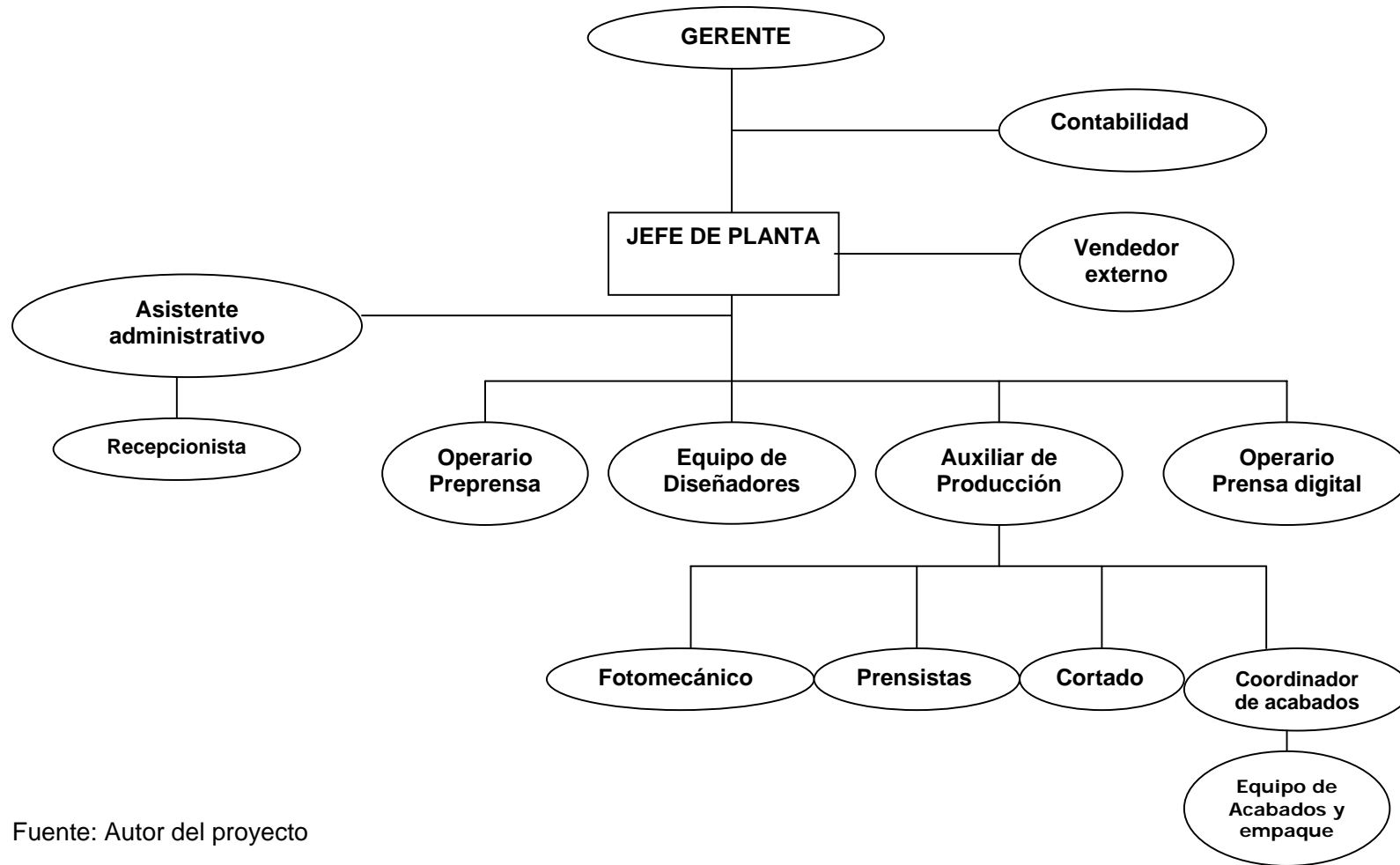
Los empresarios del sector en la región, se encuentran asociados a través de una empresa de economía solidaria denominada, Cooperativa de impresores y papeleros del Oriente Colombiano, Coimpresores Ltda. La razón de ser de esta unión, era consolidar una organización capaz de defender los intereses de las empresas del sector, frente a los grandes distribuidores de materias primas, insumos y equipos necesarios para la producción gráfica.

Uno de los problemas más graves que en la actualidad aqueja a esta industria, tanto a nivel local como nacional, es el alto grado de informalidad presente. Es muy común encontrar empleadores que vinculan personas sin ningún tipo de seguridad social, que no ofrecen las condiciones de trabajo mínimas aceptables, ni los implementos apropiados para realizar la labor, contratan menores de edad y hacen caso omiso a las normas de

seguridad industrial establecidas. En la gran mayoría de los casos estas medidas han sido tomadas para generar “un ahorro en costos” que les permita hacer frente al alto nivel de competitividad presente, el cual en un momento dado, llega a convertirse en algo nocivo para la industria, toda vez que allí es frecuente la realización de trabajos a pérdida.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRESENTE AL INICIO DEL PROYECTO

Figura 1. Estructura Organizacional al inicio del proyecto



Fuente: Autor del proyecto

2.6 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo de Armonía Impresores Ltda. se puede denominar cadena gráfica y engloba, desde una idea inicial hasta el producto impreso listo para ser entregado al cliente. Para una mejor comprensión del proceso, se va a dividir en sus tres fases: Preimpresión, Impresión y Postimpresión.

Fase de Preimpresión:

En esta fase se presentan todas aquellas acciones que intervienen en la creación de la forma impresora, estas son: el diseño, la pre prensa y la labor de Fotomecánica. A continuación se presenta una descripción detallada de cada una de ellas:

Diseño

Es el inicio de todo el proceso, en este punto los diseñadores gráficos de la empresa toman la idea del cliente para construir el borrador o boceto de lo que será el producto gráfico.

Dada la importancia de esta etapa, es necesario que el responsable tenga experiencia y conocimientos en la forma repartir espacios, la distribución y equilibrio de páginas, el uso del color y la capacidad de establecer el balance apropiado entre el texto y las ilustraciones.

La labor de diseño se realiza principalmente a computador y tan solo en casos particulares requiere el apoyo de un dibujante o ilustrador, que ayuda a darle vida a la obra. El equipo de diseñadores de la empresa se apoya en los siguientes programas para realizar su trabajo:

➤ Programas de composición, los cuales son software especialmente diseñados para la composición de textos. Contiene las funciones necesarias para crear textos originales, adaptar y modificar textos existentes, dándoles una imagen definitiva de salida. El más utilizado es Microsoft Word.

- Programas de compaginación, que permiten la distribución en la página de todos los elementos, márgenes, columnas de texto, el espacio de separación de elementos, las imágenes, etc. Esta distribución puede realizarse actualmente mediante la ayuda de software específicos tales como el In Design, el Quark XPress y el Page Maker.
- Programas de Gráficos vectoriales, estos contienen las curvas de Bézier, las cuales se determinan a través de una serie de puntos y la descripción del comportamiento de una línea que los une. Los gráficos vectoriales se crean con líneas y colores definidos matemáticamente. Los programas de diseño vectorial más utilizados son el Illustrator de Adobe, el Freehand de Macromedia y, en menor grado, el Coreldraw.
- Programas de tratamiento de imagen, utilizados para editar, manipular, guardar e imprimir todo tipo de imágenes. Las imágenes escaneadas, las que provienen de cámara digital o las que se crean, se optimizan mediante estos programas. En Armonía Impresores Ltda. se tienen a disposición el Photoshop y el Photopaint, para realizar esta tarea.

La mezcla apropiada de los programas mencionados permite al diseñador proyectar en el monitor de su equipo la imagen deseada por el cliente.

Para dejar constancia de la conformidad del cliente con el diseño elaborado, se imprime una muestra física utilizando la impresora láser, a color o en blanco y negro, dependiendo del diseño. La muestra física es firmada por el cliente en señal de aprobación.

Una vez aprobada la muestra física, se proyecta el diseño a lo largo de todo el proceso productivo y se realizan los ajustes técnicos que éste requiere para su desarrollo. Los ajustes técnicos hacen referencia a todos aquellos detalles que se deben incluir en el diseño para facilitar el trabajo de los encargados de ejecutar los procesos subsiguientes. Algunos de estos son: ubicar líneas de corte, líneas de registro, marcas de plegado, liberar espacio de pinza, colocar márgenes de carátulas e información del color.

Preprensa

En el siguiente paso del proceso es necesario unificar todos los elementos obtenidos en el diseño, con el fin de crear y dar forma al original definitivo a reproducir, esta operación recibe el nombre de montaje. Para realizar esta acción Armonía Impresores Ltda. cuenta con un moderno sistema de Preprensa digital, denominado “de computador a película” (CTF, Computer to Film).

El sistema CTF comprende dos partes, en la primera parte se transfiere el contenido de lo que aparece en la pantalla del computador, a un rollo de película a través de la operación de filmado. Para comprender mejor el resultado de esta operación, éste se puede comparar con el rollo que se obtiene de una cámara fotográfica tradicional, pero con una dimensión aproximada de (1) metro de largo. En la segunda parte de la preprensa, el rollo de película se introduce en la maquina procesadora la cual se encarga de realizar la operación de revelado. El resultado final es un negativo donde se pueden observar las imágenes y textos creados en el diseño.

Fotomecánica

Los negativos obtenidos en la preprensa se tienen que transformar en un soporte físico que pueda ser reproducido gráficamente por el sistema de impresión Offset del que dispone la empresa. Esta operación se conoce comúnmente como quemado de plancha, y consiste en la exposición del negativo a una plancha de aluminio a través de un proceso químico. En este punto del proceso, cuando sobre la plancha metálica se plasma todo el contenido de lo que se quiere imprimir, finaliza la fase de Pre impresión.

Antes de pasar a la fase de Impresión es necesario realizar el corte del papel o cartón sobre los cuales se va a imprimir, ya que estos se compran en tamaño de pliego y la empresa cuenta con prensas de medio y cuarto de pliego.

Fase de Impresión

En esta fase ocurre la razón de ser del proceso productivo de la organización, el papel o el cartón, cobran vida propia gracias la incorporación controlada de tintas sobre sus superficies. La fase comprende desde la entrada a maquina del trabajo hasta que los

impresos están preparados bien sea para su distribución o para pasar a procesos posteriores de acabados.

Como se menciona anteriormente, la empresa maneja el sistema de impresión OFFSET, el cual funciona de la siguiente manera:

Las planchas de aluminio presensibilizadas sobre las cuales se proyectó la imagen, se ajustan al rodillo porta plancha de la maquina impresora. En el proceso de impresión se transfiere la tinta y la solución de mojado a la plancha, después se transfiere la imagen contenida en la plancha a una mantilla de caucho, y esta a su vez pasa la tinta al papel. En este tipo de impresión la imagen en la plancha es directa y la zona impresora es lipófila (absorbe la tinta) mientras que la zona no impresora es hidrófila (absorbe el agua).

De esta manera se obtienen volúmenes de papel o cartón, en los formatos de medio y cuarto de pliego, con imágenes y textos de diferentes colores plasmados sobre sus superficie.

Impresión digital

En Agosto de 2005 la empresa adquirió un moderno sistema de Impresión digital, para apoyar el sistema de impresión tradicional y ampliar su portafolio de productos y servicios. En el nuevo sistema de impresión, la forma impresora se obtiene directamente con la información contenida en un archivo digital.

El modelo también se conoce como prensa digital, al permitir la disolución de las fronteras del modelo de impresión tradicional, mediante la digitalización de las etapas previas de impresión. La digitalización recibe el nombre de premedia y es equivalente a los procesos de Preimpresion expuestos en el proceso gráfico convencional.

El sistema de impresión digital no utiliza elementos como películas, productos químicos o planchas metálicas; y además permite desarrollar tirajes mucho más cortos, inferiores a 1000 ejemplares, gracias a la posibilidad de cambiar la forma impresora de forma directa y automática para cada ciclo de producción sin necesidad de preparaciones complejas.

Fase de Post Impresión

Una vez transferida la imagen al papel o cartón, se da al producto impreso su forma final mediante los procesos de acabado o manipulación. En esta fase se realizan aquellas operaciones específicas para cada uno de los trabajos y que son necesarias para transformar el soporte impreso en producto final.

Las operaciones de acabado que realiza la empresa son:

Refilado: Acción mediante la cual se corta el papel impreso a las dimensiones finales requeridas.

Plastificado: Consiste en el recubrimiento del papel, utilizando plástico en diferentes densidades.

Pegado: Operación mediante la cual se extiende pegante en un soporte o en la tripa de un libro para su encuadernación.

Plegado: Se crea un borde marcado que se lleva acabo con presión regulada según el grosor del material sobre el cual se está trabajando, eliminando en gran medida las fuerzas recuperadoras del papel.

Fresado: Sirve para preparar la superficie a pegar, dándole un tacto superficial rugoso que permite que el pegante se adhiera mejor.

Cocido a mano: Consiste en unir varios pliegos de una obra con hilo y aguja.

Encuadernación: Tiene como objetivo unir ordenadamente los pliegos de una obra, para formar un volumen compacto mediante una costura sólida y ponerle una cubierta resistente para proteger el libro y facilitar su utilización.

Troquelado: Se utiliza para moldear el cartón, dando la forma a diferentes tipos de cajas.

Compaginado: Ordenar las hojas de un libro, agenda o folleto según la secuencia correcta.

Descartonado: Operación mediante la cual se retira la rebaba que se forma en el cartón después de troquelarlo.

Las operaciones de acabado que requiere cada uno de los productos, incrementan el nivel de complejidad del proceso de producción de la organización, ya que las necesidades específicas de los clientes exigen la planeación y el desarrollo un flujo de trabajo en particular.

Vale la pena mencionar que en algunos casos los trabajos realizados en la empresa tienen puntos de partida diferentes. El primer caso se presenta cuando el cliente ha solucionado completamente su problema de diseño en otro lugar y trae en un archivo digital el proyecto a desarrollar. La segunda situación se genera cuando el cliente solicita la reimpresión de un trabajo realizado anteriormente en la empresa; esto permite pasar directamente a la Fase de Impresión al contar con las planchas de aluminio listas para ajustar a los rodillos porta planchas de las prensas.

2.7 MAQUINARIA Y EQUIPO UTILIZADO

Tabla 1. Maquinaria y equipo utilizado en la empresa

Nombre de la máquina o equipo	Marca	Sección	Descripción - referencia
Computador	Genérico	Diseño	Pantalla plana LCD, software avanzado de diseño gráfico
Computador	Genérico	Preprensa	Pantalla plana LCD, software avanzado de diseño gráfico
Scanner	AGFA	Diseño	Duoscan T2500
Scanner	ACER	Diseño	SZW 3300
Filmadora	AGFA	Preprensa	Selectset AVANTRA 30
Reveladora	AGFA	Preprensa	Rapiline 95-3
Copiador de planchas	NUARC	Fotomecánica	FT40V3UP
Prensa offset	HEIDELBERG	Impresión	GTOZ-S (¼ DE PLIEGO)
Prensa offset	ROLAND	Impresión	200 (1/2 PLIEGO)
Guillotina	POLAR	Corte	115 EM
Troqueladora	RH	Acabados	Ruian Human Machinery works
Compaginadora	DUPLO	Acabados	DC-121 OH
Pegadora de libros	MUELLER MARTINI	Acabados	
Plastificadora	RICALL	Acabados	RCP 70
Perforadora	ROSBACK	Acabados	220 A

Fuente: Autor del proyecto

2.8 FUNCIONES DE LOS CARGOS MÁS IMPORTANTES

1. Nombre del cargo: JEFE DE PLANTA

Departamento: Administrativo

Cargo del Jefe inmediato: Gerente

Cargos supervisados:

Asistente Administrativo/ Jefe de compras

Auxiliar de Producción

Operario de Preprensa

Equipo de Diseñadores

Operario de Prensa Digital

Objetivo del Cargo: Garantizar el buen funcionamiento, sostenibilidad y viabilidad económica, productiva y social de la empresa.

Las funciones del cargo son:

- Planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las políticas de la empresa.
- Establecer, cumplir y hacer cumplir los objetivos y normas de la empresa.
- Desarrollar, aprobar y controlar los planes de organización interna y hacer seguimiento de su cumplimiento.
- Coordinar las actividades de los departamentos bajo su supervisión.
- Escoger la mejor estrategia para implementar los planes de trabajo en todos los niveles de la organización.
- Realizar y/o autorizar la compra de materias primas e insumos necesarios para el desarrollo de la producción.
- Realizar los procesos de negociación con los proveedores y los clientes.
- Tomar decisiones frente a las cotizaciones presentadas por los proveedores.

- Estar al tanto de la evolución o cambios en el mercado de las Artes gráficas, para la implementación de nuevas estrategias y/o tecnología.
- Realizar las cotizaciones y asesorías requeridas al cliente según solicitud del mismo.
- Asegurarse que el producto final llegue al cliente con las especificaciones exigidas por el mismo.
- Elaborar el presupuesto de la empresa con la información suministrada por Contabilidad.
- Tomar decisiones frente a los indicadores arrojados por el análisis Contable y Financiero.
- Programar la recolección de cartera.
- Calcular los costos de producción y mantener el control sobre los mismos.
- Hacer la programación y asignación de turnos de trabajo.
- Rendir informes y hacer reuniones con la Gerencia.

2. Nombre del cargo: OPERARIO DE PREPrensa

Departamento: Diseño

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de planta

Cargos supervisados: Ninguno

Objetivo del Cargo: Asistir, coordinar y ejecutar el excelente funcionamiento de la Prerensa.

Las funciones del cargo son:

- Recibir los archivos de los clientes para ejecutar las labores de filmado y revelado.
- Asesorar al cliente en la preparación de los archivos.
- Hacer el montaje de los archivos, encapsularlos, revisarlos y hacer la confrontación con el cliente acerca del trabajo.

- Diligenciar la orden de producción del trabajo realizado, cuando el cliente requiere únicamente el servicio de pre prensa; si se trata de una solicitud de impreso, lo remite a Fotomecánica.
- Hacer el montaje de los rollos de película.
- Eliminar archivos temporales de los clientes.
- Organizar los trabajos realizados en archivos.
- Solicitar a bodega los insumos requeridos para la realización de su trabajo.
- Controlar la densidad del láser.
- Instalar el software y configurar las aplicaciones requeridas.

3. Nombre del cargo: COORDINADOR DE ACABADOS

Departamento: Producción

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de Planta

Cargos supervisados:

Auxiliares de acabados

Operarios de las maquinas de acabados

Objetivo del Cargo: Coordinar y asistir las operaciones de acabados.

Las funciones del cargo son:

- Realizar requerimiento de personal para cumplir con las órdenes de producción previo consentimiento del jefe inmediato.
- Supervisar las labores ejecutadas por sus subordinados.
- Realizar una revisión previa del trabajo recibido para continuar con las operaciones posteriores necesarias.

- Solicitar el material y los insumos necesarios para el correcto desarrollo del proceso de acabados.
- Desempeñar todas las funciones y/o tareas necesarias para obtener el producto terminado.
- Delegar funciones a los auxiliares de acabados.
- Realizar un muestreo de calidad previo a la entrega del producto terminado.

4. Nombre del cargo: PRENSISTA

Departamento: Producción

Cargo del Jefe inmediato: Jefe de Planta

Cargos supervisados: Ayudante de Prensa

Objetivo del Cargo: Realizar y verificar el montaje correcto de las planchas en la maquina, para obtener las impresiones requeridas según la orden de producción.

Las funciones del cargo son:

- Hacer el alistamiento requerido de la maquina.
- Lavar los tinteros de la maquina al momento de hacer cambio de tintas.
- Realizar el montaje de las planchas y la graduación de punteros.
- Realizar el montaje del papel o cartón sobre el cual se va a imprimir.
- Revisar la orden de producción para desarrollar sus tareas.
- Solicitar al almacén los insumos y materiales requeridos.
- Prepara las tintas requeridas en la orden de producción.
- Servir de ayuda y soporte al mecánico en arreglos y ajustes de las maquinas.

2.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE

Armonía Impresores Ltda. está en capacidad de desarrollar y ofrecer treinta y cuatro productos (34) diferentes, pertenecientes a las categorías Publicomercial, Editorial y Empaques. El listado de productos aparece a continuación:

- | | |
|------------------------------------|------------------------|
| 1. Tarjetas de invitación | 17. Rompecabezas |
| 2. Plegables | 18. Folletos |
| 3. Informes contables o de gestión | 19. Libros |
| 4. Hojas de respuesta | 20. Habladores |
| 5. Hojas de operaciones | 21. Revistas |
| 6. Pruebas tipo ICFES | 22. Hojas de membretes |
| 7. Carpetas | 23. Sobres |
| 8. Afiches | 24. Blocks de hojas |
| 9. Programas | 25. Etiquetas |
| 10. Cartas | 26. Almanagues |
| 11. Volantes | 27. Boletas |
| 12. Diplomas | 28. Agendas Escolares |
| 13. Actas de grado | 29. Anuarios |
| 14. Periódicos | 30. Directorios |
| 15. Stickers | 31. Bolsas en papel |
| 16. Catálogos | 32. Carnés |
| | 33. Facturas |
| | 34. Banderines |

Para tener una idea mejor de los productos elaborados, se presenta una descripción detallada de algunos de ellos:

Tabla 2. Descripción de los principales productos elaborados

Producto	Dimensiones	Colores	Forma de empaque	Operaciones requeridas
Libros	(24 X 17) cm. ó tamaño carta	<u>Carátula:</u> Policromía <u>Interior.</u> Una tinta	Cajas de Cartón	PP-FM-I-C-AC- APL-AR
Afiches	½ ¼ (Pliego)	Policromía	Papelón	D-PP-FM-I- C-AP- AR
Cajas	½ (Pliego)	Policromía	Papelón	PP-FM-I-C-AT
Volantes	½ (Carta)	Bicolor o policromía	Papelón o cajas	D-PP-FM-I-C-AR
Agendas escolares	(24 x 17) cm.	Una tinta ó dos tintas	Cajas de cartón	D-PP-FM-I-C-AC- ACH-AR
Pruebas tipo ICFES	½ (Pliego)	Una tinta	Cajas de cartón	PP-FM-I-APM

Fuente: Autor del proyecto

Nomenclatura de las operaciones generales

D – Diseño

PP – Preprensa

FM – Fotomecánica

I – Impresión

C – Corte

Nomenclatura específica de acabados

AT – Acabado Troquelado

AP – Acabado Plastificado

AC - Acabado Compaginado

APL – Acabado Pegado de libros

ACH – Acabado Cocido al hilo

AR – Acabado Refilado

APM- Acabado plegado manual

Los servicios que ofrece la empresa son los siguientes:

1. Revelado de películas
2. Copiado de planchas
3. Corte
4. Troquelado
5. Plastificado
6. Impresión

2.10 CLIENTES

Los clientes de Armonía Impresores Ltda. no son los consumidores directos, sino Empresas, Instituciones y Personas naturales que hacen parte de los diferentes sectores económicos.

La Organización atiende tres segmentos principales de clientes que generan el 72% de las ventas totales, estos son: El sector Editorial con el 35%, el sector Educativo con el 22% y el sector de los empaques que aporta el 15%.

El sector Editorial lo componen Autores, Editores y Editoriales, cuya necesidad específica es un solo producto (Libros). Este sector se caracteriza por que un porcentaje reducido de los clientes de la organización, el 10%, generan el nivel de ingresos más alto de la totalidad de sectores atendidos.

Los Colegios, Universidades y Centros de capacitación integran el sector Educativo. Los productos que generalmente demandan son: Libros para las Universidades, anuarios y agendas escolares para los Colegios, y diplomas y actas de grado para los Centros de capacitación. Las ventas a este segmento tienen un claro comportamiento estacional hacia el último trimestre del año.

Existe un grupo de personas naturales y empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de bolsas de papel y cajas de cartón, los cuales constituyen el sector de los empaques. Este mercado se caracteriza por la reimpresión de trabajos realizados en el pasado y por el comportamiento estable de las ventas durante todo el año.

El porcentaje restante de ventas se divide de manera proporcional entre organizaciones privadas de diferentes tamaños, diseñadores y empresas de publicidad e Instituciones oficiales.

Vale la pena mencionar que los clientes que dieron origen a Armonía Impresores Ltda., Editorial Ased y la Corporación educativa Ased, participan de manera activa en las ventas de la organización con un 30% de las ventas totales.

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y DISEÑO DEL RUMBO ESTRATÉGICO

3.1 PLAN ESTRATÉGICO

Armonía Impresores Ltda. decidió utilizar la metodología propuesta en el Balanced Scorecard, para la creación y puesta en marcha de su plan estratégico.

La selección de esta herramienta de gestión estratégica, se dió por la capacidad que tiene para traducir la visión y la estrategia de la Organización, en un conjunto claro y coherente de objetivos y medidas desde cuatro perspectivas integradas:

Perspectiva financiera: Es la perspectiva que permite visualizar nuevos ingresos, productividad empresarial, utilización óptima de los activos estratégicos, gestión de costos, control del gasto y viabilidad financiera para poder cumplir con las expectativas de los accionistas.

Perspectiva de Clientes: En la perspectiva de clientes se identifican los segmentos del mercado en los que la empresa ha decidido competir. De igual manera, se definen los atributos de la propuesta de valor a entregar a los clientes y el tipo de relación que se quiere establecer con ellos.

Perspectiva de los procesos internos: En esta perspectiva se deben definir los pocos procesos críticos que serán los que permiten a la empresa, entregar la propuesta de valor a sus clientes.

Perspectiva de innovación y aprendizaje (Tecnología y Gestión Humana): En esta perspectiva se deben incluir todos los aspectos relacionados con la cultura organizacional requerida para el cambio o transformación de la empresa, las familias de cargos que serán objeto de mejoramiento de sus cualidades y habilidades para que

ejecuten los procesos clave generadores de valor, y la disponibilidad de los sistemas de información que permitirán desarrollar los procesos de manera más eficiente y eficaz.

Las perspectivas descritas se utilizan como soporte para la realización del análisis interno y externo de la organización, sustentado con sus principales directrices organizacionales. La razón de ser de este análisis, era la de definir un rumbo estratégico con un soporte real y suficiente para lograr un excelente diseño del plan y su correcta ejecución.

A continuación se presenta el estudio de los temas que hicieron posible el análisis de la empresa y el diseño de su rumbo estratégico.

3.1.1 Misión, Visión y Valores institucionales. La parte inicial del análisis interno de la organización, consistía en realizar la revisión o en su defecto el diseño, de la misión y visión establecidas en la empresa. Armonía Impresores Ltda. ya contaba con la declaración de estos dos enunciados; Sin embargo, al indagar un poco más acerca del origen de los mismos, se encontró que la misión y la visión habían sido formuladas de manera unilateral por el Jefe de Planta sin compartirlas con el resto del equipo humano.

Debido a la situación anterior, se tomó la decisión de desarrollar el proceso de formulación de las directrices institucionales partiendo de cero, siguiendo las recomendaciones que la teoría moderna expone para estos casos.

Antes de iniciar con el ejercicio fue necesario aclarar al equipo Directivo que, establecer las declaraciones de misión y visión no era tarea fácil, que la actividad comportaría grandes esfuerzos y requería mucho trabajo y elaboración.

Misión: En muchos casos las empresas plantean sus enunciados de misión sin conocer para que los requieran. Con el objetivo principal que el equipo Directivo comprendiera e hiciera propio el propósito, fue necesario dejar claridad acerca del verdadero significado de la misión. La explicación se dió a través de presentaciones y ayudas didácticas que contenían el siguiente marco teórico:

La misión de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto, da sentido y guía a las actividades de la misma.

Consiste en la formulación de una propuesta inquietante porque obliga a los accionistas a tomar decisiones, a elegir cosas que estarían dispuestos a hacer y cosas que tendrían que dejar fuera, al menos por un tiempo. Inquietante también porque lleva a considerar que el enunciado de misión debe ser temporal, aunque se formule para un largo plazo.

La misión debe ser formulada lo mas clara posible, sin afanes y hasta que exista consenso. Sin adornos, palabras que nadie entienda y mucho menos ensaladas de verbos y adjetivos.

Con los conceptos teóricos claros se emprendió un proceso de deliberación y análisis en el cual el equipo directivo revisó de manera concienzuda y detallada cada uno de los interrogantes establecidos.

Lo más notable durante la elaboración de la misión fue el proceso de reflexión en común que se desarrolló, el cual generaba de manera simultánea la interiorización real del concepto. El ejercicio les permitió reencontrarse con la esencia competitiva de la empresa, a veces desnaturalizada con el paso del tiempo.

Después de revisar varios conceptos, analizar planteamientos e intercambiar diferentes puntos de vista, se obtuvo la claridad y el consenso necesarios para definir la misión de Armonía Impresores Ltda. de la siguiente manera:

Diseñar y desarrollar soluciones en comunicación gráfica utilizando productos impresos sobre papel o cartón, mediante el trabajo de un equipo humano calificado, con el apoyo tecnológico necesario en los sistemas de impresión offset y digital, para que nuestros clientes transmitan el mensaje que desean.

El desarrollo del proceso para concretar la misión, arrojó las primeras victorias tempranas del proyecto. Gracias a los debates y espacios de reflexión establecidos, se logró

identificar aquellas cosas que la empresa hacía sin declararlo, así como aquellas otras que efectuaba pero que en realidad no hacían parte de su razón de ser.

A continuación se presentan los tres (3) conceptos de la misión que dieron origen a las discusiones más profundas:

La primera palabra de la misión puso a pensar al equipo Directivo; La problemática consistía en la afirmación de realizar ó no, diseño al interior de la organización. A pesar de que en el momento de crear el enunciado, la empresa ofrecía a sus clientes el servicio de diseño, se cuestionó si ésta función hacía parte de la razón de ser de la organización.

Luego de varios debates, se llegó a la conclusión que una empresa litográfica no debería ofrecer el servicio de diseño, ya que existen empresas especializadas que cuentan con los recursos idóneos para desarrollar esta labor; sin embargo, por los próximos dos o tres años, los clientes actuales y potenciales de Armonía Impresores Ltda. demandarán la prestación de este servicio de forma directa por parte de la empresa.

El siguiente concepto controvertido, que se incluyó en el enunciado, es un claro ejemplo de funciones que las empresas comienzan a realizar sin proponérselo, las cuales con el paso del tiempo adquieren un espacio al interior de la organización. Para este caso particular se trata de la impresión sobre cartón; este servicio se presta a empresas pertenecientes al sector de los empaques, dedicadas a la fabricación y comercialización de cajas en este material. El equipo directivo resolvió declarar abiertamente, a través de su misión, la posibilidad de imprimir sobre otro medio distinto al papel.

El último punto clave tratado en las reuniones, fue la necesidad inmediata de incluir en la misión el nuevo sistema de impresión digital recientemente adquirido por la empresa.

La mejor prueba para mostrar que un enunciado de misión tiene valor, es lograr que la empresa cambie a consecuencia de lo que en él se establece. Si nada sucede al día siguiente ni en los siguientes años, significa que la misión de la empresa es otra. Para el caso de Armonía Impresores Ltda. se presentó un evento que demostró la validez del proceso y del enunciado definido. Esto fue lo que sucedió:

Cuando se estaba trabajando con el equipo Directivo en el desarrollo de la misión, se presentó una situación problemática relacionada con la prestación del servicio de pre prensa a los clientes externos. Los clientes de este servicio, personas dedicadas a la comercialización de productos impresos y empresas competidoras que no cuentan con este recurso, congestionaban con su demanda el área de pre prensa, hasta el punto de interrumpir el proceso productivo interno de la organización. Era tal la gravedad del asunto, que en algunas ocasiones el las máquinas impresoras no se alimentaban de material por demoras en el área mencionada.

El caso se analizó durante varios días, se revisaron los ingresos generados por la actividad de pre prensa, se contabilizó el número de veces que los clientes solicitaban el servicio en un período de tiempo, se le preguntó a la persona encargada de la operación su punto de vista, etc. El análisis de los aspectos mencionados no dió una respuesta definitiva a la situación.

El equipo Directivo decidió revisar el enunciado de misión establecido y lo relacionó al dilema; luego de varias discusiones, y con base en las siguientes razones puntuales, se tomó la decisión definitiva de eliminar la prestación del servicio de pre prensa a clientes externos:

- El servicio de Pre prensa no hace parte activa de la razón de ser de la empresa
- Es necesario centrar los esfuerzos y recursos en la razón de ser de la organización (Impresión).
- Enfocar los recursos de pre prensa para el consumo interno, generaría una reacción muy positiva en la razón de ser de la organización.

Para finalizar, vale la pena recordar que la misión de Armonía Impresores Ltda. es su tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y auto evaluación de su funcionamiento para estimar si es congruente con los objetivos trazados.

Visión: Una vez definida la misión, el paso siguiente consistía en formular la situación futura deseable para la empresa, proyectar la imagen de lo que desean los accionistas

que sea la organización en el futuro, de forma realista y atractiva: pensar el futuro en presente, de modo que se sepa hacia dónde quieren llevar a Armonía Impresores Ltda., cómo quieren que la vean sus clientes y la sociedad en general.

La metodología empleada en el desarrollo de la visión fue similar a la que se utilizó para definir la misión. Se presentó un marco teórico detallado que le permitiera al equipo Directivo entender con claridad el verdadero propósito de formular la visión y luego se plantearon una serie de interrogantes a los cuales el equipo Directivo debería dar respuesta mediante la obtención de consenso.

El primer paso consistía en definir el horizonte de tiempo para la visión, teniendo presente estos factores: el desarrollo del sector, la competencia actual y nueva posible, la velocidad de avance de la tecnología en el medio y los clientes.

Además de los factores citados, los impulsos intuitivos que resultan de la experiencia y la acumulación de información por parte del equipo Directivo, determinaron como horizonte de tiempo los siguientes tres años. Esto quiere decir, que la fecha para alcanzar el puerto de llegada sería Noviembre de 2008.

Antes de desarrollar el cuestionario, cuyas respuestas constituyen el punto de partida para definir el enunciado de visión, se generó la atmósfera propicia para realizar esta labor. Se pidió a los miembros del equipo Directivo que cerraran los ojos por unos cuantos minutos, que ignoraran por un momento las trabas que puedan aparecer en el horizonte y asumieran que este mundo es ideal. A partir de esta premisa se debe escribir una visión que, de ser posible, dé respuestas al menos a estas preguntas.

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en tres (3) años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

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

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

¿Cuál es ese destino exitoso al cual se aspira llegar?

Pensando en la espontaneidad del ejercicio, se decidió emplear el formato de lluvia de ideas para capturar el pensar y sentir de los miembros del equipo Directivo, respecto a los interrogantes planteados y al marco teórico expuesto. Como resultado se obtuvieron las siguientes frases:

- Clientes que lo último que miren sea el precio
- Garantizar calidad de productos y cumplimiento en las fechas de entrega
- Clientes que valoren el trabajo realizado por Armonía Impresores Ltda.
- Una empresa de elite, exclusiva
- Darle la atención que se merece a los clientes deseados
- Una empresa que ayude a los demás a comunicarse
- Una empresa que se maneje de manera adecuada y dinámica en su parte administrativa, cuyos procesos sean fluidos
- Una organización con un futuro estable para sus colaboradores
- Procesos tecnificados, elaborados y definidos
- Completamente digitalizada

A partir de los enunciados anteriores fue posible la elaboración de la visión expuesta a continuación:

En Noviembre de 2008, Armonía Impresores Ltda. será la empresa de artes gráficas más reconocida en Bucaramanga y su área metropolitana, gracias al cumplimiento de la propuesta de valor ofrecida a sus clientes objetivo.

La organización se caracterizará por la búsqueda permanente de relaciones a largo plazo con los segmentos de cliente objetivo, definidos por aquellos que valoren la calidad de los productos, el cumplimiento en las fechas de entrega y las relaciones de tipo gana-gana.

La rentabilidad de la organización responderá a las expectativas de sus asociados, para poder garantizar una fuente de empleo segura y duradera a sus colaboradores.

Es imprescindible tener la visión definitiva, ya que ella facilitará la toma de decisiones a mediano y largo plazo. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por ello, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas.

Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la empresa así lo requieren.

Valores Institucionales: Junto a la misión y la visión, se establecen también los valores, los cuales son el conjunto de características y cualidades que Armonía Impresores Ltda. busca en la personas que trabajan con ellos, y que les facilitarán llegar a la visión y seguir la misión definida.

Los valores, también llamados “valores corporativos, empresariales u organizacionales”, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas para la empresa.

De los tres elementos mencionados, los valores son los que tienen mayor permanencia. No se trata de una declaración circunstancial o de conveniencia, sino de creencias básicas, esenciales, que tienen valor intrínseco.

Su definición fue muy sencilla, los miembros del equipo Directivo coincidieron en formular los siguientes cinco valores institucionales, como la columna vertebral para su empresa:

Trabajo en equipo

Acceptar a los demás, sin importar las diferencias, identificando sus fortalezas para conformar un grupo humano capaz de afrontar todo tipo de situaciones.

Moral alta para realizar las actividades

Relacionado a la actitud mostrada por el equipo humano para el desarrollo de sus tareas, tiene que ver con el empeño, la dedicación y la alegría con la que se asumen los retos del día a día.

Compromiso

Asumir con dedicación, seriedad, profesionalismo y entrega el rol que cada persona desempeña en el grupo humano de Armonía.

Responsabilidad

Capacidad de desarrollar y cumplir de manera autónoma, organizada y eficiente con las obligaciones, metas y objetivos tanto individuales como colectivos.

Respeto al prójimo

Principio fundamental para construir una convivencia armónica; es reconocer la diversidad de ideas, culturas, niveles sociales, dentro de un marco de equidad y convivencia.

3.1.2 Cadena de Valor. Hoy en día la gran mayoría de organizaciones confunden la eficacia operativa con la estrategia. La Búsqueda de productividad, calidad y rapidez, las ha conducido al uso de un sin número de herramientas de Gestión, cuya implementación en un comienzo genera mejoras operativas sobresalientes, pero con el tiempo demuestran no poder obtener una rentabilidad sostenida.

Mientras que la eficacia operativa consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales; la estrategia propone a las organizaciones realizar actividades diferentes a la de sus rivales ó ejecutar actividades similares de forma diferente.

Como la estrategia se basa en acciones singulares, era necesario identificar y analizar, el conjunto de actividades que desempeña Armonía Impresores Ltda. para diseñar, producir, llevar al mercado y entregar sus productos al consumidor final. Este grupo de acciones se conoce como Cadena de valor.

El objetivo de construir la Cadena de valor de Armonía Impresores Ltda. es el de examinar las actividades que la empresa realiza y como interactúan, con el fin de analizar las posibles fuentes para generar ventajas competitivas.

Es importante mencionar que el valor es determinado por los compradores, en función de factores como la calidad, fiabilidad, volumen, facilidad de obtención y rapidez de entrega.

El equipo Directivo, con el apoyo de algunos de sus colaboradores, infirió la Cadena de valor de la organización de la siguiente manera:

Figura 2. Cadena de valor de la empresa



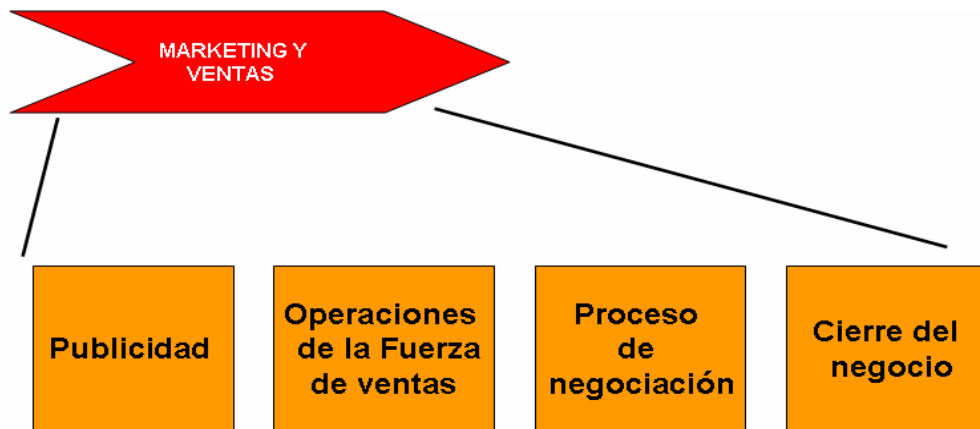
Fuente: Autor del proyecto

A continuación aparece la descripción detallada de cada una de las categorías identificadas, con sus respectivas subactividades:

MARKETING Y VENTAS

En esta categoría aparecen las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes puedan acceder al producto y/o servicio e inducirlos a hacerlo.

Figura 3. Marketing y ventas



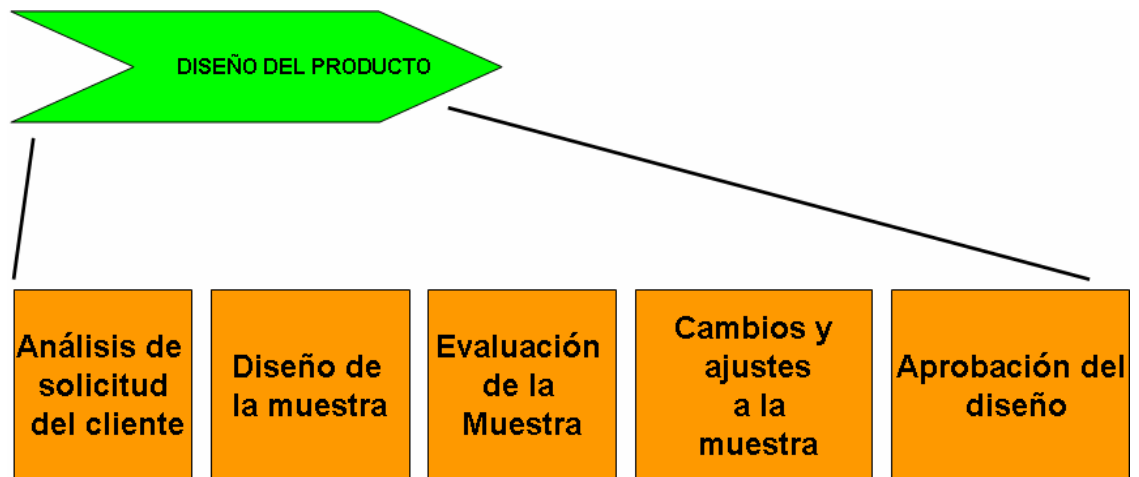
Fuente: Autor del proyecto

Esta actividad primaria requiere el desarrollo de las siguientes cuatro (4) subactividades para generar el valor agregado que se espera:

- **Publicidad:** Es el conjunto de actividades realizadas para dar a conocer la empresa a nivel local y regional.
- **Operaciones de la fuerza de ventas:** Son actividades asociadas a la oferta de productos y servicios a clientes actuales y potenciales, además de la atención a las solicitudes de posibles compradores, respecto a sus necesidades específicas.
- **Proceso de negociación:** Corresponde a las actividades para elaborar y hacer llegar la cotización a los clientes.
- **Cierre del negocio:** Todo lo relacionado a las actividades mediante las cuales se establecen las condiciones finales del negocio, como por ejemplo la forma de pago y la fecha de entrega del producto terminado.

DISEÑO DEL PRODUCTO: Se define como el conjunto de actividades que comportan la concepción y diseño del producto, con base en los requerimientos y necesidades específicas del cliente.

Figura 4. Diseño del producto



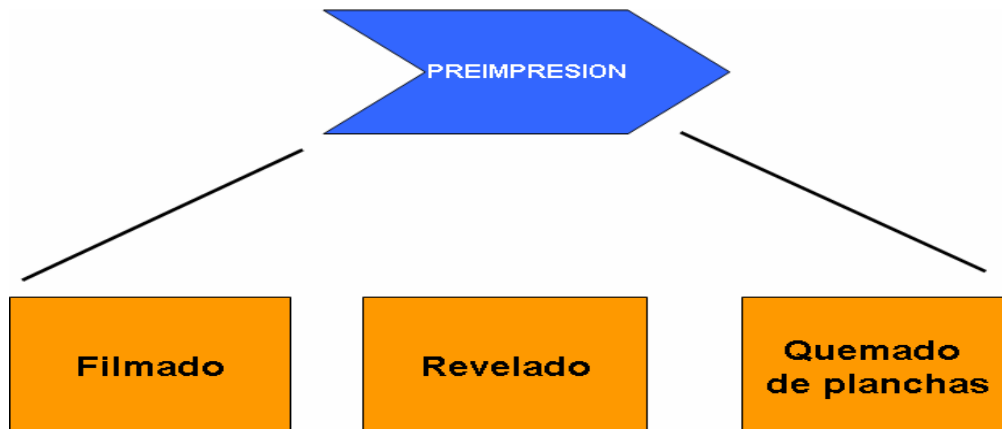
Fuente: Autor del proyecto

El desarrollo de las siguientes cinco (5) subactividades hace posible el cumplimiento a la actividad primaria citada.

- **Análisis de la solicitud del cliente:** Actividades que permiten la correcta interpretación de lo que quiere comunicar el cliente a través del impreso.
- **Diseño de la muestra:** Conjunto de actividades mediante el cual se plasma o construye el boceto, con las características que el cliente solicita.
- **Evaluación de la muestra:** Esta etapa reúne el conjunto de actividades para recibir la opinión del cliente respecto a la muestra elaborada.
- **Cambios y ajustes a la muestra:** Proceso mediante el cual se realizan los cambios solicitados por el cliente al diseño de la muestra inicial.
- **Aprobación del diseño:** Conjunto de actividades mediante las cuales se aprueba el diseño final a reproducir.

PREIMPRESION: En esta etapa, se garantiza la obtención de un soporte físico que pueda ser reproducido gráficamente, utilizando el sistema de impresión Offset con el que cuenta la organización.

Figura 5. Preimpresión



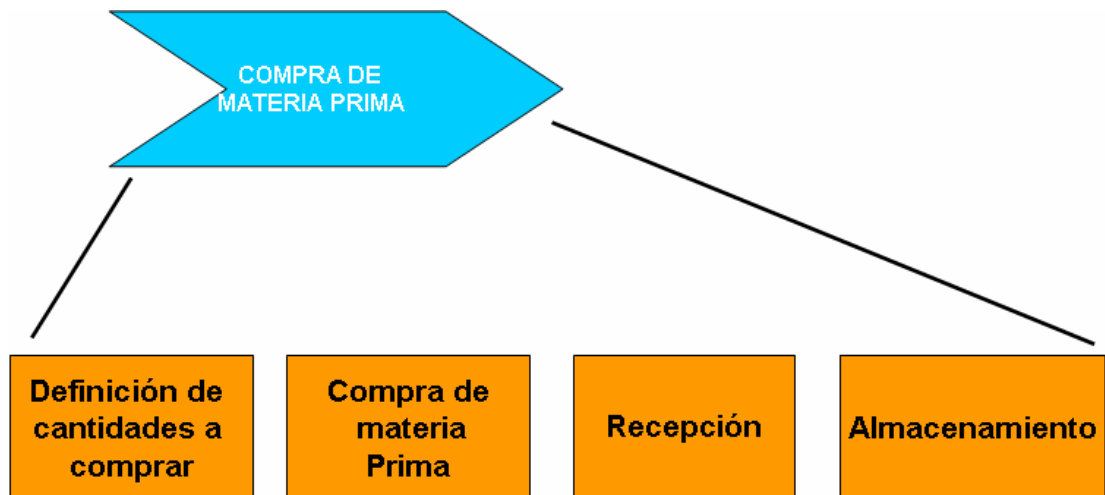
Fuente: Autor del proyecto

Esta actividad primaria requiere el desarrollo de las siguientes tres (3) subactividades para generar el valor agregado que se espera:

- **Filmado:** Conjunto de actividades realizadas para transferir el contenido de lo que aparece en la pantalla del computador a un rollo de película.
- **Revelado:** Proceso mediante el cual se expone un rollo de película para obtener los negativos que contienen las imágenes y textos a reproducir.
- **Quemado de planchas:** Actividades que permiten plasmar el contenido de los negativos sobre una plancha metálica.

COMPRA DE MATERIA PRIMA: Se define como el conjunto de actividades que permiten entregar las cantidades de materia prima requeridas para atender la programación de producción.

Figura 6. Compra de materia prima



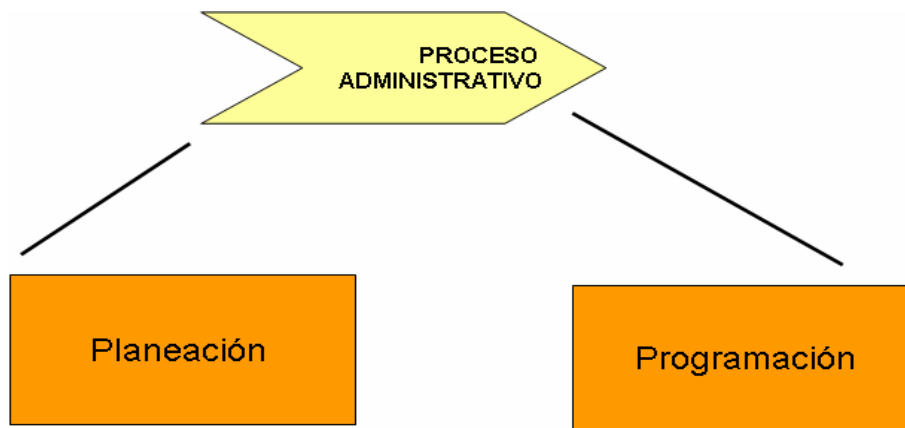
Fuente: Autor del proyecto

Las subactividades que se presentan a continuación componen la actividad primaria de la que se está hablando:

- **Definición de cantidades a comprar:** Actividades que se llevan a cabo para determinar la cantidad exacta de materia prima (papel o cartón) que se requiere para elaborar el pedido del cliente.
- **Compra de materia prima:** Conjunto de actividades que permiten la realización de una compra efectiva de materia prima a un proveedor.
- **Recepción:** Proceso mediante el cual se compara el pedido de materia prima con las cantidades físicas recibidas.
- **Almacenamiento:** Actividades que permiten la ubicación de la materia prima en el lugar que le corresponde, antes de ser llevada al taller de producción.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Esta etapa reúne las actividades que comportan la asignación de recursos para garantizar un proceso óptimo de producción.

Figura 7. Proceso administrativo



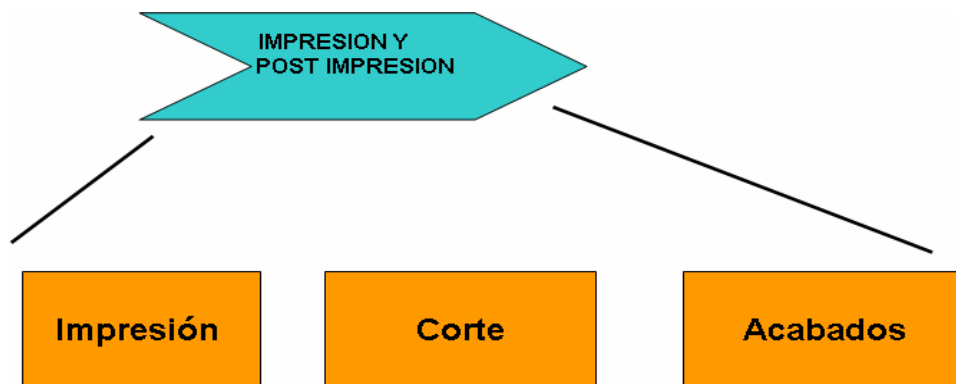
Fuente: Autor del proyecto

Esta actividad primaria requiere el desarrollo de las siguientes dos (2) subactividades para generar el valor agregado esperado:

- **Planeación:** Conjunto de actividades que permite realizar un análisis exhaustivo de los recursos que deben apropiarse para una programación efectiva.
- **Programación:** Es el proceso que permite determinar la secuencia en que se van a desarrollar las ordenes de producción en un período determinado, de acuerdo con la capacidad instalada.

IMPRESIÓN Y POST IMPRESIÓN: Es el conjunto de operaciones finales que se realizan para obtener productos terminados.

Figura 8. Impresión y post impresión



Fuente: Autor del proyecto

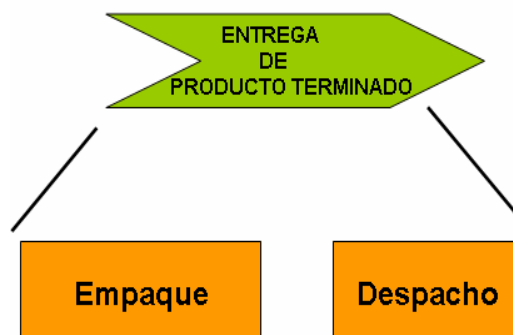
Impresión: Actividades que constituyen la razón de ser de la organización, al dar vida propia al papel o cartón mediante la incorporación controlada de tinta sobre sus superficies.

Corte: Conjunto de actividades realizadas para dar al impreso su tamaño final.

Acabados: Actividades específicas según el tipo de producto que se este elaborando, las cuales hacen que el impreso se transforme en producto terminado.

ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO: Proceso mediante el cual los productos terminados son revisados, contados y finalmente dispuestos para ser entregados al cliente.

Figura 9. Entrega de producto terminado



Fuente: Autor del proyecto

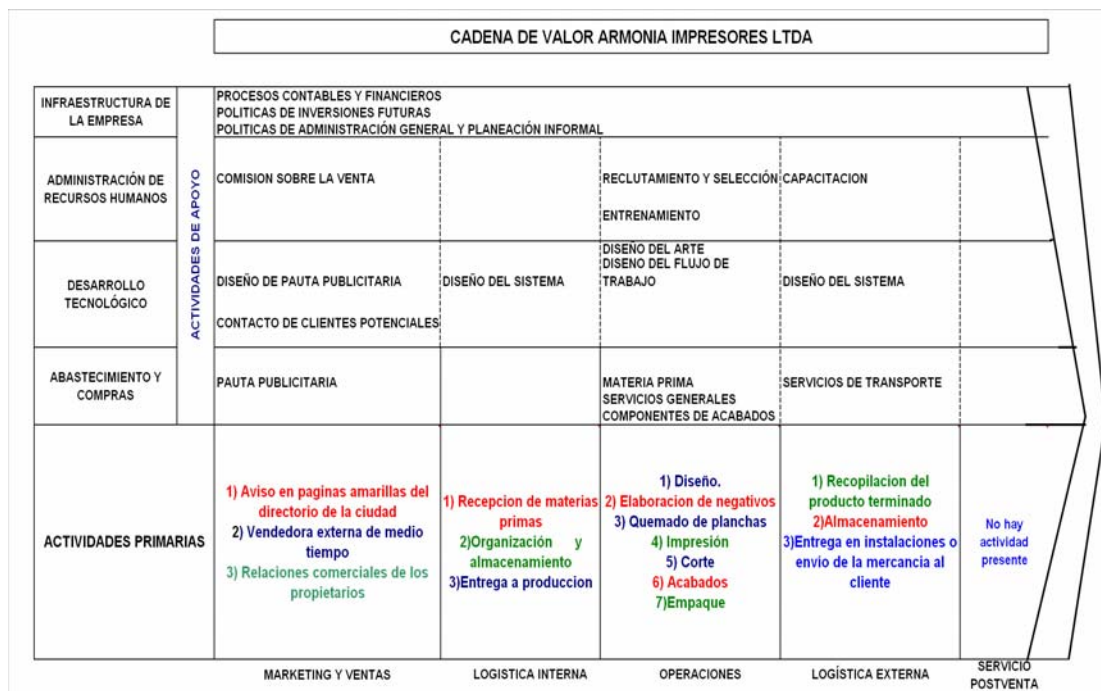
Consta de las siguientes dos (2) subactividades:

Empaque: Actividades relacionadas a la disposición de los productos impresos en un empaque que permite su manipulación y transporte, sin sufrir daño alguno.

Despacho: Mediante este proceso se logra la entrega oportuna de los pedidos a los clientes, de acuerdo a las cantidades solicitadas.

A continuación se presenta un resumen gráfico de la Cadena de valor, donde aparecen las actividades primarias y de apoyo:

Figura 10. Actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor



Fuente: Autor del proyecto

Una vez finalizada la construcción de la cadena de valor, se formuló un cuestionario al equipo Directivo, con el objetivo de despertar la necesidad de realizar un ejercicio reflexivo, respecto al conjunto de actividades desarrolladas por la empresa para generar valor. Dentro de las preguntas debatidas de forma abierta se encuentran:

- ¿Cómo la cadena de valor de Armonía Impresores Ltda. podrá ser diferente a la de sus Competidores?
- ¿Cómo puede hacerse de forma diferente esta actividad, ó eliminarse?
- ¿Podrán existir procesos automatizados que ayuden a mejorar los Productos y/o servicios?
- ¿Cómo pueden reordenarse o reagruparse un grupo de actividades de valor unidas?

El resultado del ejercicio, fue la apropiación de elementos de juicio válidos, que mas adelante harían posible la reconfiguración de algunos puntos de la cadena de valor de la empresa, a través de la definición de su rumbo estratégico.

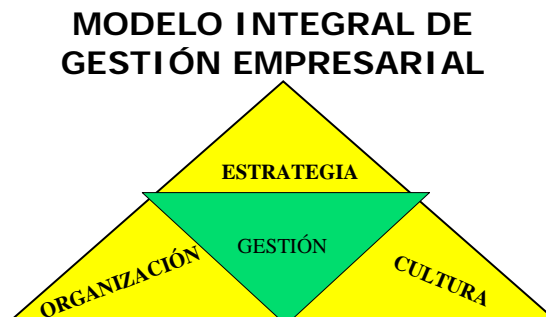
3.1.3 Caracterización de la cultura empresarial (Diagnóstico Organizacional - DO). La revisión del pasado reciente de la organización permite resaltar algunos de los supuestos que guiaron su accionar, entre los que se destacan la consideración de poder controlar su propio destino y de operar en un ambiente estable y relativamente previsible.

El ritmo y la complejidad que imprime el mundo globalizado impone cambios de gran magnitud hacia nuevas formas de vivir, nuevos estilos de relación y por ende nuevos valores.

El panorama descrito impone obligaciones a los líderes de Armonía Impresores Ltda., quienes tienen la responsabilidad de garantizar el éxito tanto en el actual accionar como en el futuro de su empresa.

Marco Conceptual para el diagnóstico organizacional: Toda acción empresarial requiere fundamentalmente de tres elementos:

Figura 11. Modelo integral de gestión



Fuente: Autor del proyecto

La Organización como instrumento para llevar a cabo la estrategia de una manera eficiente y eficaz.

La Estrategia para saber a donde ir y como lograrlo.

La Cultura, para dinamizar la organización y motivar la gente.

Un buen ejercicio estratégico debe partir de un conocimiento a fondo de la realidad institucional de hoy, que permita definir imágenes a futuro.

Para Armonía Impresores Ltda. se aplicaron a la cultura y a la organización las herramientas como se describen a continuación.

A la cultura organizacional:

Clima Organizacional, que mide el conjunto de percepciones que configuran la descripción y caracterización compartidas por sus miembros.

Trabajo en Equipo, mide la gestión de la interfaz entre el sistema de trabajo, las personas y grupos que lo llevan a cabo.

A la organización como institución:

Calidad organizacional, mide la salud organizacional y la calidad de vida laboral.

Organización focalizada en la estrategia, evalúa el nivel de importancia que se le da a las cuestiones estratégicas en la empresa.

Formulación del diagnóstico: Para formular de manera concreta el diagnóstico institucional se utilizó un método de cuestionario de preguntas con valoración personal. El método se fundamenta en motivar la participación de todos los actores en la vida empresarial al interior de Armonía Impresores Ltda.; incluyendo colaboradores de los diferentes niveles y propietarios con quienes se desarrollaron talleres de trabajo en función de:

- Sistema de Administración.
- Clima y Calidad Institucional.
- Calidad de Trabajo en Equipo.
- Organización focalizada en la estrategia.

El modelo se desarrolló con fundamento en formatos de preguntas estructuradas, sobre las cuales los participantes debían reflexionar individualmente y escribir sus propias apreciaciones. En algunos casos se organizaron pequeños grupos de discusión de donde se obtuvo una sola opinión concertada.

Del análisis de las herramientas aplicadas aparecen consideraciones que permiten visualizar el hoy de Armonía Impresores Ltda. y de paso estructurar acciones concretas en el corto, mediano y largo plazo, para construir un conjunto de planes de acción que sirvan de sustento al diseño del plan estratégico.

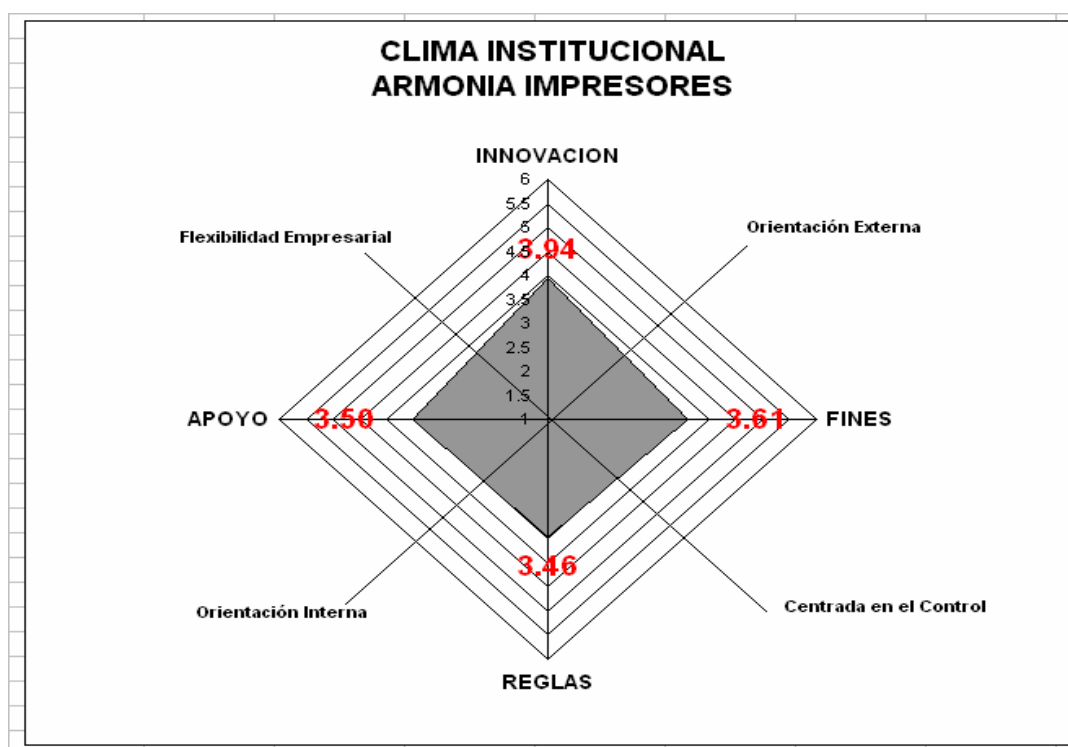
CLIMA ORGANIZACIONAL: Con este modelo se exploran elementos tales como:

- Vocación y aptitud hacia el trabajo.
- Trabajo creativo que permita experimentar la sensación de reto.
- Reconocimiento de los demás.
- Crecimiento en el trabajo a través de la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades.

- Oportunidad de aumentar la autoridad y responsabilidad en la función actual o en otras funciones de la empresa.

De igual manera el modelo mide si la Institución tiene una orientación externa ó interna, si tiene flexibilidad empresarial ó está centrada en el control, todo esto se logra al revisar que tanta Innovación y creatividad están presentes, si la institución tiene una cultura hacia el logro de resultados, ó que tanto apoyo le brinda la institución a sus colaboradores en todas sus actividades y cómo al interior de la Institución se respetan las normas y los procedimientos.

Figura 12. Clima institucional



Fuente: Autor del proyecto

En el modelo (Gráfica Superior) la Institución es más sana en la medida que su evaluación (El rombo gris) se parece en su simetría y calificación a la organización ideal cuya máxima calificación es seis (6) y se representa por el rombo exterior.

Del análisis conjunto de los cuatro ejes referenciados encontramos los siguientes elementos que permiten definir el clima organizacional de la empresa.

El eje del **CUMPLIMIENTO DE LAS REGLAS:**

FORTALEZAS

- La gerencia de manera permanente enfatiza sobre la estabilidad de las operaciones.
- El Trabajo se realiza de acuerdo con los Procedimientos establecidos.

ASPECTOS A MEJORAR

- La dirección en varias ocasiones no da ejemplo en el cumplimiento de las normas.
- Casi siempre las actividades laborales son previsibles

DEBILIDADES

- Nunca las Instrucciones y procesos básicos se ordenan por escrito.

El eje del **LOGRO DE RESULTADOS (FINES)** es un concepto que mide la tendencia de la empresa por el logro de resultados y el desempeño empresarial que en ello influye:

FORTALEZAS

- Cuando existe claridad sobre los fines a lograr se facilitan los acuerdos para alcanzarlos.
- El logro de niveles prefijados de rendimiento son claros para una parte de la membresía organizacional.
- Existe un nivel de consenso aceptable sobre los fines a alcanzar.

ASPECTOS A MEJORAR

- La competitividad entre funcionarios no se utiliza para incrementar los estándares de rendimiento.

- Pocas veces los funcionarios reciben la información pertinente a su labor.
- No se tienen estándares de competitividad que permitan establecer mejores niveles de rendimiento que motiven una sana competencia entre funcionarios en el logro de los resultados.
- Falta un poco mas de responsabilidad por el logro de los objetivos personales.
- Las Políticas de recompensas que premian el rendimiento no están claras para una parte de la membresía organizacional.
- Con alguna frecuencia los funcionarios en sus discusiones y opiniones hablan sobre los objetivos a lograr.

DEBILIDADES

- La gerencia se no preocupa por determinar y especificar los objetivos de sus colaboradores.
- La medición del rendimiento no se realiza, ni tampoco existe claridad sobre la objetividad de los criterios con que son evaluados los funcionarios.

3) El eje de **INNOVACIÓN** que determina parte de la flexibilidad empresarial está calificado por los funcionarios como normal y los aspectos que influyen en ello se detallan a continuación:

FORTALEZAS

- Existe conciencia de la capacidad de los colaboradores para resolver problemas.
- Se percibe una gran adaptabilidad para desarrollar diferentes actividades.
- La organización tiene la capacidad para manejar presiones y cuellos de botella.
- Perciben que el entorno presenta buenas oportunidades que demandan cambios en su trabajo pero que son sorteados con eficiencia.
- Las habilidades y destrezas de los funcionarios son utilizadas con el máximo aprovechamiento.
- Normalmente la organización está buscando nuevos ámbitos para mejorar sus procesos de control.

ASPECTOS A MEJORAR

- Poca gente ensaya nuevas formas de realizar el trabajo.
- No se percibe una agresividad empresarial para penetrar nuevos mercados.
- Con poca frecuencia en la organización se realizan inversiones para el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La tecnología no es utilizada para desarrollar mejores productos y servicios.

El eje de **APOYO**, es el soporte que ofrece la empresa para que sus trabajadores desarrollen sus actividades de manera eficaz:

FORTALEZAS

- Las personas que cometen un error en la organización, siempre reciben una segunda oportunidad.
- El estilo de dirección imperante ofrece libertad en el trabajo de los colaboradores.
- Muchos funcionarios frente a problemas personales reciben ayuda.

ASPECTOS A MEJORAR

- Los superiores no brindan el apoyo necesario para el progreso de sus colaboradores.
- En algunas ocasiones se potencian ideas nuevas sobre la organización del trabajo

DEBILIDADES

- La crítica constructiva no se recibe con el propósito que se plantea.
- Los conflictos interpersonales poca cabida tienen en las discusiones empresariales.

Siempre se propende por una organización sana. Para ello se debe hacer un esfuerzo educativo muy complejo al interior de la Institución, encaminado a cambiar actitudes y valores. De esta manera es posible adaptarse a las coyunturas, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en progresión creciente.

Determinar el estado institucional, es el factor primordial para establecer los mecanismos de acción encaminados a mejorar las relaciones y el factor humano como fuente primaria del desarrollo de la Organización.

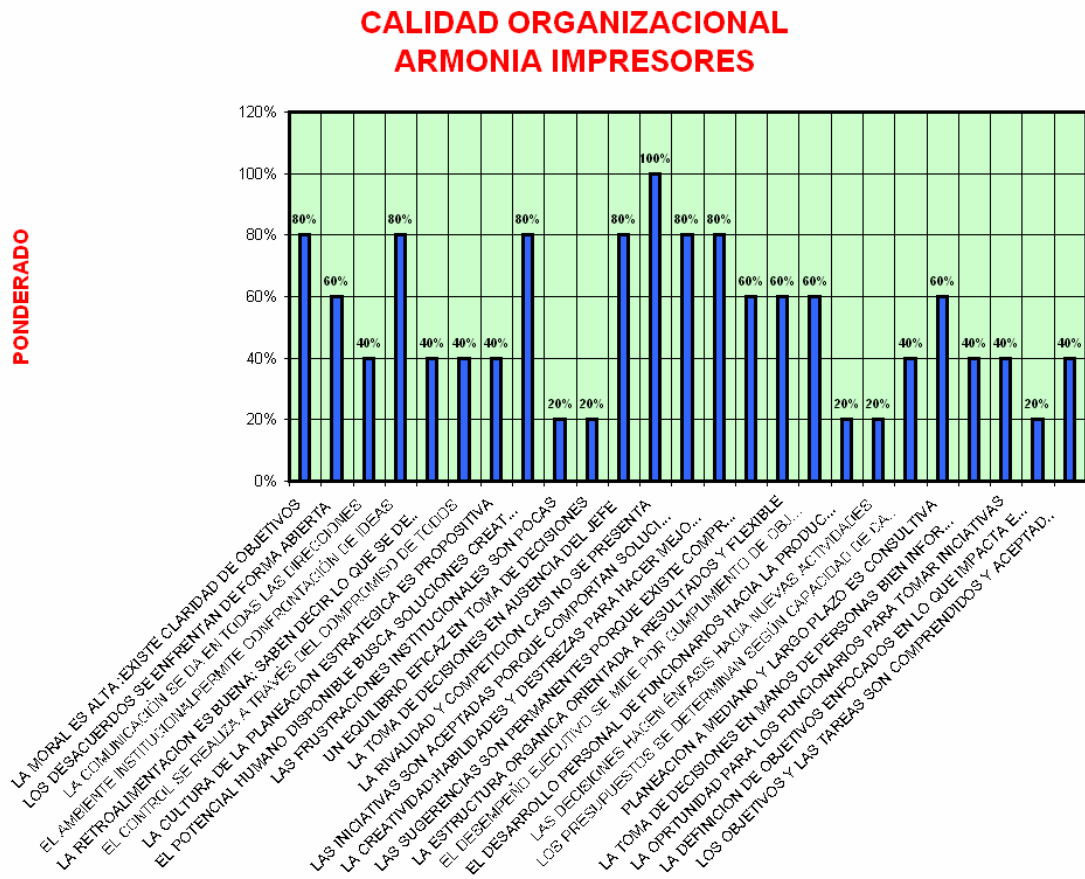
CALIDAD INSTITUCIONAL: Las estructuras y procedimientos se pueden modificar de manera relativamente fácil; lo que resulta difícil es cambiar las actitudes de los colaboradores y directivos para que acepten los cambios.

La actitud humana surge de la cultura del individuo como parte de la sociedad a la cual pertenece; cambiar la actitud o el comportamiento del hombre es cambiar su modo de vida, sus creencias y valores, requiriendo todo esto de un proceso de madurez.

Armonía Impresores Ltda. no es ajena a las anteriores apreciaciones genéricas, puesto que la Institución está compuesta por seres humanos, que con toda su imperfección, son los responsables de los procesos claves y de los resultados de la empresa, que normalmente son intangibles, dificultando su valoración.

De la aplicación del cuestionario diligenciado por todos los participantes, se obtienen los siguientes resultados ponderados, expuestos de manera gráfica para poder visualizar de manera conjunta y correlacionar, todas las variables calificadas. (Ver Gráfico en la siguiente página).

Figura 13. Calidad institucional



Fuente: Autor del proyecto

Análisis de los resultados obtenidos:

Armonía Impresores Ltda. fue calificada por colaboradores, directivos y propietarios como una organización que mantiene un nivel medio-bajo de calidad institucional. Dentro de los aspectos que se deben conservar se destacan los siguientes:

- Moral para realizar las actividades, superior a lo normal.

- La capacidad de los subordinados para manejar situaciones nuevas en ausencia de sus jefes, gracias al conocimiento que tienen de lo que se debe hacer y al compromiso por lograrlo.
- No se presentan situaciones de rivalidad y competición entre los miembros de la institución.
- Las iniciativas son frecuentes y bien acogidas.
- El uso permanente de las habilidades y destrezas del equipo humano de la organización.
- Clara orientación hacia la búsqueda de soluciones creativas y eficaces a los problemas operacionales.
- La atmósfera de trabajo se mantiene armoniosa, y se permite el choque de ideas en un ambiente participativo.

Los aspectos normales que deben ser sujetos de mejora:

- No siempre la reacción en caso de desacuerdo es la de enfrentar el caso en forma abierta y franca.
- Se ha perdido el interés de los colaboradores por hacer sugerencias para el mejoramiento de la empresa debido a la falta de atención recibida en situaciones anteriores.
- No existen objetivos claramente definidos dentro de la estructura organizacional.
- El control sobre las operaciones se realiza de manera informal basado en lo que los jefes pueden ver y recordar.

Los aspectos débiles que se deben corregir lo más pronto posible:

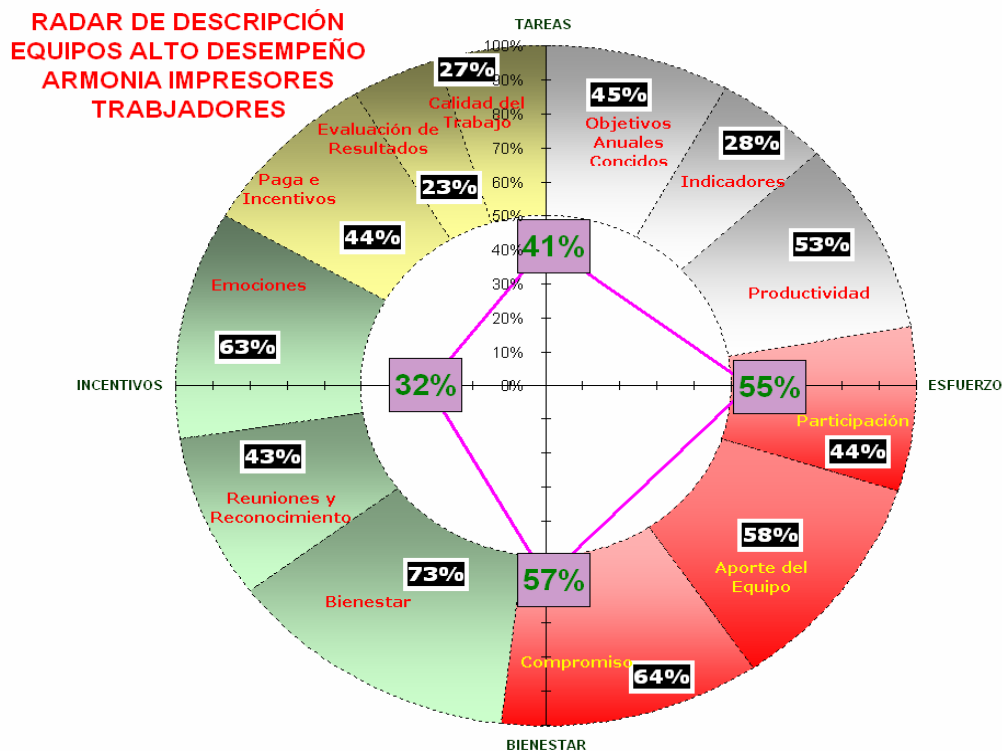
- La comunicación se estanca en algunos puntos de la cadena, impidiendo que la información fluya en todas direcciones.
- Retroalimentación: la organización parcialmente dice de forma adecuada lo que las personas necesitan saber.
- El desempeño de las personas no tiene criterios claros para su medición.
- Los objetivos y tareas no están definidos con claridad, imposibilitando su conocimiento al interior de la organización.
- La planificación estratégica de la empresa se realiza de manera informal, sin contemplar las variables clave que se deben tener en cuenta.
- Las frustraciones (Cuando no se logran las expectativas) dentro de Armonía Impresores Ltda. son frecuentes, debido a la falta de organización y el hacer caso omiso a los problemas.
- Al momento de tomar decisiones impera el dominio del juicio de pocas personas.
- El desarrollo personal de los funcionarios no se está logrando debido a la ausencia de esfuerzos formativos por parte de la empresa.
- La indefinición de los objetivos ha obstruido la oportunidad que tienen los funcionarios de aprovechar las oportunidades para tomar iniciativas.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO. La aplicación de esta herramienta está enfocada en medir el grado de interacción entre los diferentes actores apuntando a los procesos claves, de tal manera que sumadas sus competencias permiten cumplir con los principios de la eficiencia y eficacia organizacional.

Para la descripción del trabajo en equipo, se decidió aplicar el cuestionario correspondiente al equipo Directivo y al resto de equipos funcionales de la empresa, por separado, con el objetivo de identificar los acuerdos y contrastes presentes en el pensar y sentir del equipo humano de la organización, respecto a las principales características de trabajo en equipo.

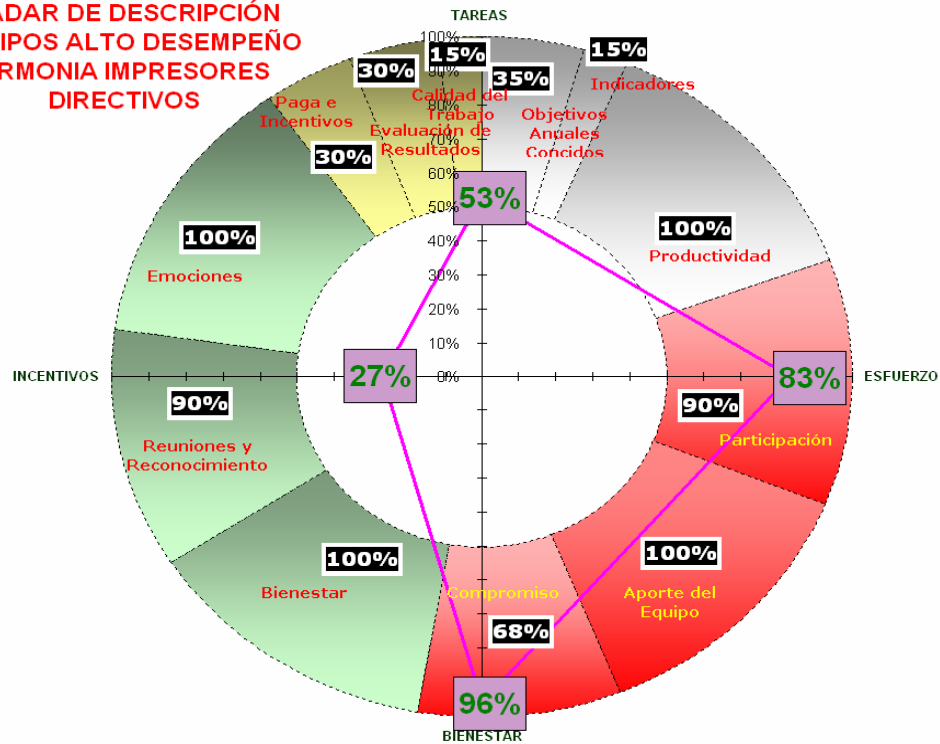
Los resultados obtenidos se muestran en los gráficos que aparecen a continuación:

Figura 14. Descripción del trabajo en equipo elaborada por los colaboradores



Fuente: Autor del proyecto

Figura 15. Descripción del trabajo en equipo elaborada por el equipo directivo



Fuente: Autor del proyecto

Directivos y colaboradores estuvieron de ACUERDO en que:

Eje de tareas y productividad:

- o Los objetivos anuales no son conocidos por todos y por lo tanto no hay un espíritu colectivo de luchar por ellos.
- o No existen indicadores de rendimientos grupales ni individuales que objetiven la valoración del trabajo realizado.

Eje emocional y de bienestar:

- o El interés por el bienestar de los compañeros es una característica sobresaliente al interior de la empresa.

- Los miembros de Armonía Impresores Ltda. reconocen que vale la pena pertenecer a este equipo humano.

Eje del esfuerzo:

- La gente es capaz de quedarse un tiempo fuera del horario laboral para finalizar una labor urgente.
- No existe ningún grupo interno de trabajo realizando una labor de mejora.

Eje de premios e incentivos:

- No existen incentivos sobre la productividad.
- Tan solo algunos colaboradores reconocen estar bien pagos.
- Nunca se realizan reuniones individuales ni grupales de valoración del esfuerzo.

Los siguientes CONTRASTES aparecieron:

Equipo Directivo

Eje de tareas y productividad

- Sensación de estar ocupados la mayor parte del tiempo, todos saben con claridad lo que deben hacer.

Eje emocional y bienestar

- Los jefes están pendientes de felicitar al personal por una labor bien cumplida.

Eje del esfuerzo

- La gente puede participar de las decisiones.

Colaboradores

Eje de tareas y productividad

- Se pierde tiempo, no hay claridad absoluta acerca de “quien es la responsabilidad de cada actividad”

Eje emocional y bienestar

- Se recibe muy poco reconocimiento de parte de los jefes.

Eje del esfuerzo

- Al equipo humano le gustaría participar más en las decisiones.

ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA. La última herramienta utilizada en el diagnóstico institucional, tiene por objetivo evaluar el nivel de importancia que se le da a los temas estratégicos en la empresa. La base del cuestionario son los cinco (5) principios de una organización focalizada en la estrategia, expuestos en el siguiente diagrama:

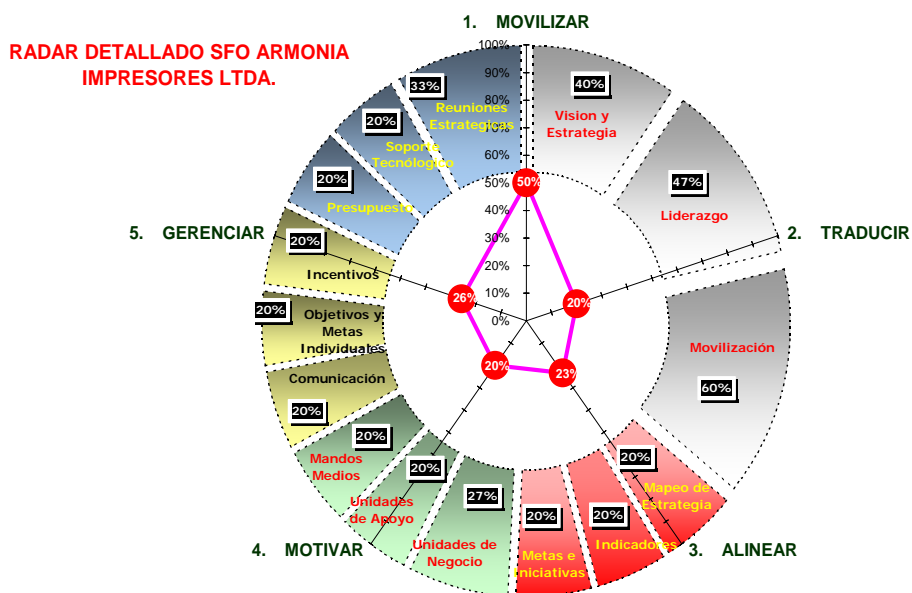
Figura 16. Cinco principios de la organización focalizada en la estrategia



Fuente: Como utilizar el cuadro de mando integral

Para conocer el estado en el cual se encontraba la organización, se aplicó un cuestionario al equipo Directivo que evaluaba directamente cada uno de los principios mencionados. Los resultados obtenidos se presentan en la gráfica de radar SFO que aparece a continuación y se complementan con la calificación recibida en cada uno de los componentes de cada principio:

Figura 17. Calificación de los cinco principios de la organización focalizada en la estrategia



Fuente: Autor del proyecto

Tabla 3. Diagnóstico Organización focalizada en la estrategia por principios

DIAGNÓSTICO SFO POR PRINCIPIOS	
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE BSC	28%
1. MOVILIZAR	EVALUACION
A. Visión y Estrategia	40%
B. Liderazgo	47%
C. Movilización	60%
EVALUACION DEL AREA	50%
2. TRADUCIR	EVALUACION
A. Mapeo de la Estrategia	20%
B. Indicadores	20%
C. Metas e Iniciativas	20%
EVALUACION DEL AREA	20%
3. ALINEACIÓN	EVALUACION
A. Unidades de Negocio	27%
B. Unidades de Apoyo	20%
C. Mandos Medios	20%
EVALUACION DEL AREA	23%
4. MOTIVAR	EVALUACION
A. Comunicación	20%
B. Objetivos y Metas Individuales	20%
C. Incentivos	20%
EVALUACION DEL AREA	20%
5. GERENCIAR	EVALUACION
A. Presupuesto	20%
B. Soporte Tecnológico	20%
C. Reuniones Estratégicas	33%
EVALUACION DEL AREA	26%

Fuente: Autor del proyecto

Los resultados obtenidos no generaron preocupación en el equipo Directivo, todo lo contrario, le confirmaron la necesidad inmediata de continuar con el desarrollo del proyecto de Balanced Scorecard, para poder transformar a Armonía Impresores Ltda. en una organización focalizada en la estrategia.

Las conclusiones generales que se derivan del diagnóstico, por principio, son las siguientes:

Movilizar

- Es necesario adoptar una actitud de trabajo organizado y planeado que persiga los fines deseados, y no, los impuestos por las circunstancias.
- No existe en la organización una estrategia definida.
- Los miembros de Armonía Impresores Ltda. no tienen claro de que forma sus acciones contribuyen al cumplimiento de la Estrategia.
- En la actualidad no se presentan discusiones sobre sus acciones en el largo plazo, limitándose simplemente a la ejecución de su trabajo operativo diario.

Traducir

- Armonía Impresores Ltda. no posee, y así mismo, desconoce como generar un mapa estratégico, que le permita comunicar, difundir y socializar sus objetivos estratégicos de largo plazo.
- Se hace necesario determinar los indicadores y establecer un sistema que permita de manera integral un mejor monitoreo de los objetivos estratégicos.
- No existen metas definidas para el desarrollo de las actividades.

- El equipo Directivo cuenta con un conjunto de iniciativas/proyectos que buscan consolidar el éxito estratégico de la compañía.

Alinear

- Se evidencia la ausencia de un Cuadro de Mando Integral, que permita que todas las unidades cuenten con sus objetivos estratégicos y tengan claridad de la manera como contribuyen al desarrollo de las metas estratégicas.

Motivar

- Los miembros de la empresa poseen objetivos personales encaminados a lograr una mejor organización. Sin embargo, no existen relaciones causales que interconecten estos objetivos entre sí, y de esta forma lograr que los mismos estén alineados con la Estrategia de la empresa.
- Se hace necesario consolidar un sistema de incentivos, que motive a los individuos a lograr los resultados deseados, mediante el desglose de la Estrategia en sus diferentes componentes: Objetivos, metas, indicadores y planes de acción, y así llevar a cabo exitosamente el redireccionamiento Estratégico de la empresa.
- Los miembros de la organización no tienen conocimiento acerca de cómo su trabajo diario le apunta a la realización de la estrategia.

Gerenciar

- El uso de una herramienta informática que permita monitorear el desarrollo de la estrategia de forma dinámica, se constituye en la forma efectiva para que la empresa analice oportunamente sus propias experiencias, y pueda prepararse para los desafíos del día a día, pues en el sistema de información estará disponible la historia de la estrategia, y sus relaciones Causa-Efecto.

Con la evaluación de la organización focalizada en la estrategia, se pone fin al diagnóstico organizacional propuesto, cumpliendo con el objetivo de obtener las características relacionadas a la cultura organizacional más sobresalientes de Armonía Impresores Ltda.

Es importante recordar, que los atributos identificados serán utilizados para realizar la matriz DOFA de la organización y su respectivo análisis correlacional de variables.

3.1.4 Análisis externo. El siguiente punto del diagnóstico institucional consiste en el análisis de las condiciones externas que afectan directa o indirectamente a la organización.

Para la realización del presente análisis se decidió seguir el modelo propuesto por Michael E. Porter para la planificación de la estrategia corporativa, denominado “Las cinco fuerzas de Porter”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un sector o de algún segmento de éste. La idea es que Armonía Impresores Ltda. evalúe sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles ó no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La creación de nuevas empresas litográficas con características físicas similares a las que cuenta Armonía Impresores Ltda., y sus competidores directos, es poco probable; ya que la inversión en activos fijos requerida es muy elevada en relación a la rentabilidad recibida, el mercado de los grandes contratos que se generan en la región es insuficiente y además está distribuido proporcionalmente entre las empresas líderes, y la curva de aprendizaje del negocio es extensa.

Ante la dificultad de consolidar empresas con la infraestructura física necesaria para competir de manera directa con la organización, es común encontrar en el sector, particulares con un amplio conocimiento en artes gráficas dedicados a la comercialización de productos impresos. La labor de estas personas consiste en ofrecer los productos de una empresa litográfica a clientes potenciales, para luego subcontratar cada uno de los componentes de la Cadena de valor con la mejor oferta económica del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o sector donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Los competidores directos de Armonía Impresores Ltda. son empresas con varias décadas de trayectoria en el negocio, que han logrado generar un nivel de recordación muy fuerte en los habitantes de Bucaramanga y su área Metropolitana. Se destaca la realización de campañas masivas de publicidad generalmente asociadas al patrocinio de eventos deportivos.

La guerra de precios se hace cada vez más fuerte, impulsando una serie de carreras por vías idénticas, en las que nadie puede ganar y cuyo resultado generalizado es una persistente reducción en los márgenes de beneficio de las empresas. Esta situación se presenta debido a que ninguna de las organizaciones líderes del sector ha sido capaz de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

El sector de las artes gráficas en la ciudad trabaja con dos proveedores principales de materia prima e insumos. Estos compiten de manera enérgica por la adquisición de las

cuentas más importantes del mercado; ofrecen descuentos por pronto pago, créditos flexibles, eficientes sistemas de distribución y otros beneficios para las empresas que demandan papel y cartón.

La sana competencia ha sido favorecida por la asociación de un grupo de propietarios de las imprentas, los cuales decidieron unirse y desarrollar una integración vertical hacia atrás, a través de la creación de la Cooperativa de impresores y papeleros del Oriente, la cual funciona como uno de los dos proveedores citados.

4. Poder de negociación de los compradores. El sector no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados; exigirán mucho más en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, forzando a la empresa a disminuir sus márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Los clientes de artes gráficas provienen de una gran variedad de sectores económicos, no tienen vínculos que los relacionen y en la gran mayoría de los casos ignoran que tiene un proveedor común. Por esta razón, es poco probable que en un futuro se consoliden asociaciones entre los compradores de artes gráficas para obtener beneficios mayores ó para realizar una integración vertical hacia atrás conjunta, que les permita crear una nueva empresa capaz de suplir sus necesidades de impresos.

Un hecho que vale la pena mencionar, relacionado al poder de negociación que tienen los compradores de productos impresos, es el conocimiento que tienen los clientes frecuentes acerca de la constante guerra de precios presente entre las empresas litográficas que operan en la ciudad. Al conocer esta realidad, especulan respecto a los precios ofrecidos por la competencia para obtener descuentos en la empresa con la cual esta haciendo el negocio.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. El mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización y de la industria.

Desde la aparición del Internet, el sector de las artes gráficas ha visto como una parte importante de la información transmitida a través de productos impresos, ha sido desplazada por este moderno sistema de información. La rapidez, el bajo costo y la simplicidad con la que se puede masificar el mensaje, son factores determinantes que impulsan a muchas personas a utilizar la red.

Por otro lado, existen productos impresos que por sus características particulares, relacionadas al aspecto sensitivo de las personas, hacen que sea más difícil transmitir cierto tipo de información a través de un medio tan frío e impersonal como es el Internet.

Del análisis externo realizado en Armonía Impresores Ltda. se obtuvieron las siguientes amenazas y oportunidades, que se convierten en las variables a tener en cuenta al desarrollar la matriz Dofa y su respectivo análisis correlacional de Factores.

Oportunidades

- El permanente desarrollo tecnológico del sector se considera una oportunidad, gracias a la disposición de los accionistas y el equipo Directivo del negocio respecto a este tema.
- La cercanía de los propietarios de la empresa, a personas comercialmente importantes en la ciudad, podrían facilitar el establecimiento de relaciones comerciales sólidas y duraderas en el tiempo.
- Crear un negocio dedicado a las artes gráficas con la infraestructura necesaria, requiere de una inversión en activos fijos muy alta, que en la mayoría de los casos no sería atractiva para los inversionistas.
- A pesar de que en este momento solo existen dos grandes proveedores de insumos y materia prima, requeridos para la elaboración de productos impresos, se presenta una competencia muy fuerte entre ellos por las principales cuentas de la Ciudad.

Amenazas:

- Ha aumentado el número de personas dedicadas a la comercialización de productos impresos, generando una reducción en los márgenes de utilidad de las imprentas y litografías.
- La guerra de precios establecida y declarada entre los principales proveedores de productos impresos en la ciudad, se convierte en una amenaza para la rentabilidad de los negocios de artes gráficas.
- Los clientes frecuentes de productos impresos conocen la posibilidad que tienen de presionar para obtener mejores precios en las cotizaciones recibidas por diferentes negocios de artes gráficas.
- La aparición de productos sustitutos en comunicación gráfica, más rápidos, económicos y de mayor difusión.

3.1.5 Matriz DOFA y análisis correlacional de variables. La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles, cuya factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema.

El término DOFA es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las “fortalezas” son los elementos que se evalúan como capacidades positivas que ayudarán a lograr el objetivo y las “debilidades” son las deficiencias que dificultan su logro. Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente y Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

El objetivo de realizar la matriz DOFA y su análisis correlacional de variables, para Armonía Impresores Ltda. es el de construir, junto con las directrices institucionales, la base para la definición de las líneas estratégicas de impulso y los respectivos objetivos.

El estudio de la cadena de valor, la caracterización de la cultura organizacional y el análisis externo de Armonía Impresores Ltda., le permitieron al equipo Directivo definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de la empresa. Cada una de las variables definidas se enmarcaron dentro de una de las perspectivas que maneja la metodología de Balanced Scorecard.

Para hacer mejor el análisis planteado se priorizó en cada componente del DOFA, las variables correspondientes al mayor valor obtenido de acuerdo a la calificación que el grupo le dió; desde la dimensiones de URGENCIA, TENDENCIA E IMPACTO.

La priorización se hizo con el fin de obtener aquellas variables relevantes de cada análisis, para así encontrar en el paso siguiente las verdaderamente influyentes, y que se convierten en los factores críticos de éxito, donde la organización debe concentrar los esfuerzos para mejorar su gestión.

En la siguiente tabla se presentan las 32 variables más importantes que se obtuvieron del análisis para Armonía Impresores Ltda.

Tabla 4. Matriz DOFA de la empresa

MATRIZ DOFA ARMONIA IMPRESORES LTDA			
ENTORNO (MEDIO EXTERNO)			
1		2	
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1	Captar un mercado totalmente inexplorado en la región con la data variable y el corto tiraje	1	Aparición continua de personas comercializando productos impresos a bajo precio
2	Establecer relaciones a largo plazo con empresas que valoren las alianzas comerciales	2	Sacrificio del margen de utilidad en el sector, para competir por precio
3	Permanente desarrollo tecnologico del sector	3	Alto grado de informalidad del sector
4	Clientes cada vez mas exigentes respecto a calidad, cumplimiento y tiempo de entrega	4	Poco personal altamente calificado disponible en la industria
5	Ausencia de organizaciones dedicadas a diseñar y ofrecer productos propios	5	Reducción significativa del ciclo de vida de los productos
6	Aumento de la inversión en el mercadeo de los productos y servicios del sector productivo	6	Aparición de productos sustitutos en comunicación gráfica, utilizando el medio digital
7	Integración de la industria gráfica con la industria de la información, la comunicación y el entretenimiento, gracias a la digitalización	7	Inversión en nueva tecnología por parte de los competidores directos.
8	Realizar Benchmarking con las empresas líderes del sector	8	Revisión ambiental mas exigente en el manejo de los residuos líquidos y sólidos
3		4	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
1	Inversión continua en desarrollo tecnológico	1	Los inversionistas no reciben la rentabilidad esperada
2	La operacion inicia con el pedido de los clientes.	2	Ausencia de un proceso de capacitación establecido
3	Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de su labor	3	Nivel de servicio al cliente muy variado
4	Cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad	4	Ciclo de desarrollo de los productos muy largo
5	Premios ANDIGRAF, reconocimiento de calidad de impresión sobresaliente.	5	Falta definir el segmento de clientes objetivo
6	La moral para realizar las actividades es alta	6	Existen serios problemas para el recaudo de cartera
7	Una organización financieramente sana	7	Ausencia de estandarización de los procesos
8	Consolidación de algunas relaciones duraderas en el tiempo	8	No existen grupos internos de mejora
INSTITUCION (MEDIO INTERNO)			

Fuente: Autor del proyecto

En el siguiente gráfico se hace una correlación de estas variables para encontrar la **motricidad** y la **dependencia** entre ellas. La metodología conlleva a analizar cada variable con respecto de las 31 restantes, buscando qué tanta incidencia, o motricidad tiene la variable analizada sobre las demás, es decir que tanto la variable en estudio motiva, mueve, o incide en el comportamiento de las otras, calificando “1” si existe correlación directa o indirecta y “0” si no existe ninguna. La dependencia sale por sustracción de materia al sumar verticalmente las veces que la variable es influenciada por otras. Para tales efectos se presenta a continuación la matriz de correlación con la información de las variables.

Figura 18. Análisis correlacional de variables

MATRIZ DE ANALISIS CORRELACIONAL ARMONIA IMPRESORES LTDA																																	
PLANEACION ESTRATEGICA 2005-2008																																	
FACTOR	DESCRIPCION DE FACTORES																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
	OPORTUNIDADES								AMENAZAS								FORTALEZAS								DEBILIDADES								TOTAL
1	Captar un mercado totalmente inexplorado en la región con la data variable y el corto tiraje																															11	
2	Establecer relaciones a largo plazo con empresas que valoren las alianzas comerciales																															15	
3	Permanente desarrollo tecnologico del sector																															13	
4	Clientes cada vez mas exigentes respecto a calidad, cumplimiento y tiempo de entrega																															9	
5	Ausencia de organizaciones dedicadas a diseñar y ofrecer productos propios																															9	
6	Aumento de la inversión en el mercadeo de los productos y servicios del sector productivo																															10	
7	Integración de la industria gráfica con la industria de la información, la comunicación y el entretenimiento, gracias a la digitalización																															11	
8	Realizar Benchmarking con las empresas líderes del sector																															3	
AMENAZAS																																	
9	Aparición continua de personas comercializando productos impresos a bajo precio																															7	
10	Sacrificio del margen de utilidad en el sector, para competir por precio																															4	
11	Alto grado de informalidad del sector																															7	
12	Poco personal altamente calificado disponible en la industria																															7	
13	Reducción significativa del ciclo de vida de los productos																															11	
14	Aparición de productos sustitutos en comunicación gráfica, utilizando el medio digital																															7	
15	Inversión en nueva tecnología por parte de los competidores directos.																															9	
16	Revisión ambiental mas exigente en el manejo de los residuos líquidos y sólidos																															11	
FORTALEZAS																																	
17	Inversión continua en desarrollo tecnológico																															13	
18	La operación inicia con el pedido de los clientes.																															5	
19	Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de su labor																															9	
20	Cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad																															11	
21	Premios ANDIGRAF, reconocimiento de calidad de impresión sobresaliente.																															12	
22	La moral para realizar las actividades es alta																															10	
23	Una organización financieramente sana																															16	
24	Consolidación de algunas relaciones duraderas en el tiempo																															10	
DEBILIDADES																																	
25	Los inversionistas no reciben la rentabilidad esperada																															11	
26	Ausencia de un proceso de capacitación establecido																															12	
27	Nivel de servicio al cliente muy variado																															13	
28	Ciclo de desarrollo de los productos muy largo																															16	
29	Falta definir el segmento de clientes objetivo																															19	
30	Existen serios problemas para el recado de cartera																															11	
31	Ausencia de estandarización de los procesos																															20	
32	No existen grupos internos de mejora																															19	
TOTAL DEPENDENCIA																															351		

Fuente: Autor del proyecto

El análisis matricial anterior permite construir el cuadro que aparece a continuación, donde a cada variable se le asigna su grado de motricidad y su grado de dependencia.

Tabla 5. Variables ordenados según su motricidad y dependencia

ORDENAMIENTO DE FACTORES SEGÚN MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA			
NUMERO	VARIABLE	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
1	Captar un mercado totalmente inexplorado en la región con la data variable y el corto tiraje	11	22
2	Establecer relaciones a largo plazo con empresas que valoren las alianzas comerciales	15	21
3	Permanente desarrollo tecnologico del sector	13	8
4	Cientes cada vez mas exigentes respecto a calidad, cumplimiento y tiempo de entrega	9	23
5	Ausencia de organizaciones dedicadas a diseñar y ofrecer productos propios	9	24
6	Aumento de la inversión en el mercadeo de los productos y servicios del sector productivo	10	4
7	Integración de la industria gráfica con la industria de la información, la comunicación y el entretenimiento, gracias a la digitalización	11	7
8	Realizar Benchmarking con las empresas líderes del sector	3	7
9	Aparición continua de personas comercializando productos impresos a bajo precio	7	17
10	Sacrificio del margen de utilidad en el sector, para competir por precio	4	7
11	Alto grado de informalidad del sector	7	6
12	Poco personal altamente calificado disponible en la industria	7	3
13	Reducción significativa del ciclo de vida de los productos	11	18
14	Aparición de productos sustitutos en comunicación gráfica, utilizando el medio digital	7	9
15	Inversión en nueva tecnología por parte de los competidores directos.	9	13
16	Revisión ambiental mas exigente en el manejo de los residuos líquidos y sólidos	11	8
17	Inversión continua en desarrollo tecnológico	13	20
18	La operación inicia con el pedido de los clientes.	5	7
19	Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de su labor	9	8
20	Cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad	11	7
21	Premios ANDIGRAF, reconocimiento de calidad de impresión sobresaliente.	12	9
22	La moral para realizar las actividades es alta	10	8
23	Una organización financieramente sana	16	11
24	Consolidación de algunas relaciones duraderas en el tiempo	10	15
25	Los inversionistas no reciben la rentabilidad esperada	11	14
26	Ausencia de un proceso de capacitación establecido	12	5
27	Nivel de servicio al cliente muy variado	13	11
28	Ciclo de desarrollo de los productos muy largo	16	16
29	Falta definir el segmento de clientes objetivo	19	11
30	Existen serios problemas para el recaudo de cartera	11	9
31	Ausencia de estandarización de los procesos	20	2
32	No existen grupos internos de mejora	19	1

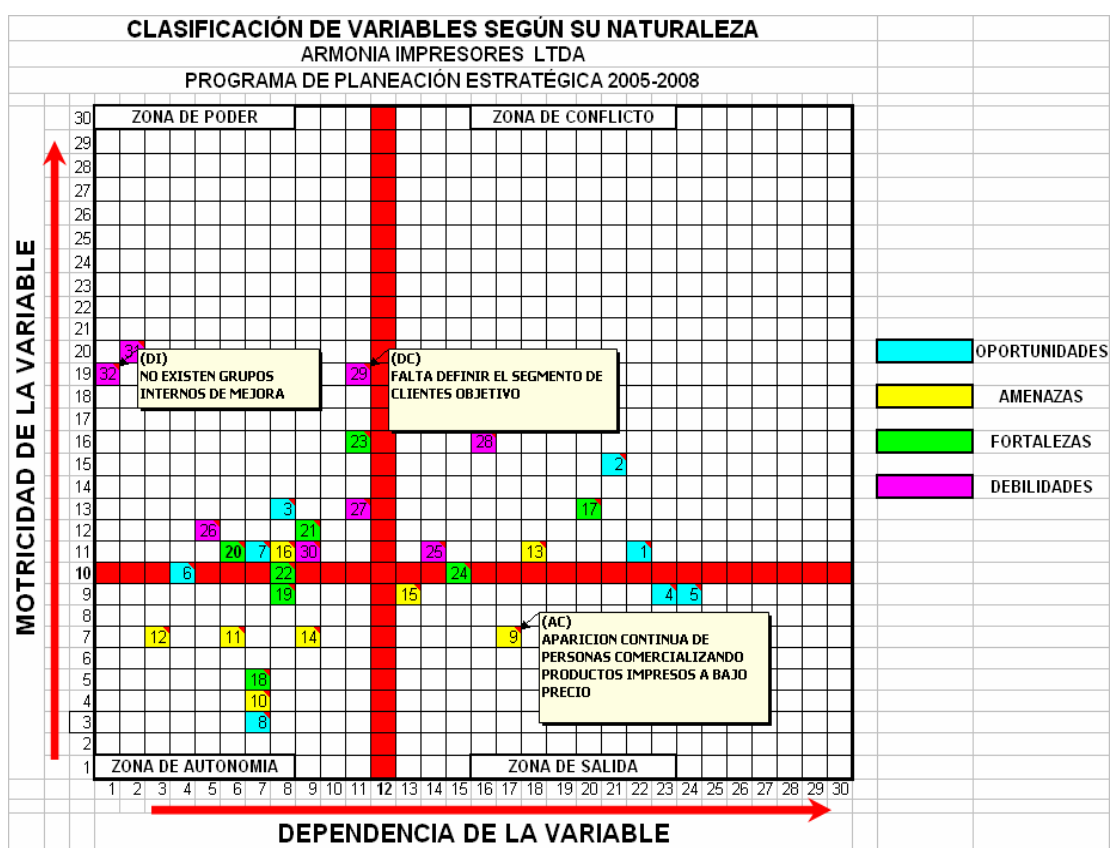
Fuente: Autor del proyecto

Para poder visualizar las variables más importantes de Armonía Impresores Ltda. se utiliza la matriz de zonas de Poder, Conflicto, Autonomía y de Salida, donde se ubica cada

factor según su grado de motricidad y dependencia. Las diferentes zonas resultan de tomar la variable de motricidad más alta y la variable de mayor dependencia, se les divide por dos y cada uno de estos resultados se convierte en los ejes cartesianos del Cuadro de Clasificación de Variables según su naturaleza.

En las siguientes clasificaciones aparecen las variables enmarcadas dentro de las cuatro zonas definidas:

Figura 19. Clasificación de las variables según su naturaleza



Fuente: Autor del proyecto

Zona de Poder: Se ubican aquellas variables con alta motricidad y baja dependencia, que son los factores críticos de éxito con los cuales se deben trazar los principales objetivos para el mejoramiento institucional.

- 31- Ausencia de estandarización de los procesos.
- 32- No existen grupos internos de mejora.
- 29- Falta definir el segmento de clientes objetivo.
- 23- Organización financieramente sana.
- 3 - Permanente desarrollo tecnológico del sector.
- 27- Nivel de servicio al cliente muy variado.
- 21- Premios Andigraf, reconocimiento de calidad de impresión sobresaliente.
- 26- Ausencia de un proceso de capacitación establecido.
- 20- Cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad.
- 7 - Integración de la industria gráfica, con la industria de la información, la comunicación y el entretenimiento, gracias a la digitalización.
- 16- Revisión ambiental más exigente en el manejo de residuos sólidos y líquidos.
- 30- Existen serios problemas para el recaudo de cartera.
- 22- La moral para realizar las actividades es alta.

Zona de Conflicto: Se ubican aquellas variables con alta motricidad y alta dependencia, que junto con los factores ubicados en la zona de poder, deben aportar los mejores objetivos para el logro de los resultados esperados con el cambio institucional que desea Armonía Impresores Ltda.

- 28- Ciclo de desarrollo de productos muy largo.
- 17- Inversión continua en desarrollo tecnológico.
- 2 - Establecer relaciones a largo plazo con empresas que valoren las alianzas comerciales.
- 25- Los inversionistas no reciben la rentabilidad esperada.
- 13- Reducción significativa del ciclo de vida de los productos.
- 1 - Captar el mercado inexplorado en la región de la data variable y el corto tiraje.
- 24- Consolidación de algunas relaciones duraderas.

Zona de Autonomía: Se ubican aquellas variables que tienen baja motricidad y baja dependencia.

- 19- Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de la labor.
- 14- Aparición de productos sustitutos en comunicación gráfica.

- 11- Alto grado de informalidad del sector.
- 12- Poco personal altamente calificado disponible en la industria.
- 18- La operación inicia con el pedido de los clientes.
- 10- Sacrificio del margen de utilidad en el sector.
- 8 - Realizar Benchmarking con las empresas líderes del sector.
- 6 - Aumento de la inversión en el mercadeo de productos y servicios.

Zona de Salida: Se ubican allí las variables de baja motricidad y alta dependencia.

- 15 - Inversión en tecnología por parte de los competidores.
- 4 - Clientes cada vez más exigentes respecto a calidad, cumplimiento y tiempo de entrega.
- 9 - Aparición continua de personas comercializando productos impresos a bajo precio.
- 5 - Ausencia de organizaciones dedicadas a diseñar y ofrecer productos propios.

Después se ubican los 32 factores descritos en la zona correspondiente, las 20 variables institucionales localizadas en las zonas de Poder y de Conflicto, se convierten en el punto de partida para definir las líneas estratégicas de impulso de Armonía Impresores Ltda. Se enfatiza sobre estas variables por su alto grado de motricidad sobre las demás variables establecidas.

Sin embargo, vale la pena mencionar que es posible encontrar variables ubicadas en otras zonas, que el equipo Directivo decida utilizar en la formulación de la estrategia.

3.1.6 Temas estratégicos. Con la construcción de los temas estratégicos, comienza el diseño del rumbo estratégico para Armonía Impresores Ltda.

Los temas estratégicos reflejan todas aquellas acciones que el equipo Directivo considera que se deben llevar a cabo para alcanzar el éxito competitivo. La suma de estos temas conforma la estrategia de la organización.

El escenario definido para la reflexión estratégica fue de tres (3) años, queriendo esto significar que el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. realizó un esfuerzo que le permitió visualizar su empresa al final del año 2008.

La estrategia que el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. defina para su empresa, tendrá un componente de productividad y un componente de crecimiento. En el enfoque de productividad se identifican y desarrollan los procesos clave cuyo resultado esperado es la reducción permanente de los costos de producción y servicios, así como el aumento en la utilización de los activos disponibles. En la estrategia de crecimiento, se determinan las actividades que la empresa debe desplegar para lograr el aumento de los ingresos rentables, gracias a la búsqueda de clientes objetivo y al desarrollo interno de productos novedosos.

Para la determinación de los temas estratégicos se utilizó la metodología de planeación prospectiva. Los factores críticos de éxito extraídos del análisis correlacional de variables pertenecientes en su mayoría a las zonas de poder y conflicto, se interrelacionan de manera objetiva y práctica, apoyándose en las fortalezas para ponerlas al servicio de la empresa, y con éstas superar las debilidades que se presentan, así como también aprovechar las oportunidades de manera rápida y buscar de alguna forma controlar las amenazas. Basados en ésta metodología, el equipo Directivo encontró los siguientes temas estratégicos:

1) Determinación del Tema estratégico No 1.

Factores analizados:

- Los inversionistas no reciben la rentabilidad esperada. (D)
- Ausencia de estandarización de los procesos. (D)
- No existen grupos internos de mejora. (D)
- Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de la labor. (F)
- La moral para realizar las actividades es alta(F)

La definición del presente tema estratégico, tuvo su origen en el factor expuesto en la zona de conflicto del análisis correlacional de variables, en el que los accionistas de Armonía Impresores Ltda., manifestaron que no estaban recibiendo la **rentabilidad**

esperada. El factor descrito fue motivo de gran preocupación, ya que el nivel de ventas alcanzado por la Empresa suponía la consecución del objetivo financiero mencionado.

Teniendo presente que los ingresos operacionales no eran la causa de insatisfacción de los accionistas, la mirada del Equipo Directivo se dirigió al proceso productivo, donde se identificó la cotidianidad con la que se presentaba la repetición, parcial o total de trabajos a lo largo de la cadena productiva.

Aprovechando que la moral de los colaboradores para realizar su labor es alta, y que los colaboradores han adquirido las habilidades y destrezas necesarias para la realización de su labor, se consolida uno grupo interno de mejora formal, encargado de capacitar al equipo humano de la empresa en el manejo de procesos estándar.

Para que Armonía Impresores Ltda. pueda alcanzar el nivel de productividad que necesita, será necesario **ELIMINAR LA REPETICIÓN DE LOS TRABAJOS** y para ello tendrá que adelantar las siguientes acciones:

- Definir la persona o equipo de trabajo responsable de esta labor.
- Identificar aquellos procesos críticos que influyen de forma directa sobre la mayor cantidad de trabajos repetidos.
- Programar espacios de tiempo para el intercambio de información entre el equipo de trabajo y los encargados de los puestos de trabajo que hacen parte de los procesos críticos.

Como hacerlo:

- Hay que despertar al interior de la organización la actitud de cambio necesaria para ver la repetición del trabajo con el grado de importancia que se requiere.
- Centrando la atención en los procesos críticos identificados.
- Definiendo los límites de responsabilidad de cada uno de los cargos pertenecientes a los procesos críticos, con absoluta claridad.
- Construyendo la cultura de HACER LAS COSAS BIEN LA PRIMERA VEZ.

Objetivos que se quieren alcanzar:

- Eliminar la repetición de los trabajos.
- Reducir el costo de producir
- Elevar el estado de ánimo de los colaboradores al saber que se están ejecutando las actividades con las mejores prácticas.
- Manejar procesos estándar
- Cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes objetivo.

Proyectos educativos que apalancan estos objetivos:

- Programa de capacitación en el manejo del sistema de calidad en la fuente.
- Capacitación de los colaboradores en el manejo de procesos estándar.

2) Determinación del Tema estratégico No 2.**Factores analizados:**

- Ciclo de desarrollo de productos muy largo. (D)
- Nivel de servicio al cliente muy variado. (D)
- La moral para realizar las actividades es alta. (F)
- Inversión continúa en desarrollo tecnológico. (F)

La zona de conflicto, del análisis correlacional de factores realizado en la empresa, señaló de manera puntual una debilidad interna que afecta de manera directa su productividad. Se trata del tiempo de ciclo de desarrollo del producto, definido por el tiempo que transcurre desde que el cliente aprueba la cotización, hasta que el producto es entregado al cliente.

Esta situación ocasiona la prestación de un servicio al cliente variable y discontinuo, debido a los incumplimientos en los plazos de entrega establecidos. Así mismo, incide de

forma negativa en la utilización de los activos disponibles, cuando la realización del producto toma más tiempo del planeado, generando reducción en la tasa de ingresos.

Existe la posibilidad de utilizar la inversión continúa en desarrollo tecnológico por parte de los Directivos de la organización, para adquirir nuevos equipos o herramientas, que le permitan a los colaboradores desarrollar los mismos productos en tiempos más cortos.

Para que Armonía Impresores Ltda. pueda alcanzar el nivel de productividad que necesita, será necesario **REDUCIR EL TIEMPO DE CICLO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO** y para ello tendrá que adelantar las siguientes acciones:

- Construir un proceso continuo para el desarrollo de la actividad.
- Definir el equipo de trabajo encargado del proceso.
- Comunicar a toda la organización acerca de la necesidad y la razón de ser de la búsqueda en la reducción del ciclo de desarrollo del producto.
- Establecer una cultura empresarial de reuniones para tratar el tema y tomar las acciones correctivas pertinentes.

Como hacerlo:

- Realizando el análisis y rediseño de la cadena de valor actual.
- Fomentando la revisión continúa de los procesos por parte de los colaboradores, a través de programas de incentivos en los que se premien las propuestas de mejora relacionadas al tiempo de ciclo, y que se implementen con éxito.

Objetivos que se quieren alcanzar:

- Ofrecer y cumplir con tiempos de entrega más cortos.
- Volver más eficiente el proceso productivo
- Reducir los niveles de inventario
- Aumentar la utilización de los activos disponibles.
- Ofrecer tiempos de entrega fiables y cortos

- Desarrollar y sostener relaciones a largo plazo con proveedores.
- Aumentar el flujo de caja.

Proyectos educativos que apalancan estos objetivos:

- Capacitar a los colaboradores en técnicas de mejoramiento continuo
- Conocimiento de las herramientas informáticas para la programación de actividades.

3) Determinación del Tema estratégico No 3.

Factores analizados:

- La gran mayoría de clientes no conocen de artes gráficas.(O)
- La operación inicia con el pedido de los clientes. (O)
- Alta habilidad y destreza adquirida por los colaboradores para la realización de la labor. (F)
- Nivel de servicio al cliente muy variado. (D)

Es necesario buscar la forma de asesorar al cliente en la selección de los productos impresos que más le convengan, aprovechando las habilidades desarrolladas por el equipo humano de la organización, sería conveniente construir un portafolio de productos estándar que pueda ser utilizado por los clientes como una guía práctica, al momento de definir el producto impreso que desea.

La idea es generar un proceso de compra completamente innovador, en el que los clientes puedan solicitar productos impresos por catálogo, con formatos técnicos definidos y su respectivo listado de precios.

LA CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS se considera un tema estratégico mixto, ya que influye de forma directa en los dos componentes de la estrategia, en el de crecimiento de ingresos rentables y en el de aumento de la productividad.

Para poder desarrollar este tema fundamental Armonía Impresores Ltda. tendrá que adelantar las siguientes acciones:

- Definir la persona o equipo responsable para la realización de la labor.
- Definir los productos que se van a fabricar, teniendo presente los siguientes parámetros: rentabilidad, oportunidades de mercado, análisis costo - beneficio, equipo necesario para su fabricación y los segmentos de cliente objetivo.

Como hacerlo:

- Obteniendo como producto final un catálogo impreso que tenga la capacidad de ofrecer la claridad que el cliente necesita, para tomar su decisión de compra.
- Alineando el portafolio de productos con los segmentos de cliente objetivo.
- Elaborando una muestra física del formato (en blanco) de cada uno de los productos.
- Dejando constancia escrita e ilustrativa del flujo de trabajo que cada producto requiere.
- Siendo muy específico en el manejo de detalles como por ejemplo: tipo de papel, gramaje, tamaños, acabados y demás elementos necesarios para que el cliente tenga la facilidad y claridad necesaria para identificar el producto que más le convenga.

Objetivos que se quieren alcanzar

- Asesorar al cliente en la selección del producto.
- Facilitar e incrementar la decisión de compra.
- Aumentar los ingresos rentables.
- Dejar claro a nivel interno y externo a que se dedica Armonía Impresores Ltda.
- Definir el proceso productivo o flujo de trabajo para cada uno de los productos.
- Ofrecer mejores tiempos de entrega

4) Determinación del Tema estratégico No 4.

Factores analizados:

- Falta definir el segmento de clientes objetivo. (D)

- Nivel de servicio al cliente muy variado. (D)
- Establecer relaciones a largo plazo con empresas que valoren las alianzas comerciales. (O)
- Consolidación de algunas relaciones duraderas.(F)
- Cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad. (O)

El factor ubicado en la zona de Poder del análisis correlacional de la matriz Dofa, muestra la indefinición del segmento de cliente objetivo por parte de la empresa. Esta situación a generado un nivel atención a los clientes muy variado, donde la insatisfacción de un porcentaje importante de los mismos puede traer graves consecuencias en un futuro no muy lejano.

Si se le quiere poner fin a esta situación, será necesario que Armonía Impresores Ltda. deje de tratar de hacer de TODO para TODOS y busque la forma de definir su segmento de clientes objetivo, con el que mas adelante sea posible consolidar relaciones duraderas en el tiempo.

La consolidación de algunas relaciones duraderas en el tiempo entre la organización y algunos de sus clientes, tienen que ser tenidas en cuenta al momento de definir el segmento de clientes al cual se le quiere entregar la proposición de valor. Se evidenció la cercanía a personas comercialmente importantes en la ciudad, por parte de los Directivos de la empresa, con los cuales cabe la posibilidad de establecer contactos para la consolidación de relaciones comerciales estables.

Para que Armonía Impresores Ltda. pueda realizar la gestión apropiada de la razón de ser de todo negocio, los clientes, y crecer sostenidamente con la rentabilidad deseada, deberá establecer el **FOCO EN LOS SEGMENTOS DE CLIENTE OBJETIVO** que se maneja al interior de la organización y para ello tendrá que adelantar las siguientes acciones:

- Definir los segmentos de cliente objetivo.
- Definir los clientes que no le convienen a la organización.

- Concientizar al equipo directivo acerca de la importancia del ejemplo que ellos deben dar con respecto al manejo apropiado del cliente.
- Definir una única persona que asuma la responsabilidad y la función del servicio al cliente, teniendo presente la importancia que reviste seleccionar muy bien a la persona que cumpla con el perfil para el manejo de estas relaciones.

Como hacerlo

- Socializando al interior y al exterior de la organización, quienes son el segmento de clientes objetivo establecidos en el plan de desarrollo para el período 2006-2008.
- Estableciendo políticas de servicio al cliente para los diferentes segmentos establecidos.
- Capacitando al personal (Del equipo directivo en adelante) acerca del verdadero valor del cliente para cualquier negocio.

Objetivos que se quieren alcanzar:

- Retener los clientes actuales de la organización, que pertenecen al segmento de cliente objetivo.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes que se ha decidido mantener.
- Construir la imagen de la empresa.
- Adquirir nuevos clientes pertenecientes a los segmentos de cliente objetivo
- Aumentar los ingresos rentables.
- Establecer relaciones a largo plazo con los clientes deseados.
- Detener el efecto de bola de nieve, generado en el medio, respecto al bajo nivel de servicio al cliente actual ofrecido por la empresa.

Proyectos educativos que apalancan estos objetivos

Para el equipo directivo:

- Capacitación en la técnica de CRM (Customer relationship management).

Para todas las personas involucradas en la atención a clientes de cualquier forma:

- Cursos para el manejo apropiado de los clientes

5) Determinación del Tema estratégico No 5.

Factores analizados:

- Inversión continúa en desarrollo tecnológico (F)
- Permanente desarrollo tecnológico del sector.(O)
- Captar el mercado inexplorado en la región de la data variable y el corto tiraje.(O)
- Aumento de la inversión en el mercadeo de productos y servicios.(O)

La capacidad creativa del equipo humano de la Organización es muy grande, sin embargo, las ideas de los productos desarrollados actualmente provienen de los clientes.

Aprovechando los adelantos tecnológicos del sector y la disposición de los directivos de la empresa para estar a la vanguardia en este aspecto, se pone en marcha un plan para la generación interna de productos novedosos, con los cuales se quiere captar la atención de clientes potenciales y satisfacer a los actuales. Una herramienta poderosa para aprovechar en este tema, es la prensa digital adquirida recientemente por la empresa, la cual permite manejar corto tiraje y la inserción de datos variables en el impreso.

Para que Armonía Impresores Ltda. pueda desarrollarse y crecer sostenidamente con rentabilidad, deberá **DISEÑAR Y DESARROLLAR PRODUCTOS PROPIOS** y para ello tendrá que adelantar las siguientes acciones:

- Definir el conjunto de cargos que harán parte del equipo de trabajo responsable del diseño y desarrollo de productos.
- Establecer el espacio de tiempo (días y hora), así como el lugar para la realización de la labor.

- Ofrecer los recursos necesarios para el desarrollo del proceso creativo.

Como hacerlo:

- Trabajando sobre los formatos establecidos en el portafolio de productos, buscando nuevas presentaciones o posibles innovaciones a los productos ya existentes.
- Desarrollando el producto hasta obtener la muestra final que se utilizará como modelo para los clientes.
- Prestando especial atención en aquellos productos del portafolio que permiten incorporar innovaciones de gran percepción sensorial para los clientes.
- Siempre enfocando los productos hacia los segmentos de clientes objetivo.
- Evaluar de manera objetiva la viabilidad técnica del producto.
- Tomar decisiones, siempre en consenso con el equipo de trabajo definido.

Objetivos que se quieren alcanzar:

- Ofrecer productos novedosos a los segmentos de cliente objetivo
- Actualización continúa del portafolio de productos.
- Establecer un proceso formal de Diseño y desarrollo de productos.
- Anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Incrementar los ingresos rentables.
- Captar nuevos clientes.
- Desarrollar la capacidad creativa de los colaboradores de la organización.

Proyectos educativos que apalancan estos objetivos:

- Actualización permanente de las tendencias en artes gráficas.
- Conocimiento amplio del portafolio de productos.
- Funcionamiento técnico de los equipos de producción.
- Educación en la metodología de trabajo en equipo.

Analizando detenidamente la matriz DOFA y el análisis correlacional de sus factores, se determinaron los siguientes temas estratégicos que serán los componentes principales del Plan de Desarrollo: **ARMONIA IMPRESORES LTDA. 2006-2008.**

Temas componentes de la estrategia de **productividad** empresarial:

- Eliminar la repetición de los trabajos.
- Reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto.

Tema estratégico **mixto** de productividad empresarial y crecimiento de ingresos con rentabilidad sostenible:

- Construcción y puesta en marcha del Portafolio de productos y servicios de la empresa.

Temas componentes de la estrategia de **crecimiento** sostenido con rentabilidad:

- Diseño y desarrollo interno de productos
- Foco en el segmento de clientes objetivo

3.1.7 Diseño de la Estrategia. En la actualidad es difícil imaginar una conversación de negocios que no incluya la palabra estrategia. Su uso frecuente parecería indicar que no presenta ambigüedades y que su significado es bien comprendido por todos. Pero, lamentablemente, esto no es así. Aunque se han realizado numerosos intentos por brindar una definición simple y descriptiva de la estrategia, su complejidad y sutileza lo impiden. Por tal motivo, al momento de diseñar la estrategia de Armonía Impresores Ltda., lo primero que se hizo fue unificar el concepto de estrategia que se iba a manejar entre los miembros del equipo Directivo, desde sus principales dimensiones:

- La estrategia busca posicionar a una organización a fin de alcanzar una ventaja competitiva sustentable.

- La estrategia considera las opciones sobre los negocios en los cuales la organización quiere participar.
- La estrategia identifica cuales serán los productos y servicios que se quieren ofrecer.
- Y como asignar los recursos operativos para lograr esa ventaja sustentable.

El análisis de la empresa y la definición de sus temas estratégicos, facilitaron la respuesta a las dimensiones en las que se decidió manejar el término estrategia para Armonía Impresores Ltda.

Lo primero que el equipo Directivo tenía que hacer, era definir de manera conjunta el tipo de negocio en el cual quería participar. La realización de esta labor no presentó problemas mayores para el grupo, gracias al ejercicio realizado al comienzo del análisis interno en el que se estableció la Misión de la empresa.

Con esto en mente, se declaró que Armonía Impresores Ltda. sería la encargada de diseñar y fabricar los productos impresos en papel ó cartón, que sus clientes necesitan para transmitir el mensaje que desean. Además de esto, se especificó la capacidad de la organización para elaborar sus productos a través del sistema tradicional de impresión Offset y el sistema convencional de impresión digital. En resumen, se puede decir que la empresa hace parte del negocio de la comunicación gráfica, al participar en la creación de los elementos físicos necesarios para su desarrollo.

Conocer las expectativas que tienen los accionistas del negocio con respecto a la inversión realizada, para el período 2006 – 2008, sirve como punto de partida para el diseño de la estrategia. Por esta razón, a continuación se presentan los objetivos financieros que los propietarios de Armonía Impresores Ltda. quieren alcanzar.

Aumentar el valor para el accionista. Para los accionistas de Armonía Impresores Ltda., conocer el dato actualizado de la rentabilidad recibida por la inversión realizada, tiene la capacidad de mostrar el desempeño global de su negocio; también saben que de

su análisis puede lograrse una visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor.

La meta para la consecución del presente objetivo se fijó teniendo como punto de referencia la utilidad esperada por los accionistas, siendo consecuente con la inversión realizada. Vale la pena mencionar, que la fijación de la meta está enmarcada dentro de las posibilidades reales que tiene Armonía Impresores Ltda. en el desarrollo de su actividad.

Aumentar los ingresos rentables. A pesar de que el nivel de ingresos captado por la organización en el año 2005 cumplió con las expectativas y las metas propuestas, los accionistas no recibieron la rentabilidad esperada de su negocio. Esta situación se presentó por que la empresa necesitaba invertir \$0.91 para generar cada \$1. Por esta razón, se estableció el presente objetivo, dejando claridad en la necesidad de aumentar ingresos SOLO RENTABLES.

Reducir el costo de producir. El presente objetivo está enfocado a gestionar adecuadamente el costo y gasto operacional de la organización, a través de un proceso que garantice la utilización de la cantidad precisa de recursos para cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Al reducir el costo de producir incrementa el nivel de productividad de la organización y por lo tanto aumenta el valor para los accionistas.

Este objetivo se considera estratégico por que genera un compromiso a largo plazo por parte de todos los miembros de la organización, para hacer su labor de forma apropiada tratando de utilizar la menor cantidad de recursos posibles.

Maximizar la utilización de los activos. Las inversiones en capital físico, como sistemas de información, equipos y maquinaria especializada, distribución de instalaciones y otros edificios e instalaciones físicas, deben ser aprovechadas al máximo, para poder justificar su adquisición.

Al comparar los ingresos operacionales que recibe la organización, con el dinero invertido en los activos necesarios para desarrollar la actividad del negocio, los accionistas deben observar con facilidad la justificación de su compra.

Para lograr los objetivos financieros propuestos, la estrategia debe comportar una propuesta de valor diferenciada para los segmentos de cliente objetivo. La falta de claridad de la organización con respecto a estos, impulsó el desarrollo de un proceso que haría posible la determinación del segmento de clientes objetivo. Una vez definido éste, el paso siguiente consistía en determinar la propuesta de valor que diferenciará a Armonía Impresores de su competencia.

La segmentación de los clientes actuales de Armonía Impresores Ltda. Se caracterizó de la siguiente manera:

“Segmentación de clientes”

Armonía Impresores Ltda. inició el desarrollo de su estrategia de clientes con un ejercicio de segmentación interno, en el cual identificó ocho segmentos de clientes diferentes.

Sector Editorial: 35% de las ventas. Lo conforman Autores, Editores y Editoriales, personas naturales y empresas que compran un solo producto (Libros), reciben créditos flexibles sin ningún respaldo por más de 90 días. Compuesto por un número reducido de clientes que realiza compras por montos altos.

Sector Educativo: 22% de las ventas. Compuesto en su mayoría por Colegios, algunas Universidades y Centros de capacitación. Los principales productos que compran son: libros para las Universidades, Anuarios y Agendas escolares para los Colegios. Los Centros de capacitación demandan Diplomas y Actas de grado. La forma de pago es crédito a 90 días. Las ventas a este segmento tienen un claro comportamiento estacional hacia el último Bimestre del año.

Sector de los empaques: 15% de las ventas. Personas Naturales dedicadas a la comercialización de bolsas de papel y cajas de cartón. Es común realizar la reimpresión

de trabajos realizados en el pasado. Por las características de los clientes que se manejan, el proceso de negociación tiene un alto grado de informalidad. Las ventas tienen un comportamiento estable durante todo el año. Está compuesto por un número reducido de clientes.

Sector de las empresas privadas: 6% de las ventas. Empresas privadas pequeñas y medianas, que demandan el servicio de diseño y la impresión de sus productos publicitarios.

Sector de las grandes empresas privadas: 5% de las ventas. Grandes empresas de la región que contratan el servicio de diseño en una empresa especializada, para luego realizar la impresión en el taller de Armonía Impresores Ltda.

Sector publicitario: 5% de las ventas. Compuesto por publicistas, diseñadores independientes y empresas de publicidad, que requieren de un taller de artes gráficas para dar vida a su obra creativa.

Sector de las artes gráficas: 5% de las ventas. Lo conforman otras Imprentas litográficas de la Ciudad, las cuales por problema de su capacidad operativa subcontratan el servicio de impresión en Armonía Impresores Ltda.

Sector Gobierno: 5% de las ventas. Aquí aparecen las instituciones oficiales que solicitan la impresión de folletos, cartillas educativas y demás elementos gráficos para respaldar campañas masivas de información o publicidad.

El restante dos por ciento de los ingresos de la empresa, proviene en partes iguales de la venta de impresos para las campañas políticas y la venta de papel reciclado.

Las principales conclusiones extraídas del ejercicio de segmentación de los clientes actuales de Armonía Impresores Ltda. son:

- Existen tres segmentos de clientes claramente definidos los cuales aportan el 72% de las ventas, estos son: el sector Editorial (35%), el sector Educativo (22%) y el sector de los Empaques (15%).

- Se presenta una segmentación NO declarada de sectores de clientes que atiende la organización.
- Aparece una distribución de la forma Pareto donde el 90% de los ingresos totales, es generado por tan solo el 20% de los clientes actuales.
- Editorial Ased y la corporación educativa Ased, los otros dos negocios pertenecientes a los accionistas de Armonía Impresores Ltda., aportan el 30% de los ingresos totales de la empresa.
- Para generar una porción tan pequeña como es el 10% de los ingresos totales, la Organización tiene que hacer un esfuerzo muy grande al tener que atender el 80% de los clientes totales.
- Hasta este momento la organización se ha encargado de atender las solicitudes de los clientes que llegan a la empresa, sin preocuparse por buscar aquellos clientes que más le interesan.
- El sector editorial es el que requiere de un esfuerzo menor, en lo relacionado a la adquisición de clientes, para generar el porcentaje de ingresos que recibe.
- En su intento por ser de TODO para TODOS sus clientes, Armonía Impresores Ltda. ha caído en el error de no hacer nada bien para nadie.
- En muchas ocasiones el cliente atendido por la empresa NO ha sido conveniente para la misma, debido al nivel de desgaste producido durante su proceso de atención.
- El absoluto desconocimiento por parte del equipo humano de Armonía Impresores Ltda., con relación a su segmento de clientes objetivo, generó una visión incorrecta hacia a los clientes.

Después de realizar la segmentación de sus clientes y analizar de manera detallada los resultados del ejercicio, el equipo Directivo identificó, que en todos los sectores definidos

era posible encontrar compradores con las características deseadas para su segmento de clientes objetivo. Por esta razón, se concluyó que el sector al cual pertenecía un cliente potencial o actual no era un factor determinante para incluirlo dentro del segmento de clientes al cual estaría enfocada la proposición de valor de Armonía Impresores Ltda.

Al segmento de clientes objetivo de la Organización, se le dió el apelativo de “**CLIENTES ELITE**” y se caracterizó de la siguiente manera:

- Aquellos que no buscan la oferta más económica del mercado, debido a que otorgan una valoración superior a los atributos como la calidad de los productos y el cumplimiento en las fechas de entrega.
- Clientes interesados en consolidar alianzas comerciales con un solo proveedor de productos gráficos.
- Los que colaboran en el mejoramiento de la empresa, cuando hacen comentarios o sugerencias respecto al servicio recibido.
- Clientes con una necesidad permanente ó por lo menos periódica de productos impresos.
- Aquellos clientes que en sus intercambios comerciales buscan establecer relaciones de tipo GANA - GANA.
- Clientes que sean capaces de visualizar el taller gráfico de Armonía Impresores Ltda. como una dependencia de su propio negocio.
- Los clientes que desarrollan sus intercambios comerciales respetando las normas legales vigentes relacionadas a la facturación de la mercancía comprada.

Con la caracterización establecida, es posible tener una idea clara del segmento de clientes en los que todo el equipo humano de Armonía Impresores Ltda., centrará su

atención a partir de este momento. Lo que se quiere conseguir a finales del año 2008, es un grupo reducido y selecto de clientes que mantengan en uso permanente la capacidad disponible de la empresa, gracias al trato preferencial recibido.

De la misma manera en que la empresa definió los clientes que desea tener, es importante dejar claro los territorios que no tiene intención de disputar. En este aspecto, hay que mencionar los clientes cuyo único factor de decisión a la hora de definir su proveedor de artes gráficas es el precio. Aparecen también aquellos clientes que tienen como política la adquisición de tres o cuatro proveedores para suplir cada una de sus necesidades. Y por último, los clientes que no creen en las relaciones comerciales en las que el beneficio mutuo prima sobre el particular.

Que productos se ofrecerán al segmento de clientes objetivo: Unido a la declaración del segmento de clientes objetivo, es necesario dejar claridad acerca de los productos que se van a ofrecer a dicho grupo de clientes. En relación con este tema, el equipo Directivo sostuvo que está en capacidad de continuar ofreciendo su amplio portafolio de productos descrito en la primera parte del presente documento. Además de esto, declara la posibilidad de desarrollar nuevos productos con base en los requerimientos específicos de sus clientes élite, buscando aumentar su nivel de satisfacción.

Es importante aclarar que anteriormente la empresa ofrecía su extenso portafolio de productos y servicios, a todos los clientes que se acercaban a la organización, congestionando el proceso productivo y como consecuencia incumpliendo los requerimientos de un porcentaje mayoritario de los clientes.

La prestación de servicios puntuales como el revelado de películas, el copiado de planchas, el corte de papel, el troquelado, la impresión por tiraje y el plastificado, serán exclusivos de los clientes identificados dentro del segmento élite. Para el resto de la población de clientes la empresa no ofrecerá estos servicios.

Proposición de valor: En la proposición de valor el equipo Directivo seleccionó los atributos que con los productos ó servicios pueden ofrecer, consolidando de esta forma la

promesa básica al segmento de clientes objetivo. La propuesta de valor está compuesta de cinco atributos principales que son:

1. Precio competitivo. Armonía Impresores Ltda. realizará todos los esfuerzos que sean necesarios para mantener el precio ofrecido a sus clientes objetivo, en un punto intermedio con relación a la oferta de sus competidores directos. Además, vale la pena mencionar, que dentro de los propósitos de la empresa no se contempla la posibilidad de ser el proveedor de artes gráficas más barato del mercado.

2. Entrega confiable. Hoy en día, cumplir con la fecha de entrega programada y las especificaciones de calidad solicitadas por los clientes al requerir cualquier producto o servicio, no se contempla como una característica diferenciadora sino una obligación.

Sin embargo, actualmente no existe ninguna empresa del sector de las artes gráficas, en Bucaramanga y su área Metropolitana, que sea reconocida en el medio por el absoluto cumplimiento de este atributo. Por esta razón, Armonía impresores Ltda. incluye dentro de su promesa de venta el respeto por la fecha pactada y las características físicas demandadas por el cliente.

3. Tiempo de entrega más corto. El complemento perfecto del atributo anterior, es el esfuerzo que va a comenzar a realizar el equipo humano de la Organización, por generar los medios para llevar a cabo los pedidos de sus clientes en un tiempo cada vez menor. Con esto se quiere conseguir, la capacidad de respuesta necesaria para atender las necesidades inmediatas de productos impresos que en repetidas ocasiones tienen los clientes élite.

4. Calidad del servicio/ Asesoría en productos. Una vez se establece el foco en el segmento de clientes élite definido por la empresa, lo que piensan y sienten los clientes objetivo de Armonía Impresores Ltda. se convierte en un tema de interés general para todos los miembros de la Organización.

Por tal motivo, se busca establecer un contacto permanente entre el cliente y la organización, teniendo presente sus inquietudes, comentarios y sugerencias, para poder

determinar los niveles de satisfacción real y perceptiva de éstos con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía.

Como la gran mayoría de personas no conocen de artes gráficas, se decidió ofrecer dentro de la propuesta de valor, una asesoría sincera y objetiva a los clientes, respecto a los productos impresos que más le convengan según sus necesidades específicas.

5. Productos novedosos. Se pretende desarrollar y ofrecer productos impresos con características totalmente innovadoras para aquellos clientes que valoran las nuevas propuestas en impresos.

Aprovechando los recursos tecnológicos y humanos de los que dispone la organización, se quiere ofrecer a los clientes objetivo la posibilidad de utilizar estrategias de mercadeo relacional para producir un mayor impacto en sus clientes a través del impreso.

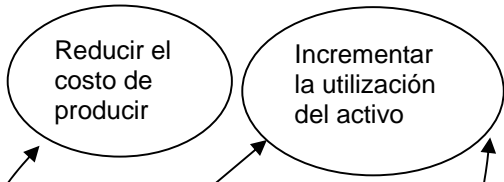
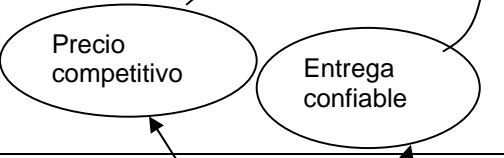
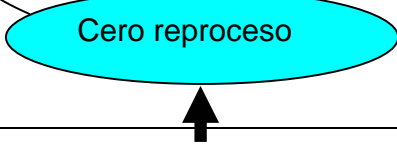
3.1.8 Diseño y construcción del Mapa Estratégico. Una vez identificados los temas clave que direccionan la estrategia y haber realizado la declaración del destino estratégico de Armonía Impresores Ltda., el paso siguiente consistía en el diseño y construcción del Mapa estratégico; uno de los elementos básicos sobre los cuales se sustenta la metodología del Balanced Scorecard.

El mapa estratégico es un instrumento gráfico que permite visualizar las relaciones causa – efecto entre los objetivos definidos para las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos internos y de Aprendizaje y crecimiento. Además de esto, su configuración ayuda a describir la visión y la estrategia de Armonía Impresores Ltda.

Para facilitar la comprensión del mapa estratégico, lo primero que se hizo fue convertir los cinco temas estratégicos definidos en procesos críticos, y mediante el desarrollo de los vectores estratégicos establecer las relaciones causa - efecto entre objetivos en las diferentes perspectivas, de la siguiente manera:

Vector estratégico 1: **Eliminar la repetición de los trabajos**

Figura 20. Vector estratégico, eliminar la repetición de los trabajos

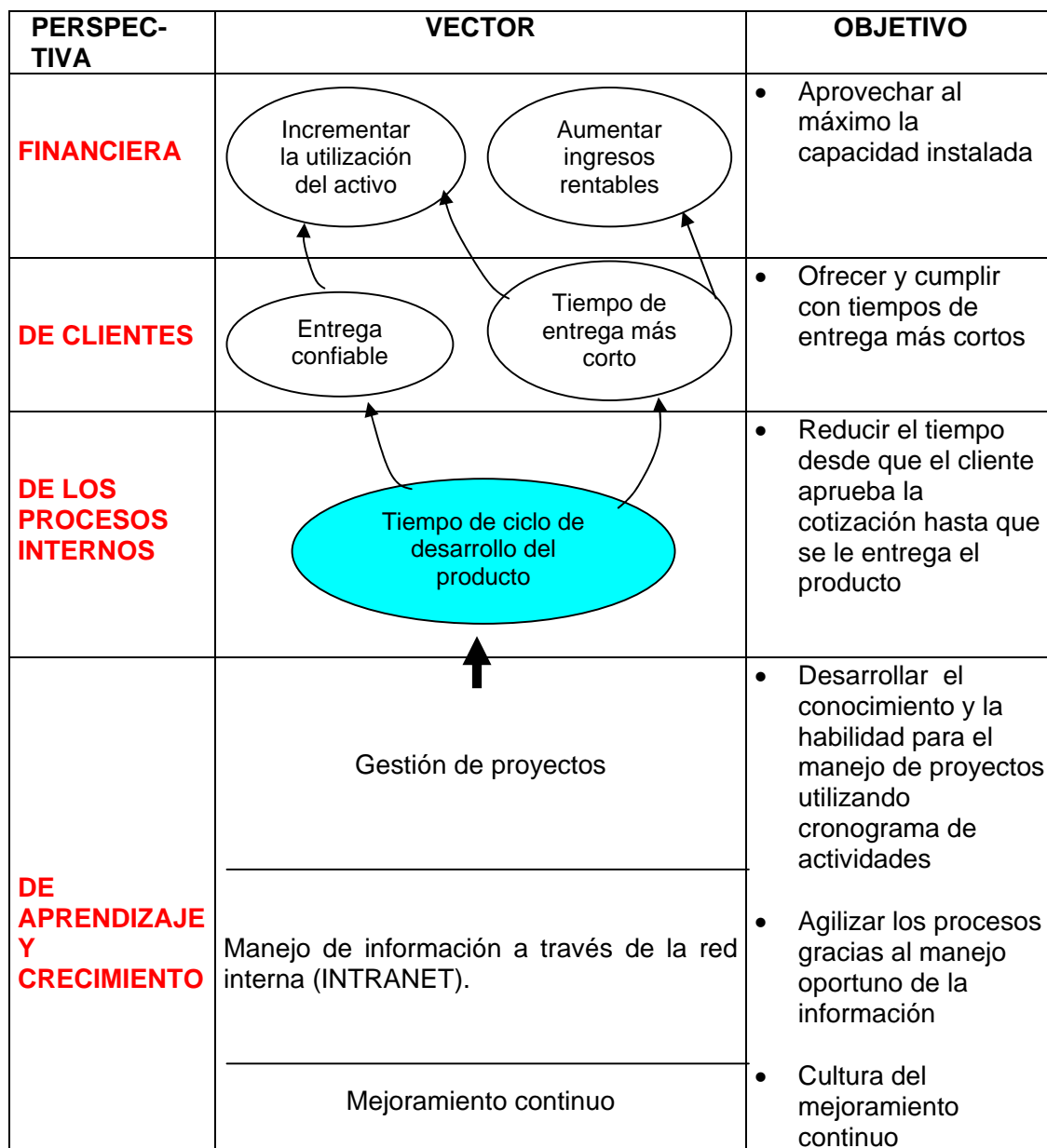
PERSPECTIVA	VECTOR	OBJETIVO
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir recursos empleados para obtener productos terminados • Aumentar el uso de activos disponibles
DE CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el tiempo de entrega y la calidad ofrecida al cliente • Ofrecer precios competitivos
DE LOS PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar la repetición de trabajos
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Entender y comprender a los clientes internos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con los requerimientos y necesidades de clientes internos
	Acceso a información estratégica a través de la orden de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar y recibir información de pedidos de manera formal
	Desarrollar cultura de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir información valiosa acerca de los trabajos

Familias de puestos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñadores internos y externos • Operario de Preprensa • Jefe de producción
---	--

Fuente: Autor del proyecto

Vector estratégico 2: Reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto

Figura 21. Vector estratégico, reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto

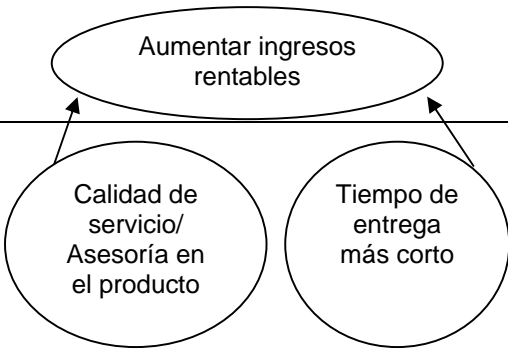
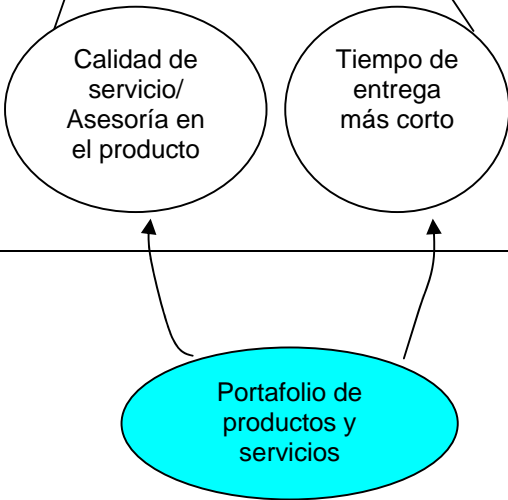
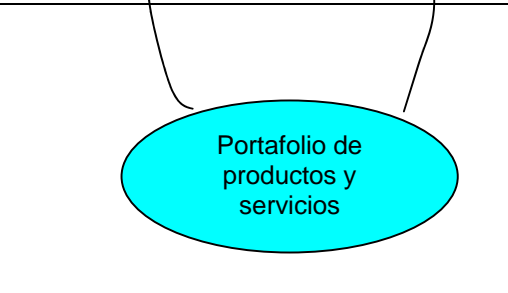


Familias de puestos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de producción Gerencia comercial
---	--

Fuente: Autor del proyecto

Vector estratégico 3: **Construcción y puesta en marcha del portafolio de productos y servicios**

Figura 22. Vector estratégico, construcción y puesta en marcha del portafolio de productos y servicios

PERSPECTIVA	VECTOR	OBJETIVO
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> Incrementar ingresos rentables por la venta de productos utilizando el portafolio
DE CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al cliente en la selección de productos impresos Reducir los tiempos de entrega ofrecidos
DE LOS PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> Construir el portafolio de productos y servicios, y ponerlo en marcha.
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Conocimiento detallado de productos, procesos y especificaciones	<ul style="list-style-type: none"> Tener el conocimiento suficiente para elaborar un portafolio técnico – didáctico.

Familias de puestos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de producción Diseñador interno Practicante de diseño gráfico
---	--

Fuente: Autor del proyecto

Vector estratégico 4: **Foco en segmento de cliente objetivo**

Figura 23. Vector estratégico, foco en segmento de cliente objetivo

PERSPECTIVA	VECTOR	OBJETIVO
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos rentables, gracias al manejo apropiado de los clientes objetivo
DE CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un excelente servicio a los clientes objetivo • Asesorar al cliente en la selección de productos impresos
DE LOS PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones a largo plazo con clientes objetivo • Reconocer clientes objetivo
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Búsqueda permanente de relaciones de tipo GANA – GANA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar relaciones gana – gana
	Construir cultura de foco en el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Ver el mundo a través de los ojos del cliente

Familias de puestos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia comercial • Vendedores externos
---	---

Fuente: Autor del proyecto

Vector estratégico 5: **Diseño y desarrollo interno de productos**

Figura 24. Vector estratégico, diseño y desarrollo interno de productos

PERSPECTIVA	VECTOR	OBJETIVO
FINANCIERA		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ingresos rentables por venta de productos propios
DE CLIENTES		<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar nivel de satisfacción de clientes actuales • Atraer nuevos clientes objetivo
DE LOS PROCESOS INTERNOS		<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar el proceso de desarrollo interno de productos • Ofrecer productos propios a clientes objetivo
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Conocimiento y habilidad para visualizar nuevas aplicaciones en el segmento de cliente objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las habilidades necesarias para contextualizar tendencias en artes gráficas
	Construir cultura de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programa de trabajo en equipo

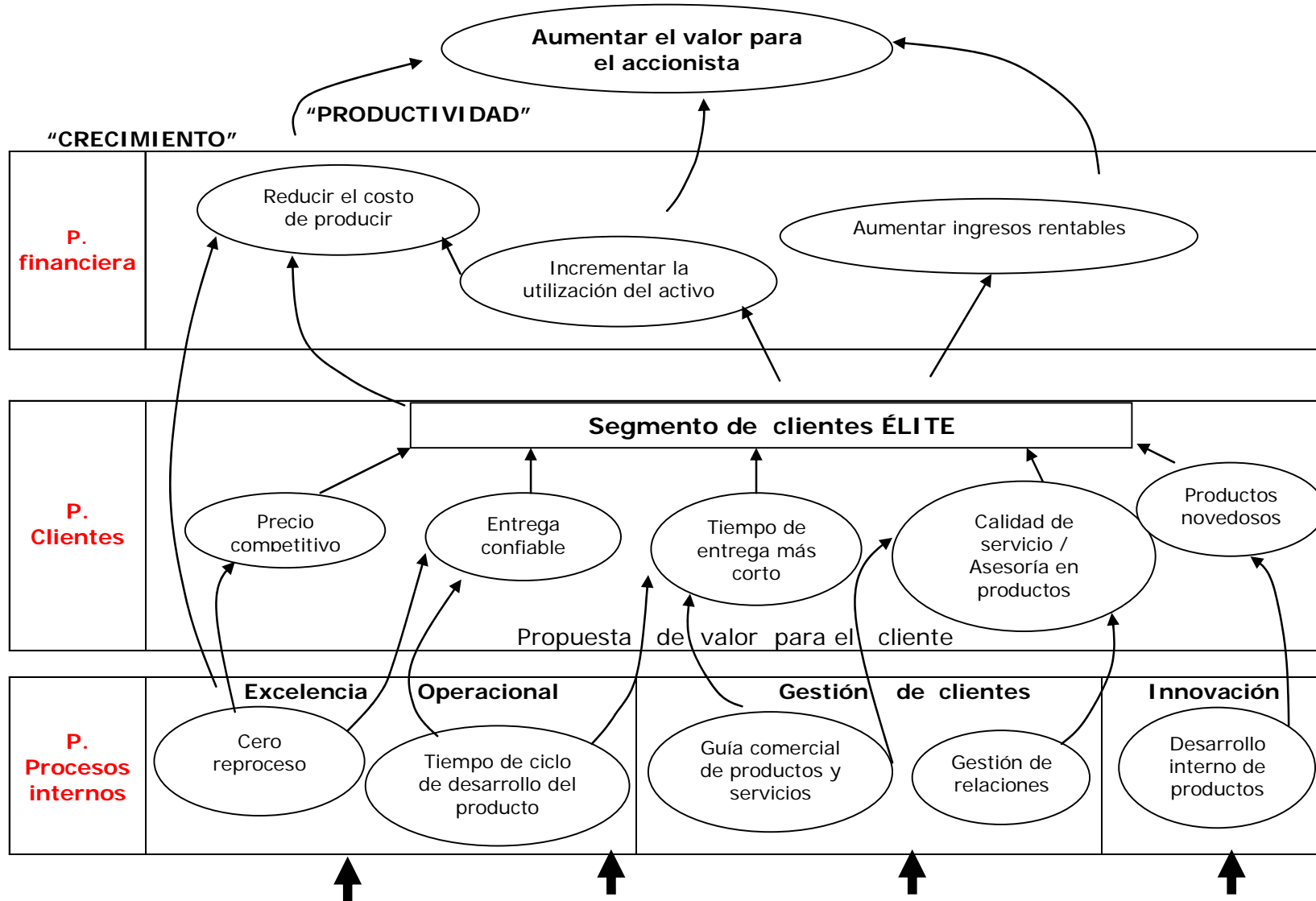
Familias de puestos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo • Jefe de producción • Gerencia comercial • Diseñador interno
---	---

Fuente: Autor del proyecto

La construcción individual de los vectores estratégicos, correspondientes a cada uno de los procesos claves a desarrollar en la empresa, hicieron posible la configuración de un sistema integrado capaz de explicar el plan de juego **ARMONÍA IMPRESORES LTDA. 2006-2008**, de la siguiente manera.

En la siguiente página se presenta la **Figura 25. Mapa estratégico de la empresa**

Figura 25. Mapa estratégico de la empresa



Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar los ambiciosos retos definidos en las tres perspectivas superiores.

Para una comprensión global del mapa estratégico, los objetivos que aparecen en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se explican a continuación:

1. Crear cultura organizacional requerida para movilizar y apoyar el cambio. La cultura organizacional requerida por Armonía Impresores Ltda. para poder generar el cambio deseado, se sustenta en los siguientes cuatro componentes:

- **Alineación con la estrategia:** Para que las acciones individuales vayan dirigidas a alcanzar objetivos de alto nivel, es necesario conseguir un grado de alineación estratégica que facilite la delegación de autoridad a los colaboradores.

- **Tendencia de trabajo en Equipo:** Es muy común encontrar en la industria gráfica una relación divisoria entre el personal encargado del diseño del producto y los responsables por el desarrollo de los procesos productivos siguientes. Armonía Impresores no es la excepción, la situación divisoria se presenta entre los de “arriba” (personal de diseño) y los de “abajo” (demás integrantes del proceso). Lo que se busca es romper las barreras establecidas entre estas dos secciones del proceso, para luego impulsar el intercambio de conocimiento que facilite el desarrollo de las tareas.

- **Cultura de foco en el cliente:** La falta de claridad que existía en la organización con respecto a los segmentos de cliente objetivo, hicieron que la organización tomara una actitud errónea hacia los mismos. En este momento la empresa selecciona el segmento de cliente objetivo que desea atender, pero existe la necesidad de realizar un cambio cultural profundo en lo que concierne a la forma de pensar y actuar, por parte del equipo humano de Armonía, hacia los clientes.

- **Satisfacción del cliente interno:** Nunca antes en Armonía Impresores Ltda. se había tenido en cuenta el sentir y pensar de los colaboradores de la organización, olvidando que

el desempeño en cualquier actividad realizada por el ser humano es directamente proporcional al nivel de satisfacción personal que ésta despliegue para quien la realiza.

2. Manejar información relevante, de alta calidad y a tiempo. El capital de información tiene dos componentes: la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de información. En este momento existe una brecha entre los sistemas de información actual y los necesarios para realizar el manejo apropiado de la información que requieren los procesos de la empresa.

Es necesario conseguir un avance periódico en el proyecto de inversiones para la actualización tecnológica de sistemas de información, el cual permita llegar al punto en que la organización tenga a su disposición las herramientas informativas necesarias para el desarrollo apropiado de sus actividades.

3. Desarrollar competencias y habilidades estratégicas en los puestos clave. La capacitación permanente y exhaustiva de las familias de cargos estratégicos es una necesidad inminente para poder cumplir con las nuevas responsabilidades adquiridas por la organización. Es necesario definir y establecer todos los programas de capacitación que se van a llevar a cabo, así como las fechas programadas para hacerlo y las personas responsables de ejecutar esta labor.

Conocer el grado de cualificación con que cuenta la organización en lo que respecta a las capacidades del personal, permite a los Directivos identificar más fácilmente las brechas de conocimiento, para aplicar planes que permitan cerrarlas.

El Balanced Scorecard a través del mapa estratégico, permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones que son concretas, que se pueden medir y justificar en el contexto causal. Este planteamiento hace posible que las personas en los distintos niveles de la organización entiendan su aporte a la estrategia del negocio.

4. SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO DE GESTIÓN

4.1 MATRIZ ESTRATÉGICA (Selección de indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas)

Una vez definida la estrategia y haber logrado representarla de manera gráfica a través del mapa estratégico, los miembros del equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. procedieron a realizar la configuración de la Matriz estratégica de la organización, la cual funciona como la herramienta encargada de incrementar la probabilidad de ejecución de la estrategia prevista.

La matriz estratégica también conocida como el Cuadro de Mando Integral, es utilizada como la guía de gestión del negocio, el marco de los objetivos futuros y la base para evaluar el rendimiento de los colaboradores. Cumple también con la función de canalizar las energías, habilidades y conocimientos del equipo humano y se utiliza como punto de referencia para la toma de decisiones en la Organización.

Para poder planificar y seguir la consecución de los objetivos presentados en el mapa estratégico, se relacionan estos objetivos con los correspondientes indicadores financieros y no financieros. Así mismo, se fijan las iniciativas estratégicas que aseguran la consecución de los objetivos.

La creación de la matriz hará que los directivos de Armonía Impresores Ltda. cambien de enfoque, pasando del control económico y financiero de corto plazo, al estratégico, de largo plazo capaz de manejar indicadores NO financieros de los activos intangibles.

Para la selección de los indicadores de resultado, aquellos que permiten conocer el impacto final de la gestión y monitorear si los objetivos se están logrando, y los inductores de actuación, que son aquellos indicadores de medio que permiten con su medición apalancar en una relación causa-efecto el logro de los indicadores de resultado, el equipo

Directivo de la empresa tomó como objetivo esencial la búsqueda de las medidas ó parámetros que mejor comunican el significado para el logro de los objetivos estratégicos y con ellos avanzar hacia el logro de los resultados esperados de la estrategia diseñada.

Las iniciativas estratégicas actúan como los elementos estructurales fundamentales para el logro de la estrategia, ya que su diseño permite relacionar los esfuerzos adicionales que Armonía Impresores Ltda. debe realizar a futuro para reforzar el logro de los resultados esperados. Para ello, debe integrar los presupuestos operativos y estratégicos y la utilización optima de los recursos de la empresa. En este orden de ideas, se eligieron aquellos planes, proyectos o programas que influirán de manera directa en la consecución de los objetivos, y que además, tuvieran viabilidad técnica y financiera.

MATRIZ ESTRATÉGICA “ARMONÍA IMPRESORES LTDA. 2006 – 2008”

Tabla 6. Matriz estratégica de la empresa

		COMO MIDO			COMO FACILITO EL RESULTADO	QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	FORMULA DE CÁLCULO	OBJETIVOS DE MEDIO (CAUSAS)	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA SI ESTAMOS CAMMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	VARIABLES QUE SE INVOLUCRAN		QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
PERSPECTIVA FINANCIERA (15%)	F-1 AUMENTAR VALOR PARA EL ACCIONISTA	FR-1 RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE IMPUESTOS	(UAI / VALOR COMERCIAL DE ACTIVOS) X 100	FOI-1 INCREMENTAR EL MARGEN OPERACIONAL	FI-1 MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	
	F-2 REDUCIR EL COSTO DE PRODUCIR	FR-2 EFICIENCIA OPERACIONAL	(COSTOS OPERACIONALES / INGRESOS OPERACIONALES)		FI-3 VARIACIÓN DEL COSTO OPERATIVO PRESUPUESTADO	
	F-3 AUMENTAR INGRESOS RENTABLES	FR-3 INGRESOS OPERACIONALES	INGRESOS OPERACIONALES		FI-4 INGRESOS POR VENTA DE PRODUCTOS PROPIOS	
	F-4 INCREMENTAR LA UTILIZACIÓN DEL ACTIVO	FR-4 ROTACIÓN DEL ACTIVO	(INGRESOS OPERACIONALES / VALOR COMERCIAL DE ACTIVOS) X 100			
PERSPECTIVA DE CLIENTES (35%)	C-1 SATISFACER EL SEGMENTO DE CLIENTES ELITE	CR-1 GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES ELITE	ENCUESTA: (CALIDAD DEL PRODUCTO + CALIDAD DEL SERVICIO + SERVICIO POST VENTA)	COI-1 CUMPLIR CON EL TIEMPO DE ENTREGA Y LA CALIDAD OFRECIDA AL CLIENTE	CI-1 PORCENTAJE DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO Y CON LA CALIDAD ESPERADA	INI-1 PROYECTO PARA ADELANTAR UN PROCESO DE BENCHMARKING DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA DIRECTA
				COI-2 OFRECER PRECIOS COMPETITIVOS AL SEGMENTO DE CLIENTES OBJETIVO	CI-2 PRECIO EN RELACIÓN CON LA COMPETENCIA	
	C-2 RETENER CLIENTES ELITE ACTUALES Y FUTUROS	CR-2 PORCENTAJE DE CLIENTES ELITE ATENDIDOS POR SEGUNDA VEZ	(CLIENTES ELITE ATENDIDOS POR SEGUNDA VEZ / TOTAL DE CLIENTES ATENDIDOS) X100	COI-3 MEJORAR CALIDAD DEL SERVICIO	CI-3 EFICIENCIA DE RESPUESTA A QUEJAS Y RECLAMOS (40%)	
		CR-3 NÚMERO DE CLIENTES ELITE DESERTORES	NUMERO DE CLIENTES ELITES PERDIDOS		CI-4 PORCENTAJE DE CLIENTES ELITE LLAMADOS O VISITADOS POST VENTA (60%)	
C-3 INCREMENTAR BASE DE CLIENTES ÉLITE	CR-4 NUEVOS CLIENTES ELITE ADQUIRIDOS	NUMERO DE NUEVOS CLIENTES ELITE ADQUIRIDOS	COI-4 ATRAER NUEVOS CLIENTES ELITE	CI-5 NUMERO DE CLIENTES ELITE CAPTURADOS CON LA OFERTA DE PRODUCTOS PROPIOS (100%)		

PERSPECTIVA	COMO MIDO			COMO FACILITO EL RESULTADO	QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR	
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	FORMULA DE CÁLCULO	OBJETIVOS DE MEDIO (CAUSAS)	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMARÁ SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	VARIABLES QUE SE INVOLUCRAN		QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	
					QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS CLAVES (20%)	P-1 ELIMINAR LA REPETICIÓN DE TRABAJOS Y LOS DESCUENTOS PARA COMPENSAR CLIENTES INCONFORMES	PR-1 COSTO DE LAS REPETICIONES Y DESCUENTOS COMPENSATORIOS	SUMATORIA: 1 DINERO PERDIDO POR REPETICIÓN DE TRABAJOS + DINERO DEJADO DE RECIBIR POR COMPENSAR CLIENTES INCONFORMES)	POI-1 INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE ARMONIA IMPRESORES LTDA.	PI-1 NÚMERO DE TRABAJOS REPETIDOS PI-2 NÚMERO DE CLIENTES COMPENSADOS	INI-2 PROYECTO PARA CONFIGURAR Y PONER EN MARCHA LA ORDEN DE PRODUCCIÓN INI-3 PROYECTO EDUCATIVO PARA CAPACITAR A LOS COLABORADORES EN EL MANEJO DE PROCESOS ESTANDAR.
	P-2 REDUCIR EL TIEMPO DE CICLO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO	PR-2 CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE CICLO PRESUPUESTADO	SUMATORIA: (NÚMERO DE DÍAS EMPLEADOS / NÚMERO DE DÍAS PRESUPUESTADOS) X 100	POI-2 FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE CICLO PRESUPUESTADO	PI-3 PORCENTAJE DE ORDENES DE PRODUCCIÓN DILIGENCIADAS	INI-4 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA DE CALIDAD EN LA FUENTE
	P-3 DINAMIZAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	PR-3 NEGOCIOS EFECTIVOS REALIZADOS A TRAVÉS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	NÚMERO DE NEGOCIOS EFECTIVOS REALIZADOS A TRAVÉS DEL PORTAFOLIO SUPERIORES A \$1.000.000.			INI-5 PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN EL MANEJO APROPIADO DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.
	P-4 GESTIONAR RELACIONES TIPO GANA - GANA	PR-4 CONTACTOS REALIZADOS CON CLIENTES ELITE POTENCIALES	NÚMERO DE CONTACTOS REALIZADOS CON CLIENTES ELITE POTENCIALES			INI-6 PLAN PARA INTERIORIZAR EN LOS COLABORADORES LA ESTRATEGIA DEFINIDA
	P-5 FORMALIZAR EL PROCESO DE DESARROLLO INTERNO DE PRODUCTOS	PR-5 PRODUCTOS PROPIOS DISEÑADOS PARA CLIENTES ELITE ACTUALES O POTENCIALES	NÚMERO DE PRODUCTOS PROPIOS OFRECIDOS A CLIENTES ELITE ACTUALES O POTENCIALES			INI-7 PROGRAMA DE CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO " PRENSISTA POR UN DIA, DISEÑADOR POR UN DIA, CORTADOR POR UN DIA, ETC..."
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (30%)	AC-1 CREAR CULTURA ORGANIZACIONAL REQUERIDA PARA MOVILIZAR Y APOYAR EL CAMBIO	IAC-1 GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATEGICA	ENCUESTA "ORGANIZACIÓN FOCALIZADA EN LA ESTRATEGIA"			INI-8 PLAN PARA ADQUIRIR CULTURA DE FOCO EN CLIENTES OBJETIVO, DIRIGIDO A LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DIRECTIVO
		IAC-2 TENDENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO	ENCUESTA "TENDENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO"			INI-9 PLAN PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS, VINCULADO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS
		IAC-3 PORCENTAJE DE CULTURA DE FOCO EN EL CLIENTE	ENCUESTA " PERCEPCION DEL CLIENTE"			INI-10 PLAN PARA ESTRUCTURAR LAS INVERSIONES REQUERIDAS EN SISTEMAS DE INFORMACION
		IAC-4 PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	ENCUESTA " NIVEL DE CLIMA ORGANIZACIONAL"			INI-11 PLAN PARA ESTRUCTURAR Y APLICAR UN PROGRAMA DE DESARROLLO HUMANO DIRIGIDO A LAS FAMILIAS DE CARGOS QUE LE APUNTAN A LOS PROCESOS CRITICOS DE ARMONIA IMPRESORES LTDA.
	AC-2 MANEJAR INFORMACIÓN RELEVANTE, DE ALTA CALIDAD Y A TIEMPO	IAC-5 GRADO DE DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACION	PORCENTAJE DE DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL DE INFORMACION		IAI-4 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PROYECTO DE INVERSIONES PARA ACTUALIZACION TECNOLÓGICA DE SISTEMAS DE INFORMACION	
	AC-3 DESARROLLAR COMPETENCIAS Y HABILIDADES ESTRATEGICAS EN LOS PUESTOS CLAVE	IAC-6 DISPONIBILIDAD ESTRATEGICA DEL CAPITAL INTELLECTUAL DE LOS PUESTOS ESTRATEGICOS	N/A		IAI-5 CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO HUMANO ESTRATEGICO	

Fuente: Autor del proyecto

4.1.1 Hoja de vida de indicadores, inductores y variables componentes. Para lograr una mejor comprensión de los indicadores, inductores y las variables componentes, el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. desarrolló la hoja de vida de cada uno de ellos. Allí aparecen detalles específicos como por ejemplo, la intención que se tiene con su establecimiento, la fórmula para su cálculo, la meta y la persona responsable por alcanzarla, entre otros. Ver Anexo A.

4.2 ESTRUCTURACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Armonía impresores Ltda. contaba con algunas iniciativas en curso y otras en mente, originadas en los diferentes niveles de la organización, sin ningún enfoque o punto de llegada en común. En algunos casos, los programas que se desarrollaban obtenían mejoras parciales, pero una gran cantidad de esfuerzo y recursos se difuminaba en el intento. Por esta razón, una vez establecidos los indicadores para los objetivos propuestos, el equipo Directivo de la empresa analizó el valor de todas las iniciativas presentes, según criterios estratégicos de largo alcance, y seleccionó aquellos planes de acción que harán posible la consecución de las metas establecidas.

Para que el desarrollo de las iniciativas estratégicas ayude a la empresa a cerrar la brecha existente entre su desempeño actual con el esperado, éstas deben estar bien fundamentadas, dirigidas y relacionadas con los objetivos del Balanced Scorecard. Con esto en mente, el equipo Directivo se puso en la tarea de estructurar cada una de las iniciativas seleccionadas, determinando la persona responsable de la ejecución de cada tarea, su comienzo y final, el producto a entregar en cada etapa, y finalmente, el presupuesto requerido para su realización. Ver Anexo B.

Para una mejor comprensión del formato utilizado en la estructuración de las iniciativas estratégicas, se presenta el siguiente cuadro donde se explica el significado de cada uno de sus componentes.

Tabla 7. Instructivo para formular iniciativas estratégicas

INSTRUCTIVO PARA FORMULAR LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>Definición: Las Iniciativas estratégicas o Planes de Acción son fundamentales para el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la empresa. No se puede pretender mejorar Indicadores de gestión solo con la operación normal del negocio. Estos es lo que hace importante la formulación de las iniciativas como punto de palanca para lograr cumplir las metas propuestas y alcanzar la Visión.</p>
<p>En los siguientes párrafos se hará una descripción de cada uno de los ítems que contiene el formato, con el fin de despejar las dudas que se tengan al leer la información.</p>
<p>Nombre de la Iniciativa: Corresponde al nombre con el cual se ha definido la Iniciativa dentro de la empresa. Por ejemplo, Plan de Reducción Perdas, Plan de Mercadeo de Nuevos Productos, etc.</p>
<p>Objetivo Estratégico al que Pertenece: Corresponde al Objetivo y/o Objetivos Estratégicos que dentro del Mapa Estratégico la Organización se ha propuesto y a los cuales les ha asignado el correspondiente Plan.</p>
<p>Dependencia a la que Pertenece: Corresponde a la dependencia, ya sea Gerencia, Departamento u otro al cual se le ha asignado la responsabilidad de llevar su ejecución.</p>
<p>Codificación: Esta es una opción para clasificar todas las Iniciativas que se realizaran en el Proceso de Planeación. Esta es opcional y será coordinada por los funcionarios de Planeación.</p>
<p>Responsable: Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución del Plan y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento</p>
<p>Fecha de Inicio: Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience la Iniciativa Estratégica. Se puede tomar la fecha de inicio de la primera actividad.</p>
<p>Fecha de Finalización: Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine la Iniciativa Estratégica. Se puede tomar la fecha de finalización de la última actividad.</p>
<p>Estado: Corresponde a la situación en la que se encuentra la Iniciativa Estratégica. Puede ser en Ejecución, en Diseño, en Aprobación, etc.</p>
<p>Indicadores de Gestión Asociados: Estos son los Indicadores, los cuales mejorara la Iniciativa. Pueden ser los que miden los objetivos estratégico o nuevos Indicadores que se formulen para medir el impacto que pueda tener en la ejecución de la Iniciativa Estratégica.</p>
<p>Definición de Metas: Son las metas que se han propuesto alcanzar asignadas a los Indicadores. Los años corresponden al horizonte de planeación que la empresa halla fijado su planeación o lo que dure la Iniciativa.</p>
<p>Etapas: Corresponde al agrupamiento de actividades homogéneas, de las cuales esta compuesta la Iniciativa.</p>
<p>Tareas: Son los pasos o acciones a ejecutar en la Iniciativa Estratégica y que se pueden medir en tiempo de ejecución, producto entregable y presupuesto.</p>
<p>Responsable de la Tarea: Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución de la tarea y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento</p>
<p>Producto Entregable: Corresponde a un producto que evidencie que la tarea se culminó con éxito.</p>
<p>Fecha de Inicio: Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience la tarea dentro de la Iniciativa.</p>
<p>Fecha de Finalización: Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine la tarea.</p>
<p>Presupuesto: Corresponde a los valores de los recursos adicionales que se tendrían que costear para la ejecución de la Iniciativa. No se presupuestan los salarios de los funcionarios que ya están asignados en la nomina o en el presupuesto de operación de la empresa, cuando las tareas se desarrollen en el jornada habitual de trabajo.</p>

Fuente: Director del proyecto

4.3 ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO CON LA ESTRATEGIA

El proceso anual presupuestario realizado en Armonía Impresores Ltda. genera unas metas a corto plazo para los indicadores financieros, como las ventas, costos de producción, gastos administrativos, utilidad operativa y flujo de caja, entre otros. Además, establece y autoriza los niveles de gasto para las inversiones en investigación y desarrollo y las actividades de marketing y promoción. Este tipo de planificación financiera a corto plazo sigue siendo igual de importante, pero a partir de este momento, el proceso presupuestario de la empresa debe contener también el desarrollo de capacidades estratégicas y mejoras tácticas en variables no financieras, como la calidad, la satisfacción del cliente, las habilidades de la organización y los colaboradores.

Con la información descrita en mente y conociendo que los recursos e iniciativas se emplean para empezar el recorrido que permite cerrar el vacío entre la actuación presente y las metas que hay que conseguir en los próximos tres años, el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. dió inicio a la tarea de proporcionar los recursos necesarios para completar de manera exitosa cada una de las iniciativas identificadas y estructuradas.

Teniendo presente que cada una de las iniciativas es esencial para lograr el éxito general, se considero que los recursos provistos por el conjunto de iniciativas se debían tomar como una inversión integrada, y no, como programas aislados de mejoras. El equipo Directivo de la empresa reconoció, que a menos que se destinaran recursos reales hacia la consecución de los objetivos, estos seguirán siendo unos objetivos distantes y no unas metas tangibles a las cuales se ha comprometido la organización.

A diferencia de la mayoría de empresas grandes y medianas, donde los procesos de planificación y presupuesto de explotación, son desarrollados por diferentes grupos de trabajo de manera independiente, en Armonía Impresores Ltda. el equipo encargado de seleccionar y estructurar las iniciativas estratégicas, está conformado por las mismas personas que en la organización construyen el presupuesto tradicional y definen la

asignación de los recursos disponibles. Dicha situación facilitó el desarrollo esta fase del proyecto, al establecer un proceso unificado de presupuestos y planificación estratégica.

Se puede decir que la matriz estratégica de la organización será utilizada a partir de este momento, como el medio regulador a través del cual se enfoquen todas las inversiones de la empresa.

5. ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Una vez finalizada la etapa de diseño y construcción del Balanced Scorecard, donde se traduce el plan estratégico en términos operacionales, el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. se enfrenta al desafío de su implementación.

Después de haber pasado varios meses desarrollando la Matriz estratégica, logrando el consenso deseado al interior del equipo Directivo, era necesario destinar el tiempo suficiente para el desdoblamiento del modelo hacia todos los niveles y áreas que comprenden la organización.

Para poder conseguir el objetivo principal de consolidar una empresa orientada en la estrategia, se utilizaron los siguientes mecanismos interrelacionados que facilitaron la movilización de todo el personal hacia un nuevo entorno de trabajo.

5.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN

La implantación de la estrategia empieza por involucrar a las personas que deben ejecutarla. Por esta razón, las organizaciones que desean que cada uno de sus colaboradores contribuya a la puesta en práctica de la estrategia, deben compartir su estrategia y visión a largo plazo, con la totalidad del grupo humano.

Para el desarrollo de esta actividad, el equipo Directivo utilizó el cronograma de actividades propuesto en la estructuración de la iniciativa estratégica No. 6: "PLAN PARA INTERIORIZAR EN LOS COLABORADORES LA ESTRATEGIA DEFINIDA".

La primera tarea de los miembros del equipo Directivo era la de preparar el material necesario para dictar las conferencias informativas y los talleres didácticos, que harían posible transmitir toda la información relacionada al punto de llegada deseado y al plan de juego diseñado para alcanzarlo.

La actividad se llevó a cabo durante un fin de semana completo en las instalaciones del colegio ASED. La Gerente General de la empresa fue la encargada de dar a conocer el nuevo rumbo estratégico de Armonía Impresores Ltda. Junto con el jefe de planta, explicaron la misión y visión establecidas, dieron a conocer los valores que se buscan en las personas que trabajan para la empresa, caracterizaron el segmento de clientes objetivo y manifestaron la propuesta de valor a ofrecer.

En los talleres de socialización, se conformaron grupos de trabajo donde surgieron debates internos acerca de la comunicación recibida y los participantes formularon preguntas para aclarar dudas e inquietudes. Al final de la actividad el personal manifestó su deseo por que las notificaciones relacionadas al Balanced Scorecard se realizaran de forma continua, informando de los indicadores y resultados de la Matriz estratégica en el tablón de anuncios de la organización.

La Matriz estratégica también debe ser comunicada en forma ascendente, es decir, del equipo Directivo hacia los accionistas. Para el caso de Armonía Impresores Ltda. este sentido de la comunicación estaba cubierto en su totalidad, ya que uno de los dos accionistas hace parte activa del equipo Directivo, y su socio recibió información periódica durante el desarrollo del proyecto.

5.2 PROGRAMA DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Para que la estrategia tenga significado en la empresa, las metas y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales. En este punto del proyecto los miembros de la organización iniciaron la tarea de traducir los objetivos de más alto nivel estratégico, a objetivos personales y de equipo.

La metodología empleada fue la siguiente: se construyó un modelo a escala de la Matriz estratégica en un tamaño de fácil manipulación, donde aparecía la descripción de los objetivos e indicadores estratégicos. En el impreso, se dejó un espacio suficiente para que cada colaborador definiera sus objetivos de actuación personal y posibles acciones inmediatas a realizar para alcanzar dichos objetivos. Algunos miembros del equipo

humano inclusive definieron indicadores de actuación personal para los objetivos propuestos.

Las acciones propuestas y los objetivos individuales fueron revisados por el equipo Directivo, para verificar la correcta alineación de estos con los objetivos de la empresa. En algunos casos fue necesario realizar ajustes a las iniciativas propuestas pero a nivel general se puede decir que el programa de comunicación y formación realizado cumplió con su función. De esta forma los esfuerzos locales de mejora se alinearon con los factores generales de éxito de la organización.

Al comunicar la estrategia y lograr que cada persona fuera capaz de vincularla a sus metas personales, la matriz estratégica creó comprensión y compromiso compartido entre todos los participantes de la empresa.

5.3 VINCULACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

La alineación debe ser motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas, relacionados de manera directa con los resultados estratégicos. Los detalles particulares de cómo vincular la paga de incentivos al modelo, difieren para cada empresa según sus características socio - culturales. Este tema debe ser tratado con cautela, pero su desarrollo es fundamental.

En el momento de implementar el Balanced Scorecard, Armonía Impresores Ltda. no contaba con un sistema de incentivos estructurado, así que decidió utilizar su Matriz Estratégica como la base principal para el desarrollo de programas de reconocimiento, promoción y compensación.

El equipo Directivo consideró prudente esperar un período de 6 a 8 meses, analizando el comportamiento de los indicadores y sus metas para integrar el modelo con el sistema de incentivos y de esta forma unir las acciones diarias y operativas con programas de incentivos y recompensas.

Para la construcción del sistema de incentivos el equipo Directivo utilizará el cronograma de actividades propuesto en la Iniciativa estratégica No 9 “PLAN PARA DESARROLLAR UN SISTEMA DE INCENTIVOS VINCULADO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS”. Algunas de las tareas programadas que se deben llevar a cabo para el diseño del sistema de incentivos son: el análisis de las condiciones socio – económicas y culturales del equipo humano, conocer el sentir y pensar de los colaboradores respecto al tema, la definición de posibles opciones en programas compensatorios y la socialización del sistema seleccionado, entre otros.

La gran ventaja de vincular el sistema de incentivos a la Matriz Estratégica, es la posibilidad que se tiene de obtener el valor de las bonificaciones, ponderando los resultados obtenidos en las perspectivas, financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

5.4 ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS CLAVE EN LA EMPRESA

El proceso de diseño y construcción del Balanced Scorecard arrojó una serie de victorias tempranas, manifestadas a través del mejoramiento de procesos clave al interior de la organización. Por las características particulares del presente proyecto, la mayoría de mejoras implementadas están más relacionadas a procesos estratégicos que a procesos operacionales. A continuación se presenta la descripción de los procesos analizados, objeto de las mejoras.

Proceso de gestión de clientes. En la estructura organizacional presentada al inicio del proyecto, la persona que figuraba como jefe de Planta era responsable de dos áreas fundamentales de la empresa como son, el área Comercial y el área de Producción. La frecuencia en el nivel de quejas y reclamos por parte de los clientes, relacionados a la falta de atención recibida, y la continuidad con la que se presentaba la repetición de trabajos en la empresa, generó preocupación al interior del equipo Directivo.

Luego de un análisis exhaustivo y de escuchar a la persona encargada de las dos funciones, se llegó a la siguiente conclusión: el nivel de ventas alcanzado por la empresa y la complejidad del proceso productivo, requerían que una persona se dedicara de forma

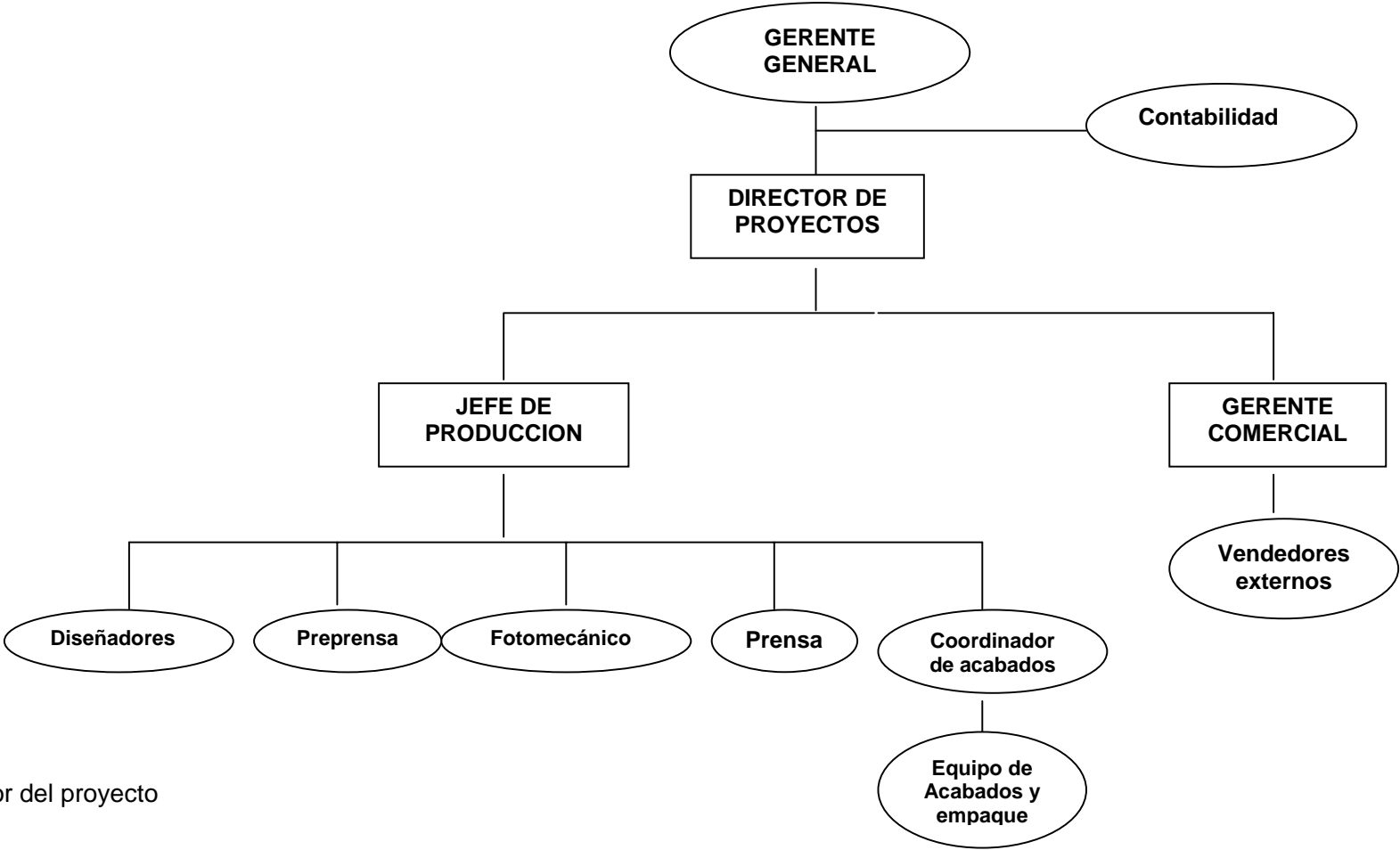
exclusiva al manejo de las relaciones comerciales, y otra que se encargara del proceso fabricación.

Por la conclusión a la cual se llegó, se tomó la decisión de contratar una persona con las aptitudes y cualidades necesarias para liderar la gestión de las relaciones comerciales de Armonía Impresores Ltda.

El desarrollo de esta iniciativa impulsó la modificación de la estructura organizacional de la empresa de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA

Figura 26. Estructura organizacional implementada



Fuente: Autor del proyecto

Proceso para el análisis de defectuosos. Cuando en la organización se presentaba un trabajo defectuoso, el equipo humano realizaba las acciones correctivas necesarias para obtener un producto final que cumpliera con las especificaciones del cliente, de manera mecánica, sin cuestionarse acerca de la posible causa por la cual se presentó el incidente. Este tipo de procedimiento, impedía la posibilidad de generar aprendizaje de los errores cometidos, incrementando la probabilidad de que en un futuro próximo se repitieran las fallas presentadas en el pasado.

El equipo Directivo, preocupado por la situación en cuestión, se impuso la tarea de construir un mecanismo que le permitiera encontrar la causa real por la cual se presentaba el defecto. Fue entonces cuando se tomó la decisión de utilizar el método de análisis espina de pescado, para encontrar el verdadero origen de los errores cometidos, involucrando directamente a todos los colaboradores que hacían parte del proceso.

El nuevo enfoque con el cual se trataron los errores cometidos en la empresa, hizo posible la generación del aprendizaje interno necesario, para evitar volver a generar las mismas fallas presentadas en el pasado.

Proceso de transmisión de la información. Cuando los clientes de Armonía Impresores Ltda. solicitaban el servicio de diseño por parte de la empresa, le comunicaban al gerente Comercial el contenido de lo que querían ubicar en el impreso. Después de haber recibido el mensaje del cliente, el Gerente Comercial debía transmitir esta información al diseñador encargado, para que éste comenzara el desarrollo de la idea.

De la misma manera, en el momento en que el diseñador encargado quería mostrar al cliente las muestras elaboradas, debía recurrir al Gerente Comercial para que contactara al cliente y recibiera las correcciones y comentarios en relación al trabajo.

El manejo del proceso de comunicación a través de un intermediario, hacía lento el flujo de información en ambos sentidos, en ocasiones distorsionaba el mensaje enviado de emisor a receptor, y finalmente, terminaba alargando el tiempo de ciclo de desarrollo del producto.

En el momento en que se le notificó al equipo Directivo la problemática que se estaba presentando, de inmediato se tomó la decisión de facultar a los diseñadores de la empresa, para que desarrollaran el proceso de comunicación de manera directa con los clientes. Antes de iniciar con esta nueva forma de hacer las cosas, se dictó una capacitación al personal de Diseño para que conociera los parámetros que debía respetar en el desempeño de esta nueva función.

Con el mejoramiento de este proceso operativo, se logró capturar la esencia de lo que el cliente quiere transmitir en el impreso, en un período de tiempo favorable para la empresa.

Formato Preprensa digital. Durante el desarrollo de la misión, se presentó una situación problemática relacionada a la prestación del servicio de preprensa a los clientes externos. Los clientes de este servicio, personas dedicadas a la comercialización de productos impresos y empresas competidoras que no cuentan con este recurso, congestionaban con su demanda el área de preprensa, hasta el punto de interrumpir el proceso productivo interno de la organización. Era tal la gravedad del asunto, que en algunas ocasiones las máquinas impresoras, no se alimentaban de material por demoras en el área mencionada.

El caso se analizó durante varios días, se revisaron los ingresos generados por la preprensa, se contabilizó el número de veces que los clientes solicitaban el servicio en un período de tiempo, se le preguntó a la persona encargada de la operación su punto de vista, etc. El análisis de los aspectos mencionados no dió una respuesta definitiva a la situación.

El equipo Directivo decidió revisar el enunciado de misión establecido y lo relacionó al dilema; luego de varias discusiones, las siguientes razones puntuales impulsaron la decisión definitiva de eliminar la prestación del servicio de preprensa a clientes externos:

- El servicio de Preprensa no hace parte activa de la razón de ser de la empresa
- Es necesario centrar los esfuerzos y recursos en la razón de ser de la organización (Impresión).
- Enfocar los recursos de preprensa para el consumo interno, generaría una reacción muy positiva en la razón de ser de la organización.

6. CONFIGURACIÓN DEL SOPORTE TECNOLÓGICO

El nuevo sistema de gestión implementado, demandaba el diseño de un soporte tecnológico capaz de procesar todos los datos que intervienen en el manejo de la Matriz Estratégica.

Los accionistas de Armonía Impresores Ltda. tomaron la decisión de contratar los servicios de una persona especialista en el tema, para que desarrollara una herramienta informática que se ajustara a las necesidades específicas de la organización, razón por la cual, es necesario aclarar que el soporte tecnológico utilizado por Armonía Impresores Ltda. para el manejo de la información del Balanced Scorecard, NO hace parte de la propiedad intelectual de este proyecto.

La persona encargada de configurar la herramienta le dió el nombre de **PENTALFA** y construyó el manual del usuario, para que las personas interesadas en conocer los detalles en el manejo del sistema tengan la posibilidad de consultarlo. Ver Anexo C.

El sistema presenta una estructura amigable, que permite a los usuarios autorizados, desplazarse a través de los siguientes cuatro módulos principales: configuración, entrada de datos mensual, visualizar datos y actualizar datos.

Con el diseño del sistema, el contratista proporcionaba veinte (20) horas de capacitación, las cuales fueron distribuidas proporcionalmente entre las cinco personas que tendrán acceso directo al sistema.

7. VALIDACIÓN DEL SISTEMA

Una vez desarrollados los programas de comunicación y formación, para interiorizar en los colaboradores de Armonía Impresores Ltda. el nuevo destino estratégico y la respectiva estrategia para alcanzarlo, la última etapa del proyecto consistía en realizar la validación del sistema, con información correspondiente a los primeros tres meses del año 2006.

7.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

En cada una de las hojas de vida elaboradas para los indicadores, Inductores y variables componentes, aparece el nombre de la persona responsable de recopilar la información relacionada al comportamiento de las variables durante el período. El equipo Directivo de la organización, revisó de manera conjunta con el responsable identificado, la totalidad de las hojas de vida que estarían a su cargo, con el objeto de garantizar la correcta interpretación de las mismas.

Para finalizar la actividad de reconocimiento e interpretación, el equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. realizó entrega formal de las hojas de vida por las que cada colaborador sería responsable, a través de un Acta que lo comprometía a recopilar información veraz y oportuna. De esta forma, todos los indicadores, inductores y variables componentes quedaron repartidos entre los integrantes del equipo Humano de la empresa.

Los encargados de recopilar la información, elaboraron bases de datos para registrar los eventos relacionados con las variables por las cuales eran responsables. Cada uno de ellos ideó la forma de construir hojas de registro que le permitieran llevar un consecutivo de las acciones presentadas, para que al final de mes se pudiera tener la información solicitada en el momento oportuno.

En el primer intento llevado a cabo para capturar la información que alimentaría el sistema, el personal se dió cuenta que la tarea no era tan sencilla como parecía. En ciertos casos, no se encontró información disponible acerca de algunos de los indicadores no Financieros. Este hecho generó conmoción en los colaboradores, pero de inmediato se les explico que la matriz Estratégica diseñada para la empresa era totalmente dinámica y que era posible realizar ajustes durante el recorrido. Una vez aclarado este tema, el equipo Directivo se reunió nuevamente con cada uno de los colaboradores, y entre los dos, hicieron los ajustes necesarios en los indicadores que presentaron inconvenientes.

La recolección de la información para los dos períodos siguientes de medición se realizó con mayor facilidad y tan solo surgió la necesidad de modificar detalles en un indicador y dos variables componentes.

7.2 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cuando los responsables de recopilar la información, lograron almacenar en sus archivos internos los resultados obtenidos en los indicadores, inductores y variables componentes de las diferentes perspectivas, accedieron al sistema para introducir manualmente los valores capturados en el transcurso del mes. Se dice que la información se registra en el sistema de manera manual, ya que por el momento la organización no cuenta con una plataforma tecnológica que realice la captura automática de datos.

El compromiso pactado para registrar la información en el sistema, a través del Acta de entrega, era el quinto día hábil del mes siguiente al que se realizó la medición. Sin embargo, en los dos primero períodos de tiempo no se cumplió con el objetivo debido a los inconvenientes que surgieron al recolectar la información. Sólo para el último período de la puesta en marcha del sistema, se logró tener los datos listos en la fecha pactada.

Después de haber introducido todos los datos al sistema, se localizó el modulo actualizar datos para que el soporte tecnológico realizara internamente todas las operaciones requeridas en el procesamiento de la información.

El equipo Directivo de la empresa acordó llevar a cabo las reuniones para el análisis de los resultados, el Sábado siguiente al quinto día hábil del mes en el horario de 7:00 AM a 12:00 M y determinó que en un principio, los integrantes de dichas reuniones serían: la Gerente general, el Director de Proyectos, el Jefe de Produccion, el Gerente Comercial y la asistente contable.

En las reuniones realizadas se revisó el desempeño de los indicadores, inductores y variables componentes, a través de la exposición de lo que había sucedido con cada uno de ellos por parte la persona responsable de su cumplimiento. Cuando no se alcanzaron las metas previstas, la persona explicaba las causas de esta situación y trazaba acciones para correctivas para el siguiente período, del mismo modo, al cumplir con las expectativas, se señalaron las razones que hicieron posible alcanzar las metas propuestas. Todas las justificaciones presentadas se registraron en el sistema de información, con el objetivo de construir la historia en el desarrollo de la estrategia establecida.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente proyecto de Grado presentan de forma lógica las deducciones y resultados obtenidos durante el desarrollo de la actividad. A continuación se expone cada una de ellas:

- El desconocimiento general que se tiene acerca del verdadero significado de la metodología propuesta por el Balanced Scorecard, hace que la gran mayoría de personas no le de el valor que merece, al contemplarlo como un simple tablero de control o un grupo de indicadores financieros y no financieros. Esta situación impide a muchas organizaciones, de todo tipo, favorecerse de los beneficios que su correcta implantación puede entregar.
- Gracias al compromiso adquirido por parte del equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. desde el comienzo del proyecto, fue posible alcanzar los objetivos propuestos.
- La realización del diagnóstico organizacional sirvió para que el equipo humano de la empresa reflexionara sobre aspectos negativos relacionados al trabajo en equipo, el clima y la cultura empresarial, que se venían presentado al interior de la organización sin proponérselo. Al hacer un alto en el camino, los colaboradores fueron capaces de modificar actitudes y comportamientos que mas adelante facilitaron el desarrollo del proyecto.
- Los resultados obtenidos en el cuestionario “Organización focalizada en la estrategia” revalidaron el sentido de urgencia con el que Armonía Impresores Ltda. demandaba la transformación del sistema de gestión presente en ese momento. El puntaje obtenido en cuatro de los cinco principios básicos no sobrepasaba el 26% y los únicos aspectos positivos encontrados, estaban relacionados a las capacidades del equipo Directivo de la empresa por liderar el cambio.

- Las dificultades que se presentaron en un primer intento por definir la Misión y Visión de la empresa, evidenciaron el poco tiempo que el equipo Directivo destinaba a las cuestiones estratégicas y la falta de claridad presente con respecto a la razón de ser de la organización y el puerto de llegada deseado.
- Para significar la importancia del ejercicio llevado a cabo al encontrar la visión de la empresa, este se puede comparar con la actividad realizada por aquellas personas exitosas que hacen un alto en el camino y definen con certeza el punto al cual quieren llegar en sus vidas, la forma en que lo van a hacer y el plazo de tiempo requerido para conseguirlo. El nivel de probabilidad de que las personas que hacen este ejercicio de manera concienzuda, aparezcan años más tarde donde “soñaron” estar, es muy alto.
- Gracias a la confianza ofrecida por el equipo Directivo de la empresa, al abrir las puertas de su organización para conocer sus detalles mas íntimos, fue posible participar en las discusiones llevadas acabo a lo largo del proyecto de manera activa, teniendo presente el ambiente real en el cual se mueve la organización.
- La indefinición presente en la empresa con relación al segmento de clientes objetivo, ocasionaba que se tratara de hacer de TODO para TODOS, sin darse cuenta que lo único que se estaba consiguiendo era no ser nada para nadie. Luego de varios análisis y estudio de casos reales, el equipo Directivo reconoció que en muchas ocasiones el cliente no era conveniente para la empresa, simplemente por que la proposición de valor ofrecida no era atractiva para él.
- Los temas estratégicos de productividad establecidos, se revalidaron cuando el equipo Directivo descubre que a pesar que la empresa estaba alcanzando los volúmenes de ventas presupuestados, los accionistas no recibían la rentabilidad esperada del negocio.
- El nivel de ventas alcanzados por la organización, el número de colaboradores presentes y la visión definida para la empresa, impulsaron la implantación de una nueva estructura organizacional que permitiera el manejo apropiado de las relaciones comerciales, la realización de las compras, la planeacion de la produccion y la coordinación del talento humano.

- Con el proceso de transformación del sistema de gestión de la empresa, se logró generar la actitud de cambio necesaria en los miembros del equipo Directivo, para ser capaces de salirse del día a día y destinar el tiempo requerido en el manejo formal de los asuntos estratégicos en la empresa.

- Todo los ajustes y cambios realizados en el transcurso del proyecto, se socializaron con prudencia, tacto y respeto, con el objetivo de evitar el surgimiento de barreras por parte de los colaboradores al modificar condiciones del transcurso normal de sus vidas dentro de la organización.

9. RECOMENDACIONES

Con el respeto que merecen la totalidad de los integrantes del equipo humano de Armonía Impresores Ltda., se exponen a continuación las recomendaciones pertinentes para continuar con el desarrollo apropiado del nuevo sistema de gestión implementado.

- A partir de este momento, siempre que se contemple la posibilidad de realizar una inversión en la empresa, será conveniente revisar la Matriz estratégica elaborada para determinar el verdadero impacto que el desembolso del dinero tendrá en la organización.
- Darle continuidad al nuevo sistema de gestión implementado es un compromiso que se tiene que adquirir con mucha responsabilidad. La mejor forma para difundir este sentimiento entre los colaboradores de la empresa, será la actitud ejemplar que muestren los miembros del equipo Directivo al tratar cualquier tema relacionado con el Balanced Scorecard.
- Al trabajar con la Matriz estratégica hay que estar muy atentos, para no caer en el error de utilizar los resultados obtenidos en los indicadores como un mecanismo de control del personal. El riesgo de cometer esta falta se presenta al impulsar a las personas responsables por los indicadores, a buscar la forma de manipularlos para satisfacer las expectativas de la Dirección, olvidando el verdadero sentido de su implantación.
- Es necesario que el equipo Directivo establezca la periodicidad con la que se va a realizar la revisión global del desempeño de la estrategia establecida, para promover los ajustes estratégicos en el momento oportuno.

BIBLIOGRAFÍA

HORVÁTH & PARTNERS, Dominar el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003. 499 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Santafé de Bogota D.C.: ICONTEC, 1996. NTC 1486.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Como utilizar el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001. 150 p.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997. 321 p.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos, Ediciones Gestión 2000, S.L., Barcelona, 2004. 503 p.


KEPNER, Charles H. y TREGOE, Benjamín B. El nuevo directivo racional, Editorial McGraw – Hill de México, S.A. 1983. 45 p.

PORTER, Michael E., Estrategia competitiva, CECSA, México, 1997. 33 p.

RICARD CASALS CONSULTANTS, Innovación tecnológica en el sector de artes gráficas, Centro Europeo de empresas e innovación de Navarra, 1999. 135 p.


Anexo A. Hoja de vida de indicadores, inductores y variables componentes.

Cada una de las hojas de vida de los indicadores, inductores y las variables componentes se completaron utilizando el siguiente formato estándar:

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código :
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión :
		Página: de

Perspectiva:				
Nombre indicador:		Área aplicable:		
Objetivo:			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable:		Frecuencia de medición:		
Intención del indicador:				
Unidad de medida:	Forma de obtención:	Fuente de información:		
Definición / fórmula del indicador:				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:				
AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008		
Responsabilidad por la fijación de la meta:	Responsabilidad por cumplir la meta:	Responsabilidad por la medición del indicador:	Tiempo máximo de entrega de la información:	

"PERSPECTIVA FINANCIERA"

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 1 de 41


Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Rentabilidad del activo antes de impuestos			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Aumentar el valor para el accionista			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado			Frecuencia: Mensual acumulado	
Intención del indicador: El indicador tiene como intención hacer un seguimiento periódico a un dato financiero que sea lo suficientemente claro, para manifestar a los inversionistas si su negocio esta generando lo que ellos esperan. Para los accionistas de Armonía Impresores Ltda., el dato de la rentabilidad recibida por la inversión realizada tiene la capacidad de mostrar el desempeño global de su negocio; también saben que de su análisis puede lograrse una visión amplia de los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor para la empresa.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: (UAI / Valor comercial de activos) x100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta establecida se trabajó con una base inicial relacionada al resultado del ejercicio en el año 2005, mas un porcentaje de aumento del mismo; Después de comparar el dato obtenido con las aspiraciones de los accionistas surgió la necesidad de hacer un pequeño ajuste que tiene como sustento el impacto que va a generar la implementación del Balanced Scorecard en la organización.				
AÑO 2006 Mes: 2.31% Año: (27.72%)	AÑO 2007 Mes: 2.42% Año: (29.04%)	AÑO 2008 Mes: 2.54% Año: (30.48%)		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Gerencia General	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 2 de 41


Perspectiva:			
FINANCIERA			
Nombre de la variable: Utilidad Antes de Impuestos		Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Aumentar el valor para el accionista		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: Variable componente		Frecuencia: Mensual	
Intención de la variable: Realizar el seguimiento a la utilidad que la empresa genera como negocio dedicado a la producción gráfica, teniendo presente su estructura financiera.			
Unidad de medida: \$ Millones de Pesos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Asistente contable	
Definición / fórmula del indicador: Utilidad antes de Impuestos (UAI)			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: La meta se fijo teniendo como punto de referencia la utilidad esperada por los accionistas, siendo consecuente con la inversión realizada. Vale la pena mencionar, que la fijación de la meta esta enmarcada dentro de las posibilidades reales que tiene la Armonía Impresores Ltda. en el desarrollo de su actividad.			
AÑO 2006 \$ 26 M	AÑO 2007 \$ 27.3 M	AÑO 2008 \$ 28.6 M	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Gerencia General	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 3 de 41


Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Margen de utilidad antes de impuesto			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Incrementar el margen operacional			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: La rentabilidad del activo antes de impuestos se puede descomponer en dos partes para comprender mejor la procedencia del dato obtenido; La primera parte viene dada por el presente indicador y su intención es revisar la proporción correspondiente a las utilidades de la totalidad de los ingresos generados en la operación del negocio.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: (UAI / Ingresos operacionales) X 100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta se tomo como base el nivel de ingresos operacionales necesarios para alcanzar la Utilidad esperada por los accionistas en el año 2006.				
AÑO 2006 13.9%	AÑO 2007 14.6%	AÑO 2008 15.3%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Gerencia general	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 4 de 41

Perspectiva:			
FINANCIERA			
Nombre indicador: Rotación del activo		Área aplicable: Área administrativa y Financiera	
Objetivo: Incrementar la utilización del activo y por consiguiente el valor para los accionistas		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: La intención de este indicador es comparar los ingresos operacionales que recibe la organización, con el dinero invertido en los activos necesarios para desarrollar la actividad del negocio. Un aumento en el valor de este indicador representaría una mejor utilización de los activos de la empresa.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable	
Definición / fórmula del indicador: (Ingresos operacionales / valor comercial de activos) X 100			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Se toma como base los ingresos operacionales recibidos en el año 2005 y los proyectados para el año 2006, teniendo en cuenta el valor comercial de los activos al inicio del período 2006.			
AÑO 2005 10.43%	AÑO 2006 10.95%	AÑO 2007 11.5%	AÑO 2008 12%
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 5 de 41


Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Eficiencia operacional (Bajando)			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Reducir el costo de producir			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Enfocado a gestionar adecuadamente el costo y gasto operacional de la organización, a través de un proceso que garantice la utilización de la cantidad precisa de recursos para cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente. La eficiencia operacional se puede lograr de tres formas: con una disminución en los costos de operación manteniendo los ingresos operacionales, incrementando el ingreso operacional con los mismos costos de operación; ó ganando por ambos sentidos, es decir aumentando los ingresos operacionales al mismo tiempo que se logra una disminución en los costos. Este indicador se mide de la siguiente forma: Costos Operacionales / Ingresos Operacionales y expresa lo que cuesta generar cada peso de ingreso.				
Unidad de medida: (\$) Pesos	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: (Costos operacionales / Ingresos operacionales)				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Se toma como base el valor promedio del indicador alcanzado en el año 2005. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional que se puede lograr controlando de mejor forma los costos que inciden directamente en la elaboración de los impresos y en la prestación de los servicios de la empresa.				
AÑO 2005 \$0.91	AÑO 2006 \$0.86	AÑO 2007 \$0.81	AÑO 2008 \$0.77	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta, Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 6 de 41


Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre de la variable: Costos operacionales (Bajando)			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Reducir el costo de producir			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: Variable componente		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Enfocado a gestionar adecuadamente el costo y gasto operacional de la organización, a través de un proceso que garantice la utilización de la cantidad precisa de recursos para cumplir con la propuesta de valor ofrecida al cliente.				
Unidad de medida: (\$) Millones de Pesos	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: Costos operacionales				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Se toma como base el valor promedio de la variable alcanzado en el año 2005. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional que se puede lograr controlando de mejor forma los costos que inciden directamente en la elaboración de los impresos y en la prestación de los servicios de la empresa.				
AÑO 2006 \$ 159 M	AÑO 2007 \$ 157 M	AÑO 2008 \$ 156.3 M		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta, Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 7 de 41

Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Variación del costo operativo presupuestado (Bajando)			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Reducir el costo de producir			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: El presupuesto de costos y gastos que realiza la Organización a principio del año no tendría ninguna función, si a medida que pasan los meses no se compara los costos reales contra los presupuestados. Por esta razón, es necesario revisar mes a mes el porcentaje de cumplimiento de esta medida, para tomar las acciones correctivas en el momento preciso.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: SUMATORIA: (Valor real Ejecutado / Valor presupuestado) X 100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Como en todas las organizaciones, existen recursos escasos a los cuales se les debe hacer un seguimiento permanente para realizar los ajustes necesarios al presentarse una variación importante. Todo valor negativo debe ser revisado para conocer la razón por la cual se salió del presupuesto.				
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.	


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 8 de 41

Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Ingresos operacionales			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Aumentar ingresos rentables			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: El indicador tiene por objeto el seguimiento permanente a los ingresos operacionales obtenidos período a período por la organización, para poder tener la tranquilidad de que sé esta obteniendo el nivel de ingresos necesarios para el mantenimiento del negocio y para cumplir con las expectativas de los accionistas. Este indicador permite medir el cumplimiento presupuestal de la actividad de ventas, como consecuencia de una verdadera gestión de los clientes, donde la asesoría en el producto sea la forma para acceder a ellos				
Unidad de medida: (\$) Millones de pesos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Asistente contable		
Definición / fórmula del indicador: (\$) Ingresos operacionales				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El nivel de ingresos necesarios para el sostenimiento del negocio y satisfacer las expectativas de sus accionistas. Estas metas no incluyen los ingresos recibidos por la venta de productos propios.				
ANO 2006 \$ 185 M	ANO 2007 \$ 194 M	ANO 2008 \$ 203 M		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 9 de 41

Perspectiva:				
FINANCIERA				
Nombre indicador: Ingresos por venta de productos propios			Área aplicable: Área Administrativa y Financiera	
Objetivo: Aumentar ingresos rentables por la venta de productos propios			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	X
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Armonía Impresores Ltda. actualmente se dedica a responder a las necesidades y requerimientos de sus clientes, desarrollando las ideas que estos traen a la organización. Lo que se busca en este momento es desarrollar internamente productos novedosos para ofrecer a los clientes actuales ó para capturar nuevos clientes objetivo.				
Unidad de medida: (\$) Millones de Pesos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: \$ Ingresos por venta de productos propios				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta Al ser esta una actividad totalmente novedosa para la organización, la única posible fuente para determinar la meta en ventas que la organización espera obtener por la oferta de productos propios, se convierte en las aspiraciones del equipo directivo.				
AÑO 2006 \$ 10 M	AÑO 2007 \$ 11 M	AÑO 2008 \$ 12 M		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	


“PERSPECTIVA DE CLIENTES”

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 10 de 41


Perspectiva:				
CLIENTES				
Nombre indicador: Grado de satisfacción de clientes ÉLITE			Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Satisfacer al segmento de clientes élite			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado			Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: A partir de este momento lo que piensan y sienten los clientes objetivo de Armonía Impresores Ltda. se convierte en un tema de interés general para todos los miembros de la Organización. Por tal motivo, el indicador busca establecer un contacto permanente entre el cliente y la organización, teniendo presente sus inquietudes, comentarios y sugerencias. La información anterior será transmitida a los colaboradores para que conozcan que piensan los clientes acerca del desempeño de su labor. Busca determinar los niveles de satisfacción real y perceptiva de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la compañía.				
Unidad de medida: Puntos	Forma de obtención: Encuesta a clientes	Fuente de información: Gerencia Comercial		
Definición / fórmula del indicador:: Calificación de las variables: (Calidad del producto + Calidad del servicio + Precio + Entrega oportuna + Servicio post venta)				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según el formato de encuesta que se realiza.				
AÑO 2006 70%	AÑO 2007 80%	AÑO 2008 90%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia General	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 11 de 41


Perspectiva:			
DE CLIENTES			
Nombre indicador: Porcentaje de pedidos entregados a tiempo y con la calidad esperada		Área aplicable: Área Comercial y de Producción	
Objetivo: Cumplir con el tiempo de entrega y la calidad ofrecida al cliente		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: El indicador busca hacer un seguimiento permanente a un componente fundamental de la propuesta de valor ofrecida a los clientes por Armonía impresores Ltda. que consiste en cumplir con los requisitos del producto y la fecha de entrega solicitada por el cliente. Este indicador se considera estratégico por que en la actualidad no existe ninguna empresa del sector, en Bucaramanga y su área Metropolitana, que sea reconocida por el cumplimiento TOTAL de este elemento de la propuesta de valor.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: (Número de pedidos entregados a tiempo y con la calidad esperada / Número total de pedidos entregados) X 100			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: No existe ningún dato histórico que permita establecer un valor base, sin embargo la meta para este indicador será para el primer año del 75%, ya que es necesario realizar varios ajustes en la cadena de valor de la organización. A partir del próximo año la meta tendrá un aumento progresivo hasta llegar en el 2008 al 100%.			
AÑO 2006 75%	AÑO 2007 90%	AÑO 2008 100%	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia comercial, Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 12 de 41


Perspectiva:			
DE CLIENTES			
Nombre indicador: Precio en relación con la competencia (Bajando)		Área aplicable: Área comercial	
Objetivo: Ofrecer precios competitivos a clientes objetivo		Estratégico	
		De Calidad	
		De Proceso	X
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: El indicador busca hacer un seguimiento continuo al comportamiento de los precios que ofrece la empresa a sus clientes objetivo, con relación a los precios ofrecidos por los competidores directos. La finalidad es mantener los precios ofrecidos en un punto intermedio, para que la presencia de Armonía Impresores Ltda. en el mercado por este concepto, se mantenga siempre viva.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: (Precio Armonía / Precio promedio de la competencia) x 100			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta se tuvo en cuenta el deseo de la directiva de mantenerse en un punto medio o inferior al precio promedio ofrecido en el mercado. Por tal motivo se decide sumar la variación de los porcentajes durante el período evaluado.			
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página: 13 de 41

Perspectiva:				
CLIENTES				
Nombre indicador: Porcentaje de clientes élite que compran por segunda vez			Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Retener clientes élite actuales y futuros.			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: El indicador busca revisar de forma periódica la fidelidad del segmento de clientes élite seleccionado. Conocer el porcentaje de clientes élite que vuelven a solicitar nuestros servicios nos da una idea clara acerca de su intención de mantener una relación estrecha con la organización. Vale la pena recordar que es mucho más costoso adquirir nuevos clientes que retener los clientes actuales.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia Comercial		
Definición / fórmula del indicador: (Número de clientes élite atendidos por segunda vez / Total de clientes atendidos) X 100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para lo que busca construir la organización en el largo plazo, se ha decidido establecer metas progresivas que la lleven a un 100% final como resultado de un anhelo compartido por el Equipo Directivo.				
AÑO 2006 70%	AÑO 2007 85%	AÑO 2008 95%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 14 de 41

Perspectiva:				
CLIENTES				
Nombre indicador: Número de clientes élite perdidos (Bajando)			Área aplicable: Área comercial	
Objetivo: Retener clientes élite actuales y futuros			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado			Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Partiendo de la base de que es mucho más costoso adquirir nuevos clientes que retener los existentes, la organización ha decidido hacer un seguimiento a aquellos clientes objetivo que desertan de la organización en búsqueda de otro proveedor para sus productos impresos.				
Unidad de medida: Clientes élite perdidos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Equipo Directivo		
Definición / fórmula del indicador: Número de clientes élite perdidos				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Cumplir con este propósito no da tiempo a esperas, por tal motivo la meta es clara y contundente, ejerciendo la presión necesaria para evitar este grave incidente.				
AÑO 2006 Con tendencia a cero (0.1)	AÑO 2007 Con tendencia a cero (0.1)	AÑO 2008 Con tendencia a cero (0.1)		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después de finalizado el período.	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 15 de 41


Perspectiva:			
CLIENTES			
Nombre indicador: Eficiencia de respuesta a quejas y reclamos		Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Mejorar calidad de servicio		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Las inconformidades de los clientes deben recibir un tratamiento diferente al que se le da en este momento, para poder cumplir con el objetivo de retener a los clientes pertenecientes al segmento élite. Darle una solución oportuna a las solicitudes recibidas incide directamente en la consecución del objetivo propuesto.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: (Número de quejas y reclamos solucionados / Número de quejas y reclamos recibidos)x100			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta se realizo un conteo previo del numero de quejas y reclamos que se presentaban en la organización; Esto con el fin de iniciar el proyecto con metas que fueran alcanzables. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue el comienzo de esta gran fase de cambio al interior de la empresa.			
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página: 16 de 41


Perspectiva:			
CLIENTES			
Nombre indicador: Número de quejas y reclamos recibidos (Bajando)		Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Mejorar calidad de servicio		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: Variable Componente (INDICADOR de medio)		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Las inconformidades de sus clientes deben recibir un tratamiento diferente al que se le da en este momento, para poder cumplir con el objetivo de retener a los clientes pertenecientes al segmento élite. Llevando el registro de las quejas y reclamos de nuestros clientes, surge la oportunidad de analizar cada uno de los casos para generar conocimiento interno en la organización y realizar los ajustes necesarios al interior de la empresa.			
Unidad de medida: Quejas y reclamos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: Número de quejas y reclamos recibidos			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta se realizo un conteo previo del numero de quejas y reclamos que se presentaban en la organización; Esto con el fin de iniciar el proyecto con metas que fueran alcanzables. Otro aspecto que se tuvo en cuenta fue el comienzo de esta gran fase de cambio al interior de la empresa.			
AÑO 2006 10	AÑO 2007 8	AÑO 2008 3	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 17 de 41


Perspectiva:			
CLIENTES			
Nombre indicador: Número de quejas y reclamos solucionados (Subiendo)		Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Mejorar calidad de servicio		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: Variable Componente (INDICADOR de medio)		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Medir la capacidad de Armonía Impresores Ltda. para solucionar las quejas recibidas. .			
Unidad de medida: Quejas y reclamos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: Número de quejas y reclamos solucionados.			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Armonía Impresores debe tener la capacidad de solucionar la totalidad de las quejas recibidas.			
AÑO 2006 10	AÑO 2007 8	AÑO 2008 3	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 18 de 41

Perspectiva:			
CLIENTES			
Nombre indicador: Porcentaje de clientes élite llamados o visitados post venta.		Área aplicable: Área Comercial	
Objetivo: Mejorar calidad del servicio		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: En las condiciones actuales de los negocios, la relación comercial no termina al momento de entregar la mercancía, es absolutamente necesario realizar un seguimiento post venta que le informe a la empresa el grado de conformidad del cliente con el desarrollo del intercambio comercial.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: (Número de clientes élite llamados o visitados post venta / total clientes élite atendidos) X100			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta se tuvo en cuenta que el seguimiento post venta a realizar involucra a los clientes pertenecientes al segmento de clientes elite y su realización depende de la disciplina de la persona encargada; se decidió establecer una meta que garantice la realización de la labor.			
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 19 de 41

Perspectiva:										
CLIENTES										
Nombre indicador: Nuevos clientes elite adquiridos		Área aplicable: Área Comercial								
Objetivo: Incrementar base con clientes élite				<table border="1"> <tr> <td>Estratégico</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>De Calidad</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De Proceso</td> <td></td> </tr> </table>	Estratégico	X	De Calidad		De Proceso	
Estratégico	X									
De Calidad										
De Proceso										
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Trimestral								
Intención del indicador: La intención del indicador es hacer seguimiento al desarrollo de las habilidades necesarias por parte de los miembros de la organización para identificar y adquirir nuevos clientes objetivo, entendiendo estos como aquellos en los que la relación establecida es de tipo gana – gana. La organización busca establecer en el mediano – largo plazo, un grupo de cuentas estratégicas en las cuales se enfoquen los esfuerzos de la Dirección.										
Unidad de medida: Clientes elite nuevos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial								
Definición / fórmula del indicador: Número de nuevos clientes elite adquiridos										
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta es necesario tener en cuenta que la adquisición de nuevas cuentas que traigan los beneficios esperados por la organización, en muchos casos requiere un tiempo prudente para manejar la situación con el tacto apropiado.										
AÑO 2006 4 / Año	AÑO 2007 8 / Año	AÑO 2008 8 / Año								
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia Comercial	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado							


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 20 de 41

Perspectiva:			
CLIENTES			
Nombre indicador: Numero de clientes elite capturados con la oferta de productos propios		Área aplicable: Área Administrativa	
Objetivo: Atraer nuevos clientes objetivo utilizando productos propios		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de medio		Frecuencia: Trimestral	
Intención del indicador: Mantener latente el espíritu de búsqueda de nuevos clientes objetivo a través de la oferta de productos propios, que generen un impacto fuerte en la percepción de las personas a las cuales se les ofrecen los productos.			
Unidad de medida: Clientes elite nuevos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial	
Definición / fórmula del indicador: Numero de clientes nuevos capturados con la oferta de productos propios.			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Lo novedoso de la actividad a realizar y el esfuerzo que implica desarrollar de manera apropiada esta labor, llevan a plantear metas conservadoras para construir una propuesta que logre captar la atención del cliente.			
AÑO 2006 2 / Año	AÑO 2007 4 / Año	AÑO 2008 4 / Año	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.


“PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS”

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 21 de 41


Perspectiva:			
PROCESOS INTERNOS			
Nombre indicador: Costo de las repeticiones y descuentos compensatorios (Bajando)		Área aplicable: Área de producción	
Objetivo: Eliminar la repetición de trabajos y los descuentos para compensar clientes inconformes		Estratégico	
		De Calidad	X
		De Proceso	X
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: La intención del indicador es la de generar el impacto suficiente al interior de la organización, para desarrollar un plan de acción diferente a lo que se está haciendo en este momento cuando se generan trabajos defectuosos, a los cuales hay que hacerles reprocesos. En el momento que se empiece a cuantificar el dinero perdido por los trabajos repetidos (Conceptos de mano de obra, materia prima y CIF) y los descuentos compensatorios entregados a clientes inconformes, los involucrados se verán en la obligación de realizar una pausa en el camino para analizar la causa raíz por la cual se presentó el incidente, generando el aprendizaje interno necesario para no repetir los errores del pasado.			
Unidad de medida: (\$) PESOS	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Jefe de Planta	
Definición / fórmula del indicador: Sumatoria: (Dinero perdido por repetición de trabajos + Dinero dejado de recibir por compensar clientes inconformes)			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: La fuente utilizada para fijar la meta se toma con base en la experiencia del Equipo Directivo de Armonía Impresores Ltda. El presupuesto mensual para cubrir trabajos repetidos y compensaciones de clientes inconformes, para el primer año será de \$1.000.000, en los siguientes años se espera una reducción progresiva, como consecuencia del desarrollo de las iniciativas propuestas.			
AÑO 2006 Máx. \$1.000.000	AÑO 2007 Máx. \$600.000	AÑO 2008 Máx. \$300.000	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 22 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Número de trabajos repetidos Bajando (Área aplicable: Área de producción	
Objetivo: Incrementar la productividad de Armonía Impresores Ltda.			Estratégico	
			De Calidad	X
			De Proceso	X
Tipo de Variable: Indicador de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: En la medida que el número de trabajos que haya necesidad de repetir, disminuyan, el dinero perdido por este motivo será cada vez menor.				
Unidad de medida: Trabajos repetidos	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Jefe de Planta		
Definición / fórmula del indicador: Número de trabajos repetidos				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Las características del proceso productivo ofrecen la posibilidad de fijar metas ambiciosas, ya que cada uno de los pedidos funciona como un proyecto en particular, al cual se le puede diseñar la calidad; Por esta razón se inicia el proceso con una meta de (2) trabajos repetido en promedio para el primer año y para los años siguientes los conocimientos desarrollados impulsaran su reducción progresiva.				
AÑO 2006 2	AÑO 2007 1	AÑO 2008 0		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 23 de 41


Perspectiva:									
PROCESOS INTERNOS									
Nombre indicador: Número de clientes compensados (Bajando)		Área aplicable: Área de producción							
Objetivo: Incrementar la productividad de Armonía Impresores Ltda.			<table border="1"> <tr> <td>Estratégico</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De Calidad</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td>De Proceso</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Estratégico		De Calidad	X	De Proceso	X
Estratégico									
De Calidad	X								
De Proceso	X								
Tipo de Variable: Indicador de medio		Frecuencia: Mensual acumulado							
Intención del indicador: En la medida que el número de clientes a los cuales hay que darle algún descuento compensatorio disminuyan, el dinero que deja de recibir la Empresa, por este motivo, será cada vez menor.									
Unidad de medida: Clientes compensados	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Jefe de planta							
Definición / fórmula del indicador: Número de clientes compensados									
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para el primer año de la puesta en marcha de la estrategia se espera tener que compensar como máximo (8) clientes en el año y disminuir gradualmente este número en los años subsiguientes.									
AÑO 2006 8 / Año	AÑO 2007 4/ Año	AÑO 2008 2 / Año							
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado						

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 24 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Cumplimiento del tiempo de ciclo presupuestado (Bajando)			Área aplicable: Área de Producción y área Comercial	
Objetivo: Reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto (Tiempo que transcurre desde que el cliente aprueba la cotización, hasta la entrega del producto terminado al cliente).			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	X
Tipo de Variable: Indicador de Resultado		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Para poder aumentar la utilización del activo disponible, es necesario llevar un control detallado del tiempo empleado por la organización para obtener productos terminados y entregados al cliente. Hacer un seguimiento continuo al tiempo empleado, permitirá identificar las causas principales que generan incumplimiento a los tiempos programados para la obtención de productos terminados.				
Unidad de medida: Días	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Jefe de Planta		
Definición / fórmula del indicador: Sumatoria: (número de días empleados / número de días presupuestados) x 100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El tiempo presupuestado por el Jefe de Planta para el desarrollo de un producto, es el mismo que se ofrece al cliente, por esta razón es necesario establecer una meta de cumplimiento del 100%.				
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Gerencia comercial, Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 25 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Porcentaje de Órdenes de Producción diligenciadas.			Área aplicable: Área de Producción	
Objetivo: Facilitar el cumplimiento del tiempo de ciclo presupuestado			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	X
Tipo de Variable: Indicador de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: La realización de la orden de producción implica el desarrollo mental del producto a través de la totalidad del proceso productivo, teniendo presente las actividades necesarias a desarrollar con su respectivo tiempo esperado, para transformar la idea en producto terminado.				
Unidad de medida: Días	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Jefe de Planta		
Definición / fórmula del indicador: (Número de órdenes de producción diligenciadas / número de trabajos realizados) x100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Realizar el ejercicio mental de desarrollo del producto y dejar constancia del mismo, es una actividad indispensable para poder cumplir con el tiempo de ciclo presupuestado; por este motivo a partir de este momento a todo trabajo realizado en Armonía Impresores Ltda., se le debe haber diligenciado su respectiva Orden de producción.				
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Jefe de Planta	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 26 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Negocios efectivos realizados a través de la Guía Comercial			Área aplicable: Área Comercial y área de diseño	
Objetivo: Dinamizar la Guía Comercial de productos y servicios			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: Indicador de resultado			Tiempo máximo: Mensual a partir del 2do semestre de 2006	
Intención del indicador: La función de la Guía Comercial es la de orientar a los clientes en la selección del formato de producto impreso que más le convenga según sus necesidades. De manera simultanea, se quiere facilitar el proceso de venta de la Empresa al ofrecer a través de la guía, los formatos de impresos que mejor se adapten a las características del proceso productivo.				
Unidad de medida: Negocios efectivos >1.000.000	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia Comercial		
Definición / fórmula del indicador: Número de negocios efectivos realizados a través de la guía comercial superiores a \$1.000.000.				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para que el esfuerzo realizado en la consecución de la guía comercial valga la pena, es necesario fijar metas ambiciosas que impulsen las ventas a través de esta herramienta.				
AÑO 2006 20	AÑO 2007 25	AÑO 2008 30		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo creativo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página:27 de 41


Perspectiva:			
PROCESOS INTERNOS			
Nombre indicador: Contactos realizados con clientes élite potenciales		Área aplicable: Área Administrativa y Área Comercial	
Objetivo: Gestionar relaciones de tipo GANA - GANA		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Las relaciones comerciales en las cuales la balanza se inclinaba de manera marcada para cualquiera de las dos partes, comprador ó vendedor, pasaron a la historia. Hoy en día esta relación tiene un manejo absolutamente diferente, las dos partes establecen una alianza comercial en la cual prima el beneficio mutuo sobre el particular. Para las empresas que siguen el modelo descrito, es claro que la única forma de sobreponerse a la competitividad actual es a través de la consolidación de relaciones de tipo GANA – GANA a largo plazo.			
Unidad de medida: Contactos con clientes élite potenciales	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia general	
Definición / fórmula del indicador: Número de contactos realizados con clientes élite potenciales			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El enfoque seguido para fijar la meta tiene como punto de partida el deseo inmediato del equipo Directivo y la capacidad actual para identificar relaciones comerciales de este tipo.			
AÑO 2006 1	AÑO 2007 2	AÑO 2008 2	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 28 de 41

Perspectiva:			
PROCESOS INTERNOS			
Nombre indicador: Porcentaje de cumplimiento del proyecto "contactos con clientes elite"		Área aplicable: Gerencia Comercial	
Objetivo: GESTIONAR RELACIONES TIPO GANA - GANA		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de Medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Este indicador medirá el grado de avance que logra en cada periodo el proyecto de CONTACTOS CON CLIENTES ÉLITE, permitiendo con ello realizar el monitoreo y seguimiento del proyecto para asegurar que el mismo está proporcionando el apalancamiento que requiere el indicador Contactos realizados con clientes élite potenciales.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general	
Definición / fórmula del indicador: (Número de contactos realizados en el periodo / Número contactos programados para cada periodo)x100.			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de los contactos programados debe cumplirse. PDT : Plan Detallado de Trabajo			
AÑO 2006 100% PDT	AÑO 2007 100% PDT	AÑO 2008 100% PDT	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 29 de 41

Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Número de contactos realizados en el periodo			Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: GESTIONAR RELACIONES TIPO GANA - GANA			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: Variable Componente		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Esta variable registra el número de contactos realizados en el cumplimiento del proyecto CONTACTOS CON CLIENTES ÉLITE, durante el periodo a evaluar.				
Unidad de medida: Número	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: N.A.				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de los contactos programados deben efectuarse, por lo tanto la meta de esta variable componente son el Número de Contactos Programados para el periodo a evaluar.				
AÑO 2006 Número de Contactos Programados para el periodo	AÑO 2007 Número de Contactos Programados para el periodo	AÑO 2008 Número de Contactos Programados para el periodo		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 30 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Productos propios ofrecidos a clientes élite actuales o potenciales			Área aplicable: Equipo Directivo	
Objetivo: Formalizar el proceso de desarrollo interno de productos			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	X
Tipo de Variable: Indicador de resultado		Frecuencia: Trimestral		
Intención del indicador: El resultado final de un proceso de desarrollo interno de productos solo puede ser la oferta del producto propio terminado a los clientes actuales o potenciales, por esta razón se plantea este indicador para el seguimiento del proceso.				
Unidad de medida: Productos propios	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: Número de productos propios ofrecidos a clientes élite actuales o potenciales				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Esta labor se debe realizar de manera cuidadosa y detallada para poder alcanzar el objetivo final deseado, por esta razón se plantea una meta conservadora. Es necesario que el equipo encargado de esta labor consiga productos impactantes que logren captar la atención de los clientes.				
AÑO 2006 1	AÑO 2007 2	AÑO 2008 2		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.	

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página:31 de 41


Perspectiva:				
PROCESOS INTERNOS				
Nombre indicador: Porcentaje de cumplimiento de reuniones programadas para obtener productos propios			Area aplicable: Equipo Directivo	
Objetivo: Formalizar el proceso de desarrollo interno de productos			Estratégico	
			De Calidad	
			De Proceso	X
Tipo de Variable: Indicador de medio		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: La capacidad para generar ideas de productos novedosos al interior de la organización es muy grande; Sin embargo, no se ha establecido la estructura necesaria para materializar (convertir en productos terminados) las propuestas creativas. El indicador busca garantizar el cumplimiento de los espacios y actividades programadas para trabajar en la creación de productos propios que se van a ofrecer a clientes objetivo actuales y potenciales.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: (Reuniones realizadas / reuniones programadas) X 100				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para poder cumplir con el objetivo es necesario respetar fielmente los espacios destinados para la actividad, por esta razón se establece una meta de cumplimiento alta para este indicador de medio.				
AÑO 2006 100%	AÑO 2007 100%	AÑO 2008 100%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.	

“PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO”


CAPITAL ORGANIZACIONAL

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 32 de 41


Perspectiva:			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Nombre indicador: Grado de Alineación con la estrategia		Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Crear cultura organizacional Requerida para Movilizar y apoyar el cambio		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Semestral	
Intención del indicador: Para que las acciones individuales vayan dirigidas alcanzar objetivos de alto nivel, es necesario conseguir un grado de alineación estratégica que facilite la delegación de autoridad a los colaboradores. Por esta razón, para la organización es indispensable el monitoreo constante al nivel de incorporación, del rumbo estratégico, por parte del Equipo humano de Armonía Impresores.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Encuesta “ Organización focalizada en la estrategia”	Fuente de información: Gerencia general	
Definición / fórmula del indicador: Porcentaje de implementación del Balanced Scorecard			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Para fijar la meta es necesario tener presente que nunca antes en la organización se había hablado en forma explícita de una estrategia a seguir para alcanzar objetivos deseados. La prueba de lo anterior, es el resultado obtenido en la encuesta “Organización focalizada en la estrategia” aplicada en el inicio del proceso al Equipo directivo de la empresa, cuyo resultado fue del 28%.			
AÑO 2006 70%	AÑO 2007 90%	AÑO 2008 100%	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página:33 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Tendencia de trabajo en Equipo			Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Crear cultura organizacional Requerida para Movilizar y apoyar el cambio			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Semestral		
Intención del indicador: Es muy común encontrar en la industria gráfica una relación divisoria entre el personal encargado del diseño del producto y los responsables por el desarrollo de los procesos productivos siguientes. Armonía Impresores no es la excepción, la situación divisoria se presenta entre los de "arriba" (personal de diseño) y los de "abajo" (demás integrantes del proceso). Lo que se busca es romper las barreras establecidas entre estas dos secciones del proceso, para luego impulsar el intercambio de conocimiento que facilite el desarrollo de las tareas.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: Porcentaje de cumplimiento obtenido en la encuesta de tendencia de trabajo en Equipo				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Falta un número importante de iniciativas por desarrollar en este aspecto, razón por la cual en un comienzo se manejan unas metas poco agresivas en el inicio. Se tiene también en cuenta el resultado obtenido antes de iniciar el proceso de implementación del Balance Scorecard el cual fue del 46%.				
AÑO 2006 70%	AÑO 2007 85%	AÑO 2008 95%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado.	


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 34 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Porcentaje de cultura de foco en el cliente			Área aplicable: Área Administrativa	
Objetivo: Crear cultura organizacional Requerida para Movilizar y apoyar el cambio			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado			Frecuencia: Semestral	
Intención del indicador: La falta de claridad que existía en la organización con respecto a los segmentos de cliente objetivo, hicieron que la organización tomara una actitud errónea hacia los mismos. En este momento la empresa selecciona el segmento de cliente objetivo que desea atender, pero existe la necesidad de realizar un cambio cultural profundo en lo que concierne a la forma de pensar y actuar, por parte del equipo humano de Armonía, hacia los clientes.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: Encuesta realizada al personal Administrativo de Armonía acerca de su percepción del cliente				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Hay situaciones que no dan tiempo de espera, y esta es una de ellas. El cambio de actitud hacia el cliente debe ser radical, por esta razón se hace necesario fijar metas drásticas que impulsen la realización de actividades para poder alcanzar el objetivo deseado.				
AÑO 2006 70%	AÑO 2007 80%	AÑO 2008 90%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 35 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Porcentaje de satisfacción del cliente interno			Area aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Crear cultura organizacional Requerida para Movilizar y apoyar el cambio			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Trimestral		
Intención del indicador: Nunca antes en Armonía Impresores Ltda. se había tenido en cuenta el sentir y pensar de los colaboradores de la organización, olvidando que el desempeño en cualquier actividad realizada por el ser humano es directamente proporcional al nivel de satisfacción personal que ésta despliegue para quien la realiza. Vale la pena conocer lo que piensa y siente el cliente interno, antes de tomar decisiones que puedan incidir en el comportamiento de los colaboradores de la empresa.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: Encuesta nivel de clima organizacional				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Se toma como punto de partida los resultados obtenidos en la primera encuesta de clima organizacional realizada al Equipo Humano de la empresa al inicio del proyecto y cuyo resultado fue de 3.7, así como lo que se espera obtener con las iniciativas planteadas en este punto y el desarrollo global del proyecto.				
AÑO 2006 4	AÑO 2007 4.7	AÑO 2008 5		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	


CAPITAL DE LA INFORMACIÓN

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página:36 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Grado de disponibilidad del capital de información			Área aplicable: Área de sistemas de información	
Objetivo: Manejar información relevante, de alta calidad y a tiempo.			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Trimestral		
Intención del indicador: El capital de información tiene dos componentes: la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de información. En este momento existe una brecha entre los sistemas de información actual y los necesarios para realizar el manejo apropiado de la información que requieren los procesos de la organización. Con la intención de cerrar la brecha existente se plantea un indicador cuya evaluación periódica mantiene latente la búsqueda continua de aquellos elementos informativos necesarios para cerrar la brecha.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: Porcentaje de disponibilidad del capital de información				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: La evaluación realizada a la disponibilidad de los sistemas de información muestra que su estado actual frente a los requerimientos futuros es del 35%, luego se plantea para el 2006 llevarla a un 50% y lograr un 100% en el 2008				
AÑO 2006 50%	AÑO 2007 70%	AÑO 2008 100%		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado	


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 37 de 41

Perspectiva:			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Nombre indicador: Porcentaje de cumplimiento del proyecto de inversiones para actualización tecnológica de sistemas de información		Área aplicable: Área de sistemas de información	
Objetivo: Manejar información relevante, de alta calidad y a tiempo.		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de Medio		Frecuencia: Mensual Acumulado	
Intención del indicador: Este indicador medirá el grado de avance que logra en cada periodo el proyecto de Inversiones para actualización tecnológica de sistemas de información, permitiendo con ello realizar el monitoreo y seguimiento del proyecto para asegurar que el mismo está proporcionando el apalancamiento que requiere el indicador de disponibilidad de sistemas de información.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general	
Definición / fórmula del indicador: (Número de actividades adelantadas en cada periodo/ Número de actividades programadas para cada periodo) x100.			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de las actividades programadas debe cumplirse. PDT : Plan Detallado de Trabajo			
AÑO 2006 100% PDT	AÑO 2007 100% PDT	AÑO 2008 100% PDT	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado


	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 38 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Número de actividades adelantadas en cada periodo del Proyecto de Inversiones Tecnológicas			Área aplicable: Área de sistemas de información	
Objetivo: Manejar información relevante, de alta calidad y a tiempo.			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: Variable Componente		Frecuencia: Mensual		
Intención del indicador: Esta variable registra el número de actividades del proyecto de Inversiones en sistemas de información que se realizaron durante el periodo a evaluar.				
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Gerencia general		
Definición / fórmula del indicador: N.A.				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de las actividades programadas debe cumplirse, por lo tanto la meta de esta variable componente son el Número de Actividades Programadas para el periodo a evaluar.				
AÑO 2006 Número de actividades programadas para el periodo	AÑO 2007 Número de actividades programadas para el periodo	AÑO 2008 Número de actividades programadas para el periodo		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del periodo evaluado	


CAPITAL HUMANO

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 39 de 41

Perspectiva:			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Nombre indicador: Disponibilidad estratégica del capital intelectual de los puestos estratégicos		Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Desarrollar competencias y habilidades estratégicas en los puestos clave		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de resultado		Frecuencia: Semestral	
Intención del indicador: Verificar cuantas familias de cargos estratégicos han sido capacitados y entrenados para poder cumplir con las nuevas responsabilidades así como el grado de asimilación de los colaboradores, informa al Equipo Directivo acerca de las competencias y habilidades mejoradas en cada uno de los períodos de tiempo. Conocer el grado de calificación con que cuenta la organización en lo que respecta a las capacidades del personal, permite a los Directivos identificar más fácilmente las brechas de conocimiento, para aplicar planes que permitan cerrarlas.			
Unidad de medida: Número de puestos estratégicos que cumplen perfil	Forma de obtención: Manual	Fuente de información: Relaciones Industriales	
Definición / fórmula del indicador: N.A			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Armonía Impresores debe comprometerse en preparar a los colaboradores que hacen parte de los puestos estratégicos, razón por la cual para cada una de las vigencias preparará de manera integral a todos y cada uno de los integrantes de los puestos estratégicos.			
AÑO 2006 8	AÑO 2007 8	AÑO 2008 8	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : A11-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 40 de 41

Perspectiva:			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Nombre indicador: Porcentaje de cumplimiento de los programas de desarrollo humano estratégico		Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Desarrollar competencias y habilidades estratégicas en los puestos clave		Estratégico	X
		De Calidad	
		De Proceso	
Tipo de Variable: INDICADOR de Medio		Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Este indicador medirá el grado de avance que logra en cada periodo el proyecto de Programas de Capacitación para desarrollo del Talento Humano de Armonía Impresores, permitiendo con ello realizar el monitoreo y seguimiento del proyecto para asegurar que el mismo está proporcionando el apalancamiento que requiere el indicador de disponibilidad de Capital Intelectual.			
Unidad de medida: Porcentaje	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Equipo Directivo	
Definición / fórmula del indicador: (Número de actividades de Capacitación adelantadas en cada periodo/ Número de actividades de Capacitación programadas para cada periodo) x100.			
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de las actividades de capacitación programadas debe cumplirse. PDT : Plan Detallado de Trabajo			
AÑO 2006 100% PDT	AÑO 2007 100% PDT	AÑO 2008 100% PDT	
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del período evaluado

	PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	Código : AI1-06
	HOJA DE VIDA INDICADORES DE GESTIÓN	Versión : 01
		Página 41 de 41

Perspectiva:				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Nombre indicador: Número de actividades adelantadas en cada periodo del Proyecto de Capacitación Estratégica			Área aplicable: Equipo humano de Armonía	
Objetivo: Desarrollar competencias y habilidades estratégicas en los puestos clave.			Estratégico	X
			De Calidad	
			De Proceso	
Tipo de Variable: Variable Componente			Frecuencia: Mensual	
Intención del indicador: Esta variable registra el número de actividades del proyecto de Capacitación Estratégica y Desarrollo del Talento Humano de Armonía Impresores que se realizaron durante el periodo a evaluar.				
Unidad de medida: Número	Forma de obtención: Calculada	Fuente de información: Equipo humano de Armonía		
Definición / fórmula del indicador: N.A.				
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: El proyecto debe avanzar con base en lo programado para cada periodo, es decir que la totalidad de las actividades programadas debe cumplirse, por lo tanto la meta de esta variable componente son el Número de Actividades de Capacitación Programadas para el periodo a evaluar.				
AÑO 2006 Número de actividades de capacitación programadas para el periodo	AÑO 2007 Número de actividades de capacitación programadas para el periodo	AÑO 2008 Número de actividades de capacitación programadas para el periodo		
Responsabilidad por la fijación de la meta: Gerencia general	Responsabilidad por cumplir la meta: Equipo Directivo	Responsabilidad por la medición del indicador: Equipo Directivo	Tiempo máximo de entrega de la información: 5 días hábiles después del periodo evaluado	

Anexo B. Iniciativas estratégicas estructuradas

INICIATIVA ESTRATEGICA No 1						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Proyecto para adelantar un Proceso de Benchmarking de precios con la Competencia Directa				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Satisfacer el Segmento de clientes Elite				
Dependencia a la que Pertenece:		Área Comercial				
RESPONSABLE:		Whiltman Ardila		FECHA DE INICIO:		Marzo 01 de 2006
ESTADO:		Ejecución informal		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Mayo 04 de 2006
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
Indicador de Gestión 1		GRADO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES ELITE		META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 2		PRECIO EN RELACION CON LA COMPETENCIA		70%	80%	90%
Indicador de Gestión 3				100%	100%	100%
ETAPA No. 1:	DETERMINACIÓN DE PARÁMETROS	FECHA INICIO:	Marzo 01 de 2006		FECHA FIN:	Marzo 07 de 2006
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
1. Selección de los competidores	Marina Guarín	Listado de empresas	01 de Marzo	07 de Marzo	\$214.000	
2. Cantidad de comparaciones por competidor	Marina Guarín	Numero de comparaciones	01 de Marzo	07 de Marzo	\$0	
3. Determinación de los productos a comparar	Marina Guarín	Listado de productos	01 de Marzo	07 de Marzo	\$112.000	
Sub Total					\$326.000	
ETAPA No. 2:	CONSTRUCCIÓN DEL PROCESO	FECHA INICIO:	Marzo 08 de 2006		FECHA FIN:	Abril 04 de 2006
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
4. Creación del método para obtener información	Whiltman Ardila	Metodología	08 de Marzo	18 de Marzo	\$75.000	
5. Elaboración de las hojas de registro	Whiltman Ardila	Hoja de registro	19 de Marzo	26 de Marzo	\$31.250	
6. Presentación de la información	Whiltman Ardila	Forma de Presentación	27 de Marzo	04 de Abril	\$25.000	
Sub Total					\$131.250	
ETAPA No. 3:	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	FECHA INICIO:	Abril 04 de 2006		FECHA FIN:	continuo
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
7. Recopilación de precios de la competencia	Whiltman Ardila	Precio externo	04 de Abril	Permanente	\$0	
8. Comparación con el precio de Armonía	Whiltman Ardila	Porcentaje de variación	30 de Abril	Permanente	\$0	
9. Análisis colectivo de variaciones sobresalientes	Whiltman Ardila	Planes de actuación	04 de Mayo	Permanente	\$0	
Sub Total					\$0	
Total Plan					\$457.250	

INICIATIVA ESTRATEGICA No 2						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Proyecto para Configurar y Poner en Marcha la Orden de Producción				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Eliminar la Repetición de trabajos y los Descuentos para Compensar Clientes inconformes				
Dependencia a la que Pertenece:		Área de Producción				
RESPONSABLE:		Juan Fernando Guarín		FECHA DE INICIO:		Marzo 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Julio 31 de 2006
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
Indicador de Gestión 1	COSTO DE LAS REPETICIONES Y DESCUENTOS COMPENSATORIOS			META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 2	NUMERO DE CLIENTES COMPENSADOS			8 / Año	4 / Año	2 / Año
Indicador de Gestión 3	NUMERO DE TRABAJOS REPETIDOS			2	1	0
ETAPA No. 1:	CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	FECHA INICIO:	Marzo 01 de 2006		FECHA FIN:	Abril 07 de 2006
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
1. Entrevistas con colaboradores responsables de Dpto.	Juan F. Guarín	Informe de necesidades	01 de Marzo	15 de Marzo	\$208.000	
2. Selección de la información a suministrar x Dpto.	Juan F. Guarín	Información requerida	15 de Marzo	31 de Marzo	\$52.000	
3. Determinar Secuencia en la entrega de información	Juan F. Guarín	Secuencia del proceso	01 de Abril	07 de Abril	\$52.000	
Sub Total					\$312.000	
ETAPA No. 2:	CONFIGURACIÓN DEL SOPORTE TECNOLÓGICO	FECHA INICIO:	Abril 08 de 2006		FECHA FIN:	Junio 30 de 2006
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
4. Selección del encargado de Conf. soporte tecnológico	Marina Guarín	Persona o empresa a cargo	08 de Abril	08 de Mayo	\$112.500	
5. Configuración del soporte tecnológico	Marina Guarín	Sistema Ordenes de prod.	08 de Mayo	30 de junio	\$2.000.000	
Sub Total					\$2.112.500	
ETAPA No. 3:	PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA	FECHA INICIO:	Julio 01 de 2006		FECHA FIN:	Julio 31 de 2006
Descripción de Tareas	Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
6. Prueba piloto de la orden de producción	Juan F. Guarín	PT con orden de producción	01 de Julio	20 de Julio	\$0	
7. Ajustes finales a la orden de producción	Juan F. Guarín	Orden de producción lista	21 de Julio	31 de Julio	\$104.000	
Sub Total					\$104.000	
Total Plan					\$2.528.500	

INICIATIVA ESTRATEGICA No 3						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Proyecto Educativo para Capacitar a los Colaboradores en el manejo de Procesos Estándar				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Eliminar la Repetición de trabajos y los Descuentos para Compensar Clientes Inconformes				
Dependencia a la que Pertenece:		Área de Producción				
RESPONSABLE:		Marina Guarín		FECHA DE INICIO:		Abril 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Junio 03 de 2006
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
				META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 1	COSTO DE LAS REPETICIONES Y DESCUENTOS COMPENSATORIOS			\$1.000.000	\$600.000	\$300.000
Indicador de Gestión 2	NUMERO DE CLIENTES COMPENSADOS			8 / Año	4 / Año	2 / Año
Indicador de Gestión 3	NUMERO DE TRABAJOS REPETIDOS			2	1	0
ETAPA No. 1:		SELECCIÓN DE LA EMPRESA ENCARGADA		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
				Abril 01 de 2006		Abril 30 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
1. Definición de los parámetros para la selección		Juan F. Guarín	Factores y ponderación	01 de Abril	08 de Abril	\$57.500
2. Selección de la empresa encargada del taller		Marina Guarín	Nombre de la empresa	09 de Abril	23 de Abril	\$62.500
3. Revisión y ajustes al plan de trabajo propuesto		Juan F. Guarín	Plan de trabajo listo	24 de Abril	30 de Abril	\$57.500
					Sub Total	\$177.500
ETAPA No. 2:		DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
				Mayo 02 de 2006		Junio 03 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
4. Organización logística del evento		Judy Barba	Condiciones necesarias	02 de Mayo	09 de Mayo	\$348.000
5. Desarrollo del taller en las fechas correspondientes		Marina Guarín	Colaboradores capacitados	13 de Mayo	27 de Mayo	\$600.000
6. Evaluación de la actividad realizada		Juan F. Guarín	Resultados del taller	03 de Junio	03 de Junio	\$0
					Sub Total	\$948.000
					Total Plan	\$1.125.500

INICIATIVA ESTRATEGICA No 4							
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Programa de Capacitación en el sistema de Calidad en la Fuente					
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Reducir el tiempo de ciclo de desarrollo del producto					
Dependencia a la que Pertenece:		Área de Producción					
RESPONSABLE:		Juan Fernando Guarín.		FECHA DE INICIO:		Junio 01 de 2006	
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Octubre 31 de 2006	
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS			
Indicador de Gestión 1				CUMPLIMIENTO DEL TIEMPO DE CICLO PRESUPUESTADO	META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 2				PORCENTAJE DE ORDENES DE PRODUCCIÓN DILIGENCIADAS	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 3					100%	100%	100%
ETAPA No. 1:	ANTECEDENTES DEL PROGRAMA		FECHA INICIO:		Junio 01 de 2006	FECHA FIN: Julio 15 de 2006	
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
1. Selección de colaboradores que recibirán capacitación		Juan F. Guarín	Listado de colaboradores	01 de Junio	07 de Junio	\$0	
2. Socialización del programa a los involucrados		Juan F. Guarín	Personal predispuesto	08 de Junio	08 de Junio	\$34.500	
3. Selección del ente capacitador		Marina Guarín	Nombre de la institución	09 de Junio	24 de Junio	\$67.000	
4. Matriculación del personal en la entidad educativa		Judy Barba	Personal matriculado	25 de Junio	15 de Julio	\$800.000	
Sub Total						\$901.500	
ETAPA No. 2:	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		FECHA INICIO:		Julio 23 de 2006	FECHA FIN: Septiembre 30 de 2006	
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
5. Suministro de recursos necesarios para capacitación		Marina Guarín	Personal preparado	23 de Julio	31 de Julio	\$200.000	
6. Asistencia de colaboradores al programa		Juan F. Guarín	Personal capacitado	01 de Agosto	30 de Sep.	\$64.000	
Sub Total						\$264.000	
ETAPA No. 3:	SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO		FECHA INICIO:		Octubre 01 de 2006	FECHA FIN: Noviembre 15 de 2006	
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto	
7. Formación de equipos de trabajo		Judy Barba	Equipos de trabajo	01 de Octubre	07 de Octubre	\$12.750	
8. Establecimiento del espacio requerido		Juan F. Guarín	Lugar y tiempo disponible	01 de Octubre	15 de Octubre	\$46.000	
9. Transmisión de la información		Juan F. Guarín	Personal capacitado	15 de Octubre	15 de Novien.	\$260.000	
Sub Total						\$318.750	
Total Plan						\$1.484.250	

INICIATIVA ESTRATEGICA No 5						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Plan de capacitación de la Fuerza de ventas en el manejo apropiado del Portafolio de Productos y Servicios				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Dinamizar el Portafolio de Productos y Servicios				
Dependencia a la que Pertenece:		Área Comercial y Área de Diseño				
RESPONSABLE:		Whiltman Ardila		FECHA DE INICIO:		Junio 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Junio 26 de 2006
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
Indicador de Gestión 1				NEGOCIOS EFECTIVOS A TRAVÉS DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
Indicador de Gestión 2				20		
Indicador de Gestión 3				25		
				30		
ETAPA No. 1:		ETAPA ÚNICA		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
				Junio 01 de 2006		Junio 26 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
1. Selección del grupo que recibirá la capacitación		Marina Guarín	Listado de colaboradores	01 de Junio	01 de Junio	\$0
2. Organización logística del curso		Judy Barba	Condiciones necesarias	01 de Junio	15 de Junio	\$97.500
3. Desarrollo de la curso		Whiltman Ardila	Personal entrenado	17 de Junio	17 de Junio	\$167.000
4. Evaluación de los conocimientos adquiridos		Whiltman Ardila	Resultados del ejercicio	19 de Junio	26 de Junio	\$24.000
				Sub Total		\$288.500
				Total Plan		\$288.500

INICIATIVA ESTRATÉGICA No 6

NOMBRE DE LA INICIATIVA:							Plan para interiorizar en los colaboradores la Estrategia definida						
Objetivo Estratégico al que Pertenece:							Crear Cultura organizacional requerida para movilizar y apoyar el cambio						
Dependencia a la que Pertenece:							Área de Talento Humano			CODIFICACIÓN:			
RESPONSABLE:				Marina Guarín			FECHA DE INICIO:		Enero 03 de 2006				
ESTADO:				Introducción			FECHA DE FINALIZACIÓN:		Marzo 11 de 2006				
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS							DEFINICIÓN DE METAS						
Indicador de Gestión 1							GRADO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA			META 2006	META 2007	META 2008	
Indicador de Gestión 2										70%	90%	100%	
Indicador de Gestión 3													
ETAPA No. 1:		ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD			FECHA INICIO:		Enero 03 de 2006		FECHA FIN:		Enero 27 de 006		
Descripción de Tareas		Responsable		Producto Entregable		Fecha Inicio		Fecha Fin		Presupuesto			
1.Preparación de la conferencia y sus talleres		Juan F. Guarín		Conferencia preparada		03 de Enero		18 de Enero		\$115.000			
2.Definición de los grupos de trabajo		Juan F. Guarín		Grupos de trabajo		19 de Enero		26 de Enero		\$0			
3.Organización logística de la actividad		Judy Barba		Condiciones necesarias		12 de Enero		27 de Enero		\$167.500			
								Sub Total		\$282.500			
ETAPA No. 2:		COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA			FECHA INICIO:		Enero 29 de 2006		FECHA FIN:		Febrero 05 de 2006		
Descripción de Tareas		Responsable		Producto Entregable		Fecha Inicio		Fecha Fin		Peso		Presupuesto	
4.Socialización de la estrategia definida		Marina Guarín		Estrategia difundida		29 de Enero		29 de Enero				\$280.000	
5.Desarrollo de actividades de interiorización		Juan F. Guarín		Vinculación a la estrategia		05 de Febrero		05 de Febrero				\$210.000	
6.Despeje de dudas e inquietudes		Marina Guarín		Claridad estratégica		05 de Febrero		05 de Febrero				\$70.000	
								Sub Total				\$560.000	
ETAPA No. 3:		VALORACIÓN DEL NIVEL DE INTERIORIZACIÓN			FECHA INICIO:		Febrero 07 de 2006		FECHA FIN:		Marzo 11 de 2006		
Descripción de Tareas		Responsable		Producto Entregable		Fecha Inicio		Fecha Fin		Peso		Presupuesto	
7.Planeación de reuniones con los grupos de trabajo		Judy Barba		Espacios de trabajo		07 de Febrero		15 de Febrero				\$0	
8.Aplicación del cuestionario respectivo		Juan F. Guarín		Cuestionarios diligenciados		16 de Febrero		23 de Febrero				\$57.000	
9.Procesamiento de datos		Juan F. Guarín		Grado de alineación estratégica		24 de Febrero		03 de Marzo				\$69.000	
10.Análisis de los resultados		Equipo Directivo		Conclusiones y acciones		11 de Marzo		11 de Marzo				\$96.000	
												Sub Total	
												\$126.000	
							Total Plan		\$968.500				

INICIATIVA ESTRATEGICA No 7						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Programa de Conocimiento del Cliente Interno, Ej.: "Prensista por un día"				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Crear Cultura organizacional requerida para movilizar y apoyar el cambio				
Dependencia a la que Pertenece:		Área de Talento Humano				
RESPONSABLE:		Juan Fernando Guarín		FECHA DE INICIO:		Noviembre 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Febrero 28 de 2007
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
				META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 1		ENCUESTA "TENDENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO"		70%	85%	95%
Indicador de Gestión 2						
Indicador de Gestión 3						
ETAPA No. 1:		ALISTAMIENTO DEL PERSONAL		FECHA INICIO:		Noviembre 01 de 2006
				FECHA FIN:		Noviembre 30 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
1. Definición del personal a participar en el programa		Juan F. Guarín	Listado de colaboradores	01 de Nov.	07 de Nov.	\$46.000
2. Socialización del programa		Juan F. Guarín	Conocimiento del programa	10 de Nov.	10 de Nov.	\$67.500
3. Identificación de clientes internos		Cada participante	Los clientes internos	11 de Nov.	18 de Nov.	\$0
4. Elaboración del cronograma de intercambios		Juan F. Guarín	Fechas y horas	19 de Nov.	30 de Nov.	\$68.000
				Sub Total		\$181.500
ETAPA No. 2:		CONOCIENDO Y COMPRENDIENDO AL CLIENTE INTERNO		FECHA INICIO:		Diciembre 01 de 2006
				FECHA FIN:		Febrero 28 de 2007
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
4. Desarrollo del programa		Juan F. Guarín	Conocimiento del cliente interno	01 de Dic.	31 de Enero	\$134.500
5. Análisis personal de la actividad realizada		Cada participante	Comprensión del cliente interno	01 de Dic.	31 de Enero	\$0
6. Cambios y ajustes al proceso actual		Juan F. Guarín	Conciencia de trabajo en equipo	01 de Febrero	28 de Febrero	\$185.000
				Sub Total		\$319.500
				Total Plan		\$501.000

INICIATIVA ESTRATEGICA No 8						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Plan para adquirir Cultura de Foco en Clientes Objetivo dirigido al equipo Directivo				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Crear Cultura organizacional requerida para movilizar y apoyar el cambio				
Dependencia a la que Pertenece:		Área de Talento Humano				
RESPONSABLE:		Marina Guarín		FECHA DE INICIO:		Agosto 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACIÓN:		Noviembre 04 de 2006
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
				META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 1				PORCENTAJE DE CULTURA DE FOCO EN EL CLIENTE		
Indicador de Gestión 2				70%	80%	90%
Indicador de Gestión 3						
ETAPA No. 1:		DEFINICIÓN DE PARÁMETROS		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
				Agosto 01 de 2006		Septiembre 08 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
1.Caracterización de necesidades internas		Marina Guarín	Listado de factores	01 de Agosto	07 de Agosto	\$37,500
2. Empresas orientadoras en foco en el cliente		Juan F. Guarín	Grupo de opciones posibles	08 de Agosto	23 de Agosto	\$69,000
3. Selección de la empresa encargada de capacitación		Marina Guarín	Nombre de la empresa	25 de Agosto	27 de Agosto	\$0
4. Revisión y ajustes al plan de trabajo propuesto		Marina Guarín	Plan de trabajo aprobado	01 de Sep	08 de Sep	\$120,000
				Sub Total		\$226,500
ETAPA No. 2:		DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
				Septiembre 09 de 2006		Octubre 23 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
5. Definición del cronograma de trabajo		Marina Guarín	Cronograma de actividades	09 de Sep	16 de Sep	\$0
6. Organización logística del programa		Judy Barba	Condiciones necesarias	09 de Sep	16 de Sep	\$222,600
7. Desarrollo de la capacitación		Marina Guarín	Líderes capacitados	23 de Sep	23 de Octubre	\$1,000,000
				Sub Total		\$1,226,000
ETAPA No. 3:		COMUNICACIÓN A LOS COLABORADORES		FECHA INICIO:		FECHA FIN:
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
8. Preparación de la conferencia		Juan F. Guarín	Conferencia lista	24 de Octubre	31 de Octubre	\$46,000
9. Presentación de la información		Juan F. Guarín	Colaboradores sensibilizados	04 de Nov	04 de Nov	\$130,000
				Sub Total		\$176,000
				Total Plan		1,628,500

INICIATIVA ESTRATEGICA No 11						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		Estructurar y aplicar un programa de desarrollo dirigido a las Familias de cargos que lideran los procesos criticos				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		Desarrollar Competencias y habilidades estrategicas en los Puestos Clave				
Dependencia a la que Pertenece:		Area de Talento Humano				
RESPONSABLE:		Marina Guarin		FECHA DE INICIO:		Septiembre 01 de 2006
ESTADO:		Planeado		FECHA DE FINALIZACION:		
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS		
				META 2006	META 2007	META 2008
Indicador de Gestión 1	DISPONIBILIDAD DEL CAPITAL INTELECTUAL EN PUESTOS ESTRATEGICOS			8	8	8
Indicador de Gestión 2	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PROGRAMAS DE DESARROLLO HUMANO			100%	100%	100%
Indicador de Gestión 3						
ETAPA No. 1:		IDENTIFICACION DE NECESIDADES		FECHA INICIO:		Septiembre 01 de 2006
				FECHA FIN:		Septiembre 27 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
1. Selección de los cargos clave		Juan F. Guarin	Listado de cargos	01 de Sep	04 de Sep	\$35,500
2. Valoración de competencias y habilidades de los cargos		Juan F. Guarin	Puntaje obtenido por cargo	05 de Sep	20 de Sep	\$97,000
3. Identificación de fortalezas y debilidades		Juan F. Guarin	Fortalezas y debilidades	21 de Sep	23 de Sep	\$60,500
4. Determinación de necesidades específicas		Juan F. Guarin	Compet. y habilid. Ausentes	24 de Sep	27 de Sep	\$46,000
				Sub Total		\$239,000
ETAPA No. 2:		ESTABLECIMIENTO DE LA BRECHA		FECHA INICIO:		Septiembre 28 de 2006
				FECHA FIN:		Octubre 16 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
5. Definición de competencias y habilidades estrategicas		Marina Guarin	Compet. y habilid. Exigidas	28 de Sep	10 de Octubre	\$144,000
6. Necesidades Vs. Requerimientos estrategicos		Marina Guarin	Comparacion de condiciones	11 de Octubre	13 de Octubre	\$55,000
7. Establecimiento de la brecha en los cargos clave		Marina Guarin	Punto de llegada deseado	14 de Octubre	16 de Octubre	\$25,000
				Sub Total		\$224,000
ETAPA No. 3:		DETERMINACIÓN PLAN DE DESARROLLO		FECHA INICIO:		Octubre 17 de 2006
				FECHA FIN:		Octubre 31 de 2006
Descripción de Tareas		Responsable	Producto Entregable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Presupuesto
8. Prioridad en desarrollo de competencias y habilidades		Juan F. Guarin	Orden de ejecucion de planes	17 de Octubre	22 de octubre	\$69,000
9. Planeacion de los espacios de desarrollo		Juan F. Guarin	Espacios de desarrollo	23 de Octubre	26 de octubre	\$46,000
10. Alineacion del presupuesto con planes de desarrollo		Juan F. Guarin	Presupuesto para desarrollo	27 de Octubre	31 de Octubre	\$57,500
				Sub Total		\$172,500
				Total Plan		\$635,500

Anexo C. Manual del usuario del soporte tecnológico

Pantalla Inicial de Pentalfa:

Presionar **Entrar** para ingresar al Sistema.

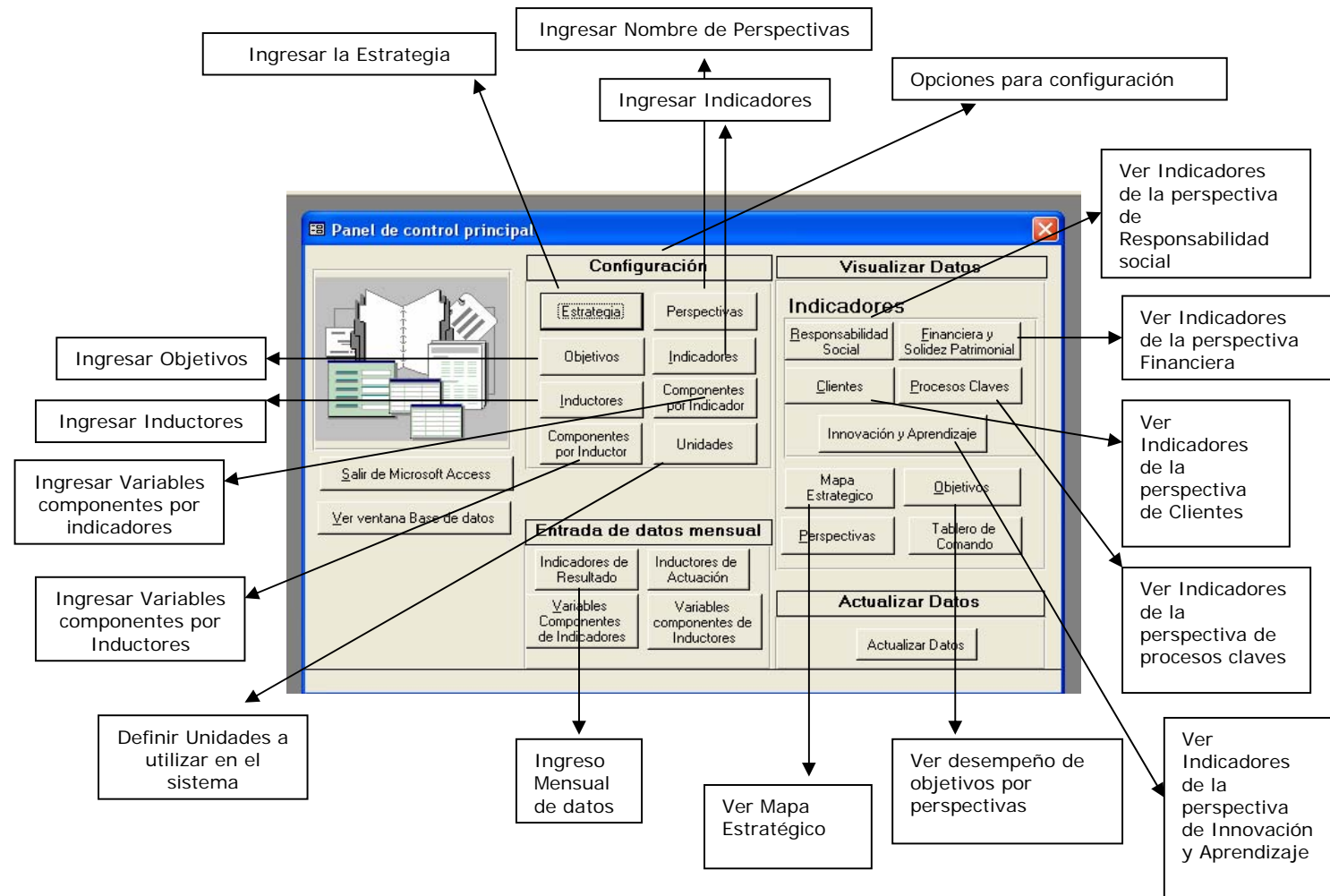


Una vez haya presionado Entrar en la pantalla anterior, aparece la siguiente pantalla, que le permite elegir sobre cuál estrategia desea trabajar.








Después de elegir la estrategia, oprima el Botón Panel de Control el cual le mostrará las diferentes opciones con que cuenta la herramienta PENTALFA.

PANEL DE CONTROL PRINCIPAL



COMO TRABAJAR EN UN FORMULARIO DE ACCES

NOMBRE PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	META PERSPECTIVA
Responsabilidad Social	0%	100
Financiera	15%	100
Clientes	35%	100
Procesos Internos	20%	100
Innovación, Desarrollo Humano, Crecimiento	30%	100

Como vemos en la parte inferior encontramos una barra de botones  que nos muestran la cantidad de registros existentes en el formulario y que a su vez nos permiten navegar en ellos. Por ejemplo en la grafica se hizo click en el botón  y este nos ubicó en el segundo registro del formulario. Además en la barra muestra que estamos en el registro 2 de 5.  al hacer click sobre este botón nos lleva al último registro.  Al hacer click sobre este botón nos ubicará en el registro anterior.  Al hacer click en este botón nos lleva al primer registro.

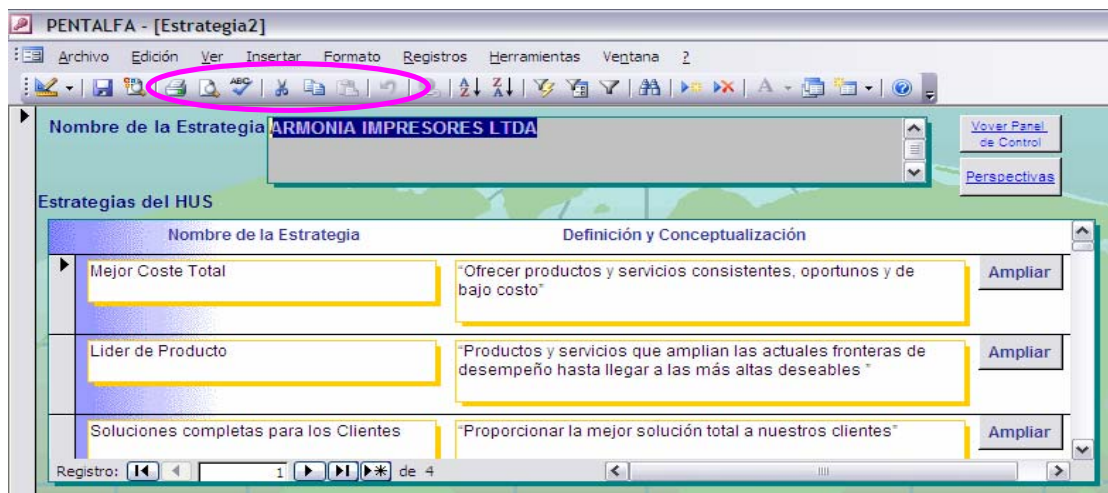
De igual forma es el funcionamiento de la barra inferior, significa que podremos pasar al registro siguiente de la información general es decir de la que aparece en la parte superior del formulario. Ejemplo:

NOMBRE OBJETIVO	COMENTARIO OBJETIVO	TIPO	RESPONSABLE	PESO OBJETIVO	META OBJETIVO
F-1 AUMENTAR VALOR PARA EL ACCIONISTA	Para los accionistas de Armonia Impresores Ltda., conocer el dato actualizado	R	Gerente General	25%	100
F-2 REDUCIR EL COSTO DE PRODUCIR	El presente objetivo esta enfocado a gestionar adecuadamente el costo y	R	Gerente General	25%	100
F-3 AUMENTAR INGRESOS RENTABLES	A pesar de que el nivel de ingresos captado por la organización en el año 2005	R	Gerente General	25%	100
F-4 INCREMENTAR LA UTILIZACIÓN DEL ACTIVO	Las inversiones en capital fisico, como sistemas de información, equipos y	R	Gerente General	25%	100
*				0%	100

En la grafica estamos ubicados en el registro 1 de 4 de la perspectiva **Financiera**.
Configuración

Botón Estrategia

Al hacer click en el Botón estrategia aparece la siguiente pantalla



Campos:

Nombre de la Estrategia: Digite el nombre de la Empresa

Estrategia Nivel 1:

Nombre de la Estrategia: Digite el nombre de cada una de las Estrategias que componen la estrategia general para la empresa por ejemplo, estrategia comercial, Estrategia de Productividad etc...

Definición y

Conceptualización: Espacio para documentar la estrategia.

Botón Ampliar:

Algunas Estrategia necesitan ser ampliadas como por ejemplo la estrategia comercial que se divide en Estrategia

de mejor coste total, estrategia de liderazgo del producto etc. Haciendo click en este Botón le permitirá activar la siguiente pantalla donde podrá registrar las estrategias de acuerdo como correspondan:

Le permite registrar y ampliar el nombre de la estrategia.

Botón Perspectiva: Le permite abrir el formulario para ingresar los nombres de las perspectivas.

NOMBRE PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	META PERSPECTIVA
Responsabilidad Social	0%	100
Financiera	15%	100
Clientes	35%	100
Procesos Internos	20%	100
Innovación, Desarrollo Humano, Crecimiento	30%	100

PERSPECTIVAS

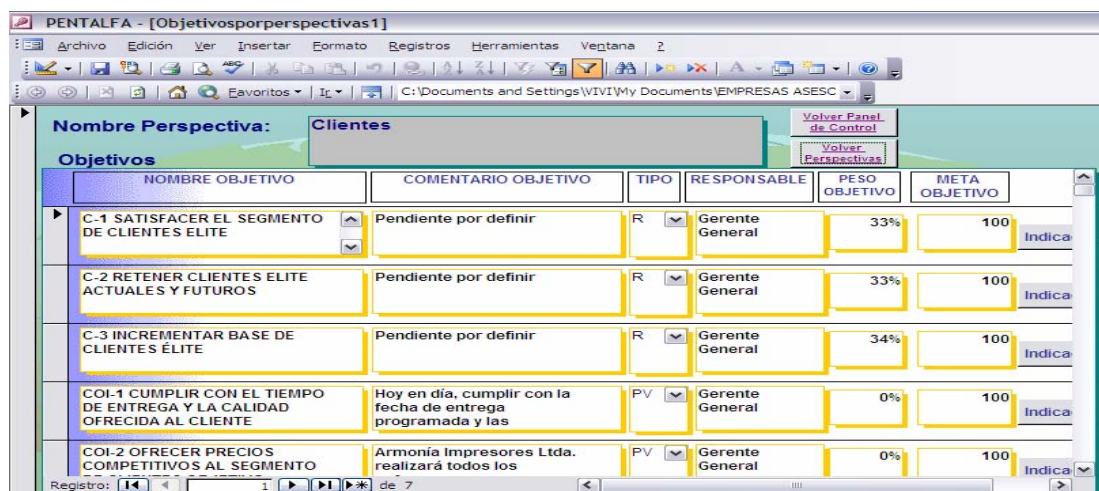
Nombre perspectiva: Digite el Nombre de la Perspectiva de acuerdo como se ha definido en la organización.

Peso Perspectiva: Digite el peso de la perspectiva, se ingresa en porcentaje (ejemplo 0,10 ; 0,20) y la suma de ellas no puede superar el 100%

Meta perspectiva: Corresponde a la meta que se espera cumplir por cada perspectiva, por defecto su valor es 100.

Botón objetivos: **Al hacer click en este Botón le permitirá abrir el formulario para digitar los objetivos correspondientes a cada perspectiva.**

OBJETIVOS



The screenshot shows a software window titled 'PENTALFA - [Objetivosporperspectivas1]'. The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Ver, Insertar, Formato, Registros, Herramientas, Ventana, 2) and a toolbar. The main area displays a form for 'Objetivos' under the perspective 'Clientes'. The table below lists the objectives with their details.

NOMBRE OBJETIVO	COMENTARIO OBJETIVO	TIPO	RESPONSABLE	PESO OBJETIVO	META OBJETIVO	
C-1 SATISFACER EL SEGMENTO DE CLIENTES ELITE	Pendiente por definir	R	Gerente General	33%	100	Indica
C-2 RETENER CLIENTES ELITE ACTUALES Y FUTUROS	Pendiente por definir	R	Gerente General	33%	100	Indica
C-3 INCREMENTAR BASE DE CLIENTES ÉLITE	Pendiente por definir	R	Gerente General	34%	100	Indica
COI-1 CUMPLIR CON EL TIEMPO DE ENTREGA Y LA CALIDAD OFRECIDA AL CLIENTE	Hoy en día, cumplir con la fecha de entrega programada y las	PV	Gerente General	0%	100	Indica
COI-2 OFRECER PRECIOS COMPETITIVOS AL SEGMENTO	Armonía Impresores Ltda. realizará todos los	PV	Gerente General	0%	100	Indica

Registro: 1 de 7

Campos del Formulario

Nombre Objetivo: Permite escribir el nombre del objetivo

Comentario Objetivo: Permite describir el objetivo, es decir lo que este significa para la organización.

Tipo: Para los objetivos de las perspectivas diferentes a clientes se seleccionará “R”, en la perspectiva de clientes para los objetivos que hacen parte de la proposición de valor se debe seleccionar “PV”, los demás “R”

“R” = Resultado

“PV”= Proposición de valor

Responsable: Digite el nombre de la persona o del área u oficina responsable de la medición del objetivo.

Peso objetivo: Digite el peso del objetivo, este debe ser ingresado en porcentaje y la suma del peso de objetivos por perspectiva no podrá superar el 100%

Meta Objetivo Corresponde a la meta que se espera cumplir por cada objetivo, por defecto su valor es 100.

Botón Indicadores: Al hacer click en este Botón le permitirá abrir la pantalla de indicadores

INDICADORES

NOMBRE INDICADOR	COMENTARIO INDICADOR	TIPO	RESPONSABLE INDICADOR	OPTIMIZA HACIA	PESO INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD
CR-4 NUEVOS CLIENTES ELITE ADQUIRIDOS	La intención del indicador es hacer seguimiento al	R	Equipo directivo	Arriba	100%	Número	Trimestral
*					0%		

Campos del formulario Indicadores

Nombre Indicador: Digite el nombre del indicador que corresponda al objetivo que aparece en la parte superior del formulario.

Comentario Indicador: Permite describir el indicador, es decir lo que este significa para la organización.

Tipo: Para los indicadores de las perspectivas diferentes a clientes se seleccionará “R”, en la perspectiva de clientes para los indicadores que hacen parte de la proposición de valor se debe seleccionar “PV”, los demás “R”

“R” = Resultado

“PV”= Proposición de valor

Responsable: Digite el nombre de la persona, área u oficina responsable del cumplimiento del indicador.

Peso indicador: Digite el peso del indicador, este debe ser ingresado en porcentaje y la suma del peso de los indicadores por objetivo no podrá superar el 100%.

Optimiza Hacia: Indica la forma como el desempeño del indicador es óptimo para la organización. Ejemplo si se trata de costos el indicador optimiza Abajo.

Unidad de Medida: Seleccione de la lista en que unidad se va a medir el indicador que esta ingresando, ejemplo porcentaje, pesos, número, horas etc.

Botón Inductores: **Al hacer click en este Botón se abrirá el formulario que le permitirá ingresar los inductores correspondientes al indicador ingresado.**

Botón variables

Componentes: **Al hacer click en este Botón se abrirá el formulario que le permitirá ingresar las variables componentes correspondientes al indicador**

INDUCTORES

NOMBRE	COMENTARIO	RESPONSABLE	OPTIMIZA HACIA	PESO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION
FI-3 VARIACIÓN DEL COSTO OPERATIVO PRESUPUESTADO	El presupuesto de costos y gastos que realiza la	Equipo directivo	Abajo	100%	Porcentaje	Mensual
*						

Campos del Formulario Inductores

Nombre Inductor: **Digite el nombre del inductor que corresponda al indicador que aparece en la parte superior del formulario.**

Comentario Inductor: **Permite describir el inductor, es decir lo que este significa para la organización.**

Responsable: **Digite el nombre de la persona, área u oficina responsable de la medición del inductor**

Peso Inductor: **Digite el peso del indicador, este debe ser ingresado en porcentaje y la suma del peso de los inductores por indicador no podrá superar el 100%.**

Optimiza Hacia: Indica la forma como el desempeño del inductor es optimo para la organización. Ejemplo si se trata de costos el inductor optimiza Abajo.

Unidad de Medida: Seleccione de la lista en que unidad se va a medir el inductor que esta ingresando, ejemplo porcentaje, pesos, número, horas etc..

Botón variables

Componentes: **Al hacer click en este Botón se abrirá el formulario que le permitirá ingresar las variables componentes correspondientes al inductor.**

VARIABLES COMPONENTES INDICADORES

NOMBRE COMPONENTE	COMENTARIO COMPONENTE	RESPONSABLE COMPONENTE	UNIDAD DE MEDIDA	OPTIMIZA HACIA
Utilidad Antes de Impuestos	Realizar el seguimiento a la utilidad que la empresa genera como	Gerente General	Millones	Arriba
Valor comercial de activos		Gerente General	Millones	
*				

Nombre Componente: Digite el nombre de la variable componente al indicador que aparece en la parte superior del formulario.

Comentario Componente: Permite describir la variable componente, es decir lo que esta significa para la organización.

Responsable: Digite el nombre de la persona, área u oficina responsable de la medición de la variable componente.

Optimiza Hacia: Indica la forma como el desempeño del indicador es optimo para la organización. Ejemplo si se trata de costos el indicador optimiza Abajo.

Unidad de Medida: Seleccione de la lista en que unidad se va a medir la variable componente que esta ingresando, ejemplo porcentaje, pesos, número, horas etc..

VARIABLES COMPONENTES POR INDUCTOR

NOMBRE COMPONENTE	COMENTARIO COMPONENTE	RESPONSABLE COMPONENTE	UNIDAD DE MEDIDA	OPTIMIZA HACIA
Utilidad Antes de Impuestos	Realizar el seguimiento a la utilidad que la	Gerencia General	Millones	
Ingresos operacionales		Gerencia General	Millones	Arriba
*				

Nombre Componente: Digite el nombre de la variable componente al inductor que aparece en la parte superior del formulario.

Comentario Componente: Permite describir la variable componente, es decir lo que esta significa para la organización.

Responsable: Digite el nombre de la persona responsable del cumplimiento de la variable componente.

Optimiza Hacia: Indica la forma como el desempeño del indicador es optimo para la organización. Ejemplo si se trata de costos el indicador optimiza Abajo.

Unidad de Medida: Seleccione de la lista en que unidad se va a medir la variable componente que esta ingresando, ejemplo porcentaje, pesos, número, horas etc..

UNIDADES



The screenshot shows a window titled "Unidades" with a table of measurement units. The table has two columns: "Codigo" and "Unidad". The units listed are: 1 | Porcentaje, 2 | Millones, 3 | Pesos, 4 | Número, 5 | Horas, 6 | Libras, 12 | Días, and 14 | Minutos. The window also features a status bar at the bottom indicating "Registro: 1 de 15".

Codigo	Unidad
1	Porcentaje
2	Millones
3	Pesos
4	Número
5	Horas
6	Libras
12	Días
14	Minutos

Este formulario permite ingresar cada una de las unidades utilizadas para la medición de las diferentes variables en la organización (indicadores, inductores, variables componentes,)

Entrada de Datos Mensual

Al inicio del sistema de medición, para los indicadores cuya frecuencia es bimestral, trimestral, semestral y anual se debe considerar que los periodos (meses) intermedios donde no se efectúa medición, el logro debe hacerse igual a la meta con el fin de no castigar el sistema frente a la incertidumbre del resultado al final del período (bimestre, trimestre, semestre, año).

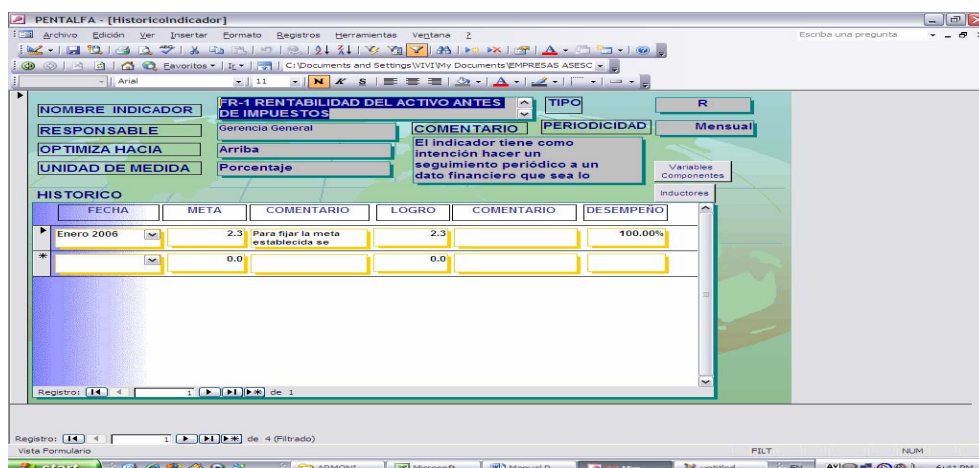
De otra parte, una vez obtenido el logro del período, éste se seguirá considerando durante los meses subsiguientes como valor del logro hasta la siguiente medición.

Botón Indicadores de Resultado

Al Hacer click en el botón aparecerá la siguiente pantalla que le permitirá seleccionar con cual perspectiva desea trabajar, y de esta forma ubicar de manera mas fácil el indicador o inductor al cual desea ingresar los datos.



Al hacer click en cualquiera de los Botones que corresponden a las perspectivas se abrirá el formulario para ingresar los datos mensualmente.



En este formulario encontramos los siguientes campos:

Nombre del indicador: **Muestra el nombre del indicador para el cual vamos a ingresar los datos.**

Responsable: **Es el responsable de la medición del indicador**

Optimiza Hacia: **La forma como mejora el indicador.**

Unidad de Medida: **Unidad en la cual se va a medir el indicador**

Comentario: **Presenta una descripción general de lo que significa o de lo que se espera lograr con el indicador, además presenta la formula del indicador si esta se ha definido.**

Fecha: **Al hacer click en la lista permite seleccionar el mes para el cual se van a ingresar los datos.**

Meta: **Permite ingresar los datos de meta correspondientes al indicador.**

Comentario Meta: Este campo permite registrar los criterios que se tienen en cuenta para fijar la meta. Los comentarios que se ingresen al sistema debe tener una redacción y la lógica del por que de las cosas por cuanto dicha información registrada servirá posteriormente para lo informes ejecutivos.

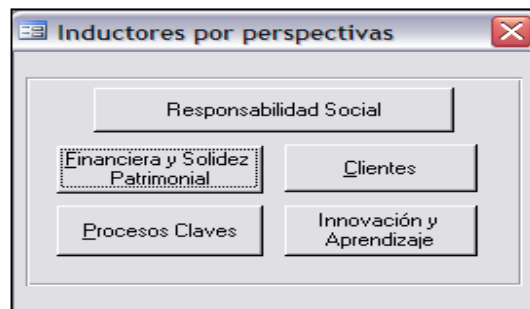
Logro: Permite ingresar los valores obtenidos para el indicador en el período que se esta midiendo.

Comentario Logro: Permite ingresar el comentario del Logro. Los responsables de la medición de cada indicador o inductor o dato deben introducir en la herramienta las razones del porqué del logro es decir que razones condujeron o comportaron el resultado obtenido.

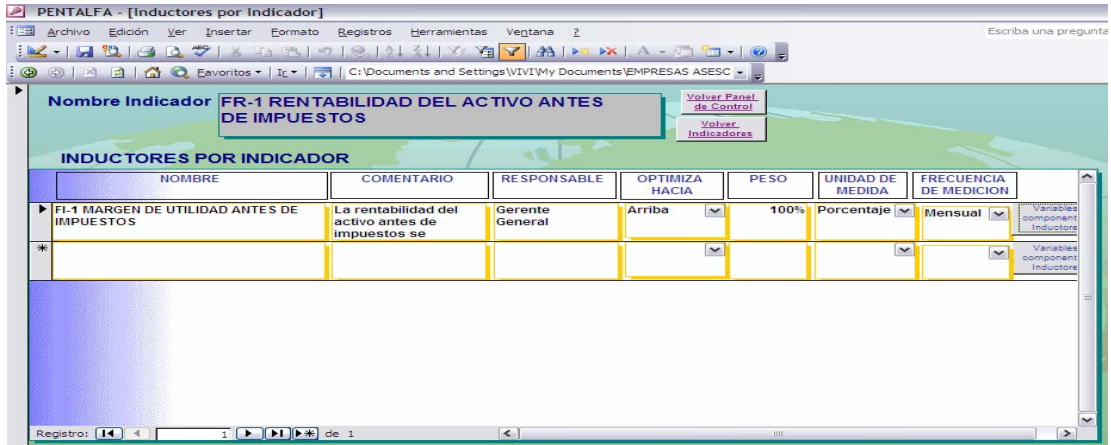
Desempeño: Este es un campo calculado por el sistema de acuerdo con los datos de meta y logro suministrados, además para este calculo se tiene en cuenta el concepto de Optimiza, si es hacia arriba o hacia abajo.

Botón Inductores de Actuación

Al Hacer click en el botón aparecerá la siguiente pantalla que le permitirá seleccionar con cual perspectiva desea trabajar, y de esta forma ubicar de manera más fácil el indicador o inductor al cual desea ingresar los datos.



Con este botón se abrirá el formulario que permite ingresar los datos para los Inductores de actuación, puede hacerlo desde el panel de control principal o desde el Botón Inductores que se encuentra en el formulario anterior de indicadores.



En el formulario para inductores (anterior) encontramos los siguientes campos:

Nombre del Inductor: **Muestra el nombre del Inductor para el cual vamos a ingresar los datos.**

Responsable: **Es el responsable de la medición del Inductor**

Optimiza Hacia: **La forma como mejora el Inductor.**

Unidad de Medida: **Unidad en la cual se va a medir el Inductor**

Comentario: **presenta una descripción general de lo que significa o de lo que se espera lograr con el inductor, además presenta la formula del inductor si esta se ha definido.**

Fecha: **Al hacer click en la lista permite seleccionar el mes para el cual se van a ingresar los datos.**

Meta: Permite ingresar los datos de meta correspondientes al inductor

Comentario Meta: Este campo permite registrar los criterios que se tienen en cuenta para fijar la meta. Los comentarios que se ingresen al sistema debe tener una redacción y la lógica del por que de las cosas por cuanto dicha información registrada servirá posteriormente para lo informes ejecutivos.

Logro: Permite ingresar los valores obtenidos para el inductor en el período que se esta midiendo.

Comentario Logro: Permite ingresar el comentario del Logro. Los responsables de la medición de cada indicador o inductor o dato deben introducir en la herramienta las razones del porqué del logro es decir que razones condujeron o comportaron el resultado obtenido.

Desempeño: Este es un campo calculado por el sistema de acuerdo con los datos de meta y logro suministrados, además para este calculo se tiene en cuenta el concepto de Optimiza, si es hacia arriba o hacia abajo.

Botón Variables componentes de indicadores

Este Botón permite abrir el formulario para ingresar los datos de medición mensual correspondiente a variables componentes de los indicadores, al igual que el botón de ingreso a los inductores este puede encontrarse en el panel principal o en el formulario de ingreso de datos a Indicadores.

Además existen las Variables componentes para los inductores y cuyo comportamiento es el mismo tal como se describe a continuación, para este caso también podemos encontrar

el botón de ingreso desde el panel principal o desde el formulario de ingreso de datos para los inductores.

Formulario para ingreso de datos a las variables componentes de los Indicadores e Inductores:

FECHA	META	COMENTARIO META	LOGRO	COMENTARIO LOGRO	DESEMPEÑO
Enero 2006	0.00		0.00		0.00%
*	0.00		0.00		0.00%

En este formulario encontramos los siguientes campos:

Nombre del Componente: **Muestra el nombre de la variable componente para el cual vamos a ingresar los datos.**

Responsable: **Es el responsable de la medición de la variable componente**

Optimiza Hacia: **La forma como mejora la variable componente**

Unidad de Medida: **Unidad en la cual se va a medir la variable componente.**

Comentario: Presenta una descripción general de lo que significa o de lo que se espera lograr con la variable componente, además presenta la formula, si esta se ha definido.

Fecha: Al hacer click en la lista permite seleccionar el mes para el cual se van a ingresar los datos.

Meta: Permite ingresar los datos de meta correspondientes a la variable componente.

Comentario Meta: Este campo permite registrar los criterios que se tienen en cuenta para fijar la meta. Los comentarios que se ingresen al sistema debe tener una redacción y la lógica del por qué de las cosas por cuanto dicha información registrada servirá posteriormente para los informes ejecutivos.

Logro: Permite ingresar los valores obtenidos para la variable componente en el período que se esta midiendo.

Comentario Logro: Permite ingresar el comentario del Logro. Los responsables de la medición deben introducir en este campo las razones del porqué del logro es decir que razones condujeron o comportaron el resultado obtenido.

Desempeño: Este es un campo calculado por el sistema de acuerdo con los datos de meta y logro suministrados, además para este calculo se tiene en cuenta el concepto de Optimiza, si es hacia arriba o hacia abajo.

Visualizar Datos

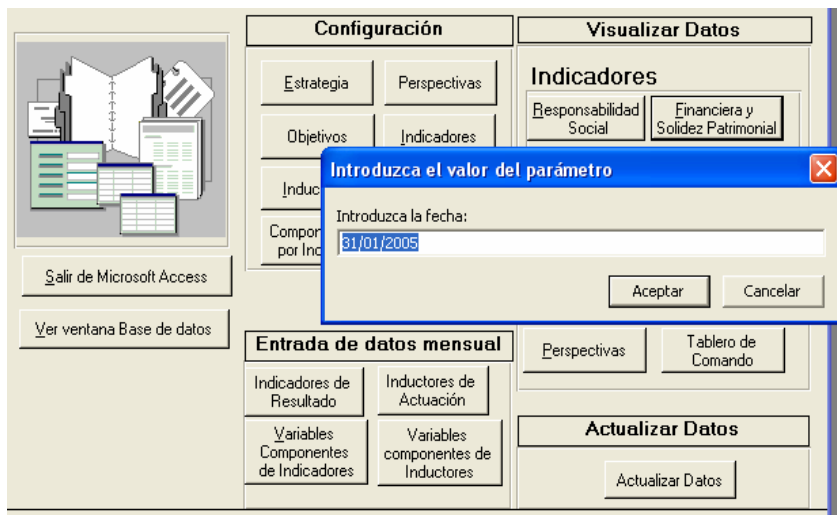
En esta parte del panel principal encontramos los botones que van a permitir consultar la información del sistema, tanto para indicadores inductores, objetivos, perspectiva y la estrategia en general.

Indicadores

En esta sección de indicadores encontramos 5 Botones que nos van a permitir acceder a cada una de las perspectivas y cuyo comportamiento es similar para todas.

Para efectos de este manual se trabajará con una sola perspectiva:

Al hacer click en cualquiera de los Botones aparece la siguiente ventana solicitando el ingreso de parámetros que es la fecha del mes que queremos consultar. Es importante aclarar que para todas las consultas el sistema toma la fecha correspondiente al último día del mes, por ejemplo si queremos consultar el mes de enero la fecha a digitar es 31/01/2005, si se trata del mes de febrero este será 28/02/2005.



Una vez digitada la fecha hacemos click en el Botón aceptar el cual abrirá el siguiente formulario:

PENTALFA - [VerIndObjetivosFinanciera2 : Formulario]

Mayor a 95%
Entre 90% y 95%
Entre 80% y 90%
Menor de 80%

PERSPECTIVA FINANCIERA

NOMBRE INDICADOR	FECHA	UNIDAD	RESPONSABLE	META	LOGRO	DESEMPEÑO			
FR-1 RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE	31-Jan-06	Porcentaje	Gerencia General	2	2	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-2 EFICIENCIA OPERACIONAL	31-Jan-06	Pesos	Equipo directivo	1	1	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-3 INGRESOS OPERACIONALES	31-Jan-06	Millones	Equipo Directivo	185	185	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-4 ROTACION DEL ACTIVO	31-Jan-06	Porcentaje	Equipo directivo	10	10	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
							Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica

Registros: 14 de 4 (Filtrado)

Vista Formulario

Cómo podemos observar este formulario nos está presentando la información correspondiente a los indicadores que hacen parte de la perspectiva Financiera y cuyo comportamiento es similar para las demás perspectivas.

Los datos que podemos visualizar son: el nombre del indicador, la fecha, la unidad, la meta el Logro y el desempeño.

La casilla de desempeño prende como semáforo de acuerdo al nivel de exigencia definido por la organización.

PENTALFA - [VerIndObjetivosFinanciera2 : Formulario]

Mayor a 95%
Entre 90% y 95%
Entre 80% y 90%
Menor de 80%

PERSPECTIVA FINANCIERA

NOMBRE INDICADOR	FECHA	UNIDAD	RESPONSABLE	META	LOGRO	DESEMPEÑO			
FR-1 RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE	31-Jan-06	Porcentaje	Gerencia General	2	2	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-2 EFICIENCIA OPERACIONAL	31-Jan-06	Pesos	Equipo directivo	1	1	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-3 INGRESOS OPERACIONALES	31-Jan-06	Millones	Equipo Directivo	185	185	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
FR-4 ROTACION DEL ACTIVO	31-Jan-06	Porcentaje	Equipo directivo	10	10	100.00%	Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica
							Ver Inductores	Ver Variables Componentes	Ver Grafica

Registros: 14 de 4 (Filtrado)

Vista Formulario

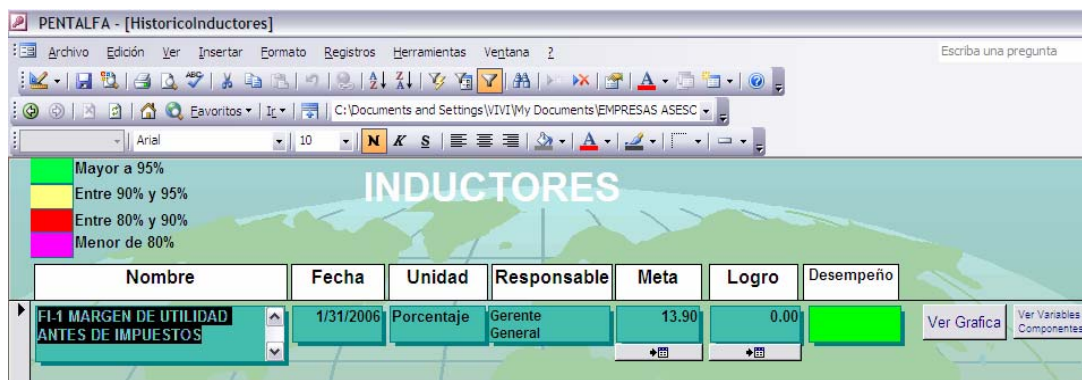
En la parte inferior de la casilla correspondiente a la meta y a logro podemos ver un botón, con el cual al hacer click podremos ver el comentario de la meta y así mismo el comentario para el logro.



Para ocultar los comentarios basta con hacer click en la casilla que esta presentando el valor de la meta para el comentario de la meta y para ocultar el comentario del logro hacer click en la casilla que esta presentando el valor del logro.

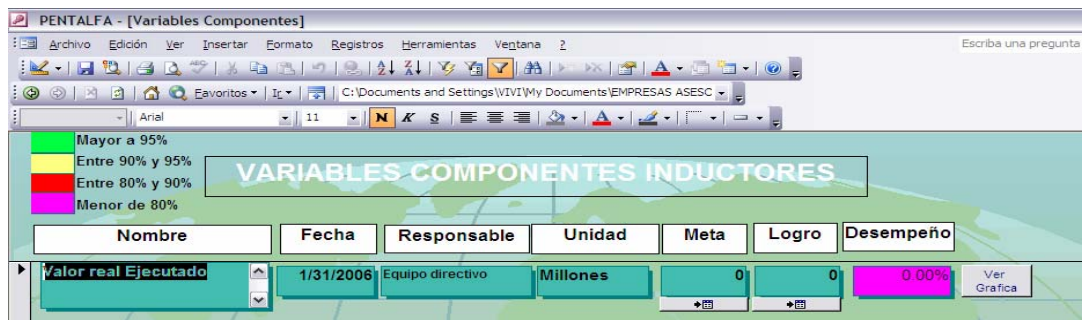
Desde este formulario podemos navegar por todos los informes es decir:

Con el Botón Ver Inductores que se encuentra en la parte derecha del formulario podemos ver el comportamiento del inductor o de los inductores que se han definido para cada indicador.



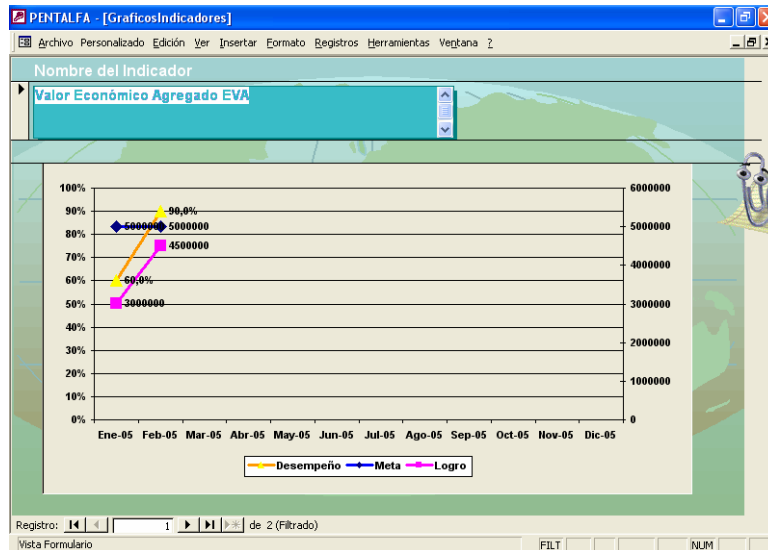
Para este indicador vemos como se ha definido un solo indicador: Este formulario tiene el mismo comportamiento del formulario anterior de los indicadores.

Otro Botón que encontramos en el formulario es el de ver “Ver variables componentes”:



Al hacer click nos presenta las variables componentes del indicador o del Inductor respectivamente, es decir si estamos en el formulario de indicadores podremos seleccionar las variables componentes para cada uno de los indicadores pero si estamos consultando inductores podremos ver las variables componentes de los inductores. Este formulario tiene el mismo comportamiento de el de indicadores y el de inductores.

El otro Botón encontrado en los formularios el de Ver Grafica. Como su nombre lo indica nos permite ver la grafica correspondiente a Indicador, Inductor, o variable componente.

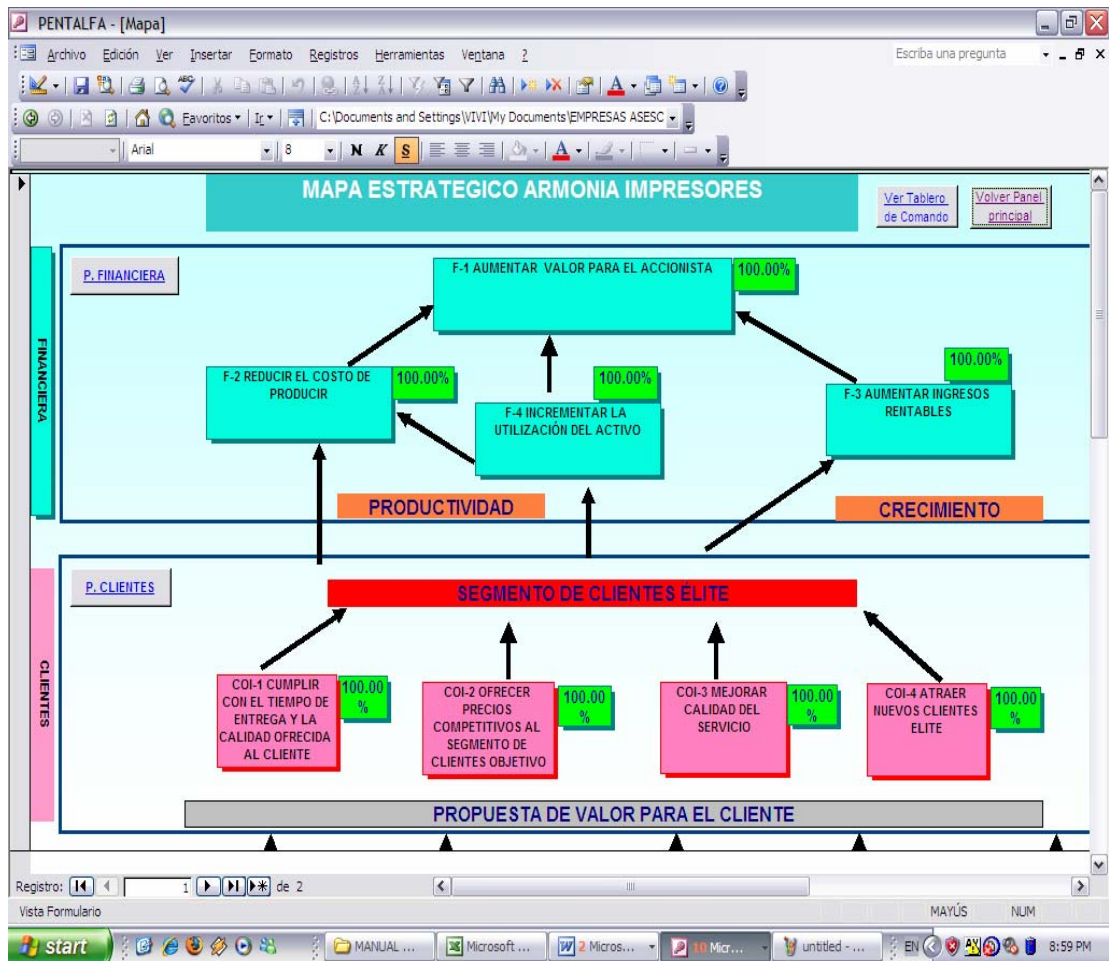


Además de los anteriores botones encontramos en la parte superior derecha Ver tablero de Comando, ver mapa, y volver al panel principal.

Botón Mapa Estratégico

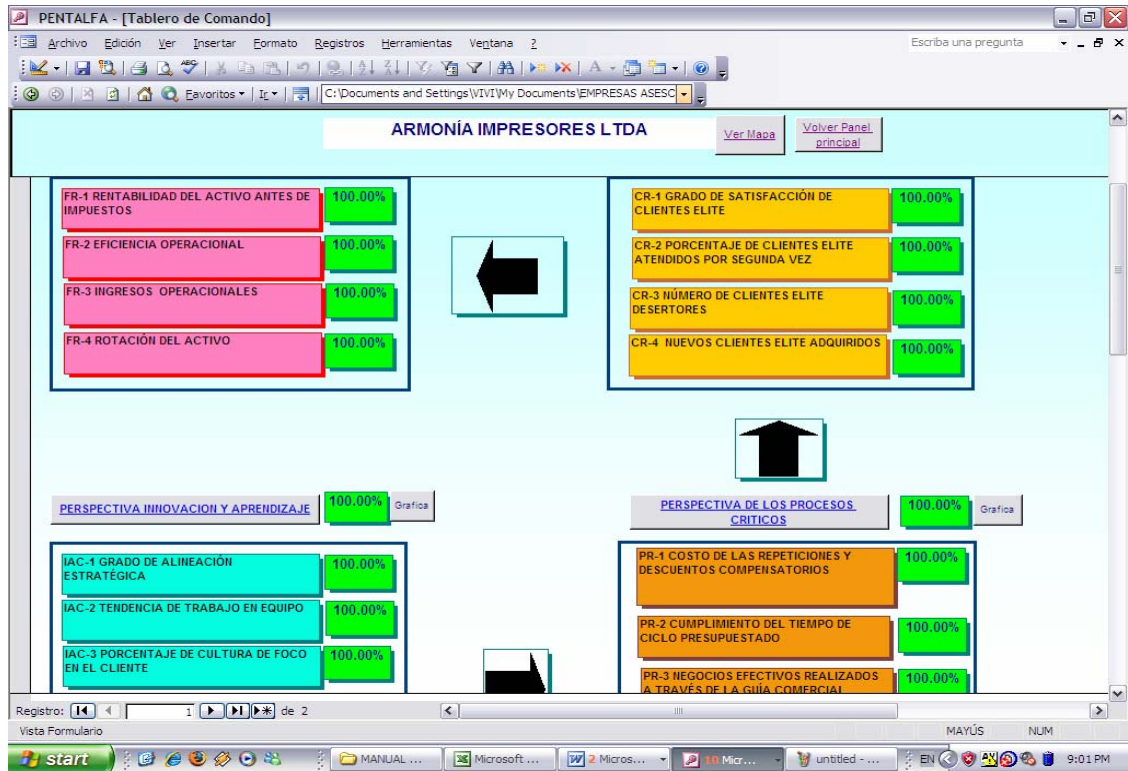
Al hacer click desde el panel principal nos permitirá ver el Mapa estratégico, es decir ver en desempeño de los objetivos y sus relaciones causales.

Como parámetro de entrada este solicita la fecha que queremos consultar, al igual que en el formulario de los indicadores se debe digitar la fecha del último día del año que se quiere consultar.



Desde este formulario podemos ver las graficas correspondientes a cada objetivo haciendo click en cada una de los nombres de los mismos.

Botón tablero de comando



Con este Botón podemos ver el tablero de comando, es decir ver el desempeño de los indicadores de cada perspectiva presentados en un solo formulario, anteriormente vimos los indicadores de cada perspectiva en su formulario respectivo.

Para este formulario el parámetro de entrada solicitada es también la fecha del mes que queremos consultar, teniendo en cuenta los criterios del último día del mes como en las consultas anteriores.

Desde este formulario haciendo click en el nombre de cada uno de los indicadores podemos ver la grafica, además haciendo click en el nombre de cada una de las perspectivas nos permitirá ver los indicadores de esta determinada perspectiva con sus metas, logros y comentarios.

Encontramos también al lado de las perspectivas y de la estrategia un botón para ver las graficas respectivas.

Botón Objetivos

Al hacer click en este botón desde el panel principal nos presentará una pantalla pequeña con el nombre de las perspectivas, lo cual nos permite seleccionar para que perspectiva queremos ver sus objetivos.



Una vez seleccionada la perspectiva que queremos consulta e ingresado el parámetro de fecha nos presenta el siguiente formulario:

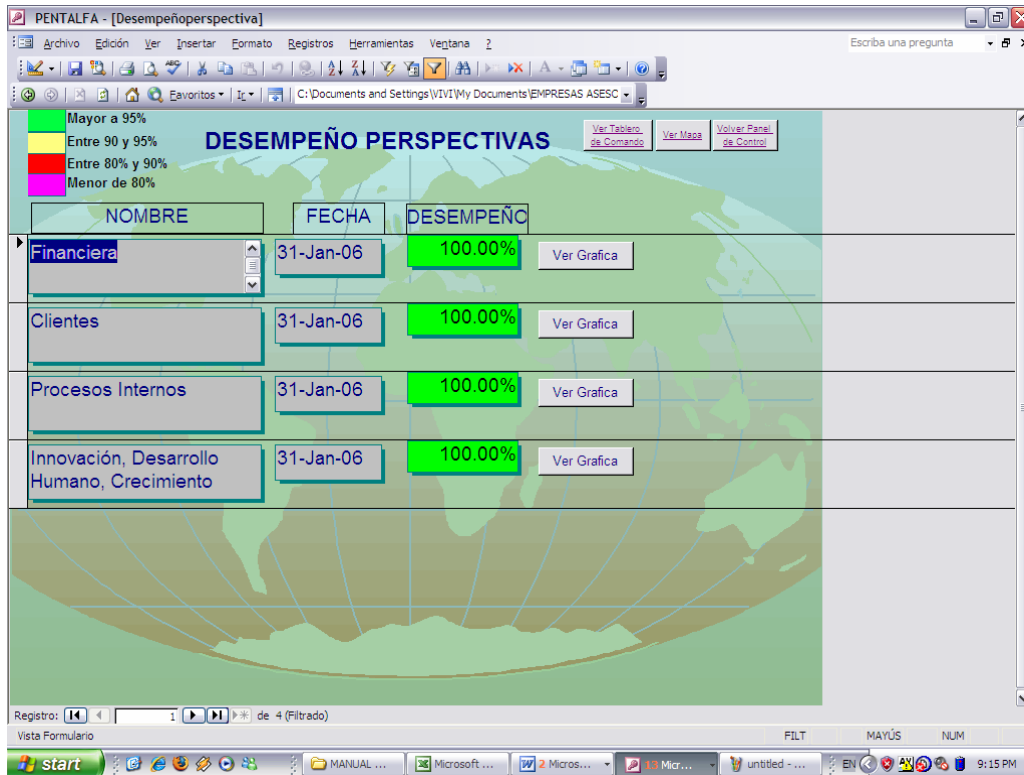
NOMBRE OBJETIVO	FECHA	RESPONSABLE	DESEMPEÑO	Ver Mapa	Ver Tablero de comando	Volver Panel principal
C-1 SATISFACER EL SEGMENTO DE CLIENTES ELITE	1/31/2006	Gerente General	100.00%	Ver_Grafica	Ver Iniciativas	
C-2 RETENER CLIENTES ELITE ACTUALES Y FUTUROS	1/31/2006	Gerente General	100.00%	Ver_Grafica	Ver Iniciativas	
C-3 INCREMENTAR BASE DE CLIENTES ELITE	1/31/2006	Gerente General	100.00%	Ver_Grafica	Ver Iniciativas	

Observamos como este formulario nos permite ver el nombre del objetivo, la fecha correspondiente al mes que estamos consultando y el desempeño de cada uno de los objetivos que pertenecen a esta perspectiva con su respectivo color. Adicional esta el botón que nos permite ver la grafica y en la parte superior los botones para regresar al panel, ver el mapa y el tablero de comando.

Botón perspectivas

Haciendo click en este Botón desde el panel de control nos permite ver el desempeño de cada una de las perspectivas para el mes que deseamos consultar, este formulario solicita un parámetro fecha, y cuyo valor a digitar será el ultimo día del mes que se quiere ver ejemplo: 31/01/2005 para enero y 28/02/2005 para febrero.

En las siguientes imágenes podemos apreciar la consulta para el mes de enero

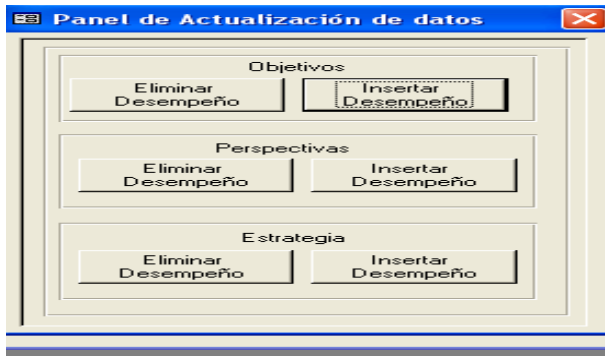


Actualizar Datos

Botón Actualizar Datos

Con este botón nos permitirá calcular el desempeño de los objetivos, perspectivas, y la estrategia para cada uno de los meses.

Al hacer click se presenta la siguiente pantalla.



Esta pantalla está dividida en 3 secciones Objetivos, Perspectivas, Estrategia.

En cada sección encontramos 2 botones uno de eliminar y otro de insertar.

Botón Insertar Desempeño

El desempeño de los objetivos se calcula con el desempeño de los indicadores, por lo cual este calculo debe realizarse una vez se haya ingresado toda la información de logro de los indicadores, este calculo es realizado internamente por la herramienta y solicita como parámetro de entrada la Fecha del último día del mes que deseo calcular por ejemplo: Una vez se haya ingresado toda la información de indicadores de enero de 2005 y se desea calcular el desempeño de los objetivos, entonces se hará click en este botón el cual va a solicitar un parámetro de fecha, se debe digitar 31/01/2005, inmediatamente el hace el calculo sin generar ningún mensaje, si el mes ya fue calculado el sacará un mensaje similar al siguiente y no realiza ninguna operación.

Botón Eliminar Desempeño

Este Botón permite eliminar el calculo del desempeño que se realizó en el evento anterior, solamente cuando se haya realizado alguna corrección en la información de los indicadores y desee volver a calcular el desempeño de los objetivos, opera de la misma forma es decir solicita la fecha que se quiere eliminar.

El Comportamiento de las demás secciones como son perspectivas y estrategia opera de igual forma, teniendo en cuenta que como el desempeño de las perspectivas se calcula con base en el desempeño de los objetivos, debe realizarse el procedimiento de calculo una vez se haya realizado el de los objetivos. De igual forma con la estrategia, una vez se haya calculado el desempeño de las perspectivas podrá realizarse el de la estrategia.

Anexo D. Nota aclaratoria

Los elementos que aparecen relacionados a continuación fueron facilitados por el Director del proyecto, Ingeniero Germán Alarcón Quintero, para el desarrollo de la metodología propuesta, por lo tanto no hacen parte de la propiedad intelectual del autor del proyecto.

- Gráficos ilustrativos para presentar resultados del diagnóstico organizacional.
- Formato empleado para llenar las hojas de vida de los indicadores, inductores y variables componentes.
- Formato utilizado para estructurar las iniciativas estratégicas.