

**SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA., BASADO EN LA METODOLOGÍA DE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

EDUIN CLAVIJO QUINTANA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FISICO MECANICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**

**SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA
DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA., BASADO EN LA METODOLOGÍA DE
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

EDUIN CLAVIJO QUINTANA

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director:
FRANCISCO MOSQUERA
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD FÍSICO MECÁNICA
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2005

Con especial amor, y admiración para mis padres: Lucy Maria Quintana, madre, guía y soporte en este proceso que tan solo inicia, y mi padre Orlando Clavijo León, quien me ha enseñado que el gran hombre es quien aprende de las experiencias vividas.

Para mis hermanos Maritza Esther, Henry, Jhon Everth y Orlando Emiro Clavijo Quintana, quien ante las situaciones de nuestras vidas me dieron siempre su compañía y apoyo.

Para mis sobrinos Andrés, Yaheni, Yoimar, Juan Camilo, Anderson, Melitza, Yuli, Santiago, Henry Jr y Daniel, espontaneidad y alegría de nuestras vidas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios, por la posibilidad de estar en este mundo, y todas las cosas bellas que me ha dado.

Un agradecimiento muy especial para la familia León Sepúlveda y Estupiñán Tovar, amigos que me han dado la mano en momentos cruciales de mi carrera y mi vida.

A Martha Isabel Galván, compañera, jefe y amiga.

A todas las personas que de una u otra forma han estado en mi vida, y han aportado un grano de arena en mi formación profesional y personal.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	20
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	22
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	22
1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	24
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO	26
2.1 ENFOQUE TRADICIONAL	26
2.2 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN	26
2.3 PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL(PAO)	28
2.4 PLANEACION ESTRATEGICA	30
2.5 CONTROL DE GESTION	40
2.6 SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL	47
2.7 CUADROS DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)	47
2.8 INDICADORES DE GESTION	60
3. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROYECTO	67
3.1 GENERALIDADES	67
3.2 METODOLOGÍA	67
4. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	77
4.1 RAZÓN SOCIAL	77

4.2 RESEÑA HISTÓRICA	77
4.4 MERCADOS Y PRODUCTOS	81
4.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO.....	85
5. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	89
5.1 VISION	90
5.2 MISIÓN.....	92
5.3 VALORES ORGANIZACIONALES.....	94
5.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA.....	98
5.5 MATRIZ DOFA	128
5.6 ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	135
5.7 CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	137
5.8 PLAN ESTRATÉGICO DE DISEÑOS SLEEPING BABY	153
6. PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	166
6.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	166
7. DESARROLLLO MANUAL DE INDICADORES.....	194
7.1 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	194
7.2 MANUAL DE INDICADORES.....	198
8. DISEÑO DE PLATAFORMA DE FUNCIONAMIENTO DE INDICADORES.....	235
8.1 ENTRADA DE DATOS	236
8.2 LA PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES	245

8.3 RELACIÓN ENTRE TABLAS DE DATOS E INDICADORES.....	254
9. PRUEBA PILOTO	256
9.1 INDICADORES SOMETIDOS A PRUEBA.....	256
9.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 259	
10. CONCLUSIONES	277
11. RECOMENDACIONES.....	282
ANEXOS.....	287

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Comité de calidad Diseños Sleeping Baby Ltda.	67
Tabla 2 Distribución del mercado atendido por Diseños Sleeping Baby Ltda.....	82
Tabla 3 Calificación de fortalezas y debilidades	116
Tabla 4 Calificación oportunidades y amenazas.....	127
Tabla 5 Matriz DOFA de la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda.....	130
Tabla 6. matriz de alternativas estratégicas de diseños sleeping baby	131
Tabla 7 Distribución del mercado atendido por Diseños Sleeping Baby Ltda.....	136
Tabla 8 Factores críticos de éxito (perspectivas).....	138
Tabla 9 Objetivos estratégicos.....	140
Tabla 10 Indicadores de resultado (KPI'S)	146
Tabla 11 Iniciativas estratégicas (Plan operativo).....	151
Tabla 12 Registro de ventas	238
Tabla 13 Registro de costos y gastos	238
Tabla 14 Registro de producción y producto no conforme.....	239
Tabla 15 Registro de clientes.....	240
Tabla 16 Registro de resultados de encuesta de satisfacción del cliente	240
Tabla 17 Criterios de evaluación de la satisfacción del cliente	241
Tabla 18 Registro de solicitud y entrega de pedidos	241
Tabla 19 Registro de programación de la producción.....	242

Tabla 20 Registro de producción por empleado	242
Tabla 21 Registro de seguimiento de la competencia de los empleados	243
Tabla 22 Registro de capacitación de los empleados.....	243
Tabla 23 Registro de sugerencias de los empleados	244
Tabla 24 Registro de ausencias de los empleados.....	244
Tabla 25 Registro de horas de trabajo de los empleados.....	245
Tabla 26 Indicador rentabilidad operativa (R.O)	246
Tabla 27 Indicador Variación de las ventas	246
Tabla 28 Indicador porcentaje de costos de producción (P.C.T)	247
Tabla 29 Indicador porcentaje de gastos (P.G).....	247
Tabla 30 Indicador de producto no conforme (P.N.C).....	248
Tabla 31 Indicador de clientes nuevos (C.N)	248
Tabla 32 Índice de satisfacción del cliente (I.S.C)	248
Tabla 33 Indicador de despachos conformes (D.C).....	249
Tabla 34 Indicador cumplimiento de la programación (P.C.P).....	249
Tabla 35 Indicador tiempo promedio de entrega (T.P.E)	249
Tabla 36 Indicador eficiencia operativa (E.O)	250
Tabla 37 Indicador efectividad del muestreo (E.M).....	250
Tabla 38 Indicador personal competente.....	251
Tabla 39 Indicador de capacitaciones (C).....	251
Tabla 40 Indicador de sugerencias (S)	252
Tabla 41 Indicador de ausentismo (A)	252

Tabla 42 Relación entre tablas de entrada de datos e indicadores	254
Tabla 43. Indicadores evaluados en prueba piloto.....	257
Tabla 44 Rango de evaluación de indicadores	259
Tabla 45 Avance de los objetivos estratégicos perspectiva financiera 30 de julio / 2005.....	260
Tabla 46 Avance del plan operativo perspectiva financiera 30 de julio / 2005.....	261
Tabla 47 Avance de los objetivos estratégicos perspectiva del cliente 30 de julio / 2005.....	262
Tabla 48 Avance del plan operativo perspectiva financiera 30 de julio / 2005.....	263
Tabla 49 Porcentaje de producto no conforme (% P.N.C)	264
Tabla 50 Porcentaje de despachos conformes	266
Tabla 51 Resultados encuesta de satisfacción del cliente	267
Tabla 52 Avance de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de proceso interno	268
Tabla 53 Avance del plan operativo asociados a la perspectiva de proceso interno	269
Tabla 54Tiempo promedio de entrega de los pedidos.....	270
Tabla 55 Indicador efectividad del muestrario para el primer semestre del 2005	272
Tabla 56 Avance de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de formación y crecimiento	273
Tabla 57 Avance del plan operativo asociado a la perspectiva de formación y crecimiento	273

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Elementos constitutivos del sistema empresa	27
Figura 2 Proceso de alineamiento organizacional	29
Figura 3 Modelo de planeación estratégica	32
Figura 4 Fuerzas competitivas de sector	34
Figura 5 Matriz DOFA	36
Figura 6 Ejemplo de mapa estratégico	58
Figura 7 Mapa de factores clave de éxito de la gestión	65
Figura 8 Desarrollo metodológico	69
Figura 9 Estructura organizacional Diseños Sleeping Baby Ltda	81
Figura 10 Proceso productivo empresa Diseños Sleeping Baby Ltda..	86
Figura 11 Resultados encuesta satisfacción del cliente nacional	105
Figura 12 Resultados encuesta satisfacción del cliente extranjero.....	106
Figura 13 Comportamiento del dólar junio 2004 – febrero 2005.....	122
Figura 15 Hoja de vida del indicador.....	197
Figura 16 Funcionamiento de plataforma programada	235
Figura 17 Relación grafica de las tablas de entrada de datos, indicadores, y CMI	255
Figura 18 Escenarios de los indicadores	258
Figura 19 Cumplimiento general de las perspectivas	275

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. hoja de trabajo para establecer la visión.....	288
Anexo 2. Hoja de trabajo para establecer la misión.....	289
Anexo 3. Hoja de trabajo para establecer los valores.....	291
Anexo 4. Formato de encuesta de satisfacción del cliente	295
Anexo 5. Hoja de trabajo para establecer los factor críticos	296
Anexo 6. Hoja de trabajo para establecer los objetivos estratégicos	297
Anexo 7. Hoja de trabajo para establecer los indicadores	298
Anexo 8. Hoja de trabajo para establecer las iniciativas estratégicas.....	299
Anexo 9 Asistencia a capacitación sobre planeación estratégica	300
Anexo 10 Asistencia a capacitación sobre Balance Score Card e indicadores de gestión	302
Anexo 11 Cuadro de mando integral Diseños Sleeping Baby Ltda..	304

GLOSARIO

CONTROL DE GESTIÓN: Herramienta utilizada para el uso eficiente de los recursos(tiempo, personas, etc), en las actividades necesarias para lograr los objetivos, evitando así el desperdicio de esfuerzos y orientando a la organización a trabajar con base en rendimientos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Es un modelo gerencial cuyo principal objetivo es la comprensión de aquellos objetivos planteados por la organización para el logro de la visión.

DIRECTRICES ORGANIZACIONALES: Compuesta por la misión, visión, políticas de funcionamiento y valores entre otros, que guían la organización de forma global, son la base inicial de la planeación estratégica.

ESTRATEGIA: Corresponde a la idea en la cual se basara la empresa para lograr los objetivos de corto y largo plazo planeados.

FACTORES CRÍTICOS: Campos, puntos, variables en los cuales las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos y recursos . una vez establecidas las directrices organizacionales, se definen y a partir de allí se definen los objetivos.

INDICADOR: Relación entre variables cualitativas y cuantitativas, y que describe la situación real en un periodo de tiempo determinado, tendencias y cambios que se presentan en una variable especifica.

INDUCTORES: Miden del resultado de las acciones que permiten la consecución del objetivo estratégico.

INDICADORES DE RESULTADO: Mide la consecuencia tal y como ocurre del objetivo estratégico.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: Son acciones o programas en los que la organización se va a centrar para lograr los objetivos estratégicos.

MACROS: Conjunto de instrucciones que sirven para automatizar procesos. Refiriéndonos a Excel, supongamos que realizamos frecuentemente la acción de seleccionar un rango para aplicarle negrita, cambio de fuente y centrado.

MAPA ESTRATÉGICO: Representación grafica donde se muestran los factores claves de éxito, y / o objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, así como la interrelación causa efecto de los mismos.

MISIÓN: Propósito o razón de ser o existir, por el que la empresa, departamento o área fue creada y se distingue de las demás.

OBJETIVO: Resultado deseado, que se pretende lograr en un determinado periodo de tiempo, y que en muchas ocasiones lleva implícita el cumplimiento de otras metas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso en el cual los dirigentes de las empresas, formulan el futuro deseado, y establecen y desarrollan los procedimientos para alcanzarlos.

PLATAFORMA DE FUNCIONAMIENTO: Se llama en este proyecto al grupo de tabla de entrada de datos, de tablas para la muestra de indicadores, de interfaces, vínculos, cálculos, y procedimientos programados en macros, a través de códigos del editor de visual Basic.

PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL(PAO): Proceso de alinear cada uno de los departamentos, áreas o procesos, etc. Según los lineamientos o directrices organizacionales.

SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA., BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.*

AUTOR**

CLAVIJO QUINTANA, EDUIN

DESCRIPCIÓN GENERAL

Muchas empresas laboran si un norte claro, otras establecen sus objetivos pero no la forma en que lo van a lograr y mucho menos que forma medirán, seguirán o controlaran el logro de los mismos. Es importante para cualquier empresa planear lo que quiere para su futuro, determinar de que forma lo va a lograr, y de que forma medirá el cumplimiento de esos objetivos.

Este proyecto muestra la construcción de un sistema integral de indicadores de gestión (SIIG) en la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda., partiendo de un proceso de planeación estratégica desde cuatro grandes perspectivas: Financiero, del cliente, de proceso, y de formación y crecimiento. El desarrollo de este proyecto se dio en tres grandes etapas.

Etapas I. Fijación de la visión, misión y la realización de análisis estratégico:

Esta etapa fue desde la revisión de la visión y misión actual de la organización, la realización de una auditoria interna y externa con el objeto de definir las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas de la empresa.

* Proyecto de grado.

** Facultad de Físico-mecánicas. Escuela de Ingeniería Industrial. Director: MOSQUERA ROBIN Francisco.

Etapa II. Definición de objetivos, estrategias e indicadores: Esta etapa tiene como objetivo establecer los objetivos que requiere lograr la empresa desde la perspectiva financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento (Implementación del cuadro de mando integral o Balance Score Card), para el logro de su visión y misión. Así mismo debe establecerse los indicadores e inductores que serán la base del monitoreo del desempeño de la empresa.

Etapa III. Diseño, programación y prueba piloto de una plataforma de funcionamiento del sistema de indicadores de gestión

Esta etapa del proyecto se dividió en dos fases:

Diseño y programación del sistema de indicadores de gestión: Una vez establecidos el grupo de indicadores e inductores que se encargarán del monitoreo del desempeño de los factores críticos de la empresa. El siguiente paso deberá ser diseñar una plataforma de funcionamiento para estos. Esta plataforma de abarcar el desarrollo de formatos para la captura de los datos y muestra de información obtenida.

Realizada esta labor el siguiente paso es construir por medio de un lenguaje de programación el modo de operación del sistema de indicadores de gestión. La idea es que la plataforma de funcionamiento capture, opere y almacene la información generada por los indicadores y que además la muestre por medio de estadísticas valiosas para la empresa.

Fase 2. Prueba piloto del sistema de indicadores de gestión: El objetivo de esta etapa es realizar una prueba piloto para verificar el correcto funcionamiento del sistema de indicadores de gestión, y la eficiencia de la plataforma. Esta prueba piloto se realizará sobre un porcentaje de los indicadores de gestión.

INTEGRAL SYSTEM OF INDICATORS OF ADMINISTRATION FOR THE COMPANY DESIGNS SLEEPING BABY LTDA., BASED IN THE METHODOLOGY OF SQUARE OF INTEGRAL CONTROL.*

AUTHOR**

CLAVIJO QUINTANA, EDUIN

GENERAL DESCRIPTION

Many companies work if a clear north, others establish their objective ones but it doesn't form it in that will achieve it and a lot less than it forms they will measure, they will continue or they controlled the achievement of the same ones. It is important for any company to plan what wants for their future, to determine that it forms it it will achieve, and that it forms it will measure the execution of those objectives.

This project shows the construction of an integral system of administration indicators (SIIG) in the company Designs Sleeping Baby Ltda., leaving of a process of strategic gliding from four big perspectives: Financial, of the client, of process, and of formation and growth. The development of this project was given in three big stages.

Stage I. Fixation of the vision, mission and the realization of strategic analysis: This stage was from the revision of the vision and current mission of the organization, the realization of an internal audit and external in order to defining the weaknesses, strengths opportunities and threats of the company.

Stage II. Definition of objectives, strategies and indicators: This stage has

* Project for degree.

**Ability of Physical-mechanical. School of Industrial Engineering. Director: MOSQUERA ROBIN Francisco

as objective to establish the objectives that it requires to achieve the company from the financial perspective, of the client, of internal process and of formation and growth (Implementation of the square of integral control or Balance Score Card), for the achievement of its vision and mission. Likewise debit side the indicators and abettors that will be the base of the monitoring of the acting of the company to settle down.

Stage III. I design, programming and pilot of a platform of operation of the System of administration indicators proves

This stage of the project was divided in two phases:

I design and programming of the system of administration indicators: Once established the group of indicators and abettors that will take charge of the monitoring of the acting of the critical factors of the company. The following step will be to design an operation platform for these. This platform of embracing the development of formats for the capture of the data and sample of obtained information.

Carried out this work the following step is to build by means of a programming language the way of operation of the system of administration indicators. The idea is that the operation platform captures, operate and store the information generated by the indicators and that it also shows it by means of statistical valuable for the company.

Phase 2. pilot of the system of administration indicators Proves: The objective of this stage is to carry out a test pilot to verify the correct operation of the system of administration indicators, and the efficiency of the platform. This test pilot will be carried out on a percentage of the administration indicators.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento de los mercados actuales, requiere de empresas más dinámicas y proactivas, empresas que sean capaces de prever los cambios, y anticiparse a ellos.

Es una realidad que los mercados cada día evolucionan por la acción de empresas innovadoras que incrementan sus ganancias por medio de la satisfacción de sus clientes. También es una realidad que muchas empresas mueren presas de esta variabilidad en los mercados, y que otras simplemente se mantienen.

La causa de esta falla en algunas empresas parece ser la utilización de métodos gerenciales tradicionales de administración. El tema de este proyecto “SISTEMA INTEGRAL DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA., BASADO EN LA METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL”, busca brindar a la empresa una herramienta administración basada en hechos.

Los indicadores de gestión son herramientas medidoras de la gestión de la empresa en la búsqueda de sus objetivos. Para que los indicadores cumplan su objetivo: medir el desempeño de la empresa; se requiere establecer los objetivos organizacionales de la misma (VISION Y MISIÓN). con lo cual la empresa sabe exactamente que quiere lograr.

Una vez establecido estos parámetros fundamentales es necesario que cada elemento del sistema llamado empresa conozca y entienda su papel.

Los sistemas de control tradicionales se concentran en las medidas financieras. Este proyecto utiliza la metodología de Cuadro de mando integral (CMI), o Balance Score Card (BSC), creada por Rober Kaplan y David Norton, la cual plantea que el sistema de indicadores de gestión de la empresa se genere a partir de cuatro perspectivas: La perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva del proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento, que aparecen como complementos de los sistemas tradicionales de medición.

A partir de estas perspectivas se plantean los objetivos que se quieren lograr, y los indicadores que medirán el desempeño de la empresa.

El éxito de establecer un sistema de indicadores, se debe a que mostrarán, el comportamiento de la empresa desde diferentes ángulos y niveles organizacionales a través del alineamiento organizacional.

Sin duda, si este proceso es realizado de forma correcta permitirá a la empresa identificar las fallas, y mejorar continuamente, permitirá a la empresa cambiar de una cultura de toma de decisiones basada en la experimentación e intuición de sus directores, por una cultura de toma de decisiones basada en hechos.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Diseñar un sistema de indicadores basado en la metodología de Cuadro de Mando Integral fue una decisión tomada por las directivas de la empresa con base en los resultados alcanzados en las auditorias internas, la revisión por la dirección y la auditoria de certificación realizada por ICONTEC. Dentro de los resultados entregados en el informe para la primera revisión por la dirección se contemplan los siguientes aspectos:

- ✓ Los objetivos que la empresa desea alcanzar están enfocados hacia la calidad del producto y la satisfacción del cliente.
- ✓ No se tienen definidas las estrategias por medio de las cuales se pretende enfrentar las amenazas del sector y alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ El proceso de planificación define solo objetivos de corto plazo.
- ✓ Los objetivos de mediano y largo plazo que la empresa quiere alcanzar no han sido divulgados a todos los niveles de la organización.
- ✓ No hay una identificación clara de todos los factores claves para el éxito de la organización dentro del sector.
- ✓ Los indicadores establecidos no muestran el funcionamiento integral de la empresa, dado el enfoque hacia la calidad y la satisfacción del cliente, que evidencia el proceso de planeación actual.

Este grupo de características inherentes al funcionamiento de la empresa, hizo concluir a la dirección:

Se requiere un sistema de indicadores que muestre el desempeño integral y periódico de la empresa en pro de lograr los objetivos deseados.

Es necesario que dicho sistema de medición además de reunir las características anteriores ofrezca, la posibilidad de crear canales de comunicación que faciliten la promulgación y entendimiento de los objetivos, estrategias e indicadores relacionados, y del papel que cada uno de los integrantes en lo diferentes niveles de la organización juega en el logro, la ejecución, medición y desempeño de estos.

Por ello se concluye que utilizar el Cuadro de Mando Integral para diseñar un sistema de indicadores para el monitoreo y control de los factores claves de éxito de la empresa Diseños Sleeping Baby, es la metodología mas adecuada; ya que esta propone, la construcción de un plan estratégico partiendo de la definición de los objetivos (desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y de formación y crecimiento) y las estrategias necesarias para conseguirlos. Además relaciona indicadores de resultado y desempeño, que desde cuatro perspectivas diferentes mostraran un funcionamiento integral de la empresa.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona a los ejecutivos un amplio marco, que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados. Proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión, visión y estrategias; utiliza las mediciones para informar a los

empleados sobre las causantes de la actuación actual y futura.

Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo^{*}.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivos Generales

- ✓ Formular un plan estratégico de acuerdo a la misión, visión y objetivos organizacionales.

- ✓ Diseñar un Sistema Integral de Indicadores de Gestión (SIIG) conformado por el Manual de Indicadores y Ficha Técnica por cada indicador, los cuales permitirán visualizar periódicamente el comportamiento de las áreas claves de resultado o factores claves de éxito de la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda..

- ✓ Diseñar y programar una plataforma de funcionamiento del sistema integral de indicadores, que garantice la aplicabilidad del mismo.

^{*} Balance Score Card; Kaplan y Norton

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Definir las directrices organizacionales de la organización con base en las condiciones actuales de la empresa y del sector.
- ✓ Definir los objetivos de mediano y largo plazo que la empresa desea alcanzar a nivel organizacional, con base en la misión, visión.
- ✓ Establecer las estrategias que se consideren necesarias ejecutar para alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Definir los indicadores necesarios y adecuados para verificar el logro de los objetivos, y monitorear el desempeño de la empresa.
- ✓ Diseñar una plataforma de funcionamiento del sistema integral de indicadores de gestión.
- ✓ Realizar una prueba piloto a los Indicadores generados por el sistema.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL PROYECTO

2.1 ENFOQUE TRADICIONAL

El enfoque tradicional de una empresa se fundamenta en la definición del trabajo por funciones, donde cada área de la organización tiene sus objetivos y trabaja en pro de su consecución, sin importar los objetivos de las demás áreas, ni los de la organización, por lo que existe poca coordinación, se desperdician recursos, y al final la organización no logra los resultados deseados

Las condiciones actuales del mercado han generado la necesidad de un cambio de enfoque, ya que se puede observar principalmente que el cliente es mas exigente, la competencia mas agresiva, el recurso humano ha adquirido una dimensión estratégica, y los proveedores están cada vez más integrados con la organización.

2.2 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

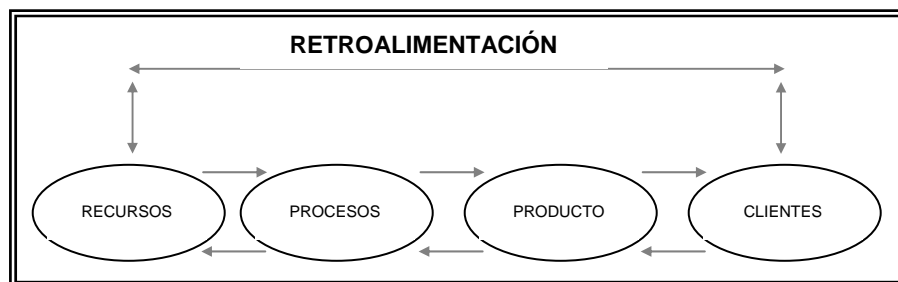
El enfoque sistémico constituye un aporte al modelo organizacional ya que muestra la importancia de analizar y gestionar la organización como un sistema, demostrando que los máximos locales, no generan un máximo global. A continuación se describen y muestran en la figura 1 los elementos que componen el sistema empresa*.

- **Cliente.** Su presencia dentro del sistema, se da a través de sus necesidades y expectativas, las cuales definen las características de los productos que la organización produce para él.

* BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p21.

- **Producto.** Resultado de un proceso en el que se transforman las necesidades del cliente a especificaciones, generando las características particulares del producto.
- **Proceso.** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y coordinadas que interactúan, las cuales transforman las materias primas en productos terminados.
- **Recursos.** Es el elemento dentro del sistema que sufre la transformación cuando hablamos de las materias primas, y que aportan su capacidad, conocimiento y experiencia cuando hablamos de maquinas, infraestructura, tecnología y personas.

Figura 1 Elementos constitutivos del sistema empresa



Fuente: BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santa fe de Bogotá: 3R Editores, 1998. p21.

Estos elementos interactúan y son independientes, cumplen funciones diferentes y particulares, pero su conjunción lleva a la organización al logro de sus objetivos como un sistema que es.

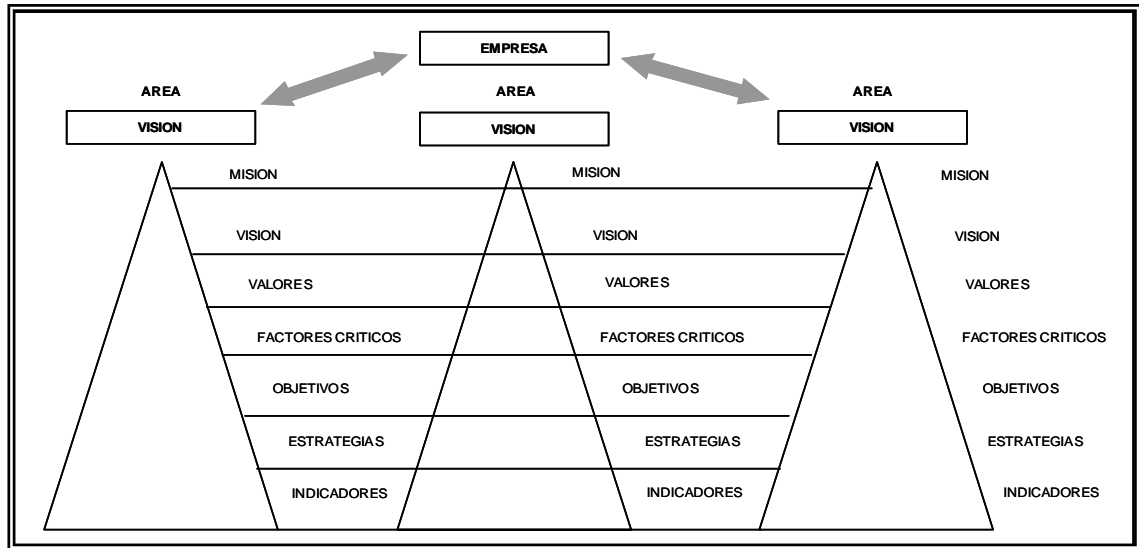
La relación e interacción que hay entre los elementos que conforman el sistema empresa deben estar reguladas o monitoreadas por un sistema de retroalimentación que permita la toma de decisiones y los cambios necesarios en cualquiera de los elementos.

En conclusión el enfoque sistémico es aplicado por pocas organizaciones, la mayoría utiliza un modelo organizacional tradicional, en el cual cada área trabaja como una república independiente en busca de sus objetivos, generando así baja cooperación, dificultad de trabajo en equipo, entre otras. Por esto es indispensable la transformación del modelo organizacional tradicional a un enfoque sistémico, alineando cada una de las áreas o departamentos de la compañía con la misión, visión, valores, objetivos y estrategias propuestas por la organización, para obtener la sinergia necesaria en los momentos actuales de alta competitividad.

2.3 PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL(PAO)

La figura 2 muestra el Proceso de Alineamiento Organizacional. El PAO proporciona las herramientas efectivas para crear y desarrollar coherencia entre la visión, misión, factores claves, valores, objetivos, estrategias e indicadores de la organización, así como generar la congruencia entre lo planteado por las áreas, de forma tal que ellas apunten hacia el logro de la visión, el cumplimiento de la misión de la empresa y la construcción y consolidación de la cultura organizacional pretendida.

Figura 2 Proceso de alineamiento organizacional



Fuente: FRANCO Y CIA LTDA, Alineamiento organizacional: Sistema de gestión integral.1999.p.3

Este proceso de alineamiento podría dividirse en dos etapas:

En la primera etapa la declaración de la Visión señala el camino de lo que se quiere “ser”, la definición de la Misión indica lo que se debe “hacer” para lograrlo. Ambas se fundamentan en los negocios, valores y fuerzas esenciales que caracterizan y distinguen cada área, así como en el análisis externo de la organización..

La segunda parte del proceso transforma la visión en la acción mediante la puesta en marcha de la Estrategia de Negocio planteada, para producir así, los resultados deseados. El Sistema Integral de Indicadores de Gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card (BSC) se plantea como una herramienta capaz de apoyar la gestión realizada por la organización. A continuación se describen algunos aspectos generales.

2.4 PLANEACION ESTRATEGICA

El concepto planeación estratégica se divide en dos palabras claves, que vale la pena describir con el objetivo de dar un significado claro y conciso del término.

- **Planeación.** Proceso de establecer objetivos y escoger el medio o la forma más apropiada para lograrlo sin emprender ninguna acción.
- **Estrategia.** Viene del griego estrategos. Es el arte de dirigir las operaciones militares. La estrategia efectivamente nació en el campo militar como una forma de ganar la guerra.

La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al como lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos, etc).

Existen tres clases de estrategias^{*}:

- **Estrategia corporativa o de negocio.** Se refiere a las estrategias macro del negocio, se da en el nivel directivo, y el objetivo de esta es plantear como va a obtener la compañía una posición competitiva en el largo plazo.
- **Estrategia táctica o funcional.** Se refiere a las estrategias funcionales o planes de acción que va a adoptar la compañía es cada área funcional para alcanzar las estrategias de negocio o corporativas. Estas estrategias son planteadas por lo jefes de las áreas o departamentos y son generalmente de mediano plazo.

* THOMPSON, Arthur y STRICLAND. A.J. Administración estratégica. México: McGraw Hill. 2000.p.46

- **Estrategia operativa.** Se refiere a las estrategias que va a adoptar la organización en las operaciones específicas del negocio como compra de materiales, diseño, producción, entre otras, para lograr las estrategias funcionales o tácticas y las corporativas o de negocio. Estas estrategias son planteadas en cada área por sus integrantes y son generalmente de corto plazo.

2.4.1 Concepto de planeación estratégica. De acuerdo con los significados antes mencionados, la planeación estratégica se puede definir como:

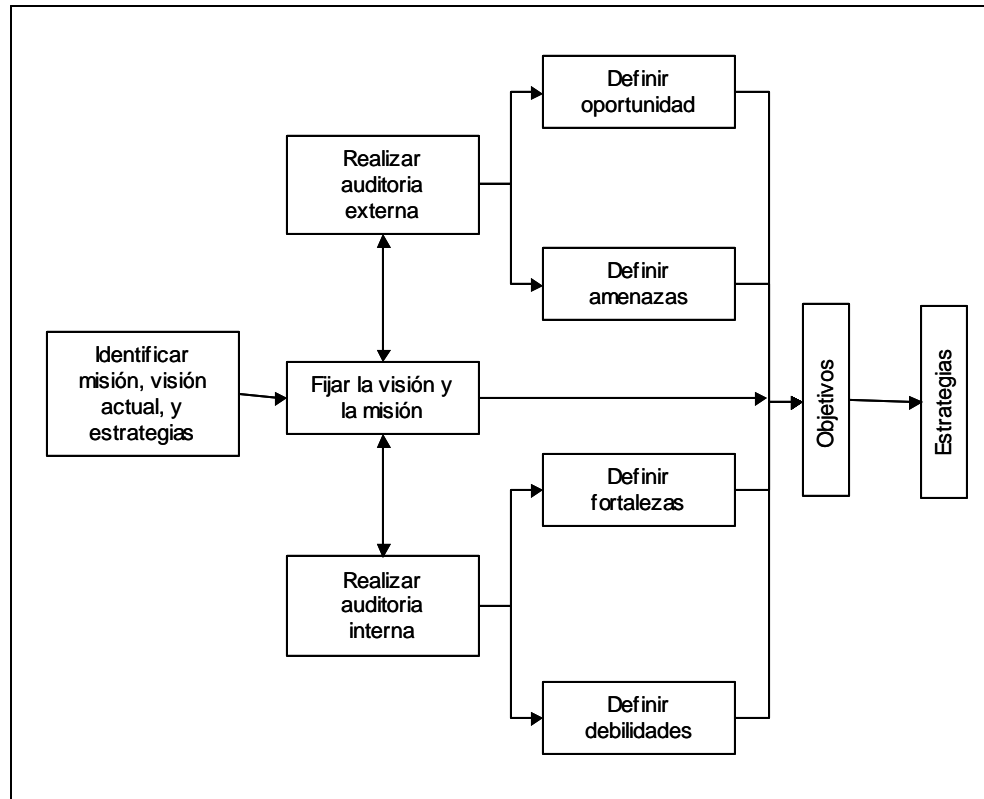
El proceso por el cual los directivos (gerente, jefes de departamentos, entre otros) formulan el futuro deseado y establecen y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

2.4.2 Elementos de la Planeación Estratégica. A continuación se describen y se muestran en la figura 3 los elementos en los que se sustenta la planeación estratégica.

2.4.2.1 Visión. Es una imagen del futuro deseado que busca crear la organización. Es lo que quiere ser la EMPRESA DEPARTAMENTO, SECCION O AREA en el futuro.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que se deben responder correctamente para elaborar la VISION de la empresa, departamento, sección o área.

Figura 3 Modelo de planeación estratégica



Fuente: CHAVENATO, Idalberto. Gestión del conocimiento humano. Colombia: Mc Graw Hill.p.61

2.4.2.2 Misión. Es el propósito o razón de ser o existir, por el que la empresa, departamento, sección o área fu creada o se distingue de los demás.

La misión sirve para establecer las bases del proceso de actuación de los departamentos y de cada una de las personas, y además para identificar aquellas áreas clave de resultados o factores claves de éxito en los que se debe trabajar o encaminar los esfuerzos.

2.4.2.3 Valores. Los valores son los principios fundamentales, los cimientos sobre los cuales se construye la casa. La visión es lo que queremos construir y los valores son las bases.

Los valores son las creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirigen la forma de hacer el trabajo y de interactuar con los demás, y que crean la cultura corporativa.

Los valores no están en la organización, están en la gente. Los valores que caracterizan la cultura corporativa en un principio no son suficientes o no son los necesarios para lograr la visión y misión. Este problema debe ser solucionado con el establecimiento de los valores necesarios para el proceso de cambio. Además se debe concienciar a las personas mostrando que la nueva visión trae un mayor beneficio.

El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta. Es decir “si actuamos como hablamos”.

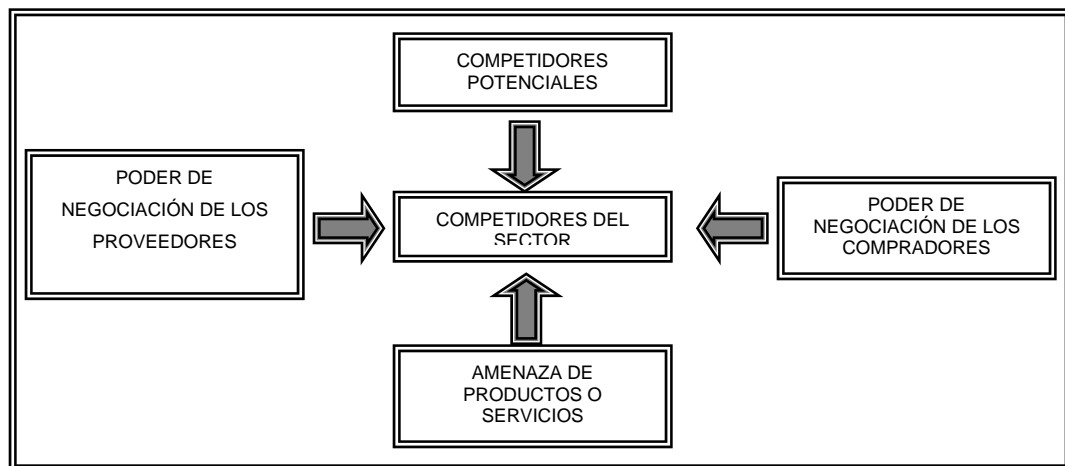
2.4.2.4 Diagnostico situacional de la organización. Es un análisis interno y externo de la organización con el objeto de establecer y tener una referencia de las debilidades y fortalezas que tiene la organización a nivel interno así como las oportunidades y amenazas que están latentes a nivel externo.

- **Análisis Externo.** Comprende el análisis del entorno global y de las fuerzas competitivas del sector en el que se desarrolla la organización, con el objeto de establecer aquellos factores positivos o negativos que puede influir en el desarrollo del negocio.

- **Entorno Global.** Se analizan el comportamiento de variables macroeconómicas, sociales, tecnológicas y político-legales que pueden afectar positiva o negativamente el desempeño de la organización.
- **Fuerzas competitivas del sector.** Comprende el análisis de las cinco fuerzas competitivas que pueden afectar el desarrollo de la compañía, según el modelo de Michael E. Porter. A continuación se muestran en la figura 4 el modelo y se hace una descripción breve.

Se analiza la competencia el poder de negociación de los compradores y proveedores con el objeto de establecer aquellos factores que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo del negocio. Además se analizan las barreras de entrada que tiene el sector. Con el objetos de evaluar la facilidad o dificultad para el ingreso de nuevos competidores o productos sustitutos que puedan disminuir o mermar las posibilidades de la compañía.

Figura 4 Fuerzas competitivas de sector



Fuente: Norma NTC ISO 9001 V:2000, Resumen para directivos

- **Análisis Interno.** Comprende el análisis de la cadena de valor de la organización y de las capacidades y competencias con que cuenta el personal, con el objeto de establecer las debilidades y fortalezas que hay que neutralizar o aprovechar respectivamente.
 - **Cadena de valor.** Son todas aquellas actividades que contribuyen a la generación de valor de un producto. El estudio de la cadena de valor se puede hacer mediante el análisis de todo lo que aporta valor desde perspectivas como: la infraestructura, administración del recurso humano, desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística, operación, servicio en general y las ventas.
 - **Capacidades y competencias.** Capacidad es la aptitud de una organización para realizar sus productos cumpliendo los requisitos establecidos por el cliente; y competencia es la habilidad demostrada por la organización para implantar sus conocimientos y actitudes.

2.4.2.5 Matriz DOFA. Basado en diagnóstico de la situación actual se identifican las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades a nivel externo. De esto se generó la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). La matriz DOFA es una importante herramienta de apoyo para la formulación de estrategias. Comparando o enfrentando los factores internos y externos como se muestra en la figura 5, se obtiene el desarrollo de cuatro tipos de estrategias*.

* DAVID , Fred. La gerencia estratégica. Santa fé de Bogotá: LEGIS S.A. 1998.p.195.

- **Estrategias FO.** Se basa en el uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse adaptativas o de reorientación.
- **Estrategias FA.** Se basa en utilizar las fortalezas internas para reducir o evitar la incidencia de las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse defensivas.
- **Estrategias DA.** Se basa en derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Las estrategias que se obtienen de esta comparación pueden denominarse de supervivencia.

Figura 5 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Lista	Lista
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Lista	Estrategias ofensivas	Estrategias de adaptación o de reorientación
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Lista	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

Fuente, DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santa fe de Bogota: LEGIS Editores S.A. 1998. p. 194.

Estas estrategias que se generan dan a la organización una visión de las acciones que deben emprender para neutralizar sus debilidades y amenazas o para aprovechar sus oportunidades y fortalezas.

Teniendo en cuenta el análisis de la visión, misión y el diagnóstico de la situación actual, la compañía establece los objetivos en que va a trabajar de acuerdo a su necesidad. Además establece, las estrategias que se refieren al COMO va a lograr esos objetivos. A continuación se describen con más detalles el concepto de objetivos y estrategias.

2.4.2.6 Objetivos. Un objetivo es resultado deseado, aquello que se pretende lograr en determinado periodo como resultado de una actividad o conjunto de actividades.

Los objetivos de una organización pueden ir desde muy amplios y generales hasta muy detallados y específicos. Es normal que todas las organizaciones tengan objetivos amplios y muy generales como: “mejorar el nivel de ventas”, “reducir los costos”, entre otros, pero ya los departamentos y las secciones deben tener objetivos muy claros y medibles, alineados con los objetivos macro de la organización.

Se debe tener cuidado en la fijación del objetivo: OBJETIVOS VAGOS PRODUCEN RESULTADOS VAGOS Y OBJETIVOS CONCRETOS PRODUCEN RESULTADOS CONCRETOS.

- **Criterios para establecer objetivos.** Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios*:
 - Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
 - Ser coherentes, es decir, deben estar alineados a otros objetivos ya sea los de un área o los de la organización.
 - Ser específicos.
 - Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
 - Relacionarse con determinado periodo de tiempo (día, semana, mes etc).
 - Ser alcanzables es decir posibles.

- **Criterios para redactar un objetivo.** La redacción de un objetivo bien formulado debe tener los siguientes componentes básicos:
 - Un verbo de acción en infinitivo (es fundamental usar el verbo correcto).
 - Un área enfocada (área de resultados).

* FRANCO Y CIA LTDA, Alineamiento organizacional: Sistema de gestión integral.1999.p.3

- Una medida (cuantitativa en lo posible).
- Un tiempo de cumplimiento (expresado en términos de fecha calendario y hora, si es posible).

2.4.2.7 Estrategias. La estrategia desde el punto de vista empresarial corresponde al como lograr lo que la organización se ha formulado (visión, misión, objetivos etc).

La estrategia además puede considerarse el plan que se va a desarrollar, incluye todas las iniciativas y recursos que la organización despliega para conseguir los resultados esperados.

- **Ventajas de plantear estrategias.** Plantear estrategias le permite a la organización ser proactiva en vez de solo reaccionar a las dificultades que se presenta. A continuación se plantean cuales son las ventajas de plantear estrategias.
 - Definir claramente como se van a lograr los objetivos.
 - Usar los recursos disponibles en forma eficiente.
 - Aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y neutralizar o contrarrestar las debilidades y amenazas.
- **Componentes de la estrategia.** Una estrategia bien formulada debe contener los siguientes componentes básicos:

- Los objetivos, claramente definidos.
- Los planes de acción de cada departamento, sección o área.
- El programa y presupuesto asignado.
- Los recursos requeridos para ejecutar cada programa.

2.5 CONTROL DE GESTION

El control de gestión es una herramienta útil para el uso eficiente y eficaz de los recursos (tiempo, dinero, personas, etc). En las actividades necesarias para lograr los objetivos, evitando así el desperdicio de esfuerzos y orientando a la organización a trabajar en base a rendimientos.

El control de gestión es una herramienta, gerencial, integral y estratégica que apoyada en un sistema integral de indicadores permiten que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente al utilizarlos y eficaz para canalizarlos.

Otra definición muy conocida dice: “es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa, que puesta al servicio de las directivas de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan, y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos”.

* ABAD ARANGO, Darío. Control de gestión. Santa Fé de Bogotá: Impreandes.1999.p.12

2.5.1 Evolución del control de gestión. Taylor hacia 1895 fue uno de los iniciadores del control de gestión en las organizaciones. En ese entonces el control de gestión se centraba en aspectos como recursos que se consumen, beneficio inmediato (pensamiento cortoplacista) y en la información financiera tradicional.

Hoy en día ha ocurrido cambios sustanciales en el entorno, el cual ha pasado de estable y rígido a dinámico y muy competitivo. Estos cambios han hecho que el control de gestión evolucionen según las nuevas necesidades que se plantean en las organizaciones.

Con respecto a la evolución el control de gestión hoy se pueden diferenciar dos enfoques. Un enfoque tradicional o clásico con ciertas características claras y definidas y un enfoque nuevo o moderno en el que aun hay diversas interpretaciones.

El enfoque clásico o moderno estaba orientado a una visión interna de la organización, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde el control de gestión se centraba en el cumplimiento de las actividades planificadas, la corrección de las desviaciones y la ejecución de los presupuestos de ingresos y egresos planificados.

Por su parte el control de gestión moderno tiene unas características especiales que vale la pena mencionar.

- La estrategia se ha convertido en el elemento fundamental para lograr el éxito y la competitividad.

- La organización es vista como un sistema integrado y no por sus áreas funcionales; las actividades de planificación se hacen en conjunto.
- Se administra el cambio y no la estabilidad.
- La gestión de los bienes intangibles adquiere la importancia estratégica en el éxito de la gestión.
- El criterio más importante para determinar que la organización esta mejorando su desempeño en la satisfacción del cliente (enfoque al cliente).
- El recurso humano adquiere un sentido estratégico; se comprende que la formación y el aprendizaje del recurso humano son la base para adelantar cualquier proceso de cambio y mejora de la organización.

2.5.3 Atributos del control de gestión. Dentro de los principales atributos del control de gestión se pueden enumerar los siguientes* :

- **Instrumento Gerencial por Excelencia.** es un instrumento gerencial por excelencia y por consiguiente indelegable.
- **Apoyo para decidir.** es un instrumento estratégico que por su carácter y naturaleza es un apoyo al proceso de toma de decisiones en la organización.
- **Se centra en el como.** es un instrumento que se preocupa esencialmente por el como en contraste con otros instrumentos que se limitan a analizar el que.

* STEWART, Jim. La gerencia para el cambio. Bogotá: Legis.1992.p.192

- **Enfatiza la producción de rendimientos.** En contraste con otros controles que se limitan a analizar actividades y registrar resultados, el control de gestión es un instrumento que evita
- **Una normas y estándares operativos.** El contraste con otras herramientas que se limitan a registrar el pasado el control de gestión permite la proyección del futuro deseado la planeación de acciones para lograrlo.
- **Es integral.** El control de gestión es una herramienta de naturaleza integral que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos críticos y variables fundamentales, claro esta sin perder el norte en las actividades normales de la organización.
- **Evalúa el rendimiento de todos los factores.** El control de gestión también permite evaluar el rendimiento de los factores de producción en contraste con el análisis.
- **Evalúa el rendimiento de todos los factores.** El control de gestión también permite evaluar el rendimiento de los factores de producción en contraste con el análisis financiero que solo permite analizar el rendimiento del capital.
- **Es integrado.** Ya que encamina y alinea todas las áreas de la organización en pro de los objetivos macro del negocio.

2.5.4 Funciones del control de gestión: dentro de las principales funciones del control de gestión se pueden enumerar los siguientes *

* ABAD ARANGO, Darío. control de gestión. santa fe de Bogotá. Impreandes, 1999. .15

- **Facilitar que se pueda conocer la economía de la empresa:** Con el control de gestión se pueden conocer aquellos procesos o variable fundamentales que tiene incidencia sobre los resultados de la organización.
- **Facilitar los procesos de toma de decisiones:** El control de gestión suministra elementos de juicio (información) adecuados, oportunos y suficientes para la toma de decisiones.
- **Racionalizar el uso de la información:** El control de gestión permite que se utilice la información adecuada y necesaria para mantener los procesos o variables fundamentales dentro de unos rangos aceptables par a el desempeño de la organización.
- **Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables:** Permite controlar la evolución en el tiempo de los procesos y variables fundamentales.
- **Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades:** Es uno de los aportes más importantes del control de gestión, ya que no es solo importante concluir actividades sino generar valor a través de ellas.
- **Sirve para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa:** Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares efectivos en los cuales debe apoyarse para mejorar constantemente su desempeño.

- **Sirve para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos:** Al exigir resultados de productividad y desempeño lo más lógico es que se establezcan planes de remuneración y sistemas de incentivos que motiven a las personas a mejorar día a día.
- **Sirve de base de negociaciones:** al tener este sistema de información, facilitara los procesos de negociación que se adelanten con proveedores, consumidores, trabajadores, etc, ya que el control de gestión aporta los elementos de juicio necesarios para adelantar negociaciones efectivas y de beneficio para la organización.
- **Sirve de base para la planificación:** Es un apoyo para formular planes y programas de desarrollo de la empresa.

2.5.5 Elementos de control de gestión: El sistema Control de Gestión consta de tres elementos o subsistemas que lo hacen operativo, es decir le permiten funcionar*

- Sistema de información
- Sistema de planeación
- Sistema de control

* MARTINEZ, Maria y SERRANO, Fredy. Diseño del Sistema de Indicadores de Control de Gestión para la Fundación Oftalmológica de Santander-Clinica Ardila Lulle. Bucaramanga. 2001, t.1 p.50. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingeniería Industrial

2.5.5.1 Sistema de información: Conjunto de personas, equipos y programas (software). Destinados a realizar el proceso de análisis de datos (recolección y análisis) y presentación de la información obtenida. El proceso se puede adelantar de manera manual o automático, ello depende de las características tamaño y actividades de la organización.

2.5.5.2 Sistema de planeación: Conjunto de personas, información y recursos que se utiliza para obtener los planes de la organización, planear es más que hacer planes, es construir el futuro deseado, aquello que se quiere ser o lograr. El punto de partida para el proceso de planeación es la información y la planeación es la entrada a la acción organizacional y el proceso de gestión.

El principal objetivo del sistema de planeación es implementar el proceso de gestión y establecer los mecanismos de control para corregir desviaciones que se estén presentando sobre los objetivos planteados.

Características:

- Permite que los administradores puedan identificar alternativas de acción adecuadas y encaminadas al cumplimiento de los objetivos.
- Permitir el análisis de cada una de las alternativas con sus implicaciones para verificar que efectivamente cumplan con las necesidades.
- El sistema de planeación debe estar en continua investigación debido a los cambios que se presentan en el entorno. Debe avisar a la organización sobre esos cambios para que esta realice las adaptaciones del caso.

2.5.5.3 Sistema de control: El control es la última etapa del proceso de gestión, es la etapa en que se compara la planeado con lo ejecutado, y se identifican las acciones y recomendaciones para corregir las desviaciones que pueden presentarse.

2.5.6 Objetivos del sistema de control de gestión: Proveer a cada uno de los niveles de la organización de las herramientas de gestión (información recursos, etc) necesarias para lograr los objetivos planteados.

Otros aspectos importantes es evaluar el desempeño de la organización y de cada una de sus áreas o unidades función de la utilización de las herramientas de gestión dadas para el logro de los objetivos.

2.6 SISTEMA DE MEDICIÓN INTEGRAL

El sistema de medición integral es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que permite evaluar y monitorear el desempeño de los factores claves de éxito para observar si la organización para mantenerlas dentro de un rango aceptable previamente establecidos.

2.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

Este modelo fue difundido por R.S Kaplan y D. Norton desde 1992. Su utilización ha sido importante para el éxito de muchas empresas.

El principal objetivo del CMI es la comprensión de aquellos objetivos planteados por la organización para el logro de visión y de los métodos o iniciativas que han de utilizarse para alcanzarlos. El CMI es un modelo gerencial de nivel corporativo que esta basado en el análisis conjunto de dos conceptos claves antes mencionados: Planeación Estratégica (que es el direccionamiento que la organización adopta para lograr su visión) y Evaluación del desempeño de las acciones planteadas en la planeación estratégica mediante un sistema de medición Integral.

La evaluación del desempeño mediante el análisis de las medidas financieras tradicionales no es suficiente, es necesario contar con un sistema de medición integral que posea indicadores financieros y no financieros. Este es el aporte que plantea el CMI para controlar y mejorar la gestión y orientar las acciones hacia la producción de:

- ✓ Creación de valor (maximizar el valor)
- ✓ Aumentar los ingresos (crecimientos)
- ✓ Mantenimiento en el mercado
- ✓ Aumentar rentabilidad
- ✓ Inversiones

Para establecer los objetivos es importante tener claro en que etapa del ciclo de vida se encuentra el negocio. Las etapas son crecimiento, mantenimiento o sostenibilidad y madurez o recolección.

Al identificar el ciclo de vida en que se encuentra el negocio se establecerán con más claridad aquellos objetivos en los que la organización debe trabajar u encaminar todos sus recursos, además será la base para establecer la propuesta de valor adecuada para el cliente.

En conclusión, la perspectiva financiera es un conjunto de indicadores que permite medir el desempeño de la organización frente a sus dueños en términos de crecimiento, rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan. A continuación se presentan algunos indicadores muy utilizados en esta perspectiva:

- ✓ Valor Económico Agregado (Eva)
- ✓ Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- ✓ Utilidad Operacional
- ✓ Ingresos
- ✓ Rotación de Activos
- ✓ Retorno de la Inversión (ROI)
- ✓ Inversión como porcentaje de la ventas

Perspectiva de clientes: la orientación principal en esta perspectiva es la gestión de las necesidades y prioridades del cliente, buscando su satisfacción y por consiguiente su lealtad y fidelidad.

El principal objetivo es generar un propuesta de valor al cliente. Otro objetivo considerados importantes se enuncian a continuación.

- ✓ Aumentar el volumen de clientes (Participación en el mercado y adquisición de nuevos cliente
- ✓ Satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Lograra mantener la fidelidad de los clientes
- ✓ Incrementar la cuota de adquisición de clientes
- ✓ Incrementar la rentabilidad por cliente
- ✓ Optimizar los plazos de entrega.

Como fase previa al establecimiento de los objetivos en esta perspectiva, la compañía debe analizar los siguientes factores: el perfil del mercado (tamaño, competidores, compradores y su comportamiento) y los segmentos de mercado a considerar. Esta información será fundamental para generar la propuesta de valor adecuada para el cliente.

Como se mencionaba anteriormente la propuesta de valor al cliente va a estar condicionada a los objetivos financieros planteados por la organización.

Para establecer la propuesta de valor al cliente la organización puede tener en cuenta tres estrategias que son:

2.7.1 Elementos que conforman el CMI

2.7.1.1 Misión, visión y valores. La aplicación del CMI debe empezar con la definición o revisión de la misión, visión y valores de la compañía. Ya que basados en estos conceptos se desarrollará la estrategia del negocio.

En muchos casos la estrategia puede estar ya definida y de lo único que se trata es desplegarla o plantearla en un mapa estratégico.

2.7.1.2 Factores clave de éxito o temas estratégicos. Son campos específicos en los que la organización debe enfocar sus esfuerzos. Se generan de la visión, misión y estrategia y son los lineamientos principales para establecer los objetivos.

2.7.1.3 Perspectivas del modelo de CMI. Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica definen las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión.

El CMI presenta un modelo general en el cual se incluyen cuatro perspectivas en las que se considera la organización debe desplegar sus esfuerzos. Estas perspectivas no son las únicas y cada organización puede adoptar la que considere según su criterio. A continuación se describen:

- ✓ **Perspectiva financiera.** La orientación principal en esta perspectiva es la inclusión de la visión que tiene el accionista, o sea, como debería verse la organización ante sus accionistas para que ellos consideren mantenerse en el negocio o invertir más dinero. Por lo tanto el principal objetivo que plantean las organizaciones con ánimo de lucro es **maximizar el valor para los accionistas**. Dentro de los principales objetivos que habitualmente se manejan en esta perspectiva se pueden señalar los siguientes:

- ✓ **Liderazgo de producto.** La compañía debe ir mas allá de lo usual, con productos o servicios únicos que superen a los que se encuentran en el mercado.

- ✓ **Intimidad con la clientela.** Conocer y proporcionar productos y servicios a medida tratando de satisfacerlos.

- ✓ **Excelencia operativa.** La compañía debe ofrecer el mejor costo total, por lo tanto la prioridad en este caso será la eficiencia para poder ofrecer un precio competitivo.

En conclusión, la perspectiva financiera es un conjunto de indicadores que permite medir el desempeño de la propuesta de valor que se planteó, y así observar, si esta dando los resultados esperados o es necesario cambiarla o reorientarla. A continuación se presentan algunos indicadores muy utilizados en esta perspectiva:

- ✓ % de ingreso de nuevas zonas geográficas
- ✓ % de nuevos clientes
- ✓ % de quejas de clientes
- ✓ Nivel de garantía del servicio
- ✓ % de nivel de respuesta a clientes
- ✓ Optimización de los plazos de entrega
- ✓ % de puntualidad de entrega de productos

- ✓ **Perspectiva de procesos internos.** Esta perspectiva se desarrolla generalmente luego que se han definido los objetivos e indicadores de la perspectivas Financiera y de Clientes. Esto, en consecuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen las satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable como punto de partida conocer perfectamente la CADENA DE VALOR de la empresa, ya que permitirá establecer aquellas áreas o factores clave en los que la organización debe desplegar sus acciones y centrar sus objetivos.

Dentro de los principales objetivos que habitualmente se utilizan en esta perspectiva se pueden señalar los siguientes:

- ✓ Reducción de los costos de operación del negocio
- ✓ Reducción de los tiempos de entrega
- ✓ Eficiencia en los tiempos de operación
- ✓ Manejo de garantías
- ✓ Devoluciones y defectos
- ✓ Servicios de asistencia técnica
- ✓ Calidad de los procesos
- ✓ Relaciones con los proveedores

Los indicadores de esta perspectiva no son tan generales como en las otras, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u

organización. Sin embargo a continuación se presentan algunos indicadores muy utilizados en esta perspectiva:

- ✓ Tiempo de Ciclo del Proceso (Cycle Time)
 - ✓ Costo Unitario por Actividad
 - ✓ Niveles de Producción
 - ✓ Costos de Falla
 - ✓ Costos de Reproceso, Desperdicio (Costos de Calidad)
 - ✓ Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo / Reingeniería
 - ✓ Eficiencia en Uso de los Activos.
-
- ✓ **Perspectiva de Formación y crecimiento:** Esta es la perspectiva clave por excelencia. En esta se identifican aquellas habilidades y recursos clave necesarios para que la organización tenga la capacidad de mejorar en los procesos internos vitales y además pueda cumplir la propuesta de valor planteada a sus clientes y accionistas.

Se identifican los objetivos e indicadores que miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación del aprendizaje en la organización los cuales reflejan la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas realidades.

La consideración de esta perspectiva dentro del CMI refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, ya si los cimientos de las compañías son fuertes muy probablemente tendrán éxito.

Dentro de los aspectos (habilidades, recursos, etc) claves de esta perspectiva se encuentran:

- ✓ Gestión estratégica, alianza
- ✓ Clima y cultura para la acción
- ✓ Tecnología y sistemas de información
- ✓ Competencias y conocimientos

A continuación se plantean algunos indicadores usados muy frecuentemente en esta perspectiva:

- ✓ Brecha de Competencias Clave (personal)
- ✓ Desarrollo de competencias clave
- ✓ Retención de personal clave
- ✓ Captura y aplicación de tecnología y valor generado
- ✓ Ciclo de toma de decisiones clave
- ✓ Retención de personal clave
- ✓ Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- ✓ Ciclo de toma de decisiones clave
- ✓ Disponibilidad y uso de información estratégica
- ✓ Progreso en sistemas de información estratégica
- ✓ Satisfacción del personal
- ✓ Clima organizacional

2.7.1.4 Mapa estratégico. Esta herramienta metodológica enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico que es una representación gráfica donde se establece los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y se define además la interrelación de causa-efecto que existen entre ellos.

Según las perspectivas del modelo lo primero para establecer el mapa estratégico es establecer los objetivos financieros, estos definirán la forma de actuar de la compañía ante sus clientes (objetivos de clientes), por ejemplo, si la compañía quiere mayores ingresos tendrá como prioridad satisfacer al cliente y alinear la calidad de sus productos a los requerimientos del cliente: basados en los objetivos financieros y de clientes la compañía establecerá en que procesos internos (objetivos de procesos internos) la compañía debe ser excelente para cumplir con los objetivos antes mencionados; y por ultimo para que se logren estos objetivos la organización debe tener los cimientos (formación y crecimiento necesarios).

A continuación la figura 6 muestra un ejemplo de una mapa estratégico para ver más claramente la formulación:

Bien podría ser este un buen **ejemplo** de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si se ve desde abajo en la figura, en el área de **aprendizaje-crecimiento (Acr)** la empresa podría establecer inicialmente como **objetivo** interesante una serie **planes de incentivos**, de forma que los empleados estén **más satisfechos** con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la **calidad del servicio** se incrementaría siendo este un **objetivo clave** del área de **procesos internos (PI)** de la organización.

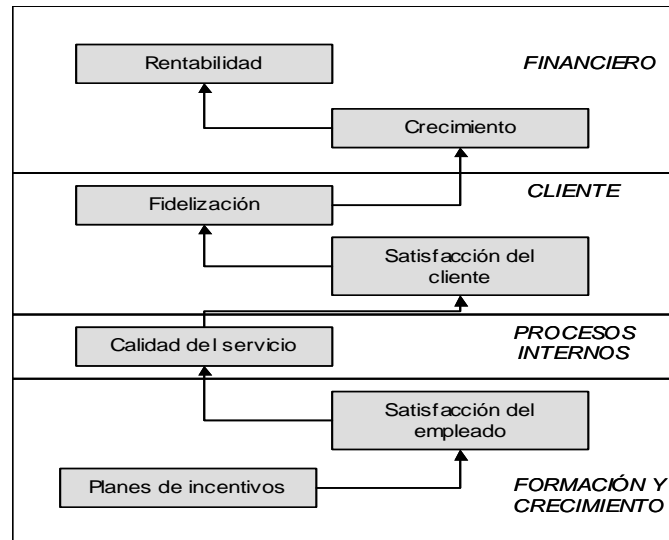
Todo ello deriva en **satisfacción del cliente** mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una **fidelización** notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de **cliente** (Cli)

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la **Estrategia de Crecimiento** de la empresa, lo que deriva en una mayor **rentabilidad** y en **creación de valor importante**, aspectos significativos del área **Financiera** (Fin) de la empresa (1)*.

Los mapas estratégicos como muestra el ejemplo anterior pueden o están divididos en líneas estratégicas, por ejemplo en la figura 6 se muestra la línea estratégico de crecimiento, pero también puede haber una línea asociada a la productividad o eficiencia; cada una tendrá asociada sus objetivos. Además, no son excluyentes, una organización puede encaminar sus esfuerzos hacia varias líneas estratégicas.

* <http://www.5campus.com/LECCIÓN/CMINICIO.HTML>.

Figura 6 Ejemplo de mapa estratégico



Fuente <http://www.5campus.com/LECCIÓN/BSC/INICIO.HTML>

2.7.1.5 Indicadores y sus metas. Los indicadores son el medio para medir si efectivamente se están cumpliendo los objetivos estratégicos tácticos u operativos que la compañía se plantea. En el momento de establecer indicadores es importante tener en cuenta que en muchos casos un indicador no es suficiente para evaluar la evolución del objetivo.

Para el caso del CMI se pueden establecer otros tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado o efecto:** Miden la consecuencia tal y como ocurre del objetivo estratégico. En inglés son conocidos como Key Performance Indicators (KPIs): indicadores clave de desempeño) o outcome measures.

- **Indicadores causa:** Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución del objetivo estratégico. En inglés son conocidos como performance drivers.

Asociado a cada indicador la organización debe planearse una meta. Las metas son el desempeño deseado o el porcentaje de mejora que se quiere alcanzar en un determinado periodo.

2.7.1.6 Iniciativas estratégicas. Las iniciativas son acciones o programas en los que la organización se va a centrar o desplegar sus esfuerzos para lograr sus objetivos estratégicos

Las iniciativas también deben contar con indicadores o medidas que permitan verificar su cumplimiento.

2.7.1.7 Responsables y recursos. Cada objetivo e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que gestione y controle su cumplimiento.

Otro aspecto importante es la definición de los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Se deben establecer las personas o equipos a cargo de las iniciativas y el papel de cada uno. Además se deben establecer los recursos necesarios como dinero. Etc.

2.7.2 ventajas del CMI. Las principales ventajas que se pueden obtener al implantar o utilizar el modelo de CMI se describen a continuación.

Este modelo cubre una falencia existente en la mayoría de los sistemas de gestión. La falencia es la falta de un proceso sistemático que permita poner en práctica la estrategia y obtener la retroalimentación que permita el adecuado ajuste.

Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia del negocio.

Permite que toda la organización conozca su aporte en los objetivos así como las responsabilidades y actividades que debe desempeñar cada equipo o persona para lograrlos.

Permite que toda la organización conozca su aporte en los objetivos así como las responsabilidades y actividades que debe desempeñar cada equipo o persona para lograrlo.

Aumento de la retroalimentación y de formación clave.

Permite priorizar los proyectos y la utilización de los recursos para que la compañía sea más eficiente.

2.8 INDICADORES DE GESTION

2.8.1 Aspectos generales de los indicadores de gestión. Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que describe la situación real y las tendencias de cambio de una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que describe la situación real y las tendencias de cambio de una

actividad o conjunto de actividades (procesos). Entonces, los objetivos expresan los resultados deseados y los indicadores muestran los resultados reales.

Otra definición de indicadores de gestión es : son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso^{*}

Los indicadores hacen parte de dos sistemas de información fundamentales para gerenciar la organización[†].

Del sistema de información gerencial. Según James A. Senn en su libro Sistemas de información para la administración (p.10), define como: Sistema de Información Gerencial: Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repite.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valore ya que permiten mejorar el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto debe tener los atributos de la información.

2.8.1.1 Atributos de la información. Los atributos que tiene la información según Senn son:

- **Exactitud:** Debe representar la situación como realmente es.

^{*} BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santafé de Bogot{a, 3r Editoras, 1999. p.36.

[†] Ibid-p.36.

- **Forma:** Existen muchas formas para presentar la información como cuantitativa o cualitativa numérica o gráfica. Etc. La ideal es escoger aquella que no distorsione el proceso y vuelva la actividad complicada para quien recibe y procesa la información.
- **Frecuencia:** Cada cuanto se requiere, se recopila o se analiza.
- **Extensión:** se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Debe definirse correctamente la fuente que genera la información.
- **Temporalidad:** La información puede hablarnos sucesos e pasado presente o futuro.
- **Relevancia:** observar si es relevante, si se está utilizando para una situación en particular.
- **Integridad:** Una información completa proporciona el panorama integral de lo que necesita saber de una situación en particular.
- **Oportunidad:** La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesite.

2.8.1.2 Porque se requiere la información: Es necesario reducir la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, para mejorar la calidad de las mismas ya

que las condiciones actuales del mercado no dan margen a los errores. La toma de decisiones acertadas es hoy por hoy la diferencia para mantenerse en el mercado.

Tratando de ser un poco más específicos a continuación se describen algunas de la causas de la necesidad actual de información *

- **La explosión de la información:** Hoy se dispone de gran cantidad de información que necesita ser administrada y puesta al servicio de la organización. Mientras no se administre y sirva para tomar decisiones esa supuesta información solo serán datos.
- **La creciente complejidad de la administración:** Día tras día crece el número de elementos que se integran al sistema empresa, y día tras día tiene mayor auge la necesidad de una gerencia integral, en donde se comprendan las relaciones internas y externas de la organización y se trabaje por unos objetivos comunes. Estos hechos han aumentado sin lugar a dudas la complejidad en las organizaciones.
- **El ritmo rápido de cambio:** El cambio es lo único constante que tiene las organizaciones. Este cambio requiere de proceso de adaptación y habilidades especiales para aprender por parte de las organizaciones.
- **La interdependencia de las unidades que conforman la organización:** es importante comprender y administrar correctamente la interdependencia de las unidades que componen la organización. Monitorear las

* BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Segunda. Santafé de Bogotá 3R Editores, 1998. p.38

interacciones entre las unidades permite que todas se mantengan alineadas hacia unos objetivos comunes.

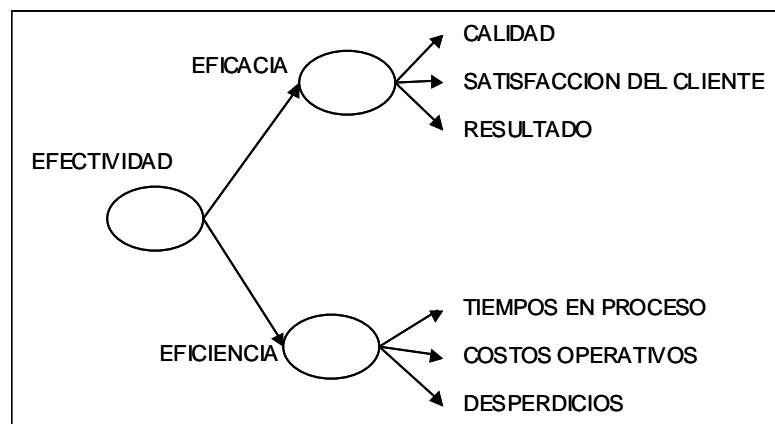
- **El reconocimiento de la información como recurso:** La información es un recurso vital para el éxito de la gestión. Lo importante es cortar con la información que asegure mantener aquellas áreas clave o factores clave dentro de los rangos establecidos por la organización.
- **La necesidad de desarrollo de la organizaciones y de las personas:** Es indispensable tener un punto de partida de las características iniciales: establecer las características deseadas y comparar para ver en que punto se encuentra a organización. Esto es importante porque permite la gestión de aquellas necesidades que realmente son críticas para el éxito de la gestión y enfoca la organización y a las personas a la producción de resultados.

2.8.2 Naturaleza de los indicadores de gestión: La naturaleza de los indicadores de gestión se establece según los factores claves o factores críticos. Los factores claves para el éxito se reúnen en cuatro grupos generales que se muestra en la figura 7 y son: efectividad eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto). Eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación etc) y productividad. De acuerdo a los factores mencionados se generan indicadores de efectividad, eficacia, eficiencia y productividad.

2.8.3 Vigencia de los indicadores de gestión: Los indicadores pueden ser permanentes o temporales.

- **Temporales:** su validez tiene un tiempo finito, generalmente están asociados a un objetivo o a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o finalizar el proyecto los indicadores asociados al logro simplemente pierden interés y deben desaparecer.
- **Permanentes:** Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización.

Figura 7 Mapa de factores clave de éxito de la gestión



Fuente. BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio, indicadores de gestión. Segunda. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998. p.42

2.8.4 Valor agregado de los indicadores de gestión: En la mayoría de las organizaciones existe una tendencia a medirlo todo tratando de disminuir al máximo la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, este hecho sin lugar a dudas significa un desperdicio de tiempo y recursos debido a que muchos de los indicadores establecidos no aportan o generan valor al proceso. Por esto es importante identificar si un indicador genera valor o no. La mejor manera de

identificar si un indicador genera valor o no, es analizar la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar con la información que este brinda.

2.8.5 Ventajas que tiene contar con indicadores: La principal ventaja de contar con indicadores de gestión es la disminución de la incertidumbre y la subjetividad, con la consecuente mejora en el proceso de toma de decisiones y por ende en la competitividad de la organización. A continuación se describe otra serie de ventajas asociadas a la utilización de indicadores.

- Es una herramienta de información sobre la gestión del negocio que permite observar la evolución de los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejorar en los procesos o actividades.
- Contar con información que permita priorizar actividades y la utilización de recursos.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos para la toma de decisiones.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización, con el objeto de mantenerlas bajo control o encaminarlas de ser necesario.

3. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

3.1 GENERALIDADES

Con el objeto desarrollar un proyecto acorde a las necesidades de la empresa, se tomo la decisión de trabajar con el comité de calidad de la empresa; el cual ha desempeñado actividades durante el diseño, implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad de diseños sleeping baby Ltda.. esta decisión se basa en el conocimiento y experiencia que estas personas tienen, y el aporte mismo que pueden brindar. El comité de calidad esta conformado de la siguiente manera:

Tabla 1 Comité de calidad Diseños Sleeping Baby Ltda.

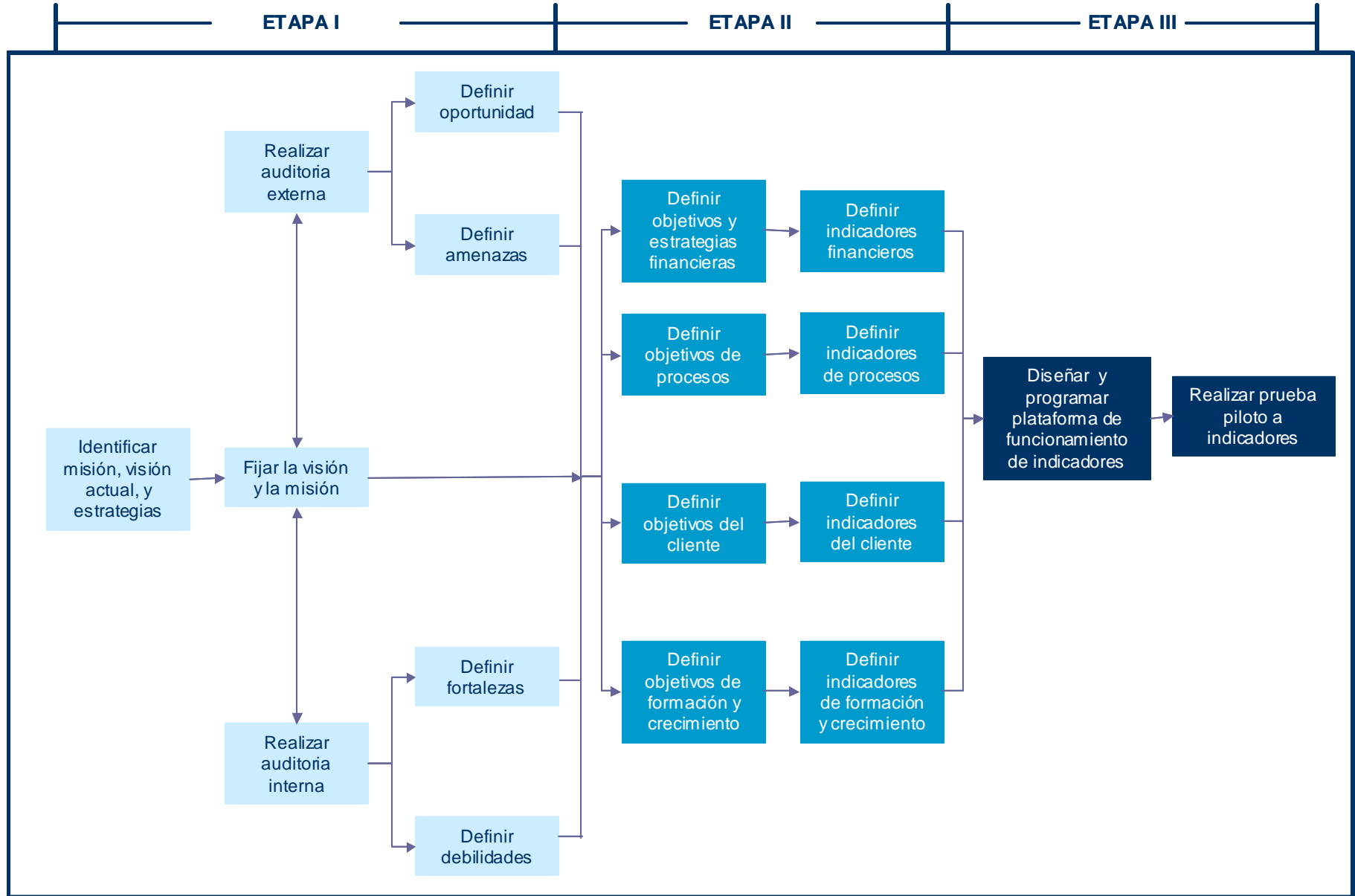
Nombre	Cargo	Proceso
Sonia Beleño	Director de producción Director de RRHH	Producción Recursos humanos
Martha Isabel Galván	Jefe de compras Jefe de aseguramiento calidad	Compras Aseguramiento de calidad
Maria Eugenia Camacho	Jefe de diseño	Diseño y desarrollo
Maria Eugenia Santa fé	Jefe de planta	Producción

3.2 METODOLOGÍA

El presente proyecto se ejecuto en tres grandes fases cada una de ellas dividida en etapas. Para entender mejor el desarrollo metodológico del proyecto se generó

la siguiente gráfica especifica el orden secuencial y lógico que se tuvo en cuenta para la construcción del sistema de indicadores de gestión , partiendo de la formulación de estrategias organizacionales y desde las cuatro perspectivas que propone la metodología de cuadro de mando integral.

Figura 8 Desarrollo metodológico



3.2.1 Etapa I. Fijación de la visión, misión y la realización de análisis estratégico.

Esta etapa va desde la revisión de la visión y misión actual de la organización, la realización de una auditoría interna y externa con el objeto de definir las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas de la empresa.

3.2.1.1 Definición de las directrices organizacionales

- ✓ **Fijar la visión.** El objetivo es establecer una declaración empresarial amplia, compuesta por ideas generales que den el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. Esta debe ser motivante y estimulante de modo tal que despierte el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.
- ✓ **Fijar la misión.** La idea es definir el campo de acción de la empresa, delimitar las fronteras hasta donde llega el negocio dentro de las posibilidades empresariales ofrecidas por el sistema económico. Esta debe ser identificada y generadora de emociones y de imagen y debe poseer la cualidad de no ser demasiada amplia.
- ✓ **Definir los valores organizacionales.** En esta parte del proyecto el objetivo es definir las guías de pensamiento y acción, creencias, actitudes, formas de pensar e ideologías que dirijan las forma de hacer el trabajo que enmarquen y determinen los comportamientos de las personas.

3.2.1.2 Definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

- ✓ **Análisis interno.** El objetivo es identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización, originadas en las áreas funcionales. Los pasos para la realización del análisis interno son los siguientes:

1. Identificación de fortalezas y debilidades

El objetivo es determinar las fortalezas y debilidades desde las siguientes perspectivas: gerencial, financiera, de mercado, producción y de recurso humano. Para esto se debe realizar una lluvia de ideas sobre cada una de las perspectivas enunciadas.

- **Capacidad gerencial**

Se debe revisar las condiciones de las actividades de planeación, organizacional, dirección, control de la organización.

- **Capacidad de mercados**

Se debe revisar los principales mercados, los segmentos, la evolución de la participación misma. Como están los productos mas rentables, cuáles son las estrategias para enfrentarse al mercado.

- **Capacidad financiera**

Se debe revisar las ventas, la rentabilidad de los activos, situación de liquidez, rotación de cartera, comportamiento de los costos, capacidad de endeudamiento, planes de presupuestos, análisis financiero, y oportunidad de la información contable entre otras.

- **Capacidad de producción**

Estudia la capacidad técnica y de fabricación, se debe preguntar: en que consiste el trabajo, evolución de la productividad de la mano de obra, inversiones en producción, cumplimiento de programas de producción, distribución de planta, programas de mantenimientos, seguridad industrial y calidad entre otras.

- **Capacidad de recurso humano**

Se debe evaluar: si la calidad del recurso humano corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales, es suficiente personal, es bueno el clima laboral, tasas de ausentismo, condiciones de trabajo, nivel salarial y prestacional, y programas de capacitación entre otras.

2. Identificación de las oportunidades y amenazas

En este punto el objeto es determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector de las confecciones a la empresa diseños sleeping baby Ltda.. Para lograr este objetivo se debe analizar información a cerca de los siguientes factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos, y geográficos.

3. Priorización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

En consenso se trata de establecer cuales de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas son más relevantes. Esto se logra mediante la definición del grado de impacto de estas sobre la economía y desempeño de la empresa.

4. Matriz DOFA

Una vez definidas las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con mayor impacto sobre la economía y desempeño del negocio, el siguiente paso será organizarlas en la matriz DOFA.

3.2.1.3 Definición de las estrategias DOFA

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el paso anterior, la idea es cruzar las debilidades y fortalezas de la empresa, con las oportunidades y amenazas que el sector ofrece. Esto con el objeto de definir estrategias que por medio de las fortalezas aprovechen las oportunidades y combatan las amenazas, y además permita a la empresa establecer formas de mejoramiento de sus debilidades. Se deben establecer cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO**

Estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas por medio de las fortalezas internas.

- **Estrategias DO**

Se deben establecer estrategias para mejorar las debilidades por medio de las oportunidades externas.

- **Estrategias FA**

Se deben utilizar las fortalezas de la empresa para evitar, minimizar y reducir el impacto de las amenazas externas.

- **Estrategias DA**

Se deben establecer estrategias que propendan por derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

3.2.2 Etapa II. Definición de objetivos, estrategias e indicadores

Esta etapa tiene como objetivo establecer los objetivos que requiere lograr la empresa desde la perspectiva financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, para el logro de su visión y misión. Así mismo debe establecerse los indicadores e inductores que serán la base del monitoreo del desempeño de la empresa.

3.2.2.1 Definición de factores críticos

la idea y objetivo es tomar cada una de las perspectivas empezando con la financiera, y definir cuales son los factores críticos y / o claves sobre los cuales la empresa debe concentrar sus esfuerzos para conseguir la visión plantada anteriormente.

3.2.2.2 Definición de objetivos y estrategias

Con base en los factores claves y / o críticos establecidos en primera instancia, el siguiente paso es definir claramente los objetivos que se deben alcanzar en cada una de las perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso interno y la de formación y crecimiento, para lograr la visión de la empresa; así mismo es necesario establecer las estrategias por medio de las cuales estos objetivos se llevaran a feliz termino. Dichos objetivos deben tener una meta y un periodo de tiempo en el cual se esperan cumplir.

3.2.2.3 Definición de indicadores

Esta es la última parte de esta etapa, y tiene por objetivo determinar, y documentar los indicadores e inductores necesarios para el monitoreo del logro de los factores claves de éxito que se establezcan en las perspectiva financiera, del

cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento. Es necesario construir una hoja de vida por cada indicador, para así establecer los objetivos de su medición, los responsables de calculo y de su desempeño, entre otras.

3.2.3 Etapa III. Diseño, programación y prueba piloto de una plataforma de funcionamiento del sistema de indicadores de gestión

3.2.3.1 Diseño y programación del sistema de indicadores de gestión

Una vez establecidos el grupo de indicadores e inductores que se encargarán del monitoreo del desempeño de los factores críticos de la empresa. El siguiente paso deberá ser diseñar una plataforma de funcionamiento para estos. Esta plataforma de abarcar el desarrollo de formatos para la captura de los datos y muestra de información obtenida.

Realizada esta labor el siguiente paso es construir por medio de un lenguaje de programación el modo de operación del sistema de indicadores de gestión. La idea es que la plataforma de funcionamiento capture, opere y almacene la información generada por los indicadores y que además la muestre por medio de estadísticas valiosas para la empresa.

3.2.3.2 Prueba piloto del sistema de indicadores de gestión

El objetivo de esta etapa es realizar una prueba piloto para verificar el correcto funcionamiento del sistema de indicadores de gestión, y la eficiencia de la plataforma. Esta prueba piloto se realizará sobre un porcentaje de los indicadores de gestión.

De esta prueba deben salir conclusiones que permitan mejorar tanto el funcionamiento del sistema de indicadores de gestión.

4. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

A continuación se presenta información relevante a cerca de la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda., con el objeto de mostrar de forma resumida la evolución de esta a través del tiempo.

4.1 RAZÓN SOCIAL

Diseños Sleeping Baby Ltda.

4.2 RESEÑA HISTÓRICA¹⁸

Diseños Sleeping Baby Ltda. fue Creada por Christian Fernando Arenas y Maria Cristina Serrano en 1989. Inicialmente bajo el nombre de Baby Blue, con el cual no pudieron continuar funcionando dado que ya se encontraba registrado como nombre comercial. Luego de 4 años de operación se constituye en el año 1993 como Diseños Sleeping Baby Ltda., con el fin de confeccionar ropa para bebés.

En ese momento el fuerte de la empresa era la línea de lencería compuesta por porta bebés, pañaleras, edredones, laterales de cuna, acolchados, toallas y zapatitos.

La base de las ventas de la empresa ha sido las exportaciones. Diseños Sleeping Baby Ltda.,Inició exportando a Estados Unidos, luego se fueron sumando otros países como México, Panamá, Venezuela y Ecuador, los cuales se constituyen como sus principales clientes hoy en día. También se cuenta con un mercado a nivel nacional en 20 departamentos del territorio colombiano, tales como

¹⁸ NAVAS CARDENAS, Jhon Jairo. Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda.

Cundinamarca, Santander, Norte de Santander, Atlántico, Tolima, Casanare, Antioquia, Valle del Cauca, Magdalena y Risaralda entre otros.

Diseños Sleeping Baby comenzó con un promedio de 10 empleados y solo contaba con unas cuantas máquinas planas, fileteadoras, una botonadora y una cerradora; a medida que la empresa fue creciendo, el número de máquinas y empleados hizo lo propio. De esta manera se crearon nuevas líneas de ropa como pijamas, ropa sport y conjuntos de niño y de niña.

Los bordados, los cuales constituyen una parte esencial de las prendas, se contrataban externamente hasta 1994, año en que se adquirió una máquina bordadora múltiple BARUDAN de 15 cabezotes. Esto condujo a que la empresa ampliara su mercado a nuevos clientes que solicitaban únicamente la maquila de este proceso. Años después, y ante el aumento de los volúmenes de exportación se decide destinar esta tecnología casi exclusivamente a los productos de Sleeping Baby.

El sistema de producción de la empresa hasta el año 2002 fue de producción por lotes. A partir del 2003 se implementó un nuevo sistema, el de producción modular, obteniendo beneficios como la reducción del inventario en proceso, la disminución de tiempos de fabricación, la detección temprana de defectos en las prendas y la eliminación de actividades como el planchado de las prendas e inspecciones innecesarias, entre otros.

Hoy día la empresa cuenta con más de 60 empleados divididos en un área administrativa y un área operativa, ha diversificado sus líneas de producción constituyendo su portafolio en ropa exterior (Pijamas, mamelucos, sudaderas, batas, conjuntos), ropa interior (Camisas, bodys, pantalones), juegos para bebé (Juegos de dos, tres y siete piezas), accesorios (Toallas, cobijas, baberos,

babitas) y ropa sport que se comercializa bajo la marca Binis. En este momento la cultura organizacional de la empresa se esta viendo tímidamente influenciada por las nuevas tendencias en cuanto a herramientas administrativas y tecnologías de la información se refiere lo cual indica que se avecinan tiempos de cambios positivos siempre y cuando estas tendencias sean adoptadas bajo una estrategia global y no simplemente como una moda pasajera.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con base a la estructura organizacional con la cual contaba la empresa se determinaron tres niveles dentro de la misma, se cambiaron los nombres de algunos cargos y se crearon otros que no existían.

Se intentó homogeneizar los nombres de los cargos teniendo en cuenta sus funciones, responsabilidades, supervisión y niveles de autoridad, tratando de conformar cada departamento con un Director de departamento, uno o varios Jefes de sección, los operarios y auxiliares necesarios para el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.

De esta manera, la estructura de mando y control de Diseños Sleeping Baby Ltda quedo conformada como lo muestra la figura 919: el nivel estratégico, el táctico y el nivel operativo que se describirán a continuación.

4.3.1 Nivel estratégico: Este nivel se encuentra conformado por el Gerente y la Subgerente de la empresa y junto con el Jefe de Aseguramiento de Calidad conforman la Alta Dirección de la organización frente al Sistema de Gestión de la

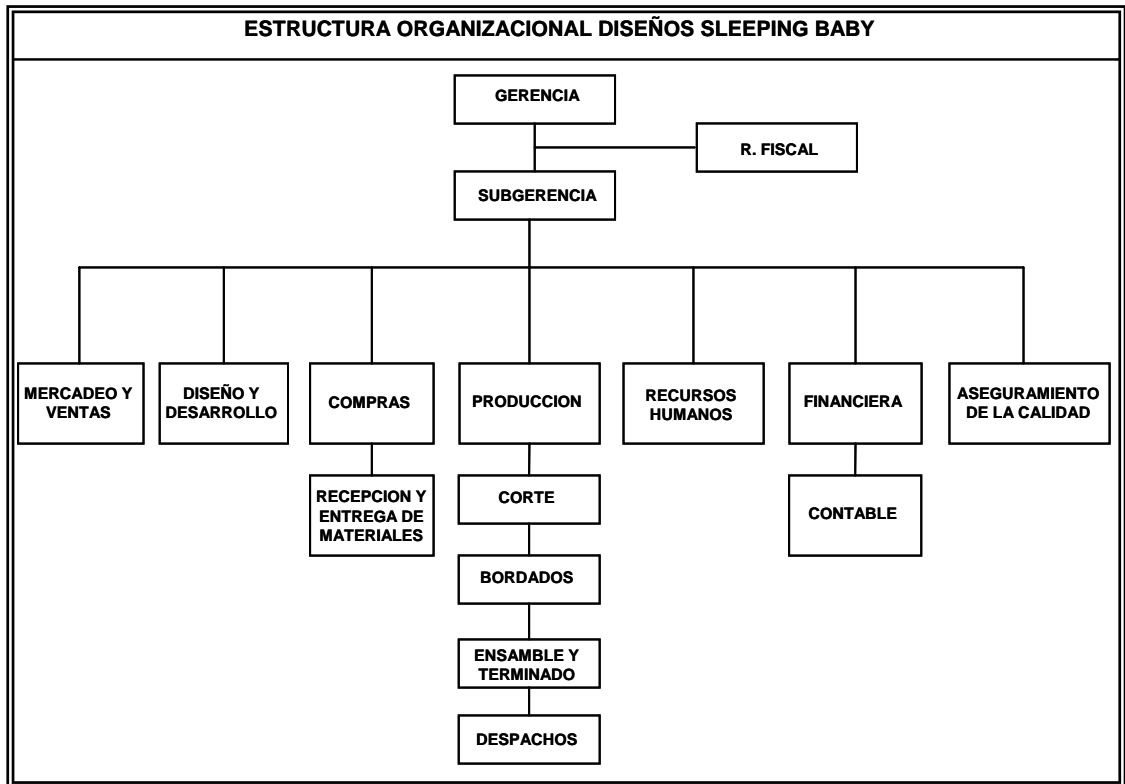
¹⁹ NAVAS CARDENAS, Jhon Jairo. Manual de calidad Diseños Sleeping Baby.

Calidad; entre sus funciones principales se pueden contar el análisis de oportunidades y amenazas, el análisis de fuerzas y debilidades internas, aunque actualmente no se haga de una manera formal. Este nivel es el encargado de definir y revisar la misión, la visión, las políticas y los objetivos generales de la organización así como de implementar las estrategias necesarias para lograr las metas.

4.3.2 Nivel táctico: Este nivel esta conformado por los directores y jefes de las diferentes áreas y secciones en las cuales se encuentra dividida la empresa, es decir, hacen parte el Director de Diseño y Desarrollo y el Jefe de esta misma área, El Director de Mercadeo y Ventas, El Jefe de Compras, El Director de Producción con los Jefes de Corte, Bordados y Ensamble. Entre las funciones pertinentes a este nivel se encuentran planear, organizar, dirigir y controlar los recursos necesarios para el cumplimiento de las políticas, metas, objetivos y estrategias definidas por la alta dirección definiendo objetivos y metas para las áreas que dirigen y suministrando a la alta dirección la información necesaria sobre el desempeño de los diferentes procesos que atañen al área correspondiente.

4.3.3 Nivel operativo: En el nivel operativo se encuentra ubicada la fuerza laboral de la empresa encargada de llevar a cabo las actividades y tareas necesarias para diseñar, producir y comercializar los productos que Sleeping Baby ofrece al mercado y del cual hacen parte los Representantes de Ventas y los diferentes operarios y auxiliares del área de Diseño, Compras y Producción. Este nivel se caracteriza por su bajo nivel académico pero amplia experiencia en las labores que desempeñan constituyendo una gran base del conocimiento implícito de la organización.

Figura 9 Estructura organizacional Diseños Sleeping Baby Ltda



Fuente: Manual De Calidad Diseños Sleeping Baby.

4.4 MERCADOS Y PRODUCTOS²⁰

Los productos de Diseños Sleeping Baby están orientados a satisfacer las necesidades de vestido, abrigo, comodidad y estilo en los bebés, niñas y niños de las familias de estrato medio alto y alto, tanto a nivel nacional como para los clientes de exportación que se encuentran principalmente ubicados en Estados Unidos, México, Ecuador, Panamá y Venezuela y a los cuales se dedica la mayor parte de la capacidad productiva de la empresa por significar un volumen de ventas superior al demandado por el mercado nacional.

El mercado nacional es atendido como aparece en la tabla 2.

²⁰ NAVAS CARDENAS, Jhon Jairo. Manual de calidad Diseños Sleeping Baby.

Tabla 2 Distribución del mercado atendido por Diseños Sleeping Baby Ltda..

ZONA				
CENTRAL	OCCIDENTE	ANTIOQUIA	COSTA	SANTANDER
Cundinamarca	Valle	Antioquia	Atlántico	Santander
Meta	Risaralda	Chocó	Bolívar	Cesar
Boyacá	Caldas		Magdalena	Norte de Santander
Huila	Quindío		Guajira	
Tolima	Cauca		Sucre	
Casanare	Nariño		Córdoba	
Guaviare	Caquetá			
Vichada				

Fuente: Director De Mercadeo Y Ventas Diseños Sleeping Baby

Los productos con los cuales se llega a estos mercados se encuentran categorizados en cuatro líneas bajo la marca Sleeping Baby® y una línea de ropa sport comercializada con la marca Binis®. A continuación se presenta la conformación de estas cinco líneas de productos mostrando las diferentes variaciones que en cada una de ellas se puede presentar.

4.4.1 Ropa exterior: Se entiende por ropa exterior todas aquellas prendas casuales utilizadas en los bebés para los exteriores; esta línea es la más representativa para las operaciones de la empresa encontrándose en esta clasificación los siguientes productos con sus respectivas características:

- ✓ **Pijama enteriza:** Producto elaborado en tejido de punto que se adapta completamente al cuerpo del bebé, protegiéndolo desde el cuello hasta los pies. Las pijamas se abren y cierran con broches, cierres o velcro, los cuales

se encuentran ubicados en partes específicas teniendo en cuenta no afectar al bebé debido a la rapidez de sus movimientos así como para no producir irritaciones en su delicada piel.

En este producto se pueden encontrar las siguientes variaciones: niña con bota, niña con pie, niño con bota, niño con pie, unisexo con bota, unisexo con pie.

- ✓ **Pijama de dos piezas:** Producto que se divide en dos partes, una superior que cubre desde el cuello hasta la cintura del bebé y una inferior que cubre desde la cintura hasta los pies; al igual que la pijama enteriza, es elaborada en tejido de punto. Este producto es diseñado con las siguientes variantes: niña con bota, niña con pie, niño con bota, niño con pie, unisexo con bota.

- ✓ **Mamelucos:** Producto elaborado en tejido de punto o plano, su diseño holgado facilita la locomoción que el bebé requiere durante su etapa de crecimiento dándole la comodidad necesaria a la hora de sentarse o gatear. Las variaciones con que se presenta este producto son mameluco para niña y mameluco para niño.

- ✓ **Batas:** Producto elaborado en tejido de punto o plano, su variedad en estilos y colores atiende todos los gustos de las niñas que las hacen lucir tiernas y divertidas. Las dos variaciones con que se diseña este producto son las batas con panty y las batas tipo vestido las cuales se caracterizan, al igual que los demás productos Sleeping Baby por los adornos y bordados que resaltan a la vista.

- ✓ **Sudaderas:** Producto elaborado en tejido de punto, ideal para las salidas al parque, los paseos campestres o para estar en casa. Para la fabricación de estas prendas se utilizan los tejidos con fibras sintéticas o mezclas entre éstas y las fibras naturales ya que son suaves, no irritan la piel y son cálidas.

4.4.2 Ropa interior: Esta línea se encuentra conformada por los productos que son utilizados como “ropa de casa” para los bebés, caracterizándose por su sencillez, frescura y comodidad; son prendas informales, elaboradas en tejido de punto algodón 100%, lo cual hace que sean muy frescas y no causan alergias ya que permiten que la piel respire lo necesario.

Los productos que hacen parte de esta clasificación son camisitas, bodys y pantalones; el uso de estas prendas es de gran importancia porque se adaptan fácilmente a cualquier clima, ya que son ideales para climas cálidos, medios o fríos. Los pantalones son prendas amplias que permiten la movilidad del bebé y son adecuadas tanto para la casa como para la calle; son ideales para los momentos en que empieza a gatear, ya que protege las piernas del bebé del contacto directo con el suelo.

4.4.3 Juegos para bebé: La línea de juegos para bebé la conforman varias piezas de otras líneas como ropa exterior, ropa interior y accesorios conformando juegos de dos, tres y siete piezas especiales para regalo en los primeros meses de vida de los bebés.

4.4.4 Accesorios: Los accesorios son todas aquellas prendas que no visten directamente al bebé sino que cumplen otras funciones como abrigo, protección y limpieza; este es el caso de las cobijas, salidas de baño, toallas y baberos que se encuentran clasificados dentro de esta línea.

Los accesorios son prendas elaborados en tejidos de punto, debiendo su importancia por ser el complemento de las prendas de vestir, permiten mantener la piel del bebé muy higiénica y protegen a su vez el vestuario de quien está a su cuidado. Su presentación se desarrolla en prácticos empaques, que garantizan el cuidado de los productos de agentes externos mientras son exhibidos en las tiendas, así como permite información sobre el cuidado y composición del producto.

4.4.5 Productos agrupados bajo la marca Binis: Binis es la marca utilizada por la empresa para comercializar aquellos productos que están dirigidos a un mercado con características diferentes al atendido por la marca Sleeping Baby en cuanto a edad se refiere, estando constituidos por ropa deportiva para niñas.

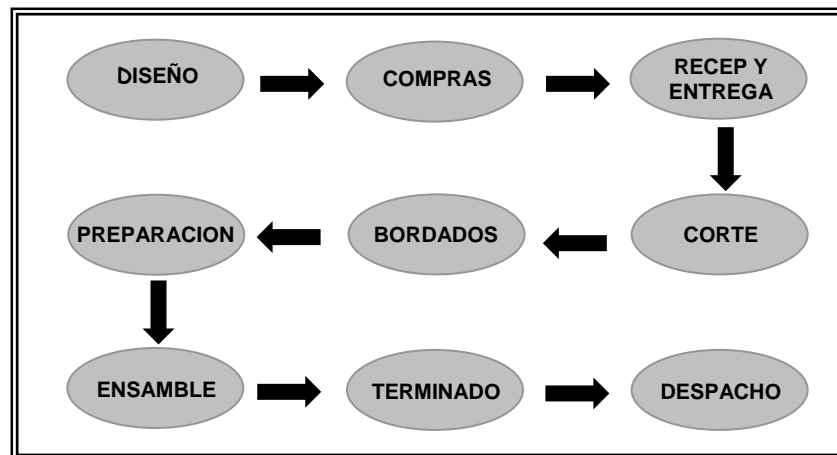
4.5 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO²¹

Los procesos de realización del producto comprenden desde la toma de las bases iniciales para los diseños hasta el despacho de los productos terminados hacia los clientes comprendiendo actividades como el aprovisionamiento de materias primas e insumos, el corte y bordado de las telas y la preparación, ensamble y terminado de las prendas. En la figura 10. se muestra gráficamente el proceso general para

²¹ NAVAS CARDENAS, Jhon Jairo. Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda.

la transformación de las ideas, telas y accesorios en prendas de vestir para los mercados atendidos.

Figura 10 Proceso productivo empresa Diseños Sleeping Baby Ltda..



Fuente: manual de calidad Diseños Sleeping Baby Ltda..

4.5.1 Proceso de diseño: El objetivo principal del diseño y desarrollo es la transformación de ideas vanguardistas en prendas de vestir para Bebes, niños y niñas mediante la escogencia e incorporación de materas primas de excelente calidad teniendo siempre en cuenta la seguridad y comodidad de los futuros usuarios del producto.

El proceso consiste en tomar ideas de medios externos tales como desfiles, revistas de modas, Internet, vitrinas, etc. complementándolas con la innovación propia aportada por las personas a cargo de este proceso las cuales se encargan de transformar estas entradas en especificaciones técnicas para las prendas representadas por bocetos, moldes, muestras físicas y fichas técnicas.

4.5.2 Proceso de compras: En el proceso de compras se reabastece el sistema productivo con las materias primas e insumos, de acuerdo a las características técnicas suministradas por el proceso de diseño.

4.5.3 Recepción y entrega de materiales: Este proceso se encarga de verificar que los productos adquiridos cumplan con los requerimientos especificados por el proceso de compras. Una vez revisados y verificados son almacenados hasta el momento en que sean requeridos en el proceso de producción. Este proceso se considera parte del proceso de compras pero se tomó aislado para dar mayor claridad a cerca del funcionamiento de la empresa.

4.5.4 Subproceso de corte: El corte de las prendas consiste en trazar los moldes sobre las telas de tal forma que se obtengan las piezas necesarias para la conformación de los productos.

Este proceso, junto con la preparación, el ensamble y terminado de las prendas, forman parte del proceso principal al cual se determinó denominar como Producción.

4.5.5 Subproceso de bordados: Los bordados de las prendas le dan a los productos la diferenciación y posicionamiento frente a las demás empresas del sector que atienden el mismo mercado destacándose históricamente por la calidad de los mismos. Este proceso se encuentra automatizado gracias a la adquisición de una bordadora múltiple capaz de procesar varias prendas simultáneamente siendo programada digitalmente.

4.5.6 Preparación, ensamble y terminado: Una vez realizado el corte y bordado de las prendas se hace necesaria la realización de trabajos previos para su preparación para la confección en forma modular en la cual se realiza el ensamble de los diferentes componentes que conforman cada producto para posteriormente ser colgados, o doblados y empacados para su entrada a la bodega de producto terminado.

4.5.7 Proceso de despachos: El proceso productivo general de la empresa culmina con la selección y envío de los productos solicitados a los clientes, los productos son recibidos de producción y almacenados hasta que se acumule la cantidad suficiente para realizar los envíos hacia las diferentes ciudades del país; dados los altos volúmenes de producción de la empresa se hace necesario el envío fraccionado de los pedidos en dos o tres parciales para los pedidos nacionales, los despachos hacia los clientes de exportación se realizan completos, en un solo envío.

5. ESTABLECIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La primera parte para construir el plan estratégico es la evaluación de la visión y misión de la empresa, y el replanteamiento de las mismas. Este proceso debe ser abierto y participativo, para lo cual fue necesario capacitar al comité de calidad en temas relacionados a la formulación de un plan estratégico ver anexo 9,10,11.

Antes de la capacitación se reviso los conceptos que los participantes tenían acerca del tema y plantear la profundidad de las capacitaciones. El nivel de profundidad de las capacitaciones no fue muy alto ya que el comité de calidad en el montaje del sistema de gestión de calidad trabajaron estos tópicos en profundidad.

Gracias al trabajo realizado por el comité de calidad se realizo un repaso de los siguientes conceptos, para llevar a cabo un proceso exitoso. Los tópicos sobre los cuales se hizo énfasis fueron los siguientes.

- Visión, qué es?
- Por que toda empresa debe tener visión?
- Misión, qué es?
- Valores.
- Matriz DOFA.

- Análisis estratégicos.
- Definición de objetivos y estrategias.
- Metodología para la construcción del plan estratégico.

El siguiente paso fue la evaluación y replanteamiento de la misión y visión de la empresa y la definición de los valores en los que se soportara la organización para lograr su visión y misión.

5.1 VISION

La visión anterior de la empresa fue analizada y comparada frente a características específicas que debe tener una visión. En el anexo 1 se encuentra la hoja de trabajo en que se basó el proceso para el análisis y redefinición de la visión.

Las características con las que debe cumplir la visión de una empresa son las siguientes:

- La declaración de una visión establece un futuro no numérico ni financiero.
- La visión describe una ventaja estratégica o particular de la unidad, área o sistema en el mercado.

Esta puede sugerir lo que queremos que digan los clientes, los proveedores, los empleados y los competidores acerca de la organización, unidad o área administrativa. Por ejemplo: “la mejor”, “la número uno”.

La visión debe estar fundamentada en valores éticos y debe:

incluir los elementos de desafío, excelencia y claridad.

La visión puede ser de amplia utilización, ya que los departamentos, unidades de negocio, equipos de trabajo, e incluso los individuos de la organización deben definir su visión.

- La visión debe ser compartida genuina y exclusiva.
- La visión debe ser inspiradora para que motive y mueva hacia la grandeza.
- La visión debe ser: concreta, factible, fácil de comunicar, clara, simple, y suficientemente amplia que rete a la persona, al equipo y a toda la unidad, o área.

De acuerdo a la evaluación de la visión de diseños sleeping baby Ltda. Frente a las características descritas, se concluye que la visión actual de la empresa no es concreta, poco retadora, y no es lo suficientemente clara, para inspirar la organización. No tiene un horizonte de tiempo, no define de que manera piensa alcanzar los objetivos, y que diferencia la empresa de la competencia.

5.1.1 Visión anterior Diseños Sleeping Baby Ltda..

Intervenir en nuevos mercados nacionales e internacionales con nuestra mejor carta de presentación: “ La calidad de nuestros productos” de la manera más eficiente posible.

5.1.2 Visión Diseños Sleeping Baby Ltda. 2010.

Diseños Sleeping Baby Ltda., será reconocida por:

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional, diferenciada entre sus competidores por la exclusividad de sus diseños y, la calidad de los materiales utilizados en la realización de sus productos, la entrega puntual y completa de sus pedidos; basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y la competencia de sus empleados.

5.2 MISIÓN

De la misma forma que se reviso y evaluó la visión, se realizó con La misión actual de la empresa. Para la reformulación de la misión se decidió empezar de cero, preguntado y respondiendo las siguientes preguntas²² (En el anexo 2. se encuentra la hoja de trabajo en que se baso el proceso para el análisis y redefinición de la misión):

- ✓ Por qué estamos aquí?
- ✓ En qué negocio estamos?
- ✓ Para qué hacemos lo que estamos haciendo?
- ✓ Qué personas están relacionadas con nuestra actividad?

²² FRANCO Y CIA LTDA, Proceso de alineamiento organizacional PAO

- ✓ Qué personas o grupo de personas están interesadas en que no fracasemos?
- ✓ Qué es lo que esperan esas personas de nosotros?
- ✓ Cómo les estamos respondiendo?
- ✓ Cuáles son los medios que estamos utilizando para satisfacer sus necesidades o intereses?
- ✓ Cuáles es nuestra imagen frente ante nuestros públicos relacionados?
- ✓ Qué nos hace únicos o especiales en nuestro entorno?
- ✓ Cómo estamos contribuyendo al equilibrio ecológico?

La misión actual de la empresa se centra en las actividades principales del negocio, las cuales son: el diseño, la producción y la comercialización del producto. Sin embargo estas actividades se consideraron los medios para alcanzar el fin que es brindar soluciones de vestido, abrigo, comodidad, y estilo en los bebés niños y niñas. Este cambio fue aprobado y reorienta la misión a si como los mismos esfuerzos que de ahora en adelante desarrolle la empresa para lograr su misión.

Es importante recalcar que la modificación a la nueva misión permite una mejor alineación con la nueva visión, ya que la empresa piensa lograr por medio de la exclusividad de los diseños y el uso de materiales de alta calidad.

5.2.1 Misión anterior Diseños Sleeping Baby Ltda..

Somos una empresa dedicada al diseño, producción y comercialización de pijamas y ropa casual para bebés, niños y niñas; mediante la transformación de los tejidos de punto y plano en ideas vanguardistas, la implementación de herramientas innovadoras, la utilización de tecnología avanzada, el mejoramiento continuo de los procesos involucrados y, la unión de esfuerzos del mejor talento humano. Brindando respeto por las necesidades, gustos y preferencias de todos nuestros clientes nacionales y extranjeros.

5.2.1 Nueva Misión Diseños Sleeping Baby Ltda..

Diseños Sleeping Baby esta orientada a satisfacer las necesidades de vestido, abrigo, comodidad y estilo en los bebés, niñas y niños de las familias de estrato medio alto y alto, tanto a nivel nacional como para los clientes de exportación que se encuentran principalmente ubicados en Estados Unidos, México, Ecuador, Panamá y Venezuela, mediante el diseño, producción, y comercialización de prendas infantiles de la más alta calidad.

5.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Cuando las organizaciones se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una visión común, las personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios²³

Partiendo de esta frase se sustenta la necesidad de establecer los valores organizacionales que serán las directrices del comportamiento de cada uno de los empleados hacia el logro de la visión organizacional.

²³ KEN BLANCHARD Y MICHAEL O'CONNOR

Este proceso se realizó con participación de los empleados en todos los niveles, ya que los valores no están en la organización, están en la gente. Los valores que tiene la gente son los que conforma la cultura de la empresa.

Para la construcción de los valores organizacionales, primero se comunicó y analizó la nueva visión y misión y se paso a reflexionar sobre lo siguiente:

- ✓ Qué representamos?
- ✓ Cómo tratamos a nuestro clientes?
- ✓ Cómo tratamos a nuestros colaboradores?
- ✓ Qué valores fundamentales nos importan más que las ganancias?
- ✓ Cómo queremos tratarnos mutuamente en el trabajo?
- ✓ Cómo queremos que nos vea la comunidad?

Una vez analizadas estas preguntas, se debatieron las siguientes:

- ✓ Cuáles son los valores que nuestra visión y misión requieren para poder llevarlas a cabo?
- ✓ Cuáles valores nos generan ventajas competitivas?
- ✓ Cómo queremos que se sientan los clientes empleados, los proveedores y los accionistas en relación con la compañía?

Partiendo de esta reflexión se procedió a desarrollar el taller “Proceso de alineamiento de valores²⁴”, descrito en el anexo 3.

Después de este proceso se determinaron estos valores como los más adecuados y convenientes para guiar la organización hacia el logro de la nueva visión y misión.

5.3.1 Valores organizacionales de Diseños Sleeping Baby Ltda..

Se dividen en dos grupos; los primeros pretenden dar las bases para obtener, y mantener el clima organizacional.

Primer grupo: Valores enfocadas a la armonía y buen ambiente laboral

El empleado de diseños sleeping baby :

- ✓ **Respeto:** Conoce su lugar en la organización, no excede los límites de la confianza.
- ✓ **Tolerancia:** Entiende que todos somos diferentes en nuestra forma de pensar, sentir y actuar.
- ✓ **Apoyo:** Tiene sentido de hermandad y apoyo con sus compañeros.
- ✓ **Compromiso:** Quiere, siente y se compromete con su empresa.

²⁴ FRANCO Y CIA LTDA, Proceso de alineamiento organizacional PAO

- ✓ **Participación:** Participa activamente en los espacios que se generan dentro de la empresa.

El segundo grupo de valores son con los que se busca lograr el éxito de todas las actividades, operaciones y procesos que realiza la empresa en pro lograr la visión y misión. Estos dos grupos en si no están separados ya que el cumplimiento de el segundo grupo de valores dependen de la armonía y buen ambiente de trabajo y de las misma forma en la medida que el trabajo de sus frutos, el ambiente se vuelve más agradable.

Segundo grupo: Valores enfocadas a la excelencia operativa

El empleado de diseños sleeping baby sabe que :

- ✓ **Trabajo en equipo:** Dos cabezas piensan mas que una, y que una solución grupal permite una visión más amplia del problema.
- ✓ **Creatividad:** Cada uno de los diseños debe ser único, y que debe diferenciarnos de la competencia.
- ✓ **Mejoramiento continuo:** Debe mejorar continuamente sus métodos de operación, en pro de satisfacer cada día más los requisitos del cliente.
- ✓ **Calidad:** La calidad se logra en la fuente.
- ✓ **Conocimiento del trabajo:** La eficiencia y el mejoramiento continuo de su labor depende del grado de conocimiento que tenga de ella.

- ✓ **Responsabilidad:** Que es responsable en gran medida del logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa, y de esta forma debe asumir su papel en el desarrollo de sus labores.
- ✓ **Sentido de urgencia:** Cada cliente necesita urgentemente sus pedidos, y que de la rapidez con la que el actué depende la entrega a tiempo de ellos.

5.4 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA..

En esta etapa de la ejecución del proyecto se realizan dos auditorias: una de tipo interno y otra de tipo externo.

La primera tiene como objetivo definir cuales son las fortalezas y debilidades que la empresa presenta en el desarrollo normal de sus actividades en pro de satisfacer las necesidades de los clientes. La segunda auditoria tiene como objetivo determinar que características particulares ofrece el sector de las confecciones. El resultado de esta auditoria que fundamenta su investigación en la información que ofrece los medios de comunicación debe definir las amenazas y oportunidades que el sector le ofrece a la empresa.

5.4.1 Auditoria interna – Identificación de fortalezas y debilidades

Como ya se mencionó el objetivo de esta auditoria es la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa en el desarrollo normal de sus actividades, operaciones, procesos y misión misma. Esta auditoria es realizada en conjunto con el comité de calidad, dada la heterogeneidad de funciones de los integrantes y su gran conocimiento de los procesos de la empresa.

El análisis interno realizado se enfocó en los siguientes aspectos:

- ✓ La capacidad gerencial
- ✓ La capacidad competitiva o de mercado
- ✓ La capacidad financiera
- ✓ La capacidad técnica o tecnológica
- ✓ La capacidad del recurso humano

5.4.1.1 Capacidad gerencial

- ✓ **Planeación**

El proceso de planeación aparece inicialmente como una necesidad de cumplir con los requisitos establecidos en la norma NTC ISO 9001:V 2000, y en la cual se baso la empresa para obtener la certificación de calidad de su sistema de gestión.

El proceso define la política de calidad de la empresa, e iniciativas estratégicas que se deben llevar a cabo para la consecución de los objetivos de calidad y la política de calidad misma, así como, los responsables y los recursos relacionados.

La implementación del proceso de planeación, ha generado canales de comunicación, por medio de los cuales se están divulgando las intenciones de la empresa.

El proceso de planeación solo se enfoca hacia la planificación de la calidad. Dicho proceso contempla la definición y redefinición de la política de calidad, de los objetivos de calidad, las estrategias organizacionales y algunos indicadores.

El proceso de planeación no establece que quiere lograr financieramente la empresa, y con lo que se concluye que todos los esfuerzos se están destinando a la mejora de los procesos y de la satisfacción del cliente, dejando a un lado el crecimiento económico de la empresa.

Los indicadores establecidos por medio del proceso de planificación actual, parecen presentar información incompleta. No se contemplan indicadores financieros.

✓ **Organización**

Diseños Sleeping Baby Ltda., está organizada de forma vertical, donde la cabeza de esta es la gerencia y subgerencia. Las áreas principales son ventas, diseño, compras, y producción.

La empresa tiene definidas los roles de cada una de las áreas así como las funciones y perfiles de los colaboradores. Esto da claridad en las responsabilidades y autoridades dentro de la organización, evitando ambigüedades.

Los perfiles de cargos son conocidos por el personal. Esto garantiza conocimiento de las funciones, derechos y deberes del personal.

Está establecido dentro de la figura de funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la empresa, el comité de calidad conformado por: director de producción, jefe de diseño y desarrollo, jefe de planta, y jefe de aseguramiento de calidad y compras.

La estructura organizacional ha establecido un funcionamiento de la empresa poco participativo, concentrando la toma de decisiones de la empresa en la gerencia y subgerencia.

La comunicación entre las diferentes áreas y dentro de las mismas es débil, y en las áreas mismas presentan problemas de comunicación. Las áreas no tienen objetivos, y políticas claras que direccionen el funcionamiento de estas hacia un mismo fin.

✓ **Dirección**

El modelo gerencial de la empresa se puede considerar autoritario, y poco participativo. La gerencia delega solo las funciones básicas de cada cargo, y decisiones simples que se dan en el desarrollo diario de las labores.

Las decisiones se toman sin mucha información, basados en el tiempo de experiencia que tienen en el negocio. Ejemplo de esto, es la negociación con clientes internacionales, los precios que pacta la gerencia no son establecidas con base en una estructura de costos, ya que la empresa no cuenta con esta herramienta.

✓ **Control**

Como se mencionó el proceso de planeación abarca el establecimiento de la política, objetivos de calidad de la empresa, y los indicadores que de allí se deriven. Este proceso es ejecutado por el comité de calidad, y no se relaciona directamente con las directrices globales organizacionales de la empresa (visión y misión).

Los indicadores que se han establecido por medio de este proceso están enfocados hacia el monitoreo de la satisfacción del cliente, y el mejoramiento continuo de los procesos.

Se tiene establecido un proceso de toma de acciones correctivas y preventivas frente a los resultados encontrados por los indicadores, según procedimientos Acciones correctivas (PG.MEJ.03), y Acciones preventivas (PG.MEJ.04)²⁵.

La política de calidad, y los objetivos de calidad de la empresa son revisados, y redefinidos por medio del procedimiento de *Revisión por la dirección* (PG.REV.01)²⁶. En este proceso se revisan los resultados globales de la empresa frente a los esperados y se toman las acciones requeridas según procedimientos Acciones correctivas (PG.MEJ.03), y Acciones preventivas (PG.MEJ.04).

²⁵ NAVAS, Jhon Jairo; CLAVIJO, Eduin, Manual de procedimientos Diseños Sleeping Baby Ltda..

²⁶ Ibid

5.4.1.2 Capacidad competitiva o de mercado

Diseños Sleeping Baby Ltda., basa su economía en la exportación. En este momento tiene negocios con compradores de EE.UU., México, Venezuela, Ecuador, y Panamá.

A nivel nacional la empresa tiene presencia en 23 departamentos del territorio nacional, dejando cubierta mas del 90% de la población.

La labor de promoción y ventas del producto es llevado a cabo por un grupo muy maduro, cuentan con mas de 10 años de experiencia en el sector, lo que les da: Conocimiento de los productos, de los clientes, de la competencia, y de las tendencias del mercado en cuanto a los gustos de los clientes y la moda que se puede imponer.

Los representantes de ventas trabajan por comisiones con diseños sleeping baby, trabajan con otras empresas al mismo tiempo y en diferentes sectores como en el del calzado.

Sólo el director de mercadeo tiene poder de negociación sobre los precios. Estas negociaciones sobre los precios se llevan generalmente con los clientes internacionales, quienes se hacen acreedores de esta posibilidad gracias a los volúmenes de compra que realizan.

Los descuentos sobre volúmenes son realizados en negociación abierta con los clientes. Estos no esta soportados en una estructura de costeo que ofrezca la información necesaria sobre los precios, volúmenes de ventas necesarios y porcentajes de descuentos.

Actualmente no se llevan a cabo campañas publicitarias para promocionar el producto, y estimular las ventas de los productos en los diferentes mercados.

Los objetivos que son perseguidos por el área son establecidos y conocidos por el director de mercadeo; sin embargo, estos objetivos no son comunicados hacia los representantes de ventas quienes trabajan por sus propios objetivos. De esta manera se evidencia que no existe un proceso de planeación del área que establezca los objetivos en congruencia con los de la organización, y genere escenarios de participación de todos los integrantes del grupo de ventas.

La dinámica de toma de pedidos de los clientes y entrega de los mismos a la empresa tiene una duración variable de 15 días, en algunas ocasiones estos son conocidos por la persona encargada de recepcionarlos, hasta que el vendedor termina las correrías; las cuales, tienen un promedio de duración de un mes y medio.

Los representantes de ventas corren con los gastos de envío de estos pedidos, que en su mayoría se envían por correo. Bajo estas condiciones los vendedores esperan la máxima acumulación de pedidos y minimizar sus costos de operación.

- ✓ **Satisfacción del cliente:** la perspectiva de lo que el cliente piensa de la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda., se obtuvo mediante una encuesta que fue realizada por el autor de este proyecto en noviembre del 2004.

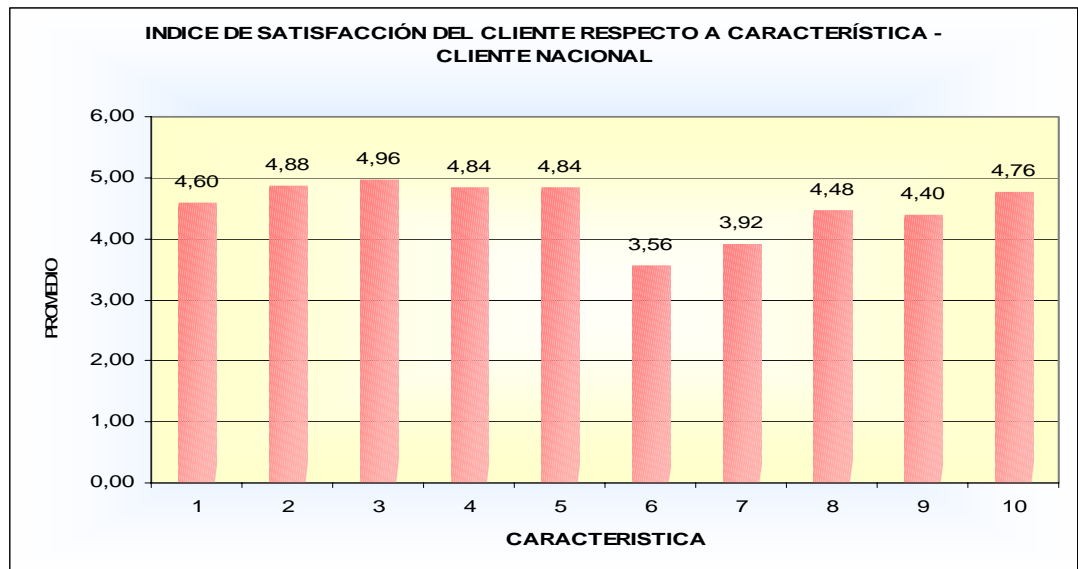
Para el proceso de investigación del cliente se desarrollo una encuesta que define diez criterios en los cuales el cliente debe brindar una calificación según su percepción. Los criterios fueron cuidadosamente seleccionados por el comité de calidad y la aprobación de la gerencia. En el anexo 4 describe los criterios que contempla la encuesta.

✓ **Conclusiones de la encuesta:**

Los datos fueron analizados y presentados a la alta dirección por medio de un informe que se debatió abiertamente en la revisión por la dirección.

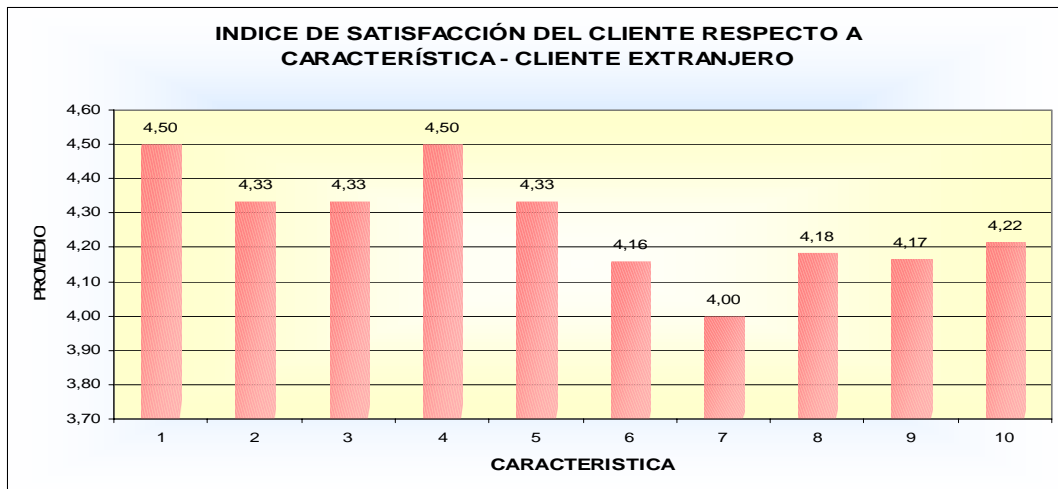
En general los clientes nacionales e internacionales tiene un buen concepto del desempeño de la empresa. Ambos destacan la innovación y creatividad del diseño de los productos de Diseños Sleeping Baby Ltda., como una de las fortalezas de la empresa y que la diferencia sustancialmente de la competencia. Esto unido a la calidad de las materias primas utilizadas en las prendas. Estas características alcanzaron un promedio por encima de 4.5 sobre 5.0, como lo muestran las figura 11 y 12.

Figura 11 Resultados encuesta satisfacción del cliente nacional



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción del cliente

Figura 12 Resultados encuesta satisfacción del cliente extranjero



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción del cliente

Con un promedio por encima de 4.6 otra característica que se destaca es el buen concepto que los clientes nacionales tienen del servicio ofrecido por los representantes de ventas, reiterando el buen trato que reciben los clientes y el asesoramiento a la hora de ofrecer los productos.

El precio fue una de las características peor evaluadas por los clientes nacionales; argumentados en la situación actual del país.

Otra característica mal evaluada por los clientes nacionales y que obtuvo promedio por debajo de 4 fueron los tiempos de entrega de los pedidos. Esta valoración por los clientes, es consecuencia de la entrega tardía de los pedidos.

Los clientes internacionales consideran que uno de los puntos en los que debe mejorar la empresa es la entrega a tiempo de los productos, que fue la

característica con el promedio de valuación más bajo pero que se mantiene por encima de 4.

5.4.1.3 Capacidad financiera

Las conclusiones desde esta perspectiva son pocas. las labores que se desempeñan a nivel financiero son llevadas a cabo por el gerente de la empresa con el apoyo de contadora.

Los pagos a proveedores son realizados en periodos de 60 y 90 días, aun cuando los periodos pactados oscilan entre 30 y 60 días. El pago de la nómina se realiza entre tres y cuatros días después de la fecha.

Se mantiene un gran inventario de materias primas.

No se evidencia la existencia de planes de inversión , y presupuestos.

En general el proceso financiero no se encuentra bien estructurado, no tiene establecidos sus objetivos, y no evidencia mejora. No cuenta con un sistema de costeo que lo provea de información confiable y oportuna.

5.4.1.4 Capacidad de producción

La realización del producto va desde la toma de pedidos, hasta que estos productos son despachados al cliente. En este orden se incluyen procesos como el diseño de los productos, las compras, la producción en si, y el despacho de los productos(ver figura 10 descripción general de proceso productivo).

- ✓ **Proceso de diseño:** El proceso consiste en tomar ideas de medios externos tales como desfiles, catálogos de moda, Internet, vitrinas, etc. complementándolas con la innovación propia aportada por las personas a cargo de este proceso las cuales se encargan de transformar estas entradas en especificaciones técnicas para las prendas representadas por bocetos, moldes, muestras físicas y fichas técnicas.

Además de las entradas tenidas en cuenta para el diseño de las prendas, el aporte de los representantes de ventas es una fuente importantísima, ya que ellos tienen un conocimiento grande de sus clientes, de los productos, y las tendencias del mercado.

Este proceso es de vital importancia en el éxito y posicionamiento que hasta el momento ha logrado el producto que Diseños Sleeping Baby Ltda., ofrece a sus clientes. Los productos tienen gran aceptación gracias a su diseño, colores, bordados, y la calidad de los materiales utilizados entre otras. Fruto de esto del buen trabajo realizado por los integrantes del área de diseño, quienes tienen mucho tiempo de experiencia en estas actividades.

La exclusividad de los diseños realizados, los materiales escogidos, los bordados y además características que identifican el producto, hacen de este un producto difícil de producir, y por consecuencia costoso.

Los diseños son aprobados en muchas ocasiones sin tener en cuenta el impacto que pueda tener los diseños en el proceso de producción, las compras, y los costos de los mismos.

Es una constante la entrega tardía de los diseños a los representantes de ventas en relación con las fechas propuestas. Esto es una gran desventaja frente a la competencia, ya que los representantes de ventas de diseños sleeping baby ofrecen los productos a los clientes tiempo después de la competencia.

Los muestrarios que se realizan presentan una gran variedad de productos. Un muestrario puede estar conformado por 190 referencias (190 productos, ver numeral 4.4) y cada una de ellas puede tener 3 colores. Esta gran variedad de productos hace que el cliente escoja cantidades muy pequeñas de cada referencia; lo cual tiene un impacto positivo y uno negativo:

- ✓ En primer lugar el cliente tiene una gran variedad de diseños para escoger, lo cual da un sentido de exclusividad. Por otra parte esa gran variedad hace que el cliente pida pequeñas cantidades en diferentes referencias, lo cual dificulta la compra de materiales, la producción de los pedidos, y la entrega de los mismos.

El sistema de producción parece no tener la capacidad para entregar los pedidos con las características de cantidades y colores en los tiempos requeridos.

- ✓ **Proceso de ventas:** Una vez los productos son diseñados, estos son entregados a los representantes de ventas quienes llevan los productos hasta los clientes, registrando por medio de un formato de pedido las necesidades de

los clientes en cuanto a cantidad, colores y tallas de las prendas, y tiempos de entrega. Cabe aclarar que

El equipo de ventas se encuentra constituido por el director de mercadeo que hace las veces de vendedor y dos representantes de ventas. El director de mercadeo atiende los grandes clientes de Bogotá y la totalidad del mercado extranjero que está constituido por países como EEUU, México, Venezuela, Ecuador, Panamá. El mercado nacional es atendido como se encuentra en la siguiente tabla.

En el desarrollo de esta actividad se identificaron características importantes del proceso, las cuales ya fueron enunciadas en la capacidad del mercado de este numeral (ver numeral 5.4.1.2).

- ✓ **Proceso de compras:** Como los demás procesos analizados este tiene una gran importancia en el desarrollo y entrega de los productos a los clientes en las cantidades y fechas solicitados.

Las actividades que se llevan a cabo son la compra de materiales e insumos, la evaluación, selección, y reevaluación de proveedores. Bajo estas dos actividades se realizó el análisis de este proceso.

Las actividades necesarias para llevar a cabo las compras necesarias para aprovisionar la producción están establecidas y se ejecutan siguiendo la norma NTC ISO 9001 Versión 2000.

Dada la gran cantidad de referencias que se diseñan para cada muestrario y cada temporada, los cambios en las tendencias de la moda, las telas e

insumos que se requieren para la producción, son muchas las referencias de telas que se deben manejar, y gran variedad de proveedores.

Los tiempos de entrega que se manejan con los proveedores de telas, son largos, lo cual afecta la eficiencia del proceso de compras, de producción y de despacho de los productos a los clientes. Se mantienen stock de inventarios para telas de línea (telas que son utilizadas en todos los muestrarios).

Teniendo en cuenta, la cantidad de referencias que se manejan, las actividades necesarias para llevar a cabo la explosión de materiales son bastante complejas; sin embargo la empresa no maneja un sistema de información, que facilite y minimice el trabajo operativo de la persona encargada de esta labor. Por tanto el tiempo que se requiere es muy alto, entorpeciendo la intención de cumplir al cliente con los pedidos.

La empresa maneja una base de proveedores con los cuales viene trabajando hace varios años; sin embargo las relaciones en la actualidad no se encuentran muy fortalecidas por el incumplimiento de los pagos en las fechas establecidas.

Como consecuencia de esto en algunos casos las actividades de evaluación, selección y reevaluación de proveedores pierde sentido, ya que de que forma se le exige a un proveedor que se le esta incumpliendo.

- ✓ **Proceso de producción:** Este proceso contempla los subprocesos de corte, bordados, preparación ensamble y terminado. Estos subprocesos son fueron descritos en el numeral 4.5 de este documento.

En este proceso se evidencian grandes problemas, que son consecuencia de las falencias que presentan en procesos como diseño, y compras.

La empresa tiene con un grupo de personas que cuentan con la experiencia suficiente en el sector de las confecciones. Esto garantiza una buena labor en las actividades relacionadas en la producción de los pedidos de los clientes.

Pese a la experiencia del personal de producción, existen cargos que requieren capacitación en el manejo de herramientas informáticas, manejo de personal, productividad entre otras.

Las maquinas tienen gran tiempo de uso, pero que se encuentran en buen estado para la producción. Las maquinas existentes requieren algunas adecuaciones que pueden ayudar el aumento de la capacidad de la planta.

Las maquinas son sometidas a mantenimientos correctivos cada vez que son requeridos. No se tiene establecido un plan de mantenimiento preventivo, solo la maquina bordadora que es la más grande y costosa es revisada anualmente.

El subproceso de bordados que basa su eficiencia en la optima utilización de la maquina bordadora, aparece como el cuello de botella del proceso de producción. Pese a esto la programación de los tiempos de preparación y de producción de esta maquina dista de ser buena.

El proceso de producción utiliza el sistema de producción modular, el cual se ve muy truncado y poco eficiente debido a fallas en la programación de los materiales a utilizar, la mala programación de la maquina bordadora, del personal y eventualidades como las fallas en las maquinas.

El sistema de producción modular requiere de una programación muy precisa teniendo en cuenta los materiales, insumos, las capacidades de maquina y procedimiento. Aunque el sistema de producción modular no contempla los inventarios de producto en proceso, en todo el subproceso de ensamble y terminado en la empresa se caracteriza por tenerlos.

5.4.1.5 Gestión de los recursos

Esta parte de la auditoria se centro en la revisión de la gestión de las competencias del talento humano, la gestión de la infraestructura y el desarrollo tecnológico.

✓ Gestión humana

El área de gestión de recursos humanos es relativamente nuevo. Tiene contempladas dentro de sus actividades la selección de personal, proceso que se encuentra bien estructurado dadas las necesidades de la empresa; es decir se puede decir que el proceso es adecuado para la organización.

Cuenta con un director que tiene todas las capacidades para el correcto desarrollo de las actividades que se requieren en este proceso. Sin embargo el encargado del área de recursos humanos, es el encargado del área de producción. Esta doble responsabilidad designada puede ser contra productiva,

aun cuando la persona a cargo sea muy competente, ya que estamos hablando de dos procesos de mucha responsabilidad y demasiado trabajo.

El proceso de gestión de recursos humanos contempla en su estructura, la ejecución de actividades de capacitación, que sean necesarias para el personal que labora en la empresa. Sin embargo dichas actividades de análisis de la competencia del personal, establecimiento de las necesidades de formación, programación y ejecución de las actividades de formación no son llevadas a cabo debido a lo no asignación de los recursos necesarios por parte de las directivas de la empresa.

No se evidencia asignación de recursos para la formación y capacitación del personal de la empresa.

Áreas como diseño, producción y recursos humanos requieren de la inyección de personal que refuercen las actividades que hasta el momento se llevan a cabo.

En la medida que la empresa ha crecido, las funciones que se han ido generando se van delegando al mismo personal, lo cual produjo un sobre cargo en las funciones de los empleados.

✓ **Gestión de infraestructura**

La infraestructura con que cuenta la empresa se encuentra en buen estado, las instalaciones cuentan con las condiciones necesaria de iluminación, ventilación entre otras.

Los espacios se encuentran bien definidos y son adecuados para las necesidades de la empresa. Se requiere inversión en la adecuación del almacén de materiales,

ya que en este momento el almacenaje de telas permite el deterioro de las telas e insumos.

En cuanto al desarrollo tecnológico solo se evidencia en la generación de un software que integra toda la cadena de valor. Empezando desde la recepción de pedidos hasta, el despacho y facturación. El software se ha venido desarrollando hace un año y medio, y en estas instancias no muestra gran avance.

5.4.2 Auditoria interna – priorización, calificación de los factores, y evaluación del impacto

Después de haber identificado las fortalezas y debilidades de la empresa en las diferentes perspectivas el siguiente paso es definir cuáles de ellas son las más importantes. Esto se logra por medio de la calificación del impacto que cada una tiene en el negocio.

En las paginas siguientes se muestra el resultado de este proceso en las diferentes perspectivas analizadas.

Tabla 3 Calificación de fortalezas y debilidades

Capacidad gerencial	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Proceso de planeación inadecuado a las necesidades de la empresa					X		X		
Sistema gerencial poco participativo						X		X	
Conocimiento de cargos, funciones, derechos y deberes	X						X		
Comunicación débil entre las áreas y al interior de las mismas					X			X	
Sistemas de monitoreo y control de la empresa			X				X		
Evaluación de gestión		X					X		
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional						X			X
Sistemas de toma de decisiones					X		X		

Tabla 3 Calificación de fortalezas y debilidades

Capacidad de mercado	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia y conocimiento del sector	X						X		
Capacidad de negociación					X			X	
Claridad de objetivos y metas				X			X		
Comunicación entre los elementos del área					X			X	
Estrategias de mercadeo y publicidad					X			X	
Tecnología para la toma y recepción de pedidos						X			X
Fuerza del producto, exclusividad, calidad	X						X		
Satisfacción del cliente		X					X		
Costos de distribución y ventas						X			X
Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos				X			X		
Tiempos de entrega de los productos					X				X

Tabla 3 Calificación de fortalezas y debilidades

Capacidad de producción	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura		X					X		
Capacidad de innovación			X				X		
Nivel de tecnología utilizada en el producto					X		X		
Eficacia de la producción			X					X	
Eficiencia de la producción			X					X	
Competencias de la mano de obra	X							X	
Volúmenes de producción, y economías de escala			X					X	
Nivel de coordinación con otras áreas						X	X		
Programación de la producción						X		X	
Flexibilidad de la producción		X						X	

Tabla 3 Calificación de fortalezas y debilidades

Capacidad de gestión de recursos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano						X		X	
Experiencia técnica	X						X		
Estabilidad						X		X	
Ausentismo			X				X		
Pertenencia					X		X		
Motivación				X			X		
Nivel de remuneración		X						X	
Accidentalidad			X						X
Inversión en mejoramiento de competencias					X		X		
Condiciones ambientales y de infraestructura		X					X		

5.4.3 Auditoria Externa- identificación de oportunidades y amenazas

El siguiente paso es la realización de la auditoria externa, la cual se llevo a cabo por análisis de información encontrada en Internet en su mayoría, y otro tanto en la experiencia de los dueños de la empresa, quienes conocen el comportamiento del mercado desde hace 15 años.

La auditoria se concentra en el estudio del mercado desde las siguientes perspectivas.

- ✓ Factores económicos

- ✓ Factores sociales

- ✓ Factores tecnológicos

- ✓ Factores políticos

5.4.3.1 Factores económicos

Dentro de los factores mas relevantes están:

- ✓ **La inflación**

En 2004 se cumplió la meta de inflación de 5,75% y la inflación sin alimentos se redujo sustancialmente.

La disminución en el ritmo de crecimiento de los precios de los combustibles y los servicios públicos así como la buena oferta de alimentos durante lo corrido del 2004, fueron los principales factores que permitieron mantener la inflación controlada a pesar del mayor crecimiento económico y de la disminución de las tasas de intervención del Banco de la República a comienzos del año (50 puntos básicos dejando la tasa en el 6,75% E.A.). De esta forma, la inflación en 2004 finalizo en 5,75%, sobre la parte superior de la meta establecida por el Banco de la República entre 5% y 6%.

Otro de los factores que más ha favoreció el control de la inflación durante el 2004 fue la apreciación del peso con respecto al dólar, puesto que, por una parte, disminuyó las presiones sobre los costos de producción (reducción del costo de materias primas importadas) y, por otra parte, volvió más baratos relativamente los bienes finales que son susceptibles de comerciarse internacionalmente, en adelante, denominados bienes transables.

El crecimiento de la economía ha mostrado un excelente dinamismo, lo que ha cerrado la brecha entre la producción real y la potencial. Hecho que ha repercutido en el incremento del empleo en la economía, lo que ha impulsado la demanda agregada. Se espera que esta tendencia se mantenga en el mercado laboral, incluso hasta 2006, lo que afirma la recuperación de la economía y la proyección de presiones inflacionarias futuras²⁷.

Las proyecciones realizadas²⁸ prevén que la inflación básica debería cerrar 2005 alrededor del 5,35%, lo que marcaría una reducción de 12 pb frente a la proyectada para el cierre de 2004 (5,47%). Dicha reducción no es muy alta, sin embargo, prevé un mantenimiento de la inflación, hecho que afecta positivamente la venta de productos a nivel nacional, por el mantenimiento del poder adquisitivo del peso. Hecho que sin duda beneficia el sector de las confecciones y demás de la economía colombiana.

✓ **EL Dólar y su tendencia**

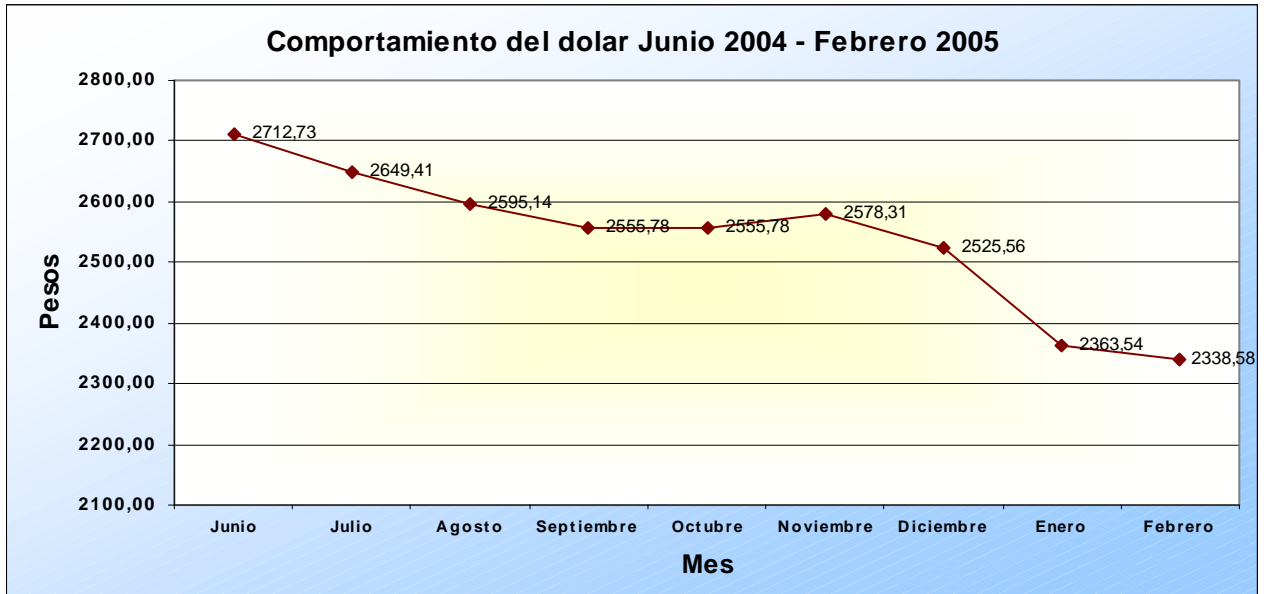
Un hecho que bien se puede analizar en conjunto con la variable de la economía anterior, es el comportamiento del dólar. Dada la estrecha relación que tienen estas dos variables, su influencia mutua. Pese a esto y la gran importancia del valor del dólar para la economía de las empresas exportadoras esta variable se analiza independientemente.

Teniendo en cuenta que una de las bases de la economía de la empresa diseños sleeping baby y de muchas más empresas del sector de las confecciones son las exportaciones, es preocupante la caída que ha presentado este.

²⁷ Confisura, Banco De La Republica, DANE , su valor: www.confisura.com.co

²⁸ Ibíd.

Figura 13 Comportamiento del dólar junio 2004 – febrero 2005



Fuente: [www. Confisura.com.co](http://www.Confisura.com.co)

Los resultados del año 2004 no fueron buenos, y mucho menos en el 2005, este factor es el que más preocupa y amenaza la estabilidad de muchos empresarios, ya que los precios que se tienen pactados con los compradores internacionales es muy probable que se mantengan. Además a esto se une la competencia de productos a más bajos costos provenientes de países como Taiwán, china entre otros, en mercados como el ecuatoriano, mexicano y estadounidense²⁹.

“Las negociaciones con los empresarios extranjeros como los mexicanos están basadas en el precio del producto, y son muy fuertes. Por lo tanto la caída del dólar afecta enormemente las condiciones de la empresa, ya que las ganancias

²⁹ Cristian Fernando arenas, Director de mercadeo Sleeping Baby Ltda..

*cada vez son menos, debido a que el empresario extranjero quiere comprar la misma calidad, al mismo precio*³⁰.

Las condiciones de estas dos variables de la economía parecen ir en contra vía, aún cuando las expectativas de la valoración del peso frente al dólar son buenas, es claro que para las empresas exportadoras ven en este fenómeno un efecto negativo, ya que la reevaluación del peso es consecuencia de la influencia de muchos factores, como la reactivación del flujo de capital extranjero hacia Colombia, y de la caída misma del dólar.

5.4.3.2 Condiciones sociales

Las condiciones sociales del país están marcadas o influenciadas por un problema político entre grupos de derecha e izquierda y otros más.

Sin duda este conflicto retrasa el desarrollo económico de la economía colombiana y de cualquier sector de la misma.

Sin embargo dado este problema, las condiciones para la comercialización de productos en el contexto nacional son cada día más amplias, debido a política de seguridad social adelantada por el actual gobierno.

Las expectativas son favorables y el incremento de la confianza en Colombia para la inversión son más altas, por parte del capital extranjero y nacional.

Vías que eran intransitables y sobre las que se corría un gran riesgo de perder la mercancía son ahora accesibles. Esto permite llevar el producto a más ciudades del país y aumentar la cobertura y por consecuencia las ventas.

³⁰ Ibíd.

En resumen aún cuando Colombia se encuentra con un problema social bastante difícil las condiciones que se han presentado de hace varios atrás hacen prever buenos augurios para los años venideros en políticas de seguridad social, lo cual fomenta el desarrollo de los pequeños y grandes inversionistas del país y el extranjero.

5.4.3.3 Factores Políticas

✓ **La globalización de los mercados**

Este acontecimiento parece ser uno de los más prometedores y beneficiosos para el crecimiento económico de los negocios de los exportadores nacionales.

- ✓ Colombia se encuentra participando en diferentes acuerdos que faciliten el comercio entre países dentro de los cuales podemos referenciar:
- ✓ El componente comercial de la comunidad andina de naciones (CAN) donde se encuentran países como Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela.
- ✓ El suscrito entre Colombia, México y Venezuela conocido como G-3.
- ✓ El suscrito entre Colombia y Chile.
- ✓ El suscrito entre los países del CAN y los de MERCOSUR (que incluye Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).
- ✓ ALCA
- ✓ TLC

A través de los acuerdos citados, así como de otros, Colombia ha buscado internacionalizar su economía y estrechar sus vínculos comerciales con otros países.

Gracias a esto, Colombia ha logrado firmar acuerdos de libre comercio con todos los países de América Latina que han estado dispuestos a negociar. En varias oportunidades, Colombia ha manifestado su interés en negociar con los pocos países latinoamericanos faltantes, sin éxito.

La globalización exige abrir la mayor cantidad de puertas posible a las exportaciones colombianas. Igualmente, la negociación con otros países permite la entrada de productos extranjeros que ponen en riesgo empresas colombianas en cualquiera de los sectores de la economía, sobre las cuales los tratados de comercio abierto tengan alcance.

La llegada de productos del extranjero es sin duda una gran preocupación por los bajos costos que algunos países manejan, gracias a su gran capacidad tecnológica.

El tratado de libre comercio con estados unidos es el que más polémica genera por las implicaciones positivas y negativas que tiene sobre la economía colombiana.

Acá vuelve a ver para las empresas del sector de las confecciones y para los demás sectores una gran contradicción, ya que la puesta en marcha del acuerdo beneficiara significativamente la exportación de los productos al mercado norteamericano por la eliminación de aranceles, pero al mismo tiempo permitirá la entrada de productos extranjeros al país que sin duda colocaran en riesgo las ventas en el mercado nacional.

Según las expectativas que se generan entorno al tratado de libre comercio con estados unidos los dueños de la empresa Sleeping Baby, ven grandes oportunidades en el mercado de exportación, pero con preocupación el mercado nacional.

✓ **La continuidad del gobierno**

Otra de las variables que se encontró importante revisar es la continuidad del gobierno actual. Teniendo en cuenta la llegada de un nuevo gobierno para junio del 2006, es imperativo que se garantice la continuidad de programas como el de seguridad social, el cual ha traído beneficios en el mercado nacional.

La llegada de un gobierno que no garantice la continuidad de las buenas políticas establecidas por el actual, pone en riesgo sin duda la estabilidad económica de las empresas exportadoras, y nacionales.

Es por ello que la continuidad de las buenas condiciones que se han dado en el mercado nacional y de exportación es algo que en su momento puede ser una amenaza o una oportunidad para las intenciones de la empresa diseños sleeping baby Ltda..

5.4.4 Auditoria externa – priorización, calificación de los factores, y evaluación del impacto

El siguiente paso después de haber realizado el análisis de las variables externas más relevantes para el sector y la empresa misma, fue calificar en consenso con el comité de calidad el impacto de los mismos en las intenciones de la empresa.

Tabla 4 Calificación oportunidades y amenazas

FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
La estabilidad de la Inflación		X						X	
Reevaluación		X						X	
Caída del dólar				X			X		
La entrada de capital extranjero				X			X		
Sociales									
Seguridad social		X						X	
Políticos									
Tratados de libre comercio	X			X			X		
Continuidad del gobierno		X						X	
Política de seguridad social		X						X	
Tecnológicos									
Entrada de empresas con alta tecnología				X			X		
Acceso a tecnología	X						X		

5.5 MATRIZ DOFA

Una vez realizado el análisis situacional de la empresa, donde se identificaron características relevantes de la empresa a nivel interno y factores del comportamiento de las confecciones en el cual se desempeña la empresa. Junto con el comité de calidad se construyó la matriz DOFA de la empresa.

Esta matriz contempla las amenazas y oportunidades que presenta el sector de las confecciones, así como las fortalezas y debilidades inherentes de la empresa.

Teniendo en cuenta que el sector de las confecciones al igual, que todos los sectores de la economía nacional e internacional esta plagado de factores incontrolables. Variables que fluctúan constantemente gracias a la interacción de las fuerzas del mercado. La matriz DOFA es una buena alternativa para plantear alternativas o iniciativas estratégicas, que propendan por el mejor aprovechamiento de las oportunidades del mercado, y de la misma forma prepare a la empresa para enfrentar las amenazas que el sector presenta.

Las iniciativas que se planteen, como el mismo nombre refiere son iniciativas, y no necesariamente todas se implementaran. En este caso la organización es libre de decidir que es lo más conveniente, según las condiciones actuales del sector y las aspiraciones futuras de la empresa.

A continuación en la tabla 5, se presentan las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del sector de las confecciones donde se desempeña Diseños Sleeping Baby. Estas son el resultado del procedimiento de priorización y evaluación de las actividades definidas en los numerales 5.4.2 y 5.4.4 de este documento. Allí se seleccionaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con mayor impacto en le economía y desempeño de la empresa.

Tabla 5 Matriz DOFA de la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda..

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. El reconocimiento de la calidad de los productos en el mercado. 2. Los años de experiencia del personal de la empresa en el sector. 3. La disposición al cambio del personal de la empresa. 4. El conocimiento del proceso de producción fortalecido por los años en el mercado. 5. La infraestructura adecuada (locaciones, maquinaria) de la empresa, para el proceso de producción. 6. Las buenas condiciones ambientales de trabajo de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa no cuenta con un sistema de información que facilite la labor operativa y la comunicación de la información, que se genera a través de la cadena de valor. 2. La poca inversión en desarrollo tecnológico. 3. La empresa no tiene un plan de incentivos estructurado para los empleados. 4. las débiles relaciones con los proveedores, causados por demora en los pagos 5. La sobrecarga de funciones, a los cargos existentes. 6. No hay establecido sistema de costeo de los productos. 7. La concepción de producto costoso que tienen los clientes nacionales 8. El proceso de planeación no es adecuado para las necesidades de la empresa. 9. la débil comunicación entre las áreas, y colaboradores de las mismas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gran apertura de los mercados internacionales a través de tratados como el ALCA, el TLC.. 2. El prometedor crecimiento de los volúmenes de exportación al mercado internacional. 3. La disminución de los porcentajes arancelarios. 4. El fortalecimiento de las relaciones con Venezuela. 5. El aumento de la seguridad del país, reflejado en el crecimiento de la confianza en el país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La entrada de competidores extranjeros al mercado nacional, que se basan en el precio 2. Desarrollo tecnológico de la competencia. 3. las variaciones del dólar en demostrada en parte del 2003, el 2004 y lo que va del 2005. 4. Conflicto interno, con los diferentes grupos armados que operan al margen de la ley.

Tabla 6. matriz de alternativas estratégicas de diseños sleeping baby

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>1. Penetrar nuevos mercados a nivel nacional e internacional mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La contratación de vendedores que operen a nivel nacional y en otros países, y negocien los productos. ✓ La apertura de puntos de venta de la marca a nivel nacional e internacional. ✓ El establecimiento plataforma de negociación del producto a través del comercio electrónico(Internet). 	<p>3. Campañas publicitarias agresivas para aumentar la aceptación del producto que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Genere recordación de la marca como un producto de alta calidad. ✓ Demuestren las bondades del producto en los nuevos y actuales mercados, disminuir la concepción de producto costoso. ✓ Enseñe a los vendedores de nuestros clientes a mostrar las bondades del producto. <p>4. Reestructuración del área de RRHH que tenga entre otros objetivos los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El mejoramiento continuo de las competencias del recurso humano. ✓ El establecimiento de planes de incentivos para el recurso humano.
AMENAZAS	<p>2. Obtener un producto mas competitivo en el mercado por medio del aumento de la productividad, teniendo como pilares</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El mejoramiento continuo de las competencias del recurso humano. ✓ La generación de espacios de participación de los empleados para el mejoramiento de los procesos, aprovechando su experiencia en el sector y conocimiento del proceso de producción 	<p>5. Constituir un grupo de mejoramiento que procure entre otras cosas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo del sistema de información que integre la cadena de valor, y disminuya los tiempos de procesamiento de la información. ✓ El mejoramiento de la eficiencia operativa, y disminución de los tiempo de respuesta tanto al cliente externo como al interno. <p>6. La estructuración del área financiera de la empresa, que vele entre otras cosas por.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de una estructura de costeo que permita adaptación de los precios a los cambios del mercado, y brinde información que ayude a medir la eficiencia general de la empresa.. ✓ La inversión en los proyectos de productividad, y mejoramiento de las competencias del trabajador de la em presa ✓ La generación de valor para la empresa ✓ Mantenga flujo de efectivo que permita entre otras cosas mejorar las relaciones con los proveedores.

5.5.1 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS DE NEGOCIO

La tabla 6 matriz de alternativas estratégicas contempla estrategias que se proponen como resultado del cruce de debilidades y fortalezas de la empresa con las oportunidades y amenazas. En los cuadros superior e inferior izquierdo de la tabla 6 se plantearon iniciativas que apuntan al aprovechamiento de las oportunidades y la neutralización de las amenazas que el sector ofrece por medio de las fortalezas de la empresa. De la misma forma en los cuadros superior e inferior de la parte derecha de la tabla 6 se plantearon iniciativas estratégicas que pretenden mejorar las debilidades por medio de las oportunidades que el sector ofrece, y la alerta que se genera por el impacto que pueden generar las amenazas del sector en las intenciones futuras de la empresa.

A continuación se presentan las alternativas planteadas estas están divididas en estrategias de negocios y estrategias funcionales.

5.5.1.1 Estrategias de mercado

Estrategia 1: Penetración de nuevos mercados a nivel nacional e internacional mediante:

- ✓ La contratación de vendedores que operen a nivel nacional y en otros países, y negocien los productos.
- ✓ La apertura de puntos de venta de la marca a nivel nacional e internacional.
- ✓ El establecimiento plataforma de negociación del producto a través del comercio electrónico(Internet).

Estrategia 3: campañas publicitarias agresivas para aumentar la aceptación del producto que:

- ✓ Generen recordación de la marca como un producto de alta calidad.
- ✓ Demuestren las bondades del producto en los nuevos y actuales mercados, disminuir la concepción de producto costoso.
- ✓ Enseñen a los vendedores de nuestros clientes a mostrar las bondades del producto.

5.5.1.2 Estrategias funcionales

Estrategia 2: Producir un producto mas competitivo en el mercado por medio del aumento de la productividad, teniendo como pilares

- ✓ El mejoramiento continuo de las competencias del recurso humano.
- ✓ La generación de espacios de participación de los empleados para el mejoramiento de los procesos, aprovechando su experiencia en el sector y conocimiento del proceso de producción.
- ✓ El estableciendo planes de mejoramiento y mantenimiento preventivo para maquinas e infraestructura.

Estrategia 4: Reestructuración del área de RRHH que tenga entre otros objetivos los siguientes.

- ✓ El mejoramiento continuo de las competencias del recurso humano.
- ✓ El establecimiento de planes de incentivos para el recurso humano.

Estrategia 5: Constituir un grupo de mejoramiento, que vele entre otras cosas por:

- ✓ Desarrollo del sistema de información que integre la cadena de valor, y disminuya los tiempos de procesamiento de la información.
- ✓ El mejoramiento de la eficiencia operativa, y disminución de los tiempo de respuesta tanto al cliente externo como al interno.

Estrategia 6: La estructuración del área financiera de la empresa, que vele entre otras cosas por:

- ✓ Establecimiento de una estructura de costeo que permita adaptación de los precios a los cambios del mercado, y brinde información que ayude a medir la eficiencia general de la empresa.
- ✓ La inversión en los proyectos de productividad, y mejoramiento de las competencias del trabajador de la empresa.
- ✓ La generación de valor para la empresa
- ✓ Mantenga flujo de efectivo que permita entre otras cosas mejorar las relaciones con los proveedores.

5.6 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

La siguiente etapa es la construcción de la estrategia que Diseños Sleeping Baby Ltda., utilizara como medio para lograr los objetivos futuros contemplados en su visión.

La estrategia que diseños sleeping baby plantea para lograr su visión tiene dos frentes. La búsqueda de nuevos clientes, y el mejoramiento operativo de la empresa. Estos dos frentes están directamente relacionados y el éxito de una dependerá directamente del éxito de la otra.

5.6.1 Crecimiento en el mercado

El crecimiento en el mercado nacional e internacional por medio de la diferenciación del producto, el aumento de la cobertura en los mercados actuales y la penetración en nuevos mercados del sector de las confecciones.

La búsqueda de nuevos clientes se debe enfocar hacia la búsqueda clientes más rentables. Clientes que soliciten volúmenes más altos que permitan a la empresa aumentar los rendimiento financieros por medio del concepto de economía de escala.

Teniendo en cuenta que la empresa atiende un mercado local y uno internacional, es necesario para lograr el crecimiento, una mayor gestión por parte de los encargados de estos mercados. Por tanto se propone un incremento de la fuerza de ventas en ambos mercados. Ambos mercados estarán divididos en zonas:

- ✓ En el caso específico del mercado internacional se definen dos zonas: la norte compuesto por países de centro(México) y Norteamérica(EEUU) y la zona sur compuesta por los países suramericanos(entre los cuales están Venezuela,

panamá y ecuador). Para cada zona abra un director quien se encargara de la búsqueda de nuevos clientes.

- ✓ Para el mercado nacional la agrupación se hará en cinco zonas que se muestran en la tabla 7. Cada una de estas zonas será gestionada por un coordinador de zona.

Tabla 7 Distribución del mercado atendido por Diseños Sleeping Baby Ltda..

ZONA				
CENTRAL	OCCIDENTE	ANTIOQUIA	COSTA	SANTANDER
Cundinamarca	Valle	Antioquia	Atlántico	Santander
Meta	Risaralda	Chocó	Bolívar	Cesar
Boyacá	Caldas		Magdalena	Norte de Santander
Huila	Quindío		Guajira	
Tolima	Cauca		Sucre	
Casanare	Nariño		Córdoba	
Guaviare	Caquetá			
Vichada				

Fuente. Director de mercadeo Diseños sleeping baby Ltda..

Todos los directores de zona serán dirigidos por el director general de mercadeo y ventas de diseños sleeping baby, quien en conjunto con los directores de zona serán los encargados de dirigir la ejecución de las estrategias, y de observar y seguir el desempeño de las mismas.

5.6.2 Mejoramiento continuo de la Eficacia y Eficiencia Operativa

Esta estrategia tiene como objetivo mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa, por medio de proyectos como el montaje de un sistema de información que disminuya los tiempo de procesamiento de la información generada a lo largo de la cadena de valor de la empresa, establecimiento de una estructura de costeo que permita adaptación de los precios a los cambios del mercado, y brinde información que ayude a medir la eficiencia general de la empresa, la reestructuración del proceso financiero, de RRHH y la creación del proceso de eficiencia y productividad.

Esta estrategia nace con la idea de aprovechar los buenos resultados que se han logrado a través de la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

5.7 CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez establecida la visión Diseños Sleeping Baby Ltda., y las estrategias para alcanzarla, el siguiente paso es convertir las estrategias fundamentales de la empresa(Estrategia de aumento de la cobertura y crecimiento, diferenciación del producto y Mejoramiento operativo continuo), en objetivos estratégicos que den la posibilidad de medir su éxito.

Esta es la razón fundamental por la que se escogió la metodología de cuadro de mando integral para desarrollar el sistema de medición de gestión de la empresa.

El paso que se siguió fue el establecimiento de lo que la empresa debe conseguir desde cuatro perspectivas que la metodología de CMI establece (financiera, cliente, proceso interno, y formación y crecimiento).

5.7.1 Establecimientos de las perspectivas

La visión es lo que se quiere lograr, y las perspectivas indican el camino, son los factores claves que hay que controlar para lograr el cumplimiento de la visión.

De esta forma se establecieron los factores claves de éxito de la empresa desde la cuatro perspectivas recomendadas por la metodología del cuadro de mando integral.

Teniendo en cuenta la visión y el diagnóstico situacional y las estrategias organizacionales, se determinaron los siguientes factores críticos de éxito, definidos en la tabla 8. según anexo 5.

Tabla 8 Factores críticos de éxito (perspectivas)

PERSPECTIVAS	FACTOR CRITICO
FINANCIERA	La generación de valor para los accionistas
	Crecimiento de las ventas en los mercados.
	Control de gastos y costos
CLIENTE	La satisfacción del cliente
	La cuota mercados nacionales e internacionales
	Adquisición de nuevos clientes en el mercado nacional e internacional
PROCESO INTERNO	La eficiencia de los procesos de la cadena de valor
	Generación de diseños que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes
	Posicionamiento de la marca
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	la productividad de los empleados.
	La competencia de los empleados
	El sistema de información de la empresa
	La Motivación de los empleados

5.7.2 Establecimiento de los objetivos estratégicos

Una vez establecidos las perspectivas(o factores críticos de éxito), el siguiente paso es definir a cada uno de estos factores, unos objetivo estratégicos que hagan medible dichas perspectivas y por tanto monitoreables y controlables en el transcurso y ejecución de las mismas.

Estos objetivos fueron establecidos en común acuerdo con el comité de calidad, para ello se tuvo en cuenta que estos debían estar acorde con las estrategias planteadas, claramente definidos, y ser alcanzables. Los objetivos establecidos se muestran en la tabla 9.

La construcción de los objetivos estratégicos fue realizado por medio de un taller con los integrantes del comité de calidad y aplicando el formato descrito en el anexo 6. Fijación de objetivos estratégicos.

Tabla 9 Objetivos estratégicos

PERSPECTIVAS	FACTOR CRITICO	OBJETIVO
FINANCIERA	La generación de valor para los accionistas	Aumentar la rentabilidad operativa
	Crecimiento de las ventas en los mercados.	Aumentar los niveles de ventas
	Control de gastos y costos	Reducir los gasto y costos operativos
CLIENTE	La cuota mercados nacionales e internacionales	Retener los clientes rentables
	Adquisición de nuevos clientes en el mercado nacional e internacional	Capturar nuevos clientes en el mercado nacional e y de exportación
	La satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente
		Cumplir con los requisitos del cliente
PROCESO INTERNO	La eficiencia de los procesos de la cadena de valor	Aumentar la eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor
	Generación de diseños que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes	Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	La competencia de los empleados	Aumentar continuamente la competencia de los empleados
	El sistema de información de la empresa	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información
	La Motivación de los empleados	Aumentar continuamente la motivación de los empleados.

5.7.3 Establecimiento del mapa estratégico

Después de haber establecido los objetivos estratégicos el siguiente paso es realizar la representación de cómo la empresa quiere lograr sus objetivos por medio de las estrategias.

Esta representación grafica es llamada mapa estratégico, y muestra cada uno de los objetivos establecidos desde cada una de las perspectivas planteadas por el cuadro de mando integral, además de mostrar la relación causa efecto existente entre cada uno de ellos.

Esta grafica muestra realmente como fueron establecidos las perspectivas (factores críticos de éxito), y los objetivos estratégicos.

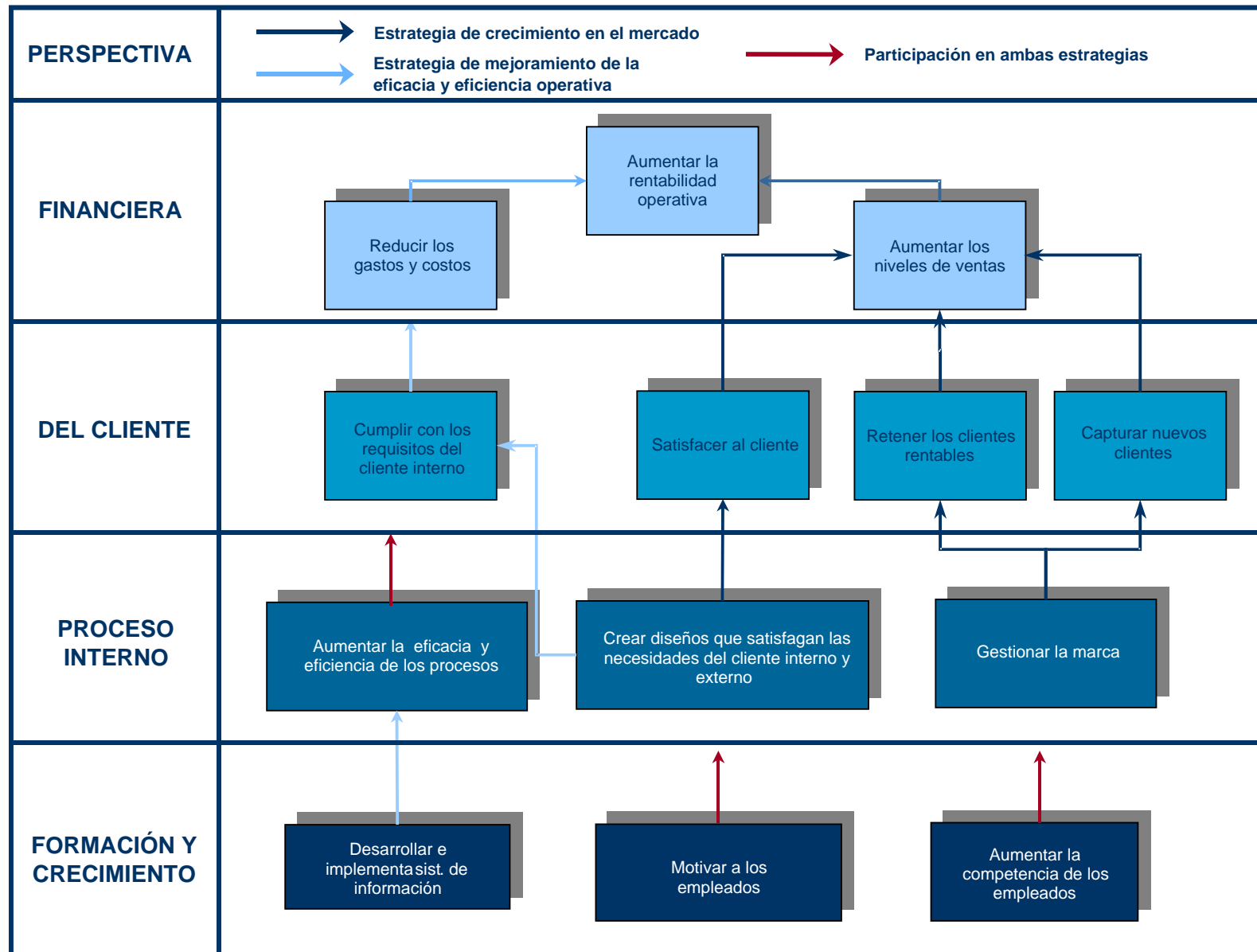
Es decir, el proceso empezó con la definición de los objetivos referentes a la perspectiva financiera. Una vez definido que se quería lograr a nivel financiero se estableció que seria necesario lograr con respecto al cliente, de la misma forma se definió que seria necesario lograr desde la perspectiva de proceso interno para lograr los objetivos de la perspectiva cliente y por consecuencia los financieros. De esta manera se estableció cuales debían ser los objetivos a lograr desde la perspectiva de formación y aprendizaje.

Esta forma garantiza que los esfuerzos están orientados a lograr objetivos financieros que son en ultima instancia la razón de ser de cualquier empresa, puesto que ninguna empresa subsiste teniendo los empleados mas competentes, o sus procesos sean los mas eficientes.

Y segundo y que el logro de un objetivo alimenta el logro de otro, así sucesivamente generando una reacción en cadena.

En la figura 14. Se muestra el mapa estratégico.

Figura 14 Mapa estratégico diseños sleeping baby



5.7.4 Establecimiento de los indicadores y sus metas

El siguiente paso es definir indicadores a cada uno de los objetivos estratégicos planteados con el fin de medir el desempeño de la estrategia, y el logro mismo de los objetivos.

Estos indicadores conformarán el SMI(sistema de medición integral). El SMI debe expresar la historia de la construcción de la visión y las estrategias. Para ello la construcción de los indicadores se tuvieron en cuenta tres criterios básicos: *las relaciones causa-efecto ya tenida en cuenta en la construcción de los objetivos, los inductores de actuación, y la vinculación con las finanzas.*

Teniendo en cuenta estos criterio se procedió al establecimiento de los indicadores con base en el anexo 7 , el cual describe el formato que se utilizo como medio de recopilación de ideas al comité de calidad.

El proceso de formulación de los indicadores se concentro en primera instancia en los construcción de los indicadores de resultado estos miden en si el logro de los objetivos.

Las metas establecidas de año a año, pueden variar dependiendo de los resultados que se vayan presentando. Estas pueden ser reajustadas según lo considere pertinente el comité de calidad, ya sea por las tendencias observadas o por sugerencia, o influencia de un factor no contemplado.

Cada uno de los indicadores que se establezcan tendrá una hoja de vida donde se especificarán sus características principales: el nombre, la forma de calculo, la meta, el encargado de medir, la fuente de recolección de los datos entre otras.

Estos indicadores con sus hojas de vida se mostraran en el capitulo 7 donde se mostrará el manual de indicadores que se establecieron para medir el desempeño de la empresa durante el periodo de planeación.

Tabla 10 Indicadores de resultado (KPI'S)

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	META				
						2005	2006	2007	2008	2009
FINANCIERA	25%	Aumentar la rentabilidad operativa	33%	Rentabilidad operativa	100%	10%	10,50%	11%	11,50%	12%
		Aumentar los niveles de ventas	33%	Variación de las Ventas totales	100%	15,0%	18%	21%	24%	27%
		Reducir los gasto y costos operativos	33%	Porcentaje de costos totales de producción	50,00%	90,0%	88%	85%	83%	81%
				Porcentaje de gastos	50,00%	10,0%	16%	15%	14%	12%

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	META				
						2005	2006	2007	2008	2009
DEL CLIENTE	25%	Cumplir con los requisitos del cliente interno	25%	% de unidades no conformes en producción	100%	3.5%	2,50%	2%	1,50%	1%
		Capturar nuevos clientes	25%	Total de nuevos clientes	100%	10	10	10	10	10
		Retener los clientes rentables	25%	Clientes que siguen con la empresa del periodo anterior	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Satisfacer al cliente	25%	Índice de satisfacción del cliente	50%	4.6	4,6	4,7	4,7	4,8
				% Despachos conformes	50%	80%	82%	85%	88%	91%

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	META				
						2005	2006	2007	2008	2009
DE PROCESO INTERNO	25%	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	50%	% de cumplimiento de unidades a producir	25%	90%	90%	95%	95%	98%
				tiempo promedio de entrega de los despachos	25%	55	45	40	35	30
				Eficiencia operacional del proceso de producción	25%	65%	80%	80%	90%	90%
				% de uds no conformes en el proceso de producción	25%	3.5%	2,50%	2%	1,50%	1%
	Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	50%	Efectividad del muestrario	100%	70%	75%	80%	85%	90%	

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	META				
						2005	2006	2007	2008	2009
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	25%	Aumentar la competencia de los empleados	40%	% Personal competente	100%	60%	75%	85%	90%	95%
		Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	30%	Cumplimiento en la planificación del desarrollo e implementación del sistema de información	100%	100%				
		Motivar a los empleados	30%	Sugerencias propuestas por empleados	50%	10	12	14	16	18
				Ausentismo	50%	4%	2,5%	2%	1,5%	1%

5.7.5 Establecimiento de las iniciativas estratégicas

Después de haber establecido los indicadores la siguiente fase es la definición de las iniciativas estratégicas, las cuales deben estar asociadas a logro de los objetivos estratégicos.

Estas iniciativas estratégicas son planes, o proyectos que mediante su ejecución se cree se lograrán los objetivos planteados. El comité de calidad hizo uso de algunas de las iniciativas estratégicas planteadas en la matriz DOFA. Además de las estrategias en si se definió, los responsables de ejecución. Esta fase se conoce como la operativización del Cuadro De Mando Integral, la idea es definir planes de acción para conseguir los objetivos planteados. Dependiendo del impacto que estos tengan en el resultado de los indicadores, se modificarán o seguirán su curso.

Los resultados alcanzados por el comité de calidad en esta etapa del proyecto se muestra en la tabla 11.

Tabla 11 Iniciativas estratégicas (Plan operativo)

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad operativa				
	Aumentar los niveles de ventas	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	31/10/05
		Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	01/08/06
	Reducir los gasto y costos operativos	Diseñar, desarrollar e implementar una estructura de costeo acorde con las necesidades de la empresa	Director financiero	01/06/05	01/02/06
		Implementar programa de mantenimiento total	Dir producción	01/06/05	01/02/06
		Implementar programa de 5'S	Jefe aseguramiento calidad	01/06/05	31/12/05
DEL CLIENTE	Cumplir con los requisitos del cliente interno	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/05	01/07/06
	Capturar nuevos clientes	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	31/10/05
		Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	01/08/06
	Retener los clientes rentables				
	Satisfacer al cliente	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/05	01/07/06

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
DE PROCESO INTERNO	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	Implementar programa de mantenimiento total	Dir producción	01/06/05	01/02/06
		Implementar programa de 5'S	Dir producción	01/06/05	31/12/05
		Estructurar area de eficiencia y productividad	Jefe aseguramiento calidad	01/06/05	31/10/05
	Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	Revisar modificar e implementar el proceso de diseño y desarrollo	Comité de calidad	01/06/05	31/12/05
		Planear capacitaciones de los empleados del área de diseño	Dir diseño y desarrollo	01/06/05	01/08/05
	DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Aumentar la competencia de los empleados	Reestructurar el área de RRHH	Jefe RRHH encargado	01/06/05
Generar planes maestros de capacitación a nivel organizacional y por áreas			Jefe RRHH, y directores de área	01/06/05	31/12/05
Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información		Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	Gerente	01/07/05	01/07/06
Motivar a los empleados		Crear sistema de incentivos para los empleados	Jefe RRHH, Director financiero	01/09/05	31/12/05
		Generar espacios de participación de los empleados	Jefe RRHH	01/06/05	31/12/05

5.8 PLAN ESTRATÉGICO DE DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA

Este numeral resume lo conseguido en el capítulo 5, en este plan estratégico se contempla la misión, visión, valores, la estrategia de negocio, y los resultados logrados en el cuadro de mando integral (Balance Score Card).



PLAN ESTRATÉGICO



DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA

VISION

Diseños sleeping baby Ltda., será reconocida en 5 años por:

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional, diferenciada entre sus competidores por la exclusividad de sus diseños y la calidad de los materiales utilizados en la realización de sus productos, y la entrega puntual y completa de sus pedidos, esto sustentado en, el mejoramiento continuo de sus procesos, y la competencia de sus empleados

MISIÓN

Diseños Sleeping Baby Ltda., está orientada a satisfacer las necesidades de vestido, abrigo, comodidad y estilo en los bebés, niñas y niños de las familias de estrato medio alto y alto, tanto a nivel nacional como para los clientes de exportación que se encuentran principalmente ubicados en Estados Unidos, México, Ecuador, Panamá y Venezuela, mediante el diseño, producción, y comercialización de prendas infantiles de la más alta calidad.

VALORES ORGANIZACIONALES

El empleado de Diseños Sleeping Baby :

- ✓ **Respeto:** Conoce su lugar en la organización, no excede los límites de la confianza.
- ✓ **Tolerancia:** Entiende que todos somos diferentes en nuestra forma de pensar, sentir y actuar.
- ✓ **Apoyo:** Tiene sentido de hermandad y apoyo con sus compañeros.
- ✓ **Compromiso:** Quiere, siente y se compromete con su empresa.
- ✓ **Participación:** Participa activamente en los espacios que se generan dentro de la empresa.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Dos cabezas piensan más que una, y que una solución grupal permite una visión más amplia del problema.
- ✓ **Creatividad:** Cada uno de los diseños debe ser único, y que debe diferenciarnos de la competencia.
- ✓ **Mejoramiento continuo:** Debe mejorar continuamente sus métodos, en pro de satisfacer cada día más los requisitos del cliente.
- ✓ **Calidad:** La calidad se logra en la fuente.

- ✓ **Conocimiento de mi trabajo:** La eficiencia y el mejoramiento continuo de su labor depende del grado de conocimiento que tenga de ella.

- ✓ **Responsabilidad:** Que es responsable en gran medida del logro de los objetivos y metas que se proponga la empresa, y que de esta forma debe asumir su papel en el desarrollo de sus labores.

- ✓ **Sentido de urgencia:** Cada cliente necesita urgentemente sus pedidos, y que de la rapidez con la que el actué depende la entrega a tiempo de ellos.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

CRECIMIENTO DEL MERCADO

El crecimiento en el mercado nacional e internacional por medio de la diferenciación del producto, el aumento de la cobertura en los mercados actuales y la penetración en nuevos mercados del sector de las confecciones.

Teniendo en cuenta que la empresa atiende un mercado local y uno internacional, es necesario para lograr el crecimiento, una mayor gestión por parte de los encargados de estos mercados. Por tanto se propone un incremento de la fuerza de ventas en ambos mercados. Ambos mercados estarán divididos en zonas:

- ✓ En el caso específico del mercado internacional se definen dos zonas: la norte compuesto por países de centro (México) y Norteamérica (EEUU) y la zona sur compuesta por los países suramericanos (entre los cuales están Venezuela, Panamá y Ecuador). Para cada zona abra un director quien se encargara de la búsqueda de nuevos clientes.
- ✓ Para el mercado nacional la agrupación se hará en cinco zonas que se muestran en la tabla 1. Cada una de estas zonas será gestionada por un coordinador de zona.

Tabla 1. Zonas nacionales

ZONA				
CENTRAL	OCCIDENTE	ANTIOQUIA	COSTA	SANTANDER
Cundinamarca	Valle	Antioquia	Atlántico	Santander
Meta	Risaralda	Chocó	Bolívar	Cesar
Boyacá	Caldas		Magdalena	Norte de Santander
Huila	Quindío		Guajira	
Tolima	Cauca		Sucre	
Casanare	Nariño		Córdoba	
Guaviare	Caquetá			
Vichada				

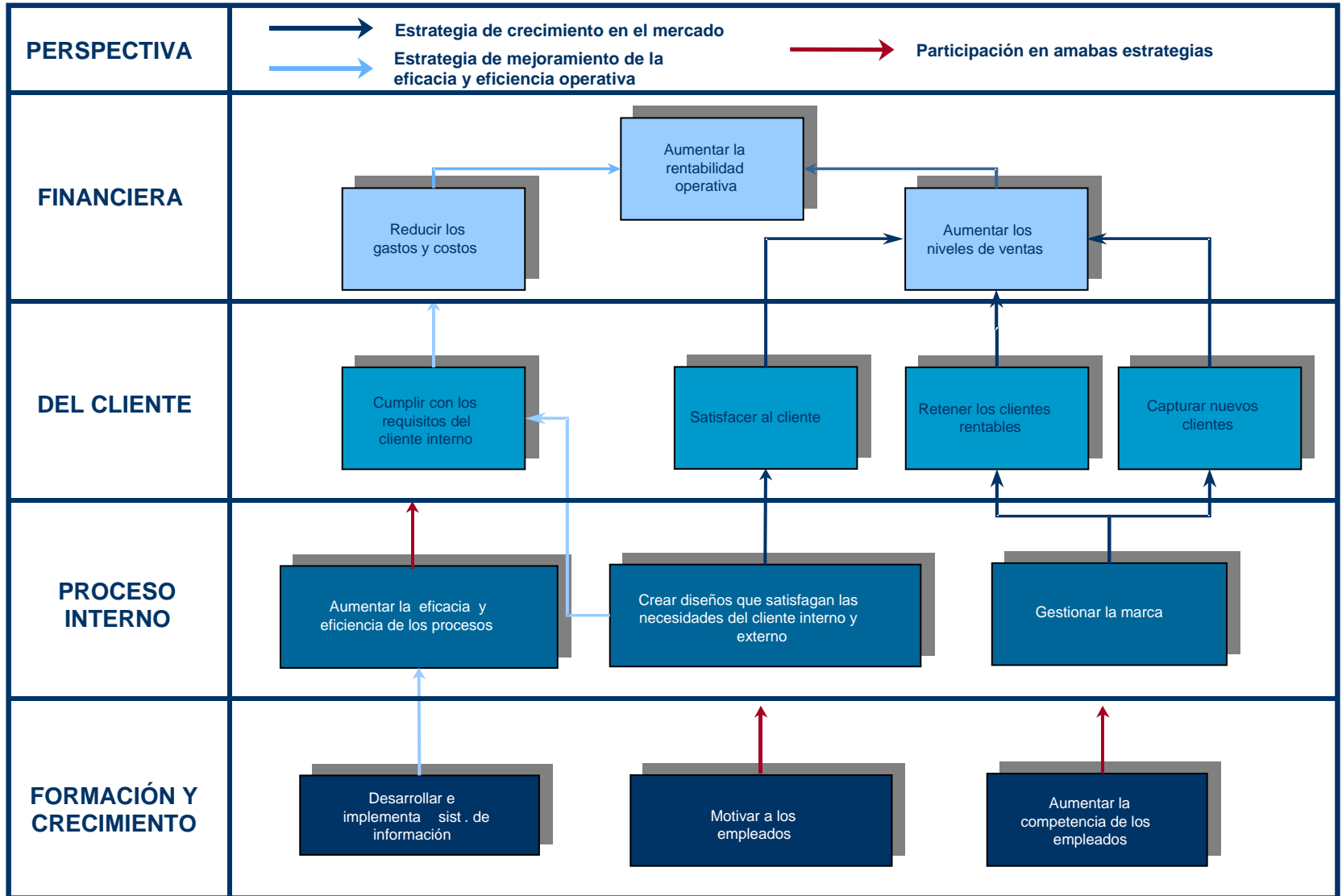
Fuente. Director de mercadeo Diseños sleeping baby Ltda..

Todos los directores de zona serán dirigidos por el director general de mercadeo y ventas de diseños sleeping baby, quien en conjunto con los directores de zona serán los encargados de dirigir la ejecución de las estrategias, y de observar y seguir el desempeño de las mismas.

ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA OPERATIVA

La estrategia de mejoramiento operativo continuo tiene como idea mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de los procesos de la empresa, por medio de proyectos como el montaje de un sistema de información que disminuya los tiempo de procesamiento de la información generada a lo largo de la cadena de valor de la empresa, establecimiento de una estructura de costeo que permita adaptación de los precios a los cambios del mercado, y brinde información que ayude a medir la eficiencia general de la empresa, la reestructuración del proceso financiero, de RRHH y la creación del proceso de eficiencia y productividad.

MAPA ESTRATÉGICO DISEÑOS SLEEPING BABY



CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑOS SLEEPING BABY
PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad operativa	Rentabilidad operativa	10%					
	Aumentar los niveles de ventas	Variación de las Ventas totales	15,0%	aumentar la cuota del mercado	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	31/10/05
					Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	01/08/06
	Reducir los gasto y costos operativos	Porcentaje de costos totales de producción	90,0%	implantar modelo de costeo ABC	Diseñar, desarrollar e implementar una estructura de costeo acorde con las necesidades de la empresa	Director financiero	01/06/05	01/02/06
					Implementar programa de mantenimiento total	Dir producción	01/06/05	01/02/06
					Implementar programa de 5'S	Jefe aseguramiento calidad	01/06/05	31/12/05
	Porcentaje de gastos	10,0%						

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑOS SLEEPING BABY
PERSPECTIVA CLIENTES**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
DEL CLIENTE	Cumplir con los requisitos del cliente interno	% de unidades no conformes en producción	3,5%	Mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de información	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/05	01/07/06
	Capturar nuevos clientes	Total de nuevos clientes	10	aumentar la cuota del mercado	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	31/10/05
					Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/05	01/08/06
	Retener los clientes rentables	Clientes que siguen con la empresa del periodo anterior	100%	Mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de información	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/05	01/07/06
	Satisfacer al cliente	Índice de satisfacción del cliente	4,6					
		% Despachos conformes	80%					

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑOS SLEEPING BABY
PERSPECTIVA PROCESO INTERNO**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
DE PROCESO INTERNO	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	% de cumplimiento de unidades a producir	90%	Disminuir los tiempos improductivos	Implementar programa de mantenimiento total	Dir producción	01/06/05	01/02/06
		tiempo promedio de entrega de los despachos	55					
		Eficiencia operacional del proceso de producción	65%					
		% de uds no conformes en el proceso de producción	3,5%					
	Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	Efectividad del muestrario	70%	Mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de diseño y desarrollo	Implementar programa de 5'S	Dir producción	01/06/05	31/12/05
					Estructurar area de eficiencia y productividad	Jefe aseguramiento calidad	01/06/05	31/10/05
					Revisar modificar e implementar el proceso de diseño y desarrollo	Comité de calidad	01/06/05	31/12/05
					Planear capacitaciones de los empleados del área de diseño	Dir diseño y desarrollo	01/06/05	01/08/05

**CU ADRO DE MANDO INTEGRAL DISEÑOS SLEEPING BABY
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Aumentar la competencia de los empleados	% Personal competente	60%	implantar modelo de competencias	Reestructurar el área de RRHH	Jefe RRHH encargado	01/06/05	31/12/05
					Generar planes maestros de capacitación a nivel organizacional y por áreas	Jefe RRHH, y directores de área	01/06/05	31/12/05
	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	Cumplimiento en la planificación del desarrollo e implementación del sistema de información	100%	Mejorar los tiempos de respuesta en el proceso de información	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	Gerente	01/07/05	01/07/06
	Motivar a los empleados	Sugerencias propuestas por empleados	10	Implantar programa de incentivos para los empleados	Crear sistema de incentivos para los empleados	Jefe RRHH, Director financiero	01/09/05	31/12/05
		Ausentismo	4%		Generar espacios de participación de los empleados	Jefe RRHH	01/06/05	31/12/05

6. PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Después de mostrar el plan estratégico en el cual empresa se basará para desarrollar sus actividades. El siguiente paso es desarrollar el proceso de alineamiento organizacional(PAO).

La idea central fue construir para cada proceso descrito en el organigrama de la organización, su misión, visión y factores críticos basados en las misión, visión y factores críticos organizacionales.

6.1 DESARROLLO DEL PROCESO DE ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

Este proceso fue llevado a cabo por el comité de calidad en conjunto con los directores y jefes de procesos de la empresa.

Los resultados alcanzados en esta fase se muestran a continuación.



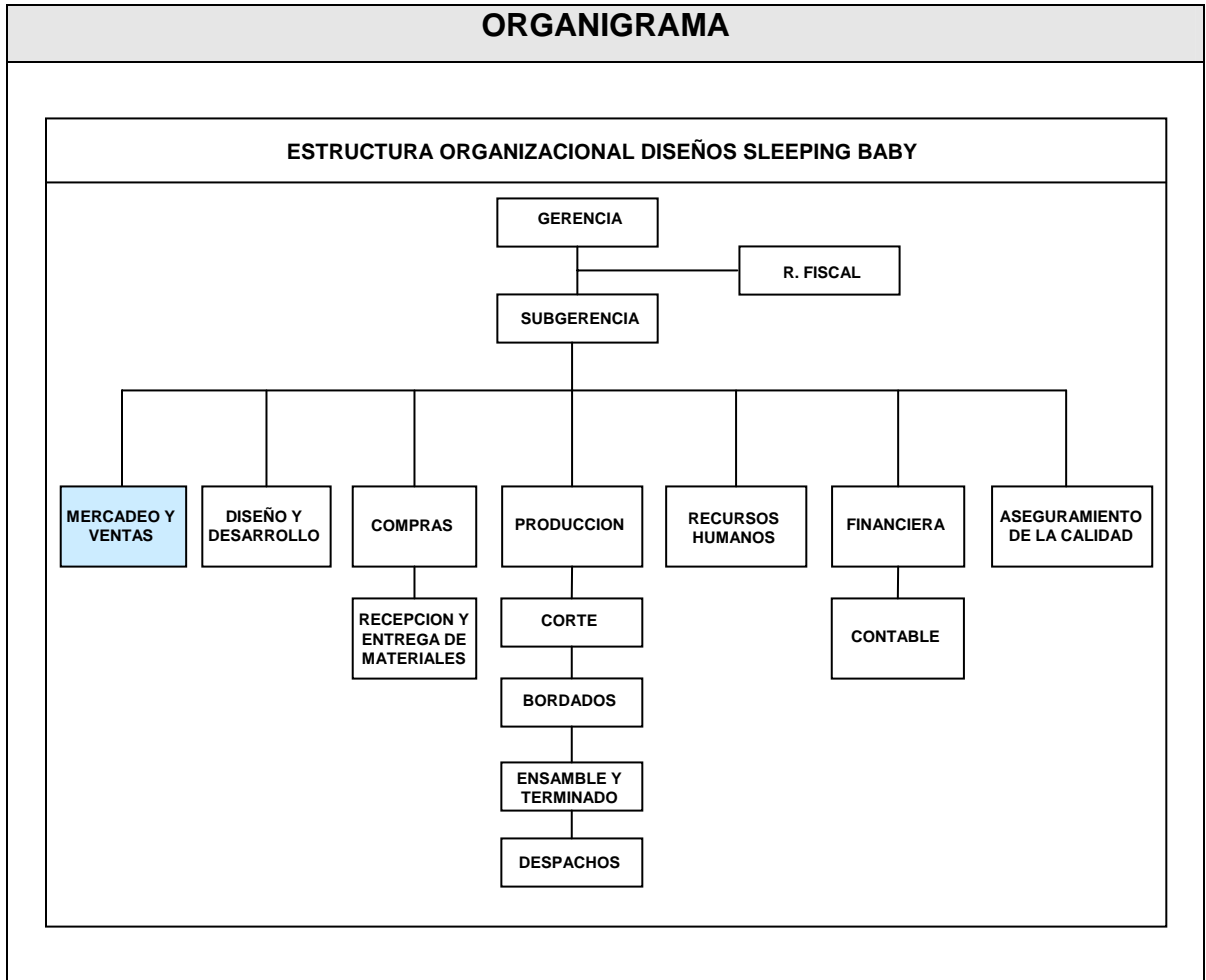
ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL



DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA

MERCADEO Y VENTAS

ORGANIGRAMA



MISION

Promocionar los productos de cada colección entre los clientes tomando sus pedidos y haciéndolos llegar a la empresa

VISION

ser un proceso altamente eficiente y eficaz con relación al logro de ventas, y que además alimente los procesos de compras y producción con la información referente a los requisitos del cliente en el menor tiempo posible.

FACTORES CRITICOS

- ✓ Visitas a clientes
- ✓ Ventas nacionales por zonas
- ✓ Ventas extranjeras por país
- ✓ Ventas por representantes de ventas
- ✓ Tiempo de toma de los pedidos y entrega a la empresa
- ✓ Inversión en mercadeo y publicidad de los productos
- ✓ Eficacia del proceso
- ✓ Eficiencia del proceso

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Desplazamiento de los Representantes
- ✓ Exhibición del muestrario al Cliente
- ✓ Toma del pedido
- ✓ Registro cambios
- ✓ Revisión de los requisitos del producto
- ✓ Anotación de comentarios y sugerencias
- ✓ Envío del pedido

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE MERCADEO Y VENTAS

PROCESO:

VEN

VENTAS

FINALIDAD:

Promocionar los productos de cada colección entre los clientes tomando sus pedidos y haciéndolos llegar a la empresa

DOCUMENTOS DE APOYO

- Manual de indicadores
- Listado de clientes
- Listado de precios
- Relación de cartera

AUTORIDAD DEL PROCESO

↓ Director de mercadeo y ventas

R. I. S. O.

- 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE
- 7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos del producto
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente

ENTRADAS

- P1. Objetivos organizacionales, estrategias, proyectos, recursos
- P2. Muestra física
- P2. carta de colores
- P2. Especificaciones técnicas del producto (presentación y entrega del muestrario)

PROCESO PROVEEDOR

- P1. Planificación de calidad
- P2. Diseño y desarrollo

PLANIFICACIÓN

⇒ Planificación de objetivos del proceso, y estrategias

EJECUCIÓN

- ⇒ Desplazamiento de los Representantes
- ⇒ Exhibición del muestrario al Cliente
- ⇒ Toma del pedido
- ⇒ Registro cambios
- ⇒ Revisión de los requisitos del producto
- ⇒ Anotación de comentarios y sugerencias
- ⇒ Envío del pedido

VERIFICACIÓN

Verificación del cumplimiento de los objetivos

MEJORA

⇒ Acciones frente a los objetivos y estrategias

SALIDAS

- C1. Solicitud de cambios en las referencias
- C2. Solicitud de pedido
- C3. Retroalimentación del Cliente
- C4. Desempeño del proceso

PROCESO CLIENTE

- C1. Diseño y desarrollo
- C2. Programación de la producción
- C3. Mejora (Seguimiento y retroalimentación del cliente)
- C4. Mejora

Normas/procedim./instruct.

- P. Planificación de calidad
- P. Análisis de datos
- P. Acciones correctivas y preventivas
- P. Control de documentos
- P. Control de registros

REGISTROS

- solicitud de pedidos
- Cambios solicitados por los clientes
- Análisis del comportamiento de las ventas
- Objetivos del proceso
- Hoja de vida de indicadores
- Acciones de mejora
- Préstamo de registros

RECURSOS

- ✂ Representantes de ventas
- ✂ Transporte
- ✂ Teléfono
- ✂ Fax
- ✂ Servicio de mensajería

INDICADORES

- 1. Clientes nuevos
- 2. Incrementos en las ventas
- 3. Clientes retenidos

RESPONSABLE SEGUIMIENTO

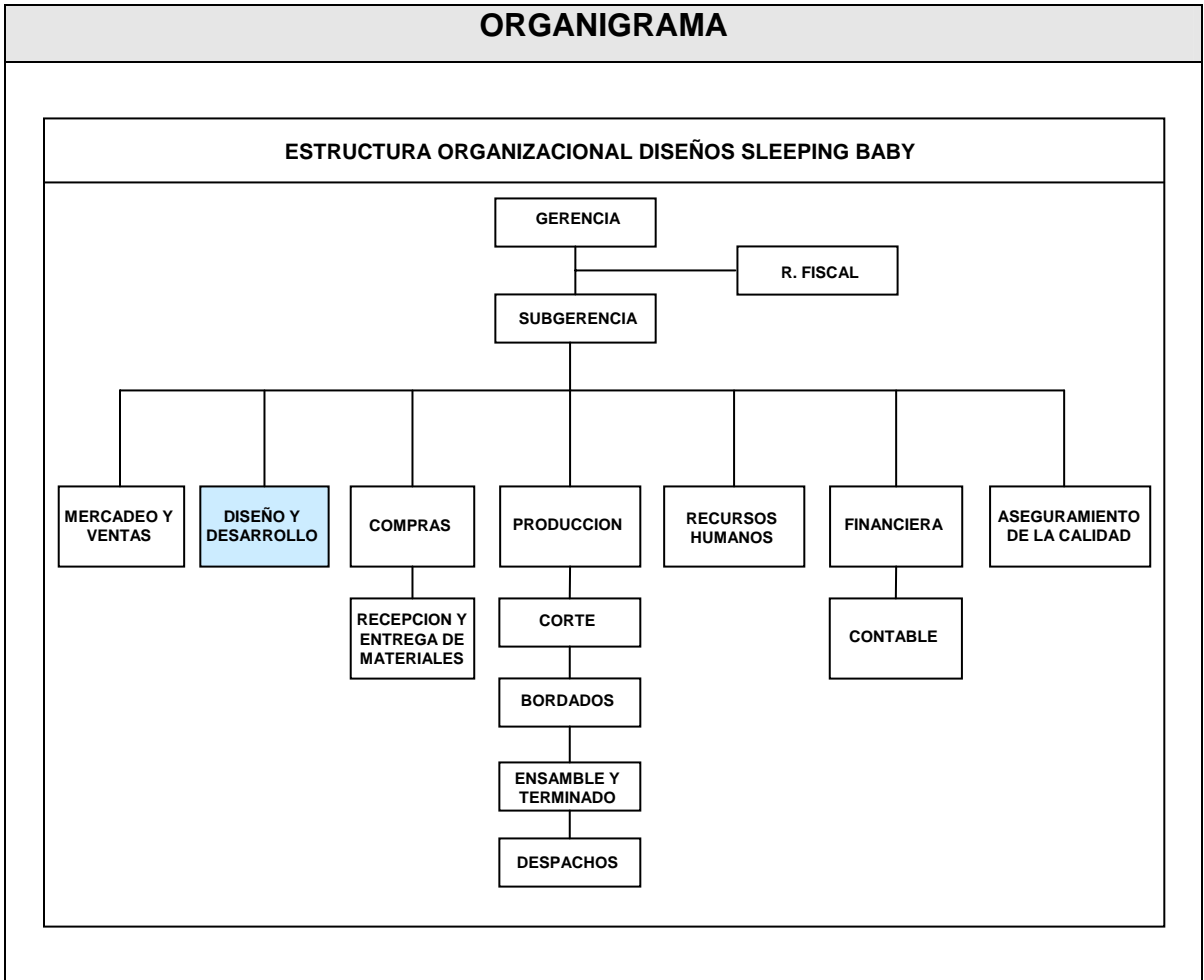
- 👁 comité de calidad
- 👁 Auditores internos

RESPONSABLE MEDICIÓN

- 1. Director de mercadeo y ventas
- 2. Director de mercadeo y ventas

DISEÑO Y DESARROLLO

ORGANIGRAMA



MISION

Elaborar los diseños que se ajusten a las necesidades y requerimientos de los clientes nacionales y extranjeros, así como de las tendencias del mercado

VISION

Ser un proceso altamente eficiente en el diseño y desarrollo de productos que cumplan con las especificaciones del cliente interno y externo, y entrega de los mismos en el tiempo establecido en el cronograma general de la empresa al proceso de mercadeo y ventas.

FACTORES CRITICOS

- ✓ La aceptación de los diseños en los mercados nacionales y extranjeros
- ✓ La innovación y creatividad de los diseños
- ✓ La calidad de los materiales empleados para el desarrollo de los diseños
- ✓ Los costos de fabricación de los diseños
- ✓ La dificultad de la producción de los diseños

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Programación anual del diseño
- ✓ Análisis del comportamiento del producto según ventas
- ✓ Planificación del muestrario
- ✓ Elaboración del boceto
- ✓
- ✓ Revisión del boceto
- ✓ Confección de la premuestra
- ✓ Verificación / Validación premuestra
- ✓ Elaboración de la Ficha técnica
- ✓ Confección de las muestras
- ✓ Presentación del muestrario
- ✓ Escalado de moldes patrón
- ✓ Realización de cambios solicitados por los clientes.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO Y DESARROLLO

PROCESO:

D&D

DISEÑO Y DESARROLLO

FINALIDAD:

Elaborar los diseños que se ajusten a las necesidades y requerimientos de los clientes nacionales y extranjeros, así como de las tendencias del mercado

DOCUMENTOS DE APOYO

- Manual de indicadores
- Álbum de telas

AUTORIDAD DEL PROCESO

Director de Diseño y Desarrollo

REQUISITOS

- 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE
- 7.2.1 Determinación de los requisitos
- 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO
- 7.3.1 Planificación del D&D
- 7.3.2 Elementos de entrada para D&D
- 7.3.3 Resultados del D&D
- 7.3.4 Revisión del Diseño y Desarrollo
- 7.3.5 Verificación del D&D
- 7.3.6 Validación del Diseño y Desarrollo

ENTRADAS

- P1. Objetivos organizacionales, estrategias, proyectos, recursos
- P2. requisitos del cliente
- P2. Recomendaciones de los Clientes
- P2. Requisitos funcionales y de desempeño
- P3. Requisitos legales y reglamentarios
- P4. Tendencias de la moda
- P4. Información de ventas diseños anteriores
- P5. Tendencia de los materiales
- P6. Disponibilidad de materiales
- P7. Cambios solicitados por el cliente

PROCESO PROVEEDOR

- P1. Planificación de la calidad
- P2. Cliente externo
- P3. Gobierno
- P4. Ventas
- P5. Proveedores de materiales
- P6. Compras

Normas/procedim./instruct.

- P. Diseño y Desarrollo
- P. Planificación de calidad
- P. Análisis de datos
- P. Acciones correctivas y preventivas
- P. Control de documentos
- P. Control de registros

REGISTROS

- Programación anual de diseño
- Entradas para diseños propios
- Planificación del muestrario
- Boceto
- Descripción de referencias
- Reporte de inconvenientes en muestras
- Ficha técnica
- Cambios solicitados por clientes
- Objetivos del proceso
- Hoja de vida de indicadores
- Acciones de mejora
- Préstamo de registros

PLANIFICACIÓN

⇒ Planificación de objetivos del proceso, y estrategias

EJECUCIÓN

- ⇒ Programación anual del diseño
- ⇒ Análisis del comportamiento del producto según ventas
- ⇒ Análisis de tendencias
- ⇒ Planificación del muestrario
- ⇒ Elaboración del boceto
- ⇒ Revisión del boceto
- ⇒ Elaboración de moldes patrón (modelado)
- ⇒ Confección de la premuestra
- ⇒ Verificación/Validación premuestra
- ⇒ Elaboración de la Ficha técnica
- ⇒ Confección de las muestras
- ⇒ Presentación del muestrario
- ⇒ Escalado de moldes patrón
- ⇒ Realización de cambios solicitados por los clientes.

VERIFICACIÓN

⇒ Verificación del cumplimiento de los objetivos

MEJORA

⇒ Acciones respecto a los resultado de los objetivos programaciones

RECURSOS

- ✗ Jefe de Diseño
- ✗ Auxiliar de Diseño
- ✗ Comité de Diseño
- ✗ Computador
- ✗ Software de diseño gráfico
- ✗ Internet
- ✗ Modulo de pre-producción

INDICADORES

- 1. Efectividad del muestrario

SALIDAS

- C1, C2, C3 Y C4. Muestrario
- C1, C2, C3 Y C4. Ficha técnica de los productos
- C1, C2, C3 Y C4. Carta de colores
- C4. Moldes patrón
- C5. Desempeño del proceso

PROCESO CLIENTE

- C1. Ventas
- C2. Programación de la PCC
- C3. Compras
- C4. Producción
- C5. Mejora

RESPONSABLE SEGUIMIENTO

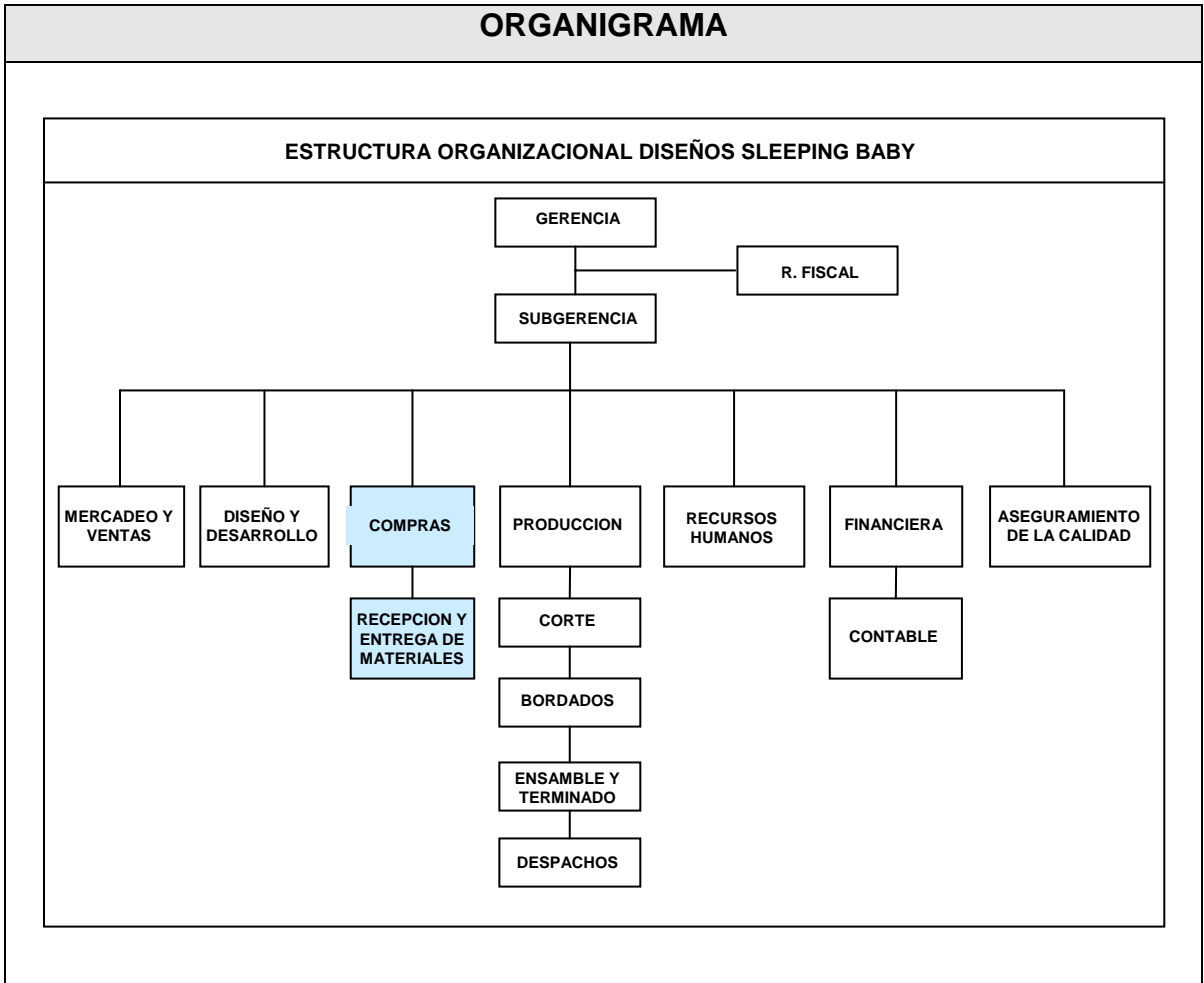
- 👁 Comité de calidad
- 👁 Auditores internos

RESPONSABLE MEDICIÓN

- 1. Jefe de Diseño

COMPRAS

ORGANIGRAMA



MISION

Suministrar las materias primas e insumos necesarios para la realización del producto, con la calidad requerida y cumpliendo con el tiempo programado

VISION

Ser un proceso altamente eficiente en la compra de los materiales requeridos para la producción de los pedidos de los clientes, caracterizado por tener una buena relación con los proveedores.

Mantener óptimos niveles de inventario de materiales requeridos para producción.

FACTORES CRITICOS

- ✓ La calidad de las materias primas
- ✓ Las relaciones con los proveedores
- ✓ Los tiempos de entrega de los materiales
- ✓ Los inventarios de materiales

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Realizar evaluación de los proveedores
- ✓ Realizar selección de proveedores
- ✓ Elaboración de las especificaciones de las compras
- ✓ Comunicación de las especificaciones de compra al proveedor (procesos externos, materiales, mantenimiento e insumos)
- ✓ Recepción e inspección del proceso externo
- ✓ Validación del mantenimiento
- ✓ Verificación de la entrega del despacho
- ✓ Seguimiento (reevaluación) a proveedores (procesos externos, materiales, mantenimiento e insumos)

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS

PROCESO:

COM

COMPRAS

FINALIDAD:

Suministrar las materias primas e insumos necesarios para la realización del producto, con la calidad requerida y cumpliendo con el tiempo programado

DOCUMENTOS DE APOYO

- Manual de indicadores
- Listado de proveedores
- Fichas técnicas de las materias primas
- Catálogos de insumos
- Álbum de telas

AUTORIDAD DEL PROCESO

Jefe de Compras

REQUISITOS

- 7.4 COMPRAS
- 7.4.1 Proceso de compras
- 7.4.2 Información de las compras

ENTRADAS

- P1. Objetivos organizacionales, estrategias, proyectos, recursos
- P2. Requerimiento de materiales
- P2. Requerimiento de procesos externos
- P2. Fechas de despachos

PROCESO PROVEEDOR

- P1. Planificación de la calidad
- P2. Programación de la producción

Normas/procedim./instruct.

- P. Compras
- P. Evaluación de proveedores
- A. Incidencia de los productos comprados
- A. Criterios de evaluación de proveedores
- P. Planificación de calidad
- P. Análisis de datos
- P. Acciones correctivas y preventivas
- P. Control de documentos
- P. Control de registros

REGISTROS

- Descripción y control de mantenimiento
- Información general de la compras
- Especificaciones procesos externos
- Información general del proveedor
- Seguimiento del proveedor
- Objetivos del proceso
- Hoja de vida de indicadores
- Acciones de mejora
- Préstamo de registros

PLANIFICACIÓN

⇒ planificación de los objetivos y estrategia

EJECUCIÓN

- ⇒ Realizar evaluación de los proveedores
- ⇒ Realizar selección de proveedores
- ⇒ Elaboración de las especificaciones de las compras
- ⇒ Comunicación de las especificaciones de compra al proveedor (procesos externos, materiales, mantenimiento e insumos)
- ⇒ Recepción e inspección del proceso externo
- ⇒ Validación del mantenimiento
- ⇒ Verificación de la entrega del despacho
- ⇒ Seguimiento (reevaluación) a proveedores (procesos externos, materiales, mantenimiento e insumos)

VERIFICACIÓN

- ⇒ Verificación del cumplimiento de los objetivos
- ⇒ Verificación del desempeño de los proveedores

MEJORA

- ⇒ Acciones frente a los resultados alcanzados respecto a los objetivos
- ⇒ Acciones frente a los resultados observados respecto a las compras
- ⇒ Acciones frente al desempeño de los proveedores

SALIDAS

- C1 y C2. Cantidad y fechas de llegada de materias primas e insumos
- C1. Especificaciones de las materias primas e insumos
- C2. Fechas de entrega de telas y prendas procesadas externamente
- C2. Fechas de terminación del mantenimiento
- C3. Desempeño del proceso

PROCESO CLIENTE

- C1. Recepción y entrega de materiales
- C2. Producción
- C3. Mejora

RECURSOS

- ✂ Jefe de Compras
- ✂ Director de producción
- ✂ Jefe de planta
- ✂ Jefe de despachos
- ✂ Internet
- ✂ Línea telefónica
- ✂ Fax
- ✂ Muestrario

INDICADORES

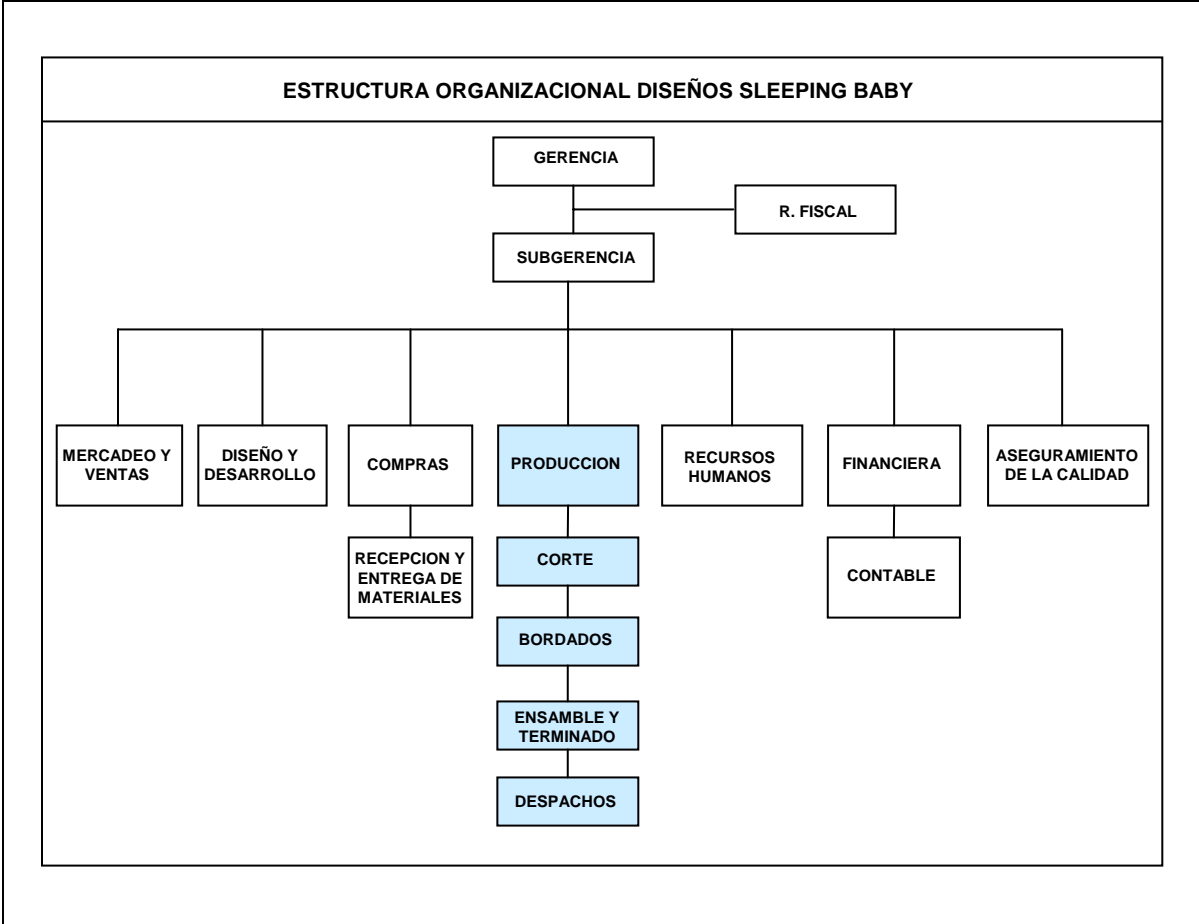
RESPONSABLE SEGUIMIENTO

- 👁 Comité de calidad
- 👁 Auditores internos
- 👁 Coordinador logístico

RESPONSABLE MEDICIÓN

PRODUCCION

ORGANIGRAMA



MISION

Elaborar, bajo condiciones controladas, los productos de Sleeping Baby cumpliendo con los requisitos del producto en el tiempo requerido

VISION

Ser un proceso altamente eficiente en la producción y entrega de los pedidos del cliente, sustentando en la buena comunicación con los procesos de diseño, compras y despachos.

FACTORES CRITICOS

- ✓ La eficiencia operativa
- ✓ Los tiempos de operación
- ✓ La capacidad de producción
- ✓ El estado de las maquinas
- ✓ El despilfarro de materiales
- ✓ La programación de la producción
- ✓ El producto no conforme
- ✓ Los volúmenes de entrega

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Distribución de la programación semanal
- ✓ Balanceo y distribución de la planta
- ✓ REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
- ✓ Corte
- ✓ Bordados
- ✓ Preparación
- ✓ Ensamble
- ✓ Terminación
- ✓ Verificación de la calidad del producto
- ✓ Control del Producto No Conforme
- ✓ Liberación
- ✓ Control de dispositivo de medición

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

PROCESO: PCC **PRODUCCIÓN**

FINALIDAD: Elaborar, bajo condiciones controladas, los productos de Sleeping Baby cumpliendo con los requisitos del producto en el tiempo requerido

- DOCUMENTOS DE APOYO**
- Manual de indicadores
 - Manual de operación de maquinas
 - Manual de MTM
 - Hoja de balanceo STYM

AUTORIDAD DEL PROCESO

† Director de Producción

- REQUISITOS**
- 7.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO
 - 7.5.1 Control de la producción
 - 7.5.2 Validación de los procesos de producción
 - 7.5.3 Identificación y trazabilidad
 - 7.5.5 Preservación del producto

- ENTRADAS**
- P1. Objetivos organizacionales, estrategias, proyectos, recursos
 - P2. Programación semanal de trabajo por sub proceso
 - P2. Orden de producción
 - P3. Materiales inspeccionados y alistados
 - P4. . Ficha técnica y muestra física
- PROCESO PROVEEDOR**
- P1. Planificación de la calidad
 - P2. Programación de la producción
 - P3. Recepción y entrega de materiales
 - P4. Diseño y desarrollo

- PLANIFICACIÓN**
- ⇒ planificación de los objetivos y estrategias
- EJECUCIÓN**
- ⇒ Distribución de la programación semanal
 - ⇒ Balanceo y distribución de la planta
 - ⇒ REALIZACIÓN DEL PRODUCTO
 - > Corte
 - > Bordados
 - > Preparación
 - > Ensamble
 - > Terminación
 - ⇒ Verificación de la calidad del producto
 - ⇒ Control del Producto No Conforme
 - ⇒ Liberación
 - ⇒ Control de dispositivo de medición
- VERIFICACIÓN**
- ⇒ Verificación del cumplimiento de los objetivos
- MEJORA**
- ⇒ Acciones frente a los resultados alcanzados respecto a los objetivos

- SALIDAS**
- C1. Producto terminado y empackado
 - C1. Producto no conforme
 - C1. Orden de producción
 - C2. Desempeño del proceso
- PROCESO CLIENTE**
- C1. Despachos
 - C2. Mejora

- Normas/procedim./instruct.**
- P. Control de la producción
 - P. Control del Producto No Conforme
 - I. Instructivos de inspección y control del PNC
 - P. Planificación de calidad
 - P. Análisis de datos
 - P. Acciones correctivas y preventivas
 - P. Control de documentos
 - P. Control de registros

- RECURSOS**
- ✕ Director de producción
 - ✕ Analista de Métodos y Tiempos
 - ✕ Jefes de sección
 - ✕ Operarios(as)
 - ✕ Maquinas
 - ✕ Herramientas
 - ✕ Computador
 - ✕ Software STYM
 - ✕ Muestras
 - ✕ Moldes de las muestras
 - ✕ Planta física
 - ✕ Ambiente de trabajo

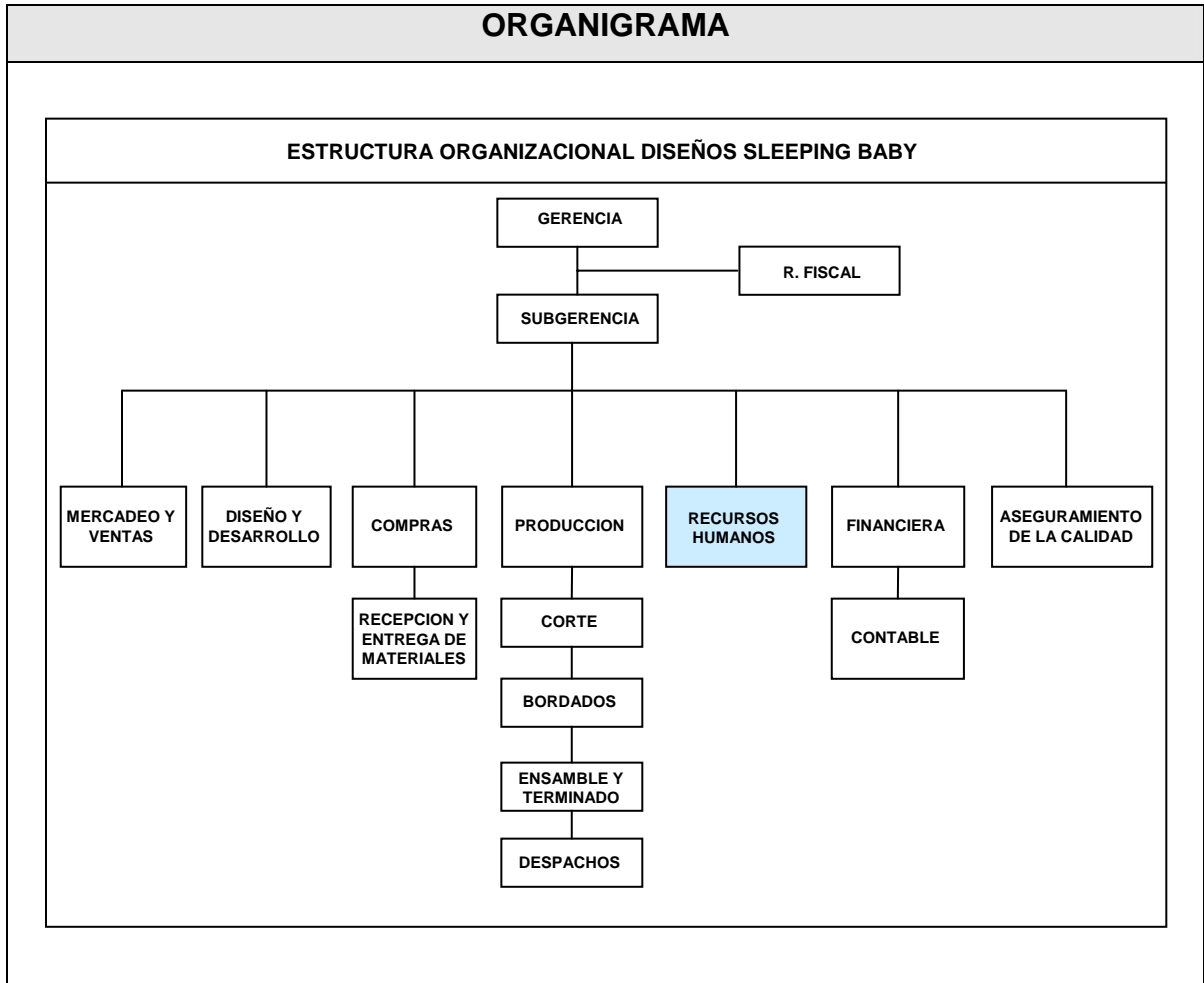
- REGISTROS**
- control de inspección y producto no conforme
 - Orden de producción
 - Relación entrada a bodega
 - Objetivos del proceso
 - Hoja de vida de indicadores
 - Acciones de mejora
 - Préstamo de registros

- INDICADORES**
- 1.Producto no conforme en PCC
 - 2.Cumplimiento de la programación PCC
 - 3.Despachos conformes
 - 4.Eficiencia operacional

- RESPONSABLE SEGUIMIENTO**
- ☉ Comité de calidad
 - ☉ Auditores internos
 - ☉ Coordinador logístico
- RESPONSABLE MEDICIÓN**
1. Director de producción
 2. Director de producción
 3. Director de producción
 4. Director de producción

RECURSOS HUMANOS

ORGANIGRAMA



MISION

Determinar los requerimientos y proporcionar los recursos humanos con la competencia laboral requerida, con el fin de satisfacer, y aumentar la satisfacción del cliente

VISION

Consolidarse como un proceso generador y coordinador de actividades y proyectos enfocados hacia la búsqueda del mejoramiento continuo de las competencias de los empleados de la empresa.

FACTORES CRITICOS

- ✓ La competencia de los empleados
- ✓ La motivación de los empleados
- ✓ La compensación de los empleados
- ✓ El ambiente de trabajo

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Elaboración de perfiles
- ✓ Modificación de perfiles
- ✓ Reclutamiento de personal
- ✓ Realización de pruebas
- ✓ Realización de entrevista
- ✓ Selección del personal
- ✓ Inducción y/o periodo de prueba
- ✓ Revisión de las competencias e identificación de falencias
- ✓ Elaboración del programa de formación y capacitación
- ✓ Ejecución del programa
- ✓ Evaluación de resultados

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: GRH **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

FINALIDAD: Determinar los requerimientos y proporcionar los recursos humanos con la competencia laboral requerida, con el fin de satisfacer, y aumentar la satisfacción del cliente

DOCUMENTOS DE APOYO

- ☒ Estructura organizacional
- ☒ Manual de indicadores

AUTORIDAD DEL PROCESO

‡ Jefe de Recursos Humanos

R.
I
S
O

- ☒ 6.1 PROVISIÓN DE RECURSOS
- ☒ 6.2 RECURSOS HUMANOS
- ☒ 6.2.1 Generalidades
- ☒ 6.2.2 Competencia, Toma de conciencia y formación

PLANIFICACIÓN

⇒ Planificación de los objetivos y estrategias del proceso

EJECUCIÓN

- ⇒ Elaboración de perfiles
- ⇒ Modificación de perfiles
- ⇒ Reclutamiento de personal
- ⇒ Realización de pruebas
- ⇒ Realización de entrevista
- ⇒ Selección del personal
- ⇒ Inducción y/o periodo de prueba
- ⇒ Revisión de las competencias e identificación de falencias
- ⇒ Elaboración del programa de formación y capacitación
- ⇒ Ejecución del programa
- ⇒ Evaluación de resultados

VERIFICACIÓN

- ⇒ verificación del cumplimiento de los objetivos
- ⇒ Verificación del cumplimiento del cumplimiento del programa de formación
- ⇒ Verificación del impacto del programa de formación

MEJORA

⇒ Acciones frente a los resultados alcanzados respecto a la planificación ejecutada, lo resultados obtenidos por la implementación del programa de formación

SALIDAS

- C1. Descripción de cargos
- C1. Personal competente
- C1. Plan de formación (formaciones, recursos humanos, económicos e infraestructura)
- C2. Desempeño del proceso

PROCESO CLIENTE

- C1. Procesos del SGC
- C2. Mejora

ENTRADAS

- P1. Objetivos organizacionales, estrategias, proyectos, recursos
- P2. Necesidades personal
- P2. Funciones del personal
- P2. Competencia del personal
- P2. Necesidad de capacitación
- P2. Propuestas de cambio en los requisitos de los cargos

PROCESO PROVEEDOR

- P1. Planificación de calidad
- P2. Procesos del SGC, Mejora

Normas/procedim./instruct.

- ☒ P. Gestión de Recursos humanos
- ☒ N.I. Programa de inducción
- ☒ P. Planificación de calidad
- ☒ P. Análisis de datos
- ☒ P. Acciones correctivas y preventivas
- ☒ P. Control de documentos
- ☒ P. Control de registros

REGISTROS

- ☒ Descripción de cargos
- ☒ Selección de personal
- ☒ Resumen de datos del empleado
- ☒ Solicitud de formación
- ☒ Programa de formación
- ☒ Asistencia a formación
- ☒ Verificación de inducción
- ☒ Historial de formación
- ☒ Objetivos del proceso
- ☒ Hoja de vida de indicadores
- ☒ Acciones de mejora
- ☒ Préstamo de registros

RECURSOS

- ✂ Jefe de Recursos Humanos
- ✂ Computador

INDICADORES

1. Personal competente (%)
2. Capacitación
3. Ausentismo

RESPONSABLE SEGUIMIENTO

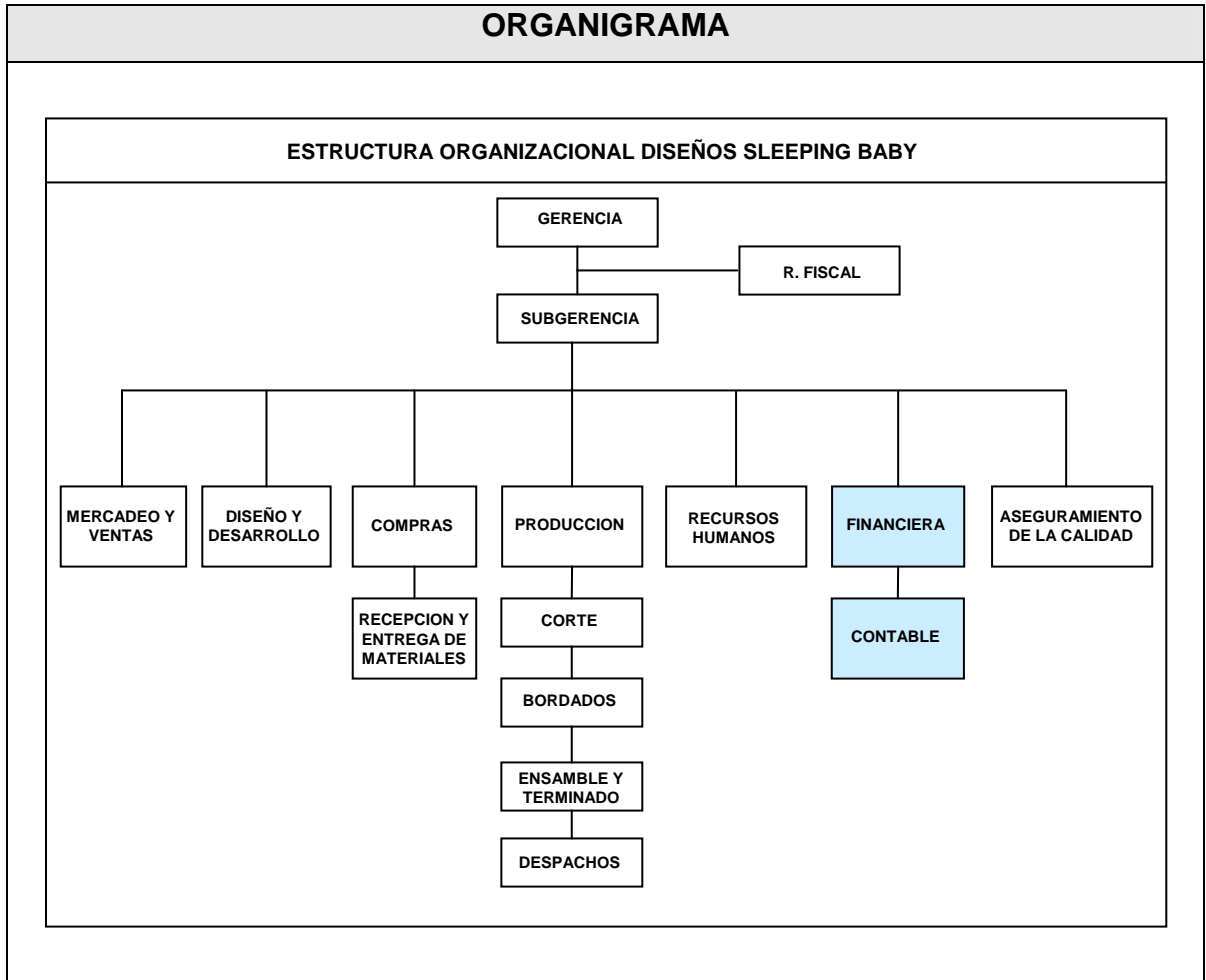
- ☞ Comité de Calidad
- ☞ Auditores internos

RESPONSABLE MEDICIÓN

1. Jefe de Recursos Humanos
2. Jefe de Recursos Humanos
3. Jefe de Recursos Humanos

FINANCIERA

ORGANIGRAMA



MISION

Soportar los procesos de mercadeo, diseño, compras, producción, despachos y gestión de recursos humanos mediante la asignación de recursos, con base en la viabilidad de proyectos de mejoramiento y el conocimiento de las capacidades financieras de la empresa.

VISION

Ser un proceso confiable, que tenga la capacidad de conocer el estado actual y conocer el futuro de la empresa mediante el análisis de información confiable; así mismo que vele por la adecuada asignación de los recursos de la empresa.

FACTORES CRITICOS

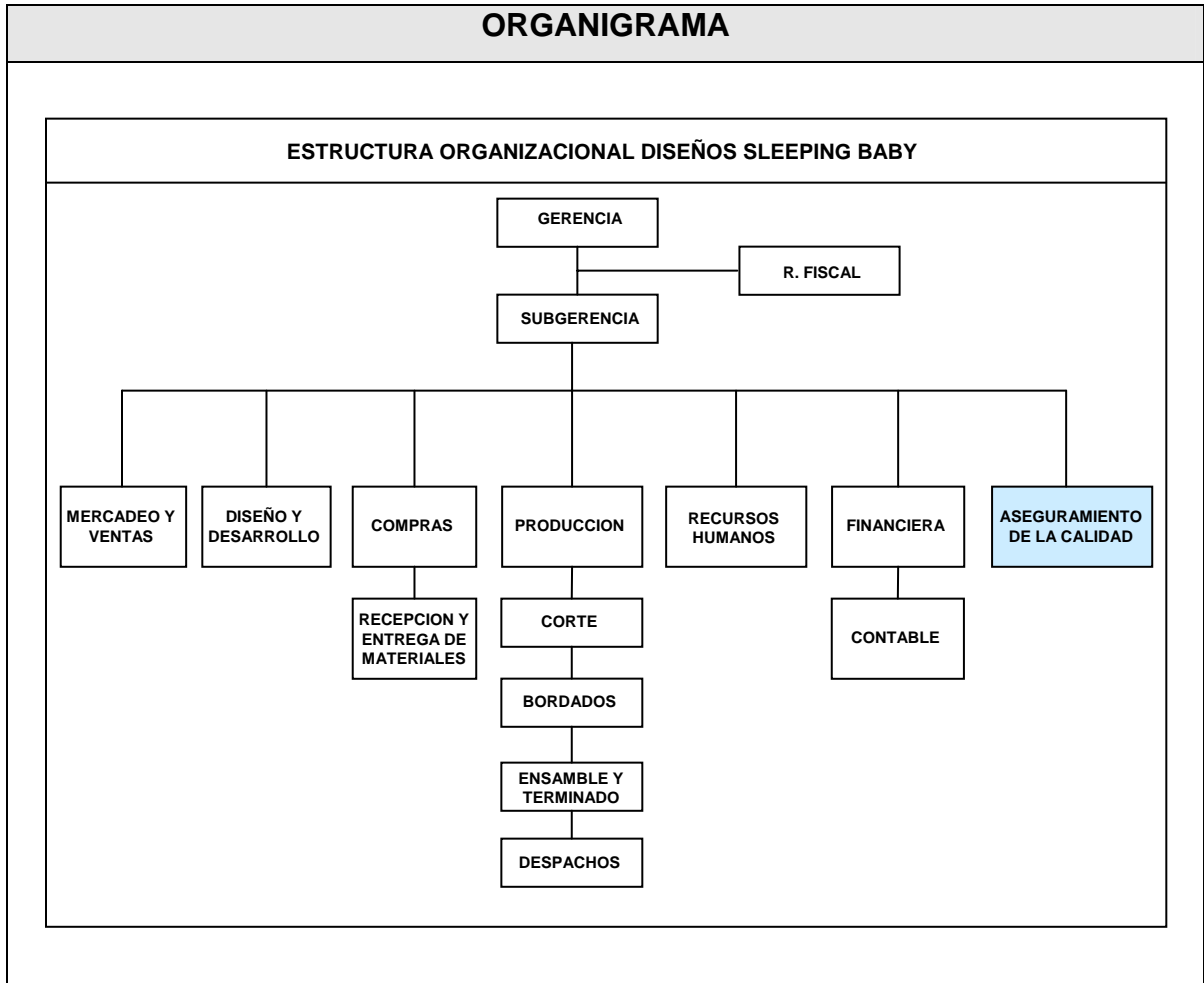
- ✓ La viabilidad de los proyectos
- ✓ La asignación de recursos
- ✓ La rentabilidad de la empresa
- ✓ El crecimiento económico
- ✓ El riesgo financiero en los proyectos de inversión
- ✓ La generación de valor para los accionistas

ACTIVIDADES DEL PROCESO

- ✓ Búsqueda, revisión y análisis de información contable de la empresa
- ✓ Aporte de información financiera para la toma de decisiones en la empresa
- ✓ Asignación de recursos en las actividades de la empresa

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

ORGANIGRAMA



MISION

Garantizar el mejoramiento continuo de los procesos y el sistema de gestión de calidad de la empresa diseños sleeping baby Ltda..

VISION

Consolidarse como el proceso generador y coordinador de las actividades y proyectos encaminados al mejoramiento continuo de los procesos de la empresa.

FACTORES CRITICOS

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del personal
- ✓ Enfoque basado en procesos
- ✓ Enfoque de sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

7. DESARROLLO MANUAL DE INDICADORES

Una vez establecido el cuadro de mando de mando integra donde se describen los objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas desde las diferentes perspectivas planteadas, el siguiente paso es la construcción del manual de indicadores, el cual da una descripción clara de cada una de las mediciones establecidas.

7.1 HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

Los indicadores son los medidores de los objetivos estratégicos, por consiguiente ellos deben presentar la información que garantice la buena toma de decisiones.

Cada indicador ya sea de resultado (KPI's) o de seguimiento, debe tener un grupo de características que le de a los usuarios la capacidad de ver hacia donde esta apuntando. Este grupo de características necesarias para la descripción del indicador fueron seleccionadas por el comité de calidad y agrupadas en la hoja de vida del indicador. Las características son las que se describen a continuación:

7.1.1 Descripción general del indicador:

Es el encabezado de la hoja de vida, y tiene por objetivo describir de forma general hacia donde apunta el indicador

- ✓ **Nombre del indicador:** Muestra el nombre asignado al indicador, es necesario que el nombre del indicador este relacionado con el objetivos en si del indicador para facilitar su recordación.

- ✓ **Sigla del indicador:** Sigla que describe el nombre del indicador, el objetivo es facilitar la recordación y la pronunciación del indicador.
- ✓ **Tipo de indicador:** Describe si es un indicador de resultado o uno de seguimiento (inductor).
- ✓ **Perspectiva:** Muestra hacia que perspectiva esta apuntando, financiera, del cliente, de proceso interno o de formación y crecimiento.
- ✓ **Objetivo estratégico:** Establece que objetivo estratégico establecido en el cuadro de mando integral esta midiendo el indicador.
- ✓ **Intención del indicador:** Describe el objetivo que persigue el indicador.

7.1.2 Descripción operativa del indicador:

Describe cual es la forma de medida, cual es la fuente, quien se encarga de la medición entre otras:

- ✓ **Forma de calculo del indicador:** Describe la formula establecida para calcular el indicador.
- ✓ **Unidad de medida:** Describe de que forma se darán los resultados del cálculo, pueden ser en porcentaje, en pesos, etc...
- ✓ **Meta:** Describe cual es la meta del objetivo hacia el cual apunta el indicador, esto permite saber con rapidez que tan bien va la empresa hacia la busque da de los objetivos.


- ✓ **Sentido:** Describe en que sentido es bueno que se mueva el resultado del indicador, pues si se habla de numero de productos defectuosos el sentido de debe ser descendente, pero si se habla de ventas debe ser ascendente.
- ✓ **Frecuencia de medida:** Describe cual es el periodo de calculo del indicador, esto depende directamente de la naturaleza de la información necesaria para el calculo del indicador.
- ✓ **Fuente de información:** Describe concretamente de donde se obtendrán los datos para calcular el indicador.
- ✓ **Responsable de medición:** Describe de forma concreta quien es el encargado de realizar el calculo de la información, debe ser una sola persona para evitar confusiones en las responsabilidades.
- ✓ **Responsable del seguimiento:** Describe de forma clara quien o quienes son los encargados realizar el seguimiento a los resultados arrojados.

7.1.3 Comportamiento del indicador:

Muestra un resumen de los datos arrojados por el indicador, en los periodos establecidos.

A continuación se muestra la hoja de vida del indicador establecida por el comité de calidad.

Figura 15 Hoja de vida del indicador

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		

PERSPECTIVA			
PROCESO			
NOMBRE			
SIGLA DEL INDICADOR		TIPO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
FORMA DE CALCULO			
FUENTE DE INFORMACIÓN			

UNIDAD DE MEDIDA			
SENTIDO		FRECUENCIA	
RESPONSABLE DEL CALCULO			
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO			

7.2 MANUAL DE INDICADORES

Después de construir la hoja de vida de indicadores adecuada para las necesidades de información de la empresa el siguiente paso es la descripción de cada uno de los indicadores establecidos en el cuadro de mando integral en su respectiva hoja de vida.


A continuación se muestra el resultado final del proceso de establecimiento del sistema de indicadores de gestión para la empresa Diseños Sleeping Baby Ltda..



MANUAL DE INDICADORES




DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Rentabilidad Operativa		
SIGLA DEL INDICADOR	R.O	TIPO	De Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar La Rentabilidad Operativa			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir La Rentabilidad De Los Activos De La Empresa			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Utilidad operativa} \times 100}{\text{Valor de activos}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Estado De Resultados PYG, Y Cuadro De Activos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Financiera		
PROCESO		Mercadeo Y Ventas, financiero		
NOMBRE		Variación Ventas Totales		
SIGLA DEL INDICADOR		V.V.T	TIPO	De Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
Aumentar Los Niveles De Ventas				
INTENCIÓN DEL INDICADOR				
medir la variación de las ventas periodo a periodo de medición				
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{Ventas del periodo (n)} - \text{ventas del periodo (n-1)}}{\text{Ventas del periodo (n-1)}} \times 100$		
FUENTE DE INFORMACIÓN		Informe de ventas del director de mercadeo y ventas		

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual	
RESPONSABLE DEL CALCULO		Director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Financiera		
PROCESO		Mercadeo y ventas, financiero		
NOMBRE		variación ventas a nivel nacional		
SIGLA DEL INDICADOR		V.V.N	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
aumentar los niveles de ventas				
INTENCIÓN DEL INDICADOR				
medir la variación de las ventas nacionales periodo a periodo de medición				
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{Ventas nacionales del periodo (n)} - \text{ventas nacionales del periodo (n-1)} \times 100}{\text{Ventas nacionales del periodo (n-1)}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN		informe de ventas del director de mercadeo y ventas		

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual		
SENTIDO		Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO		director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	mercadeo y ventas, financiero		
NOMBRE	variación ventas mercado extranjero		
SIGLA DEL INDICADOR	V.V.E	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
aumentar los niveles de ventas			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el la variación de las ventas extranjeras periodo a periodo de medición			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Ventas extranjeras del periodo (n)} - \text{ventas extranjeras del periodo (n-1)} \times 100}{\text{Ventas extranjeras del periodo (n-1)}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de ventas del director de mercadeo y ventas		

UNIDAD DE MEDIDA	PORCENTUAL		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Financiera	
PROCESO		Financiero	
NOMBRE		Porcentaje de costos totales de operación	
SIGLA DEL INDICADOR		P.C.T	TIPO resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de costos con referencia a las ventas			
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{Costos totales de producción del negocio} \times 100}{\text{Ventas totales facturadas}}$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		INFORME DE COSTOS	

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual	
SENTIDO		Descendente	FRECUENCIA semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO		Contador	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director Financiero	

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Porcentaje de costos mano de obra directa		
SIGLA DEL INDICADOR	P.C.M.O.D	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de costos de mano de obra directa con referencia a los costos totales de producción			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Costos de mano de obra directa} \times 100}{\text{Costos totales de producción}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de costos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Financiera	
PROCESO		Financiero	
NOMBRE		Porcentaje de costos de material	
SIGLA DEL INDICADOR	P.C.M.D	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de costos de materiales con referencia a los costos totales de producción			
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{Costos materiales directos} \times 100}{\text{Costos totales de producción}}$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		informe de costos	

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual	
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DEL CALCULO		Contador	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director Financiero	

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Porcentaje de costos indirectos de fabricación		
SIGLA DEL INDICADOR	P.C.I.F	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de costos indirectos de fabricación con referencia a los costos totales de producción			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Costos indirectos de fabricación} \times 100}{\text{Costos totales de producción}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de costos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Porcentaje de gastos		
SIGLA DEL INDICADOR	P.G	TIPO	De resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de gastos generados con referencia a las ventas			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Gastos en el periodo} \times 100}{\text{Ventas totales en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de costos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Porcentaje de gastos de administración y ventas		
SIGLA DEL INDICADOR	P.G.A.V	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de gastos de administración y ventas con referencia los gastos totales			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Gastos de admón. Y ventas en el periodo} \times 100}{\text{Gastos totales en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de costos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Financiera		
PROCESO	Financiero		
NOMBRE	Porcentaje de otros gastos		
SIGLA DEL INDICADOR	P.O.G	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
reducir los gastos y costos operativos			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
medir el porcentaje de otros gastos con referencia a los gastos totales			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Otros gastos en el periodo} \times 100}{\text{Gastos totales en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	informe de costos		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Trimestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Contador		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director Financiero		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Del cliente	
PROCESO		Producción	
NOMBRE		% de producto no conforme en producción	
SIGLA DEL INDICADOR	P.N.C.P	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Cumplir con los requisitos del cliente interno			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la proporción de unidades no conformes referentes a las producidas			
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{No de uds no conforme en el periodo} \times 100}{\text{No de uds producidas en el periodo}}$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		Formato PG.PCC.01-FT.01,02,03	

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual	
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO		Contador	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director Financiero	

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Del cliente	
PROCESO		Mercadeo y ventas	
NOMBRE		Total de nuevos clientes	
SIGLA DEL INDICADOR	T.N.C	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Capturar nuevos clientes			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad del proceso de mercadeo y ventas para capturar nuevos clientes			
FORMA DE CALCULO		Numero de nuevos clientes en el periodo	
FUENTE DE INFORMACIÓN		Informe de ventas	

UNIDAD DE MEDIDA		Numero de clientes nuevos	
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO		Director de mercadeo y ventas	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director de mercadeo y ventas	

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Mercadeo y ventas		
NOMBRE	Total de nuevos clientes a nivel nacional		
SIGLA DEL INDICADOR	T.N.C.N	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Capturar nuevos clientes			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad del proceso de mercadeo y ventas para capturar nuevos clientes a nivel nacional			
FORMA DE CALCULO	Numero de nuevos clientes nacionales en el periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de ventas		

UNIDAD DE MEDIDA	Numero de clientes nuevos		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Mercadeo y ventas		
NOMBRE	Total de nuevos clientes en el mercado extranjero		
SIGLA DEL INDICADOR	T.N.C.E	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Capturar nuevos clientes			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad del proceso de mercadeo y ventas para capturar nuevos clientes en el mercado extranjero			
FORMA DE CALCULO	Numero de nuevos clientes extranjeros en el periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de ventas		

UNIDAD DE MEDIDA	Numero de clientes nuevos		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Mercadeo y ventas		
NOMBRE	Clientes retenidos del periodo anterior		
SIGLA DEL INDICADOR	C.R.P.A	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Retener los clientes rentables			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad de la empresa para mantener los clientes			
FORMA DE CALCULO	Numero de clientes que permanecen del periodo anterior		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Informe de ventas		

UNIDAD DE MEDIDA	Numero de clientes		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Aseguramiento de la calidad		
NOMBRE	Índice de satisfacción del cliente		
SIGLA DEL INDICADOR	I.S.C	TIPO	De resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.			
FORMA DE CALCULO	$SC = (\sum \text{Calificación en cada criterio}) / \text{Número de criterios}$ $ISC = (\sum SC) / \text{Número de clientes encuestados}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de satisfacción del cliente PG.MEJ.01-FT.01		

UNIDAD DE MEDIDA	Puntos promedio		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Comité de calidad		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Comité de calidad		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Aseguramiento de la calidad		
NOMBRE	Índice de satisfacción del cliente nacional		
SIGLA DEL INDICADOR	I.S.C.N	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la percepción del cliente nacional con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.			
FORMA DE CALCULO	$SC = (\sum \text{Calificación en cada criterio}) / \text{Número de criterios}$ $ISC = (\sum SC) / \text{Número de clientes encuestados}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de satisfacción del cliente PG.MEJ.01-FT.01		

UNIDAD DE MEDIDA	Puntos promedio		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Comité de calidad		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Comité de calidad		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Aseguramiento de la calidad		
NOMBRE	Índice de satisfacción del cliente extranjero		
SIGLA DEL INDICADOR	I.S.C.E	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la percepción del cliente extranjero con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.			
FORMA DE CALCULO	$SC = (\sum \text{Calificación en cada criterio}) / \text{Número de criterios}$ $ISC = (\sum SC) / \text{Número de clientes encuestados}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de satisfacción del cliente PG.MEJ.01-FT.01		

UNIDAD DE MEDIDA	Puntos promedio		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Comité de calidad		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Comité de calidad		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del cliente		
PROCESO	Producción		
NOMBRE	% de despachos conformes		
SIGLA DEL INDICADOR	D.C	TIPO	De resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad de los procesos involucrados para satisfacer los requisitos de compra del cliente			
FORMA DE CALCULO	<u>Numero despachos conformes en el periodo X 100</u> Numero total de despachos en el periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato devoluciones PG.DES.01-FT.05		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Del cliente	
PROCESO		Producción	
NOMBRE	% de despachos conformes respecto a la fecha de entrega		
SIGLA DEL INDICADOR	D.C.F	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad de los procesos involucrados para satisfacer los requisitos de compra del cliente			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Numero despachos conformes respecto a la fecha de entrega en el periodo} \times 100}{\text{Numero total de despachos en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato devoluciones PG.DES.01-FT.05		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA		Del cliente	
PROCESO		Producción	
NOMBRE	% de despachos conformes respecto a la cantidad		
SIGLA DEL INDICADOR	D.C.F	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Satisfacer al cliente			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la capacidad de los procesos involucrados para satisfacer los requisitos de compra del cliente			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Numero desp. conformes respecto a la cantidad en el periodo} \times 100}{\text{Numero total de despachos en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato devoluciones PG.DES.01-FT.05		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción, jefe de compras, jefe de despachos		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción		
NOMBRE	% de cumplimiento de programación		
SIGLA DEL INDICADOR	P.C.P	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el porcentaje de cumplimiento en la programación de la producción			
FORMA DE CALCULO	<u>Numero de unidades producidas en el periodo establecido X 100</u> Numero de unidades programadas en el periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato programación semanal de trabajo PG.PCC.01-FT.01		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de producción		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción y despachos		
NOMBRE	Tiempo promedio de entrega de los pedidos		
SIGLA DEL INDICADOR	T.P.P	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Mostrar el tiempo promedio en días que demora un pedido del cliente en ser despachado			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Sumatoria (Fecha de entrega del pedido x - Fecha de solicitud del pedido x)}}{\text{Numero de pedidos en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de pedido VNT.FT.01, formato de remisión PG.DES.01-FT.04		

UNIDAD DE MEDIDA	Días promedios		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Por semestre
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción y despachos		
NOMBRE	Tiempo promedio de entrega de los pedidos nacionales		
SIGLA DEL INDICADOR	T.P.P.N	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Mostrar el tiempo promedio en días que demora un pedido del cliente nacional en ser despachado			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Sumatoria (Numero de días del pedido nacional xxxx) X 100}}{\text{Numero de pedidos nacionales en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de pedido VNT.FT.01, formato de remisión PG.DES.01-FT.04		

UNIDAD DE MEDIDA	Días promedios		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Por semestre
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción y despachos		
NOMBRE	Tiempo promedio de entrega de los pedidos extranjeros		
SIGLA DEL INDICADOR	T.P.P	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Mostrar el tiempo promedio en días que demora un pedido del cliente extranjero en ser despachado			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Sumatoria (Numero de días del pedido extranjero xxxx)} \times 100}{\text{Numero de pedidos extranjeros en el periodo}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de pedido VNT.FT.01, formato de remisión PG.DES.01-FT.04		

UNIDAD DE MEDIDA	Dias promedios		
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Por semestre
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de despachos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción		
NOMBRE	Eficiencia operacional del proceso de producción		
SIGLA DEL INDICADOR	E.O.P.P	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la eficiencia del proceso de producción			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{sumatoria de eficiencias operarios} \times 100}{\text{numero de operarios en planta}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de registro de actividades de los operarios, formato programación semanal de trabajo		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de planta/ analista de metidos y tiempos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción		
NOMBRE	Eficiencia operativa del operario		
SIGLA DEL INDICADOR	E.O.O	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la eficiencia de cada uno de los operarios en planta			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Uds procesadas por periodo}}{\text{Uds capaces de procesar por periodo}} \times 100$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato de registro de actividades de los operarios, formato programación semanal de trabajo		

UNIDAD DE MEDIDA	Uds. Producidas / periodo		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de planta/ analista de metidos y tiempos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de producción		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Mercadeo y ventas		
NOMBRE	Inversión e gestión de la marca		
SIGLA DEL INDICADOR	I.G.M	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Gestionar la marca			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el esfuerzo económico de la empresa en actividades que apunten hacia la gestión de la marca			
FORMA DE CALCULO	Pesos invertidos en actividades enfocadas hacia la gestión de la marca		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Presupuestos anuales de mercadeo		

UNIDAD DE MEDIDA	Pesos		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de mercadeo y ventas		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de mercadeo y ventas		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Del proceso interno		
PROCESO	Producción		
NOMBRE	Efectividad del muestrario		
SIGLA DEL INDICADOR	E.M	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir la aceptación que tienen los diseños en el mercado			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Numero de referencias con ventas mayores a (uds por definir)} \times 100}{\text{Numero de referencias del muestrario}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Formato descripción de referencias PG.D&D.01-FT.04, informe de ventas		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Jefe de diseño		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de diseño		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Formación y crecimiento		
PROCESO	Recursos humanos		
NOMBRE	Personal competente		
SIGLA DEL INDICADOR	P.C	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la competencia de los empleados			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el porcentaje de empleados competentes respecto a su perfil			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Numero de empleado competente respecto a perfil} \times 100}{\text{Numero total de empleados}}$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Perfiles de cargos, evaluación de personal		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Anual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de recursos humanos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de recursos humanos		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Formación y crecimiento		
PROCESO	Recursos humanos		
NOMBRE	Capacitaciones		
SIGLA DEL INDICADOR	C	TIPO	Inductor
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Aumentar la competencia de los empleados			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el numero de capacitaciones realizadas por periodo			
FORMA DE CALCULO	Numero de capacitaciones realizadas por periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Registro de capacitaciones, plan maestro de capacitación		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	semestral
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de recursos humanos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de recursos humanos		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		


PERSPECTIVA	Formación y crecimiento		
PROCESO	Aseguramiento de la calidad		
NOMBRE	Cumplimiento de la planificación del desarrollo e implementación de sistema de información		
SIGLA DEL INDICADOR	% C	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Diseñar, desarrollar e implementar sistema de información			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el avance de las actividades establecidas para el diseño, desarrollo e implementación del sistema de información			
FORMA DE CALCULO	$\frac{\text{Actividades ejecutadas en el periodo}}{\text{Actividades planeadas en el periodo}} \times 100$		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Cronograma de actividades		

UNIDAD DE MEDIDA	Porcentual		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Comité de calidad		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Comité de calidad		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		

PERSPECTIVA	Formación y crecimiento		
PROCESO	Recursos humanos		
NOMBRE	Sugerencias de los empleados		
SIGLA DEL INDICADOR	S.E	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Motivar a los empleados			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el grado de participación de los empleados			
FORMA DE CALCULO	Numero de sugerencias por periodo		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Buzón de sugerencias		

UNIDAD DE MEDIDA	Numero de sugerencias		
SENTIDO	Ascendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO	Director de recursos humanos		
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO	Director de recursos humanos		

	PG.MEJ.02-FT.01		
	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR		

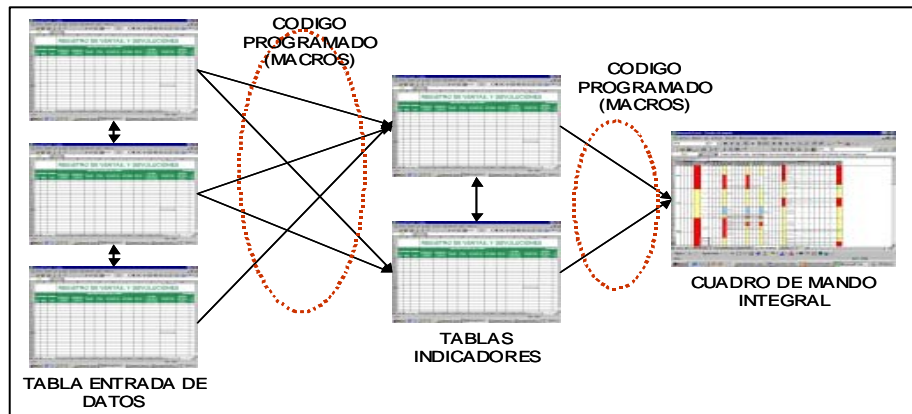
PERSPECTIVA		Formación y crecimiento	
PROCESO		Recursos humanos	
NOMBRE		Ausentismo	
SIGLA DEL INDICADOR	A	TIPO	Resultado
OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Motivar a los empleados			
INTENCIÓN DEL INDICADOR			
Medir el nivel de ausentismo de los empleados			
FORMA DE CALCULO		$\frac{\text{Numero de horas de ausencia en el periodo} \times 100}{\text{Total de horas laboradas en el periodo}}$	
FUENTE DE INFORMACIÓN		Tarjeta de asistencia	

UNIDAD DE MEDIDA		Porcentual	
SENTIDO	Descendente	FRECUENCIA	Mensual
RESPONSABLE DEL CALCULO		Director de recursos humanos	
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO		Director de recursos humanos	

8. DISEÑO DE PLATAFORMA DE FUNCIONAMIENTO DE INDICADORES

El paso siguiente de la ejecución de este proyecto después de haber establecido los indicadores de gestión que medirán el desempeño de la empresa en la búsqueda del logro de la visión y misión, es el diseño de una plataforma de funcionamiento de los indicadores. El objetivo de esta plataforma fue darle dinamismo al sistema de indicadores, y evitar que todo lo desarrollado hasta el momento se quede en el papel. Por medio de esta plataforma de funcionamiento se estableció un medio para la introducción de los datos, el procesamiento de los mismos, y la presentación de la información de forma clara y oportuna.

Figura 16 Funcionamiento de plataforma programada



La plataforma está compuesta por un grupo de tablas para entrada de los datos, y un número de tablas para la presentación de los indicadores (ver figura). La idea primordial es que las tablas de entrada de datos alimenten las tablas de indicadores, y a su vez permitan ver el avance de los objetivos estratégicos del

cuadro de mando integral (CMI), por medio de códigos de programación en el Editor de Visual Basic del programa Excel. Estos códigos de programación, representan procedimientos estandarizados, que permiten la manipulación de datos y transformarlos en información mediante secuencias lógicas.

8.1 ENTRADA DE DATOS

La primera parte del diseño de la plataforma del sistema de indicadores de gestión la constituye la entrada de los datos, en la cual se crearon las tablas en las que se guardarán los datos en periodos determinados. Estas tablas son utilizadas para almacenar los datos que se registran en la acción diaria de la empresa, y de la misma forma, serán manipulados por códigos de programación en macros para mostrar la información de los indicadores requeridos.

La entrada de los datos a estas tablas se realiza por medio de formularios generados a partir del editor de Visual Basic.

8.1.1 Relacionadas con los indicadores de la perspectiva financiera

Tabla 12 Registro de ventas

REGISTRO DE VENTAS, Y DEVOLUCIONES													
FECHA DEL PEDIDO			ESPECIFICACIONES DEL PEDIDO								SEGUIMIENTO		
DD	MM	AA	ORDEN DEL PEDIDO	EMPRESA CLIENTE	CIUDAD	ZONA	REFERENCIA	CANTIDAD	PRECIO	FECHA ENTREGA PACTADA	PROMOTOR	FECHA ENTREGA REAL	C. DES.

Esta tabla es la encargada de recepcionar las referencias por cantidades solicitadas por los clientes, la ciudad del pedido, la fecha, el promotor entre otras; de la misma forma, registra las devoluciones de los clientes, por problemas de calidad o tiempos en la entrega. La alimentación de esta tabla esta a cargo del jefe de despachos de la empresa.

Tabla 13 Registro de costos y gastos

REGISTRO DE COSTOS, Y GASTOS					
FECHA			CONCEPTO	CLASIFICACIÓN	VALOR (\$)
DD	MM	AA			

En esta tabla se requiere contemplar toda la información referente a los costos y gastos generados en el desarrollo normal de las actividades de la empresa. dicha actividad esta a cargo de la contadora, persona encargada de la recepción y registro de las facturas.

8.1.2 Relacionadas con los indicadores del cliente interno

Tabla 14 Registro de producción y producto no conforme

REGISTRO DE PRODUCCIÓN Y PNC							
FECHA			ORDEN DE PRODUCCIÓN	REFERENCIA	UDS PRODUCIDAS	UDS NO CONFORME	CAUSA NO CONFORMIDAD
DD	MM	AA					

El registro de la cantidad de unidades no conformes en el desarrollo normal de las actividades de producción, esta a cargo de los operarios de revisado. Dado que estas personas no tienen acceso a computador, el registro de las no conformidades es responsabilidad del Jefe de planta, quien al final del dia debe ingresar en esta tabla los datos suministrados por los operarios de revisado.

Tabla 15 Registro de clientes

BASE DE DATOS DE EMPRESAS CLIENTES												
MM	AA	EMPRESA CLIENTE	REPRESENTANTE	NIT	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELEFONO	FAX	CIUDAD	ZONA	HUEVO	ANTIGUO

La idea de esta tabla es mantener una base de clientes actualizada. El Director de Mercadeo y Ventas, de Diseños Sleeping Baby Ltda., es el encargado de tomar los datos provenientes de la labor de los promotores de ventas. En esta tabla se registra información básica de los clientes nacionales y extranjeros de la empresa.

Tabla 16 Registro de resultados de encuesta de satisfacción del cliente

REGISTRO RESULTADOS DE SATISFACCION DEL CLIENTE																
FECHA			EMPRESA CLIENTE	CIUDAD	ZONA	EVALUACIÓN POR CRITERIO										PROMEDIO
DD	MM	AA				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

El objetivo de esta tabla la tabulación de los datos de la encuesta de satisfacción del cliente. La tabla es alimentada por las encuestas de satisfacción realizada por los promotores de ventas. El encargado de la actualización de esta tabla es el jefe de aseguramiento de calidad, quien ingresa el grado de percepción de los clientes encuestados frente a los criterios referenciados como: 1, 2 ,,, 10 (ver tabla siguiente). Dichos criterios son evaluados en una escala de 1 a 5.

Donde:

Tabla 17 Criterios de evaluación de la satisfacción del cliente

ID	CARACTERÍSTICA
1	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD DE LOS DISEÑOS
2	ASESORAMIENTO EN LA COMPRA
3	TRATO CON LOS REPRESENTANTES
4	CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
5	CALIDAD DE LAS PRENDAS
6	PRECIO ACORDE CON LA CALIDAD OFRECIDA
7	TIEMPO DE ENTREGA DE LA MERCANCIA
8	ENTREGA DE CANTIDADES SOLICITADAS POR TALLAS
9	ENTREGA DE CANTIDADES POR COLOR
10	EMPAQUE Y EMBALAJE DE LOS PRODUCTOS

Tabla 18 Registro de solicitud y entrega de pedidos

REGISTRO DE SOLICITUD Y ENTREGA											
FECHA DEL PEDIDO			SEGUIMIENTO DEL PEDIDO				REGISTRO DEVOLUCIONES			CANTIDAD REAL VENDIDA	VENTA REAL
DD	MM	AA	PROMOTOR	FECHA ENTREGA REAL	ORDEN DESPACHO	CANTIDAD ENVIADA	FECHA DEVOLUCION	CANTIDAD DEVUELTA	CAUSA DEVOLUCION		

Esta tabla representa el seguimiento que se realiza a los pedidos de los clientes. En realidad esta tabla es la segunda parte de la tabla 12 (Registro de ventas), y es cargada de igual forma por el jefe de despachos. En ella se registra la fecha en que el pedido sale del área de despacho con destino al cliente, y sirve como alimentador del indicador de tiempo promedio de entrega (T.P.E).

8.1.3 Relacionadas con los indicadores de la perspectiva de proceso interno

Tabla 19 Registro de programación de la producción

PROGRAMACION DE LA PRODUCCION							
PROGRAMADO						SEGUIMIENTO	
ORDEN DE PRODUCCION	REFERENCIA	CANTIDAD	DESCRIPCION	EMPRESA CLIENTE	FECHA DE PROD. PROPUESTA	FECHA DE PROD. REAL	OBSERVACIONES

La idea de esta tabla es dar al Director de producción de la empresa un herramienta para definir las unidades a producir en unidades semanales de tiempo, y de la misma forma realizar el seguimiento que le permita ver el cumplimiento de la programación realizada.

Tabla 20 Registro de producción por empleado

REGISTRO DE LA PRODUCCIÓN POR EMPLEADO								
FECHA	OPERARIO	ÁREA	OPERACIÓN REALIZADA	TIEMPO ESTÁNDAR POR UD (HRS / UD)	EFICIENCIA SUPUESTA (%)	TIEMPO EMPLEADO POR UD (HRS / UD)	EFICIENCIA REAL (%)	DIFERENCIA DE EFICIENCIA

Esta tabla es manipulada por el Jefe de planta, y sirve como soporte para el control de las eficiencias individuales y grupales de la planta de producción.

8.1.4 Relacionadas con los indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento

Tabla 21 Registro de seguimiento de la competencia de los empleados

SEGUIMIENTO DE LA COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS							
EMPLEADO	IDENTIFICACION	PROCESO	EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	% COMPETENCIA

La labor de registro de esta tabla esta a cargo del Director de Recursos Humanos, quien se encarga de evaluar la competencia de los empleados. Esta tabla permite calcular la competencia de forma individual y grupal desde cuatro perspectivas: Educación, formación, experiencia y habilidades.

Tabla 22 Registro de capacitación de los empleados

SEGUIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES DE LOS EMPLEADOS								
DD	MM	AA	EMPLEADO	IDENTIFICACION	PROCESO	TEMA DE LA CAPACITACIÓN	INTENSIDAD HORARIA	EVALUACIÓN

Esta tabla al igual que la anterior sirve de soporte para las labores del área de Recurso Humano. El objetivo es que el Director de Recurso Humano, lleve en este

formato electrónico un control de las capacitaciones suministradas al personal de la empresa, y de esta forma poder realizar seguimiento al nivel de competencia de los empleados, que es un indicador de resultado establecido en el cuadro de mando.

Tabla 23 Registro de sugerencias de los empleados

SEGUIMIENTO DE LAS SUGERENCIAS DE LOS EMPLEADOS								
DD	MM	AA	EMPLEADO	IDENTIFICACION	PROCESO	SUGERENCIA	VIABLE	OBSERVACIONES

El registro de los datos de esta tabla es responsabilidad del Director de Recurso Humano, quien obtiene la información del buzón de sugerencias. Esta tabla alimenta directamente el indicador Sugerencias, y que es medidor del objetivo estratégico: Motivar a los empleados.

Tabla 24 Registro de ausencias de los empleados

SEGUIMIENTO DEL AUSENTISMO DE LOS EMPLEADOS							
DD	MM	AA	EMPLEADO	IDENTIFICACION	PROCESO	CAUSA DE LA AUSENCIA	HORAS DE AUSENCIA

Tabla 25 Registro de horas de trabajo de los empleados

SEGUIMIENTO DE LAS HORAS TRABAJADAS DE LOS EMPLEADOS							
DD	MM	AA	EMPLEADO	IDENTIFICACION	PROCESO	HORAS NORMALES LAORADAS	HORAS EXTRAS LABORADAS

Esta tabla y la anterior tienen como objetivo, llevar un control de las horas reales laboradas por empleado. De esta forma se puede medir el indicador: Ausentismo, que es medidor del cumplimiento del objetivo estratégico, Motivar a los empleados.

8.2 LA PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Una vez diseñadas las tablas donde se almacenaran los datos, el siguiente paso es el diseño de los formatos donde se mostraran los resultados de los indicadores establecidos. La manipulación de los datos para presentarlos en los formatos que se mostraran a continuación son programadas por medio de macros en Excel, a partir del editor de Visual Basic.

8.2.1 Relacionadas con los indicadores de la perspectiva financiera

Tabla 26 Indicador rentabilidad operativa (R.O)

INDICADOR DE LA RENTABILIDAD OPERATIVA (R.O)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS											<input type="text"/>	
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS												
COSTOS OPERACIONALES												
VALOR DE LOS ACTIVOS												
RENTABILIDAD OPERATIVA (R.O)												

Tabla 27 Indicador Variación de las ventas

INDICADOR VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS AÑO A AÑO												
ZONA	2004	VAR	2005	VAR	2006	VAR	2007	VAR	2008	VAR	2009	VAR
VARIACION VENTAS EXTRANJERO (V.V.E)												
EEUU												
MEXICO												
VENEZUELA												
ECUADOR												
PANAMÁ												
VARIACION VENTAS NACIONAL (V.V.N)												
CENTRAL												
OCCIDENTE												
ANTIOQUIA												
COSTA												
SANTANDER												
VARAICION VENTAS TOTAL (V.T.T)												

Tabla 28 Indicador porcentaje de costos de producción (P.C.T)

INDICADOR PORCENTAJE DE COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN (P.C.T)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COSTOS DE PRODUCCIÓN												
VENTAS TOTALES												
% COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN (P.C.T)												

Tabla 29 Indicador porcentaje de gastos (P.G)

INDICADOR PORCENTAJE DE GASTOS (P.G)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GASTOS												
VENTAS TOTALES												
% GASTOS (P.G)												

8.2.2 Relacionados con los indicadores de la perspectiva del cliente

Tabla 30 Indicador de producto no conforme (P.N.C)

PORCENTAJE DE PRODUCTO NO CONFORME (P.N.C)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PRODUCCIÓN												
UNIDADES NO CONFORMES												
% PRODUCTO NO CONFORME (P.N.C)												

Tabla 31 Indicador de clientes nuevos (C.N)

INDICADOR DE NUEVOS CLIENTES (N.C)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CLIENTES NACIONALES												
CLIENTES INTERNACIONALES												
TOTAL DE CLIENTES												

Tabla 32 Índice de satisfacción del cliente (I.S.C)

INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (I.S.C)												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INDICE NACIONAL (I.S.C.N)												
INDICE EXTRANJERO (I.S.C.E)												
INDICE SATISFACCION DEL CLIENTE (I.S.C)												

8.2.3 Relacionados con los indicadores de proceso interno

Tabla 33 Indicador de despachos conformes (D.C)

PORCENTAJE DE DESPACHOS CONFORMES												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEN
CANTIDAD DE DESPACHOS												
% DESPACHOS CONFORMES POR CANTIDAD (D.C.C)												
% DESPACHOS CONFORMES POR FECHA (D.C.F)												
% DESPACHOS CONFORMES (D.C)												

Tabla 34 Indicador cumplimiento de la programación (P.C.P)

% DE CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICI
UNIDADES PROGRAMADAS												
UNIDADES PRODUCIDAS												
% CUMPLIMIENTO EN LA PROGRAMACION (P.C.P)												

Tabla 35 Indicador tiempo promedio de entrega (T.P.E)

TIEMPO PROMEDIO DE ENTREGA DE LOS PEDIDOS												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICI
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA NACIONAL												
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA INTERNACIONAL												
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA												

Tabla 36 Indicador eficiencia operativa (E.O)

EFICIENCIA OPERATIVA POR AREA / SUBPROCESO												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS											<input type="text"/>	
AREA / SUBPROCESO	EFICIENCIA OPERATIVA DEL AREA / SUBPROCESO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEN
CORTE												
PREPARACION												
ENSAMBLE												
TERMINADO												
AREA DE PRODUCCIÓN												

Tabla 37 Indicador efectividad del muestrario (E.M)

INDICADOR EFECTIVIDAD DEL MUESTRARIO		
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS		<input type="text"/>
LINEA	PRIMERA TEMPORADA	SEGUNDA TEMPORADA
ROPA EXTERIOR		
ROPA INTERIOR		
JUEGOS PARA BEBÉ		
ACCESORIOS		
ROPA SPORT BINIS		
EFECTIVIDAD DEL MUESTRARIO		

8.2.4 Relacionados con los indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento

Tabla 38 Indicador personal competente

PORCENTAJE DE PERSONAL COMPETENTE				
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS				<input type="text"/>
AREA / PROCESO	EDUCACION	FORMACION	HABILIDADES	EXPERIENCIA
COMPRAS				
DISEÑO				
PRODUCCIÓN				
DESPACHOS				
VENTAS				

Tabla 39 Indicador de capacitaciones (C)

INDICADOR DE CAPACITACIONES											
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS										<input type="text"/>	
AREA / PROCESO	NUMERO DE CAPACITACIONES										
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
COMPRAS											
DISEÑO											
PRODUCCIÓN											
DESPACHOS											
VENTAS											

Tabla 40 Indicador de sugerencias (S)

INDICADOR DE SUGERENCIAS												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
AREA / PROCESO	NUMERO DE SUGERENCIAS											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRAS												
DISEÑO												
PRODUCCIÓN												
DESPACHOS												
VENTAS												

Tabla 41 Indicador de ausentismo (A)

INDICADOR DE AUSENTISMO												
INGRESE EL AÑO EN QUE DESEA VER LOS RESULTADOS												<input type="text"/>
AREA / PROCESO	NUMERO DE HORAS DE AUSENCIA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRAS												
DISEÑO												
PRODUCCIÓN												
DESPACHOS												
VENTAS												

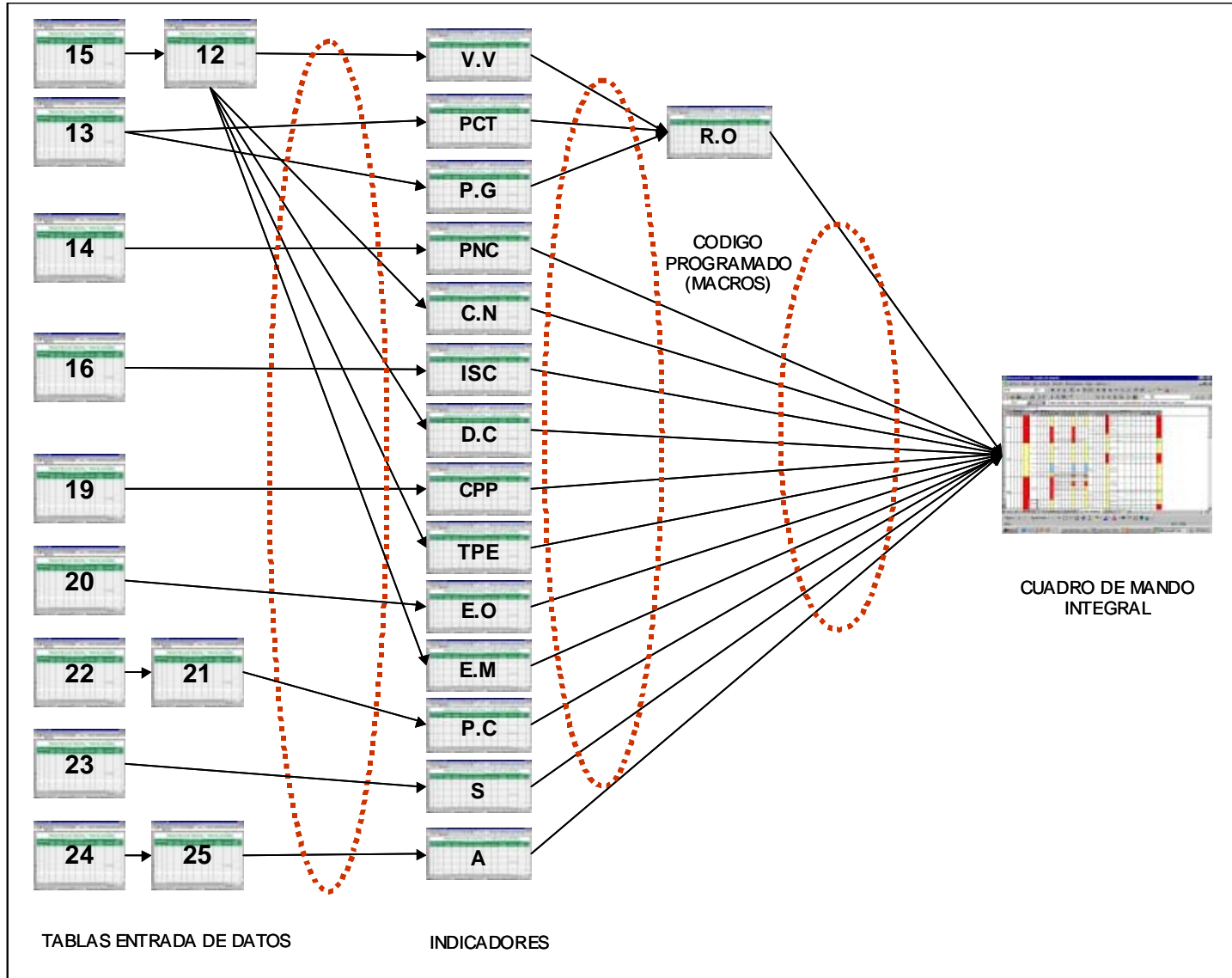
8.3 RELACIÓN ENTRE TABLAS DE DATOS E INDICADORES

La base del desempeño de la plataforma de funcionamiento es la relación entre las tablas de entrada de los datos (Numeral 8.1), y los indicadores (Numeral 8.2). Teniendo en cuenta la figura 16 del numeral 8, a continuación la tabla 42, y la figura 17 detallan la relación directa entre las tablas y los indicadores establecidos en el Cuadro De Mando Integral de Diseños Sleeping Baby Ltda..

Tabla 42 Relación entre tablas de entrada de datos e indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR		TABLA	
	SIGLA	NOMBRE	No	NOMBRE
FINANCIERA	R.O	Rentabilidad operativa	12	Registro de ventas
			13	Registro de costos y gastos
	V.V	Variación de las ventas	12	Registro de ventas
	P.C.T	porcentaje de costos de producción	13	Registro de costos y gastos
	(P.G)	Porcentaje de gastos	13	Registro de costos y gastos
CLIENTE INTERNO	P.N.C	Producto no conforme	14	Registro de producción y producto no conforme
	C.N	Cientes nuevos	15	Base de datos de empresas clientes
	I.S.C	Índice de satisfacción del cliente	16	Registro de resultados de encuesta satisfacción del cliente
PROCESO INTERNO	D.C	Despachos conformes	18	Registro de ventas
	C.P.P	Cumplimiento de la programación de la producción	19	Programación de la producción
	T.P.E	Tiempo promedio de entrega	12	Registro de ventas
	E.O	Eficiencia operativa	20	Registro de la producción por empleado
	E.M	Efectividad del muestrario	12	Registro de ventas
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	P.C	Personal competente	21	Seguimiento de las competencias de los empleados
	C	capacitaciones	22	Seguimiento de las capacitaciones de los empleados
	A	Ausentismo	24	Seguimiento del ausentismo de los empleados
	S	Sugerencias	23	Seguimiento de las sugerencias de los empleados

Figura 17 Relación grafica de las tablas de entrada de datos, indicadores, y CM



9. PRUEBA PILOTO

Como etapa final de este proyecto, se lleva a cabo la realización de una prueba piloto, esta prueba es la implementación de los indicadores establecidos. La idea principal es revisar el funcionamiento del sistema de indicadores generados, y verificar el estado actual de las perspectivas, objetivos estratégicos, e iniciativas estratégicas.

La recopilación de datos estuvo a cargo de las personas designadas en las fichas técnicas, y el análisis de la información a cargo del comité de calidad, con el objeto de identificar las fallas y establecer acciones correctivas.

La prueba piloto se realizó sobre los procesos de diseño, producción, ventas, y recursos humano, los cuales se escogieron por la gran importancia que tienen estos en el desempeño de la empresa.

9.1 INDICADORES SOMETIDOS A PRUEBA

La idea principal de realizar la prueba piloto es revisar el estado inicial de la empresa frente a los objetivos estratégicos; es decir, el porcentaje de cumplimiento alcanzado. De esta manera se realizará la toma de datos, para obtener el cálculo inicial de todos los indicadores. En la tabla siguiente se muestran específicamente los indicadores que se calcularán y por medio de los cuales se evaluarán el estado actual de los objetivos estratégicos.

Tabla 43. Indicadores evaluados en prueba piloto

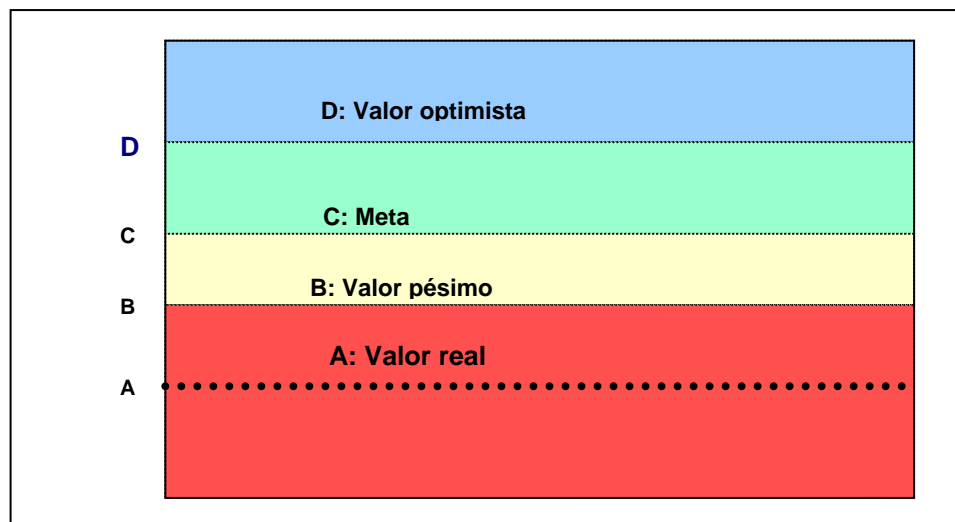
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad operativa	Rentabilidad operativa	NO
	Aumentar los niveles de ventas	Variación de las Ventas totales	SI
	Reducir los gasto y costos operativos	Porcentaje de costos totales de producción	NO
Porcentaje de gastos		NO	
DEL CLIENTE	Cumplir con los requisitos del cliente interno	% de unidades no conformes en producción	SI
	Capturar nuevos clientes	Total de nuevos clientes	SI
	Retener los clientes rentables	Clientes que siguen con la empresa del periodo anterior	SI
	Satisfacer al cliente	Índice de satisfacción del cliente	SI
		% Despachos conformes	SI
DE PROCESO INTERNO	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	% de cumplimiento de unidades a producir	SI
		tiempo promedio de entrega de los despachos	SI
		Eficiencia operacional del proceso de producción	SI
		% de Uds. no conformes en el proceso de producción	SI
	Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	Efectividad del muestrario	SI
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	Aumentar la competencia de los empleados	% Personal competente	SI
	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	Cumplimiento en la planificación del desarrollo e implementación del sistema de información	SI
	Motivar a los empleados	Sugerencias propuestas por empleados	SI
		Ausentismo	SI

Mediante el calculo de los indicadores señalados, se tendrá un referente inicial del estado de la empresa frente, a los objetivos estratégicos y las perspectivas definidas en el cuadro de mando integral de Diseños Sleeping Baby Ltda..

9.2 EVALUACION DE LOS INDICADORES

Una vez se calculan los indicadores se inicia su evaluación, es decir que tan buenos fueron los resultados arrojados, con referencia al logro de los objetivos estratégicos.

Figura 18 Escenarios de los indicadores



Según muestra la gráfica, a cada indicador a parte de establecerle una meta (C) en un periodo determinado, se le deben establecer dos valores mas: el pesimista (B), y el optimista (D). Según el resultado alcanzado por el indicador (A), se define su estado por medio de un color, según aparece en la tabla 44.

Para establecer el porcentaje de cumplimiento de la meta de cada indicador, objetivo estratégico y perspectiva, solo se calcula la relación porcentual entre el resultado y la meta propuesta para el periodo (ver tabla 44).

Tabla 44 Rango de evaluación de indicadores

Color	Escenario	Observación
	$A \leq B$	El resultado esta por debajo del escenario pesimista, se hace necesario tomar acciones correctivas inmediatas
	$B \leq A < C$	El resultado es aceptable pero no se alcanza la meta, es necesario establecer acciones para mejorar
	$C \leq A < D$	El resultado es satisfactorio se encuentra entre la meta y por debajo del mejor posible
	$D \leq A$	El resultado es sobresaliente, se supera el mejor valor posible

9.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para tener una idea global de los resultados alcanzados por la empresa en el primer calculo de los indicadores definidos en este proyecto, como medidores de los objetivos y estrategias planteados por Diseños Sleeping Baby Ltda., en el anexo 11 se muestra el resumen de la prueba piloto realizada al sistema de indicadores.

El cuadro de mando fue diseñado con cuatro perspectivas, de las cuales se definieron 12 objetivos estratégicos, y 18 indicadores de resultado como herramienta de monitoreo del cumplimiento de los mismos (ver anexo 11).

En el anexo 11 se encuentra todo el cuadro de mando integral de diseños Sleeping Baby Ltda.. El cuadro de mando además de mostrar el avance de los objetivos e indicadores, define también el avance del plan operativo. Para facilitar el análisis de la información, no se va a referenciar el anexo 11, y en la medida que se requiera se mostraran los resultados de los objetivos estratégicos y el avance en la de las iniciativas contempladas en el plan operativo en cada una de las perspectivas.

9.2.1 Análisis de los objetivos relacionados a la perspectiva financiera

✓ Aumentar las ventas

Los resultados de la tabla 45 muestran que el objetivo estratégico de aumentar la ventas se alcanza un 68 % de cumplimiento para el 30 de julio del 2005, fecha hasta la cual se hace la primera prueba del sistema de indicadores de gestión y revisión del estado inicial del cuadro de mando integral mismo.

El porcentaje de cumplimiento de las ventas se considera aceptable ya que supera el peor valor establecido del 33 % (ver tabla 45), en un 50%, y separado del porcentaje de cumplimiento meta en un 32 %.

Tabla 45 Avance de los objetivos estratégicos perspectiva financiera 30 de julio / 2005

PERSPECTIVA	PESO	% CUMPLIMIENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	% CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	% CUMPLIMIENTO	META	VALOR PESIMO	VALOR MEJOR	VALOR REAL
FINANCIERA	25%	23%	Aumentar la rentabilidad operativa	33,3%	0%	Rentabilidad operativa	100%	0%	10%	7,5%	10,5%	
			Aumentar los niveles de ventas	33,3%	68%	Variación de las Ventas totales	100%	68,3%	15,0%	5,0%	15,0%	10,3%
			Reducir los gasto y costos operativos	33,3%	0%	Porcentaje de costos totales de producción	50%	0%	90,0%	98,0%	87,0%	
						Porcentaje de gastos	50%	0%	10,0%	19,0%	8,0%	

Revisando el avance del plan operativo desarrollado para apalancar el aumento de las ventas (ver tabla 46), aparecen dos iniciativas estratégicas: Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero, y Establecimiento de una plataforma de negociación del producto a través de la Internet; las cuales, tienen un porcentaje de cumplimiento del 0%.

Teniendo en cuenta que es la primera revisión del avance del cuadro de mando integral, y las iniciativas no se han puesto en marcha, se hace necesario esperar una segunda prueba para observar la evolución y poder establecer acciones de mejora.

Tabla 46 Avance del plan operativo perspectiva financiera 30 de julio / 2005

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PESO	% CUMPLIMIENTO REAL
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad operativa						
	Aumentar los niveles de ventas	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/2005	31/10/2005	50%	0%
		Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/2005	01/08/2006	50%	0%
	Reducir los gasto y costos operativos	Diseñar, desarrollar e implementar una estructura de costeo acorde con las necesidades de la empresa	Director financiero	01/06/2005	01/02/2006	100%	0%
		Implementar programa de mantenimiento total	Dir producción	01/06/2005	01/02/2006	50%	0%
		Implementar programa de 5'S	Jefe aseguramiento o calidad	01/06/2005	31/12/2005	50%	25%

Por otra parte los objetivos estratégicos: Reducir los costos y gastos operativos, y Aumentar la rentabilidad operativa no presentan avance debido a que los indicadores de desempeño de estos no han fueron calculados en esta prueba piloto, consecuencia esto de falta de información confiable. Este inconveniente se espera solucionar con el Diseño, desarrollo e implementación de una estructura de costeo acorde con las necesidades de la empresa, contemplada dentro del plan operativo de la perspectiva financiera.

9.2.2 Análisis de los objetivos relacionados a la perspectiva del cliente

Tabla 47 Avance de los objetivos estratégicos perspectiva del cliente 30 de julio / 2005

PERSPECTIVA	PESO	% CUMPLIMIENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	CUMPLIMIENTO O REAL	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	CUMPLIMIENTO REAL	META	VALOR PESIMO	VALOR MEJOR	VALOR REAL
DEL CLIENTE	25%	62%	Cumplir con los requisitos del cliente interno	20%	33%	% de unidades no conformes en producción	100%	33,3%	3,5%	7,5%	2,5%	5,3%
			Capturar nuevos clientes	20%	50%	Total de nuevos clientes	100%	50,0%	10	2	12	5
			Retener los clientes rentables	20%	100%	Clientes que siguen con la empresa del periodo anterior	100%	100,0%	100%	90%	100%	100%
			Satisfacer al cliente	40%	63%	Índice de satisfacción del cliente	50%	95,7%	4,6	3,8	4,8	4,4
						% Despachos conformes	50%	30,3%	80%	70%	81%	24,2%

Tabla 48 Avance del plan operativo perspectiva financiera 30 de julio / 2005

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PESO	% CUMPLIMIENTO REAL
DEL CLIENTE	Cumplir con los requisitos del cliente interno	Implementar procedimiento de control de producto no conforme	Dir producción	01/05/2005	01/09/2005	100,0%	80%
	Capturar nuevos clientes	Contratar vendedores que operen a nivel nacional y en el extranjero	Dir mercadeo y ventas	01/08/2005	31/10/2005	50,0%	0%
		Establecimiento de plataforma de negociación del producto a través de la Internet	Dir mercadeo y ventas	01/08/2005	01/08/2006	50,0%	0%
	Retener los clientes rentables	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/2005	01/07/2006	100,0%	5%
	Satisfacer al cliente						

✓ **Cumplir con los requisitos del cliente interno**

Este objetivo es monitoreado por el indicador **% de producto no conforme en producción (% P.N.C)**, el cual muestra en la tabla 47 un porcentaje de promedio de 5.3% en el periodo comprendido entre el mes de abril y julio, lo cual le da un porcentaje de cumplimiento del 33 %; calificación aceptable, teniendo en cuenta que supera el peor valor posible pero no alcanza la meta establecida para el 2005 del 2.5%.

A pesar de que la meta no se cumple en este objetivo, los resultados del indicador de producto no conforme muestran una evolución positiva. La tabla 49 muestra una tendencia del nivel de producto no conforme hacia el aumento entre el mes de abril y junio. De 284 unidades no conformes en el mes de abril, la planta de producción paso a generar 702 y 874 en los meses de mayo y junio

respectivamente. Esta tendencia a la alza en el porcentaje de producto no conforme, cae en el mes de julio a 142 unidades no conformes.

El resultado se considera un logro del cuadro de mando integral, ya que se logra esta disminución del nivel de producto no conforme por un avance del 80% en la implementación de la iniciativa estratégica: **Implementación del procedimiento de Control de producto no conforme** (ver tabla 48).

Tabla 49 Porcentaje de producto no conforme (% P.N.C)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
UNIDADES PRODUCIDAS (U.P)	0	0	0	5.533	11.037	11.226	10.313	0
UNIDADES NO CONFORMES	0	0	0	284	702	874	142	0
% PRODUCTO NO CONFORME (P.N.C)				5,13%	6,36%	7,79%	1,38%	
META (P.N.C)	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%

✓ **Cumplir con los requisitos del cliente interno**

Este objetivo estratégico alcanza un 50 % de cumplimiento (ver tabla 47), valor que se considera aceptable ya que supera el peor valor posible del 20%, pero se encuentra por debajo de la meta.

El comportamiento esta determinado por los resultados del indicador **Nuevos clientes (N.C)**, el cual presenta un valor de 5 nuevos clientes para el primer semestre del 2005. La meta para este indicador es de 10 nuevos clientes para el 2005, lo cual parece alcanzable si se tiene en cuenta que las iniciativas estratégicas establecidas en el plan operativo para este objetivo no han iniciado su ejecución; es decir, tienen un porcentaje de avance del 0% (ver tabla 48). Se requiere esperar

que el plan operativo para este objetivo se ejecute y conocer el impacto sobre el mismo.

✓ **Retener clientes rentables**

Dada la naturaleza de este objetivo estratégico; es el único que alcanza la meta y el mejor valor posible. Diseños Sleeping Baby Ltda., mantiene su base de clientes del año anterior. Este objetivo es monitoreado por el indicador ***Clientes que siguen con la empresa del periodo anterior***, el cual obtiene un valor para el primer semestre del 2005 del 100%. El resultado demuestra que la empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes, y que estos se encuentran satisfechos.

✓ **Satisfacer al cliente**

Diseños Sleeping Baby Ltda., mantiene su base clientes desde el año anterior, lo que supone cierto grado de satisfacción de sus clientes. Este indicador da una mejor visión a cerca del por que los clientes permanece con la empresa.

El objetivo satisfacer al cliente alcanzo un cumplimiento del 63% en el primer semestre del 2005, superando el peor valor posible en un 23%, pero demuestra que los clientes no tienen un 100% de satisfacción. El cuadro de mando integral define dos indicadores para medir el desempeño y evolución de este objetivo son:

- **% Despachos conformes (% D.C)**

Este indicador muestra una de las grandes fallas que tiene la empresa con sus clientes, la entrega de los pedidos. La tabla 50 muestra que el porcentaje de despachos conformes se encuentra en promedio desde el mes de marzo a junio en un 24.2%, por debajo del peor valor establecido del 70% (tabla 47). Los

resultados de la tabla 50 muestran que el bajo porcentaje de despachos conformes se deben en un 100% a la entrega tardía de los despachos, que alcanzan un promedio de 80 días .

Tabla 50 Porcentaje de despachos conformes

CONCEPTO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
DESPACHOS REALIZADOS	63	27	6	3	99
% DESPACHOS CONFORMES POR CANTIDAD (D.C.C)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%
% DESPACHOS CONFORMES POR FECHA (D.C.F)	15,9%	44,4%	33,3%	0,0%	24,2%
% DESPACHOS CONFORMES (D.C)	15,9%	44,4%	33,3%	0,0%	24,2%
META	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%

- **Índice de satisfacción del cliente (I.S.C)**

La primera evaluación de este indicador presenta una satisfacción del cliente de 4.48 puntos promedios. Este resultado se encuentra por debajo de la meta establecida para el periodo de 4.6 puntos. En la tabla 51 se muestran los resultados logrados por cada una de las características evaluadas, dentro de las que se caracterizan la calidad de las prendas, materiales y el trato con los representantes de venta que tienen puntajes de 4.74, 4.77 y 4.84 respectivamente.

Por otra parte el mayor grado de insatisfacción de los clientes esta dado por los tiempos de entrega de los pedidos y los precios de los productos con un promedio de 3.94 y 3.68.

Tabla 51 Resultados encuesta de satisfacción del cliente

CARACTERÍSTICA	I.S.C
INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD DE LOS DISEÑOS	4,58
ASESORAMIENTO EN LA COMPRA	4,77
TRATO CON LOS REPRESENTANTES	4,84
CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	4,77
CALIDAD DE LAS PRENDAS	4,74
PRECIO ACORDE CON LA CALIDAD OFRECIDA	3,68
TIEMPO DE ENTREGA DE LA MERCANCIA	3,94
ENTREGA DE CANTIDADES SOLICITADAS POR TALLAS	4,42
ENTREGA DE CANTIDADES POR COLOR	4,35
EMPAQUE Y EMBALAJE DE LOS PRODUCTOS	4,65
PROMEDIO TOTAL	4,48

Comparando los resultados de este indicador con el porcentaje de despachos conformes (%D.C), ya se puede concluir que la gran falla de que el objetivo de satisfacer al cliente no se logre se debe en gran medida a que los clientes están recibiendo los productos mucho tiempo después de lo planeado, 80 días, según indicador **Tiempo promedio de entrega (T.P.E)**, el cual se analizara en el numeral 9.2.3 de este documento.

9.2.3 Análisis de los objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva de proceso interno

Tabla 52 Avance de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de proceso interno

PERSPECTIVA	PESO	% CUMPLIMIENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	% CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	% CUMPLIMIENTO	META	VALOR PESIMO	VALOR MEJOR	VALOR REAL
DE PROCESO INTERNO	25%	71%	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	80%	65%	% de cumplimiento de unidades a producir	25%	100,0%	90%	80%	91%	90%
						tiempo promedio de entrega de los despachos	25%	31,3%	55	70	52	80
						Eficiencia operacional del proceso de producción	25%	93,8%	65%	55%	65%	61%
						% de Uds. no conformes en el proceso de producción	25%	33,3%	3,5%	7,5%	2,5%	5,25%
			Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	20%	97%	Efectividad del muestreo	100%	97,1%	70%	60%	72%	68%

Tabla 53 Avance del plan operativo asociados a la perspectiva de proceso interno

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PESO	% CUMPLIMIENTO REAL
PROCESO INTERNO	25%	Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor	80,0%	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información que optimice el procesamiento de información en los procesos a lo largo de la cadena de valor	Gerente	01/07/2005	01/07/2005	50,0%	5%
				Implementar programa de 5'S	Dir producción	01/06/2005	31/12/2005	50,0%	25,00%
				Implementar procedimiento de control de producto no conforme	Dir producción	01/05/2005	01/09/2005	100,0%	80%
		Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo	20,0%	Revisar modificar e implementar el proceso de diseño y desarrollo	Comité de calidad	01/06/2005	31/12/2005	50,0%	16,66%
	Planear capacitaciones de los empleados del área de diseño			Dir diseño y desarrollo	01/06/2005	01/08/2005	50,0%	0%	

✓ **Aumentar la eficacia y eficiencia operativa**

El primer resultado del avance de este objetivo presenta un cumplimiento del 65%, por debajo del peor valor establecido de 75% (tabla 52), las causas de este resultado están determinadas por la evolución de cuatro indicadores:

- **Tiempo promedio de entrega (T.P.E)**

Los resultados de este indicador están discriminados por las entregas nacionales e internacionales, sin embargo los días de entrega de los pedidos, contados desde la fecha de solicitud de los pedidos hasta la entrega no

presentan diferencia y se mueven dentro del mismo patrón de comportamiento (tabla 53).

De forma general este indicador presenta malos resultados, y se requiere iniciar acciones correctivas inmediatas. Los altos tiempos de entrega de los pedidos estan afectando considerablemente el avance en los objetivos: **Aumentar la eficacia y eficiencia operativa, y Satisfacer el cliente** analizado en el numeral anterior 9.2.2.

Tabla 54 Tiempo promedio de entrega de los pedidos

CONCEPTO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA NACIONAL (T.P.E.N)	79	75	78	88	
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA INTERNACIONAL (T.P.E.E)	87	60	N.A	N.A	
TIEMPO PROMEDIO ENTREGA (T.P.E)	80	73	78	88	80
META	55	55	55	55	55

El plan operativo para apalancar los resultados de este indicador esta enfocado hacia la implementación de un **Sistema de información que optimice el procesamiento de la información**, el cual tiene un avance del 5%, cifra que va de acuerdo al inicio de la ejecución del mismo y que inicia el 1 de julio de este año (tabla 44).

- **% de cumplimiento de Uds. a producir (% C)**

Este indicador que muestra la relación entre las unidades producidas y programadas, es el que más aporta al logro del objetivo estratégico analizado en

este numeral, ya que para el primer semestre del año alcanzo el 100% de cumplimiento (tabla 52).

- **Eficiencia operacional (E.O)**

La eficiencia operativa de la planta de producción en general es el indicador que mas ha aportado al objetivo de aumentar la eficacia y eficiencia operativa, ya que alcanzo un cumplimiento del 93.8 % en el primer semestre del 2005. el resultado real del indicador esta dado por un porcentaje de promedio del 61%, por debajo de la meta en 4 puntos porcentuales, cifra que se presume se lograra si los planes de apalancamiento se ejecutan en el orden y tiempo establecido (ver tabla 44).

De forma general pese se puede resumir que el porcentaje de cumplimiento del objetivo estratégico **Aumentar la eficacia y eficiencia operativa**, se encentra por debajo del peor valor posible debido, al alto promedio en los tiempos de entrega de los pedidos, y para lo cual se hace necesario tomar acciones correctivas inmediatas, ya que también esta impactando de forma negativa el objetivo estratégico **Satisfacer al cliente**.

- ✓ **Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente**

Este objetivo esta monitoreado por la aceptación que tengan las prendas diseñadas en los clientes y que se vean representadas en ventas superiores a topes establecidos.

Como se puede ver en la tabla 55, la línea de ropa más efectiva, y que aporta mas al logro del indicador y objetivo estratégico, es la de juegos para bebes, que tiene un porcentaje de efectividad del 68.8, por debajo de la meta establecida del 70% para el 2005. Los resultados muestran un bajo desempeño de los diseño de la primera temporada del 2005, y mas aún teniendo en cuenta que el calculo de la

efectividad del muestrario de realiza bajo un mínimo de 100 Uds., cifra no confiable, ya que no es resultado de un estudio de costeo en la empresa.

Tabla 55 Indicador efectividad del muestrario para el primer semestre del 2005

LINEA	CONCEPTO	NUMERO DE REFERENCIAS		EFECTIVIDAD MUESTRARIO
		DISEÑADAS	VENTAS SUPERIORES A 100 Uds.	
1	EFFECTIVIDAD ROPA EXTERIOR	114	66	57,9%
2	EFFECTIVIDAD ROPA INTERIOR	14	7	50,0%
3	EFFECTIVIDAD JUEGOS PARA BEBÉ	16	11	68,8%
4	EFFECTIVIDAD ACCESORIOS	26	13	50,0%
5	EFFECTIVIDAD ROPA SPORT BINIS	24	12	50,0%
EFFECTIVIDAD DEL MUESTRARIO (E.M)		194	109	56,2%
EFFECTIVIDAD META				70,0%

9.2.4 Análisis de los objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva de formación y crecimiento

✓ **Aumentar la competencia de los empleados**

Los resultados en la tabla 47 muestran un cumplimiento del objetivo estratégico muy cerca del 100%, consecuencia esto de los buenos resultados del indicador % **Personal competente (P.C)**, que alcanza el 59.6%, valor que dista de la meta solo en un 0.4%. A pesar de que los resultados son buenos, no se puede decir que se deba a la ejecución de las actividades establecidas: Reestructurar el área de RRHH, y Generar planes maestros de capacitación a nivel organizacional y por áreas, tienen un porcentaje de cumplimiento del 0% y 16.6 % respectivamente.

Tabla 56 Avance de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de formación y crecimiento

PERSPECTIVA	PESO	% CUMPLIMIENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	% CUMPLIMIENTO	INDICADOR DE RESULTADO	PESO	% CUMPLIMIENTO	META	VALOR PESIMO	VALOR MEJOR	VALOR REAL
DE FORMACION Y CRECIMIENTO	25%	60%	Aumentar la competencia de los empleados	25%	99%	% Personal competente	100%	99,3%	60%	45%	65%	59,6%
			Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	25%	5%	Cumplimiento en la planificación del desarrollo e implementación del sistema de información	100%	5,0%	100%	85%	100%	5%
			Motivar a los empleados	50%	62%	Sugerencias propuestas por empleados	50%	20,0%	10	2	12	2
				Ausentismo	50%	104,4%	4%	8%	3,0%	3,83%		

Tabla 57 Avance del plan operativo asociado a la perspectiva de formación y crecimiento

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PESO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PESO	% CUMPLIMIENTO REAL
FORMACION Y CRECIMIENTO	25%	Aumentar la competencia de los empleados	25,0%	Reestructurar el área de RRHH	Jefe RRHH encargado	01/06/05	31/12/05	50,0%	0%
			25,0%	Generar planes maestros de capacitación a nivel organizacional y por áreas	Jefe RRHH, y directores de área	01/06/05	31/12/05	50,0%	16,66%
		Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	25,0%	Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información	Gerente	01/07/05	01/07/06	100,0%	5%
		Motivar a los empleados	50,0%	Crear sistema de incentivos para los empleados	Jefe RRHH, Director financiero	01/09/05	31/12/05	50,0%	0%
				Generar espacios de participación de los empleados	Jefe RRHH	01/06/05	31/12/05	50,0%	16,66%

✓ **Motivar a los empleados**

La complejidad de este objetivos es alta, sin embargo se establecieron dos indicadores para el mismo:

- **Las sugerencias propuestas por empleado**

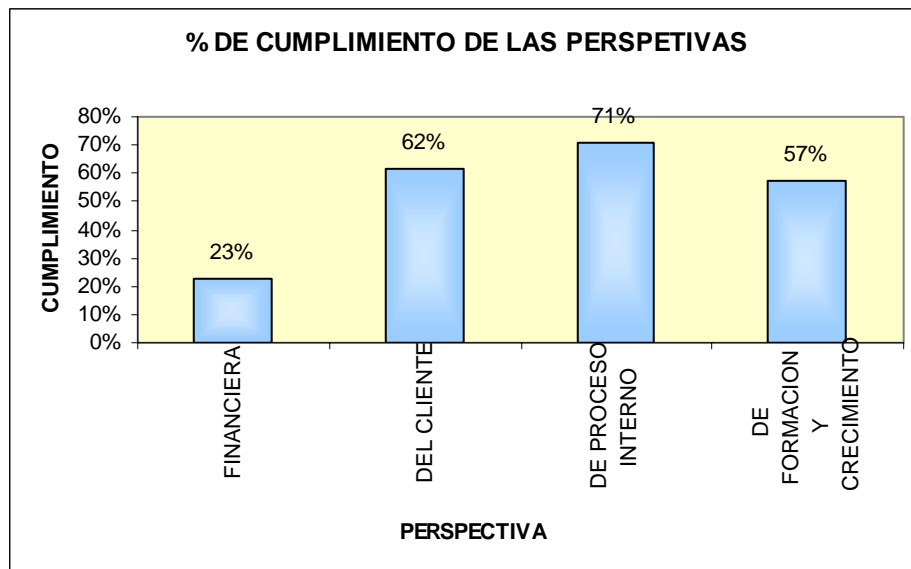
Se detectan de 2 sugerencias, que tan solo alcanza para aportarle un 20% de cumplimiento al objetivo estratégico. Este fenómeno se puede deber a que no existen incentivos por parte la empresa para con las opiniones y / o sugerencias que presentan los empleados. Ya que el sistema de incentivos que se requiere para apalancar el aumento de las sugerencias no ha iniciado su ejecución (tabla 57).

- **Ausentismo**

El indicador de ausentismo obtiene un valor de 3.83%, superando la meta de 4% establecida para el 2005. Este buen resultado genera un cumplimiento del 104% para el indicador, e impacta positivamente al cumplimiento del objetivo estratégico que en promedio con el indicador de sugerencias, le generan un 62 % de cumplimiento respecto a la meta del 100%.

9.2.4 Análisis de los objetivos estratégicos relacionados a la perspectiva de formación y crecimiento

Figura 19 Cumplimiento general de las perspectivas



Por último y para terminar con el estado inicial del cuadro de mando integral, vemos que la grafica muestra el avance de las perspectivas, dicho avance expresa el impacto que los resultados de los objetivos estratégicos tienen en los diferentes flancos, y quienes a su vez fueron impactados por el resultado de los indicadores, y los planes operativos establecidos como forma de apalancamiento para el logro de los objetivos trazados.

Los resultados en la figura 19, muestra que las perspectivas: del cliente, proceso interno, y de formación y crecimiento tiene porcentaje de cumplimiento superior al 50%, lo cual es positivo si se tiene en cuenta que falta la inclusión de los

resultados de los indicadores en el segundo semestre, y que alrededor del 90 % de las iniciativas estratégicas contempladas en el plan operativo no alcanzan el 5% de avance.

En la figura 19 se observa que la perspectiva que mejor se encuentra inicialmente es la de proceso interno, debido a los buenos resultados alcanzados por los objetivos: Aumentar la eficacia y eficiencia operativa de los procesos de la cadena de valor, y Crear diseños que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, con un 65 % y 97 % respectivamente.

10. CONCLUSIONES

- ✓ Se definió un direccionamiento estratégico con un enfoque claro para el futuro. Solo se tenía establecidas la misión y visión; sin embargo estas no tenían claridad, eran confusas y poco motivantes. Por esto se replantean las directrices actuales (Misión y Visión), teniendo en cuenta las condiciones del mercado y de la empresa.

- ✓ La necesidad de lograr unos objetivos claros, y que están contemplados en la misión y visión empresarial, requiere en la empresa un cambio de cultura, para lo cual se constituyeron los “**Valores empresariales**”, los cuales serán la plataforma sobre la que se empezará a construir las bases para la consecución de los objetivos organizacionales. Los valores que se establecieron se enfocan en dos grupos: aquellos que pretenden “*lograr, mantener y mejorar un buen ambiente laboral*”, y aquellos valores que buscan establecer como principio de trabajo la “*excelencia operativa*”; es decir buscar que cada colaborador de la empresa busque continuamente una forma mas eficiente de hacer las cosas.

- ✓ La estructura gerencial de la empresa esta definida por el método tradicional autoritario, y destacado por la poca participación de los colaboradores de la empresa en la toma de decisiones. Las decisiones están sujetas en todas las ocasiones a la previa aprobación por parte de los directores de la organización. Pese a esto la empresa tiene definidos los cargos y sus funciones.

- ✓ Diseños sleeping baby tiene una fuerza de ventas que se caracteriza por la gran experiencia en el sector de las confecciones, con mas de 15 años. A nivel nacional tiene presencia en 23 departamentos, abarcando mas del 90 % del territorio nacional. Su mercado extranjero esta estructurado por EE.UU., México, Venezuela, Panamá, y Ecuador. El sector extranjero representa mas del 50% de las ventas totales, convirtiendo la exportación de los productos al mercado internacional en eje financiero de la empresa.

- ✓ De las grandes fortalezas que la empresa tiene es el reconocimiento de la calidad de las prendas por parte de los clientes. Esto se debe en gran medida a exclusividad de lo diseños, la calidad de las materias primas, y el conocimiento del proceso de confeccionar. Este reconocimiento se ha convertido en factor determinante en la apertura de mercados internacionales.

- ✓ La base de la economía de la empresa Diseños Sleeping Baby, así como de muchas empresas del sector de las confecciones es la exportación, y en este contexto el tratado de libre comercio entre EE.UU. y Colombia trae consigo oportunidades como la apertura de nuevos mercados, la facilidad en la operación y la disminución de aranceles, pero al mismo tiempo presenta amenazas como la entrada de oferentes de alta productividad, a precios muy competitivos que ponen en riesgo el porcentaje en el mercado nacional.

- ✓ La caída del dólar en los tres últimos años se convierte en una de las grandes amenazas que afronta la empresa, ya que los precios a los que los compradores internacionales quieren negociar son menos rentables,

considerando que el peso ha ganado mucho terreno frente al dólar, lo que genera pérdida del valor de la divisa.

- ✓ Se establecieron dos estrategias fundamentales para el logro de la misión y visión de la empresa. La primera estrategia es el crecimiento en el mercado nacional e internacional por medio de la diferenciación del producto, el aumento de la cobertura en los mercados actuales y la penetración en nuevos mercados del sector de las confecciones; y la segunda, es el Mejoramiento continuo de la eficacia y eficiencia operativa de la empresa en todos sus procesos.

- ✓ Se definieron los objetivos de mediano y largo plazo que la empresa requiere lograr para dar cumplimiento de las directrices organizacionales. Dichos objetivos fueron definidos partiendo de la visión de la empresa, tomando como base cuatro perspectivas (Financiera, del cliente, e proceso interno y de formación y crecimiento), como lo indica la metodología de cuadro de mando integral (CMI o BSC), logrando de esta forma que la empresa tenga una idea más integral de lo que desea para su futuro.

- ✓ Se diseñó, y documentó un sistema integral de indicadores de gestión (SIIG), el cual mide la gestión de la organización en el logro de los objetivos de corto y largo plazo planteados en el cuadro de mando integral. Cada uno de los indicadores generados esta acompañado de una ficha técnica, u hoja de vida del indicador la cual contiene toda la información referente, a el objetivo de su medición, el objetivo estratégico al que le apunta, su forma de calculo, los formatos o tablas que le suministran los datos, la persona encargada de su

calculo, el encargado de su seguimiento, y las metas establecidas año a año para cada uno de los indicadores.

- ✓ Se programó una plataforma de funcionamiento para el sistema de indicadores de gestión (SIIG), en macros en Excel bajo el lenguaje de programación Visual Basic. La plataforma consta de unas tablas donde se almacenan los datos ingresados, y unas tablas de presentación de los indicadores, en la cual se muestran la evolución del indicador periodo a periodo, con sus respectivas graficas de tendencia.

- ✓ Se realizó una prueba piloto del sistema integral de indicadores, y de la plataforma de funcionamiento misma. Para esta actividad se tomaron datos entre los meses de marzo y julio del presente año. La prueba piloto se realizó sobre tres procesos específicos: Proceso de ventas, proceso de diseños y desarrollo, y proceso de producción. la selección de estos procesos se fundamento en la importancia que tienen sobre el funcionamiento de la empresa, ya que son la columna vertebral de la cadena de valor de la misma.

- ✓ De forma general se presenta un buen balance del proyecto ejecutado, cumpliendo con los objetivos establecidos. La implementación de este proyecto genero una atmósfera diferente en la empresa, ayudo a fortalecer una cultura de medición y de toma de decisiones basadas en hechos, datos e información suministrada por el sistema integral de indicadores (SIIG), en comparación con los objetivos estratégicos planteados en el cuadro de mando integral. La utilización de la metodología de cuadro de mando integral se constituyo en un gran acierto para el diseño e implementación del sistema integral de

indicadores, ya que permitió establecer los objetivos estratégicos desde cuatro ángulos diferentes (Financieramente, enfoque hacia el cliente, procesos, y formación y crecimiento), e interrelacionándolos entre si, entendiendo que el logro de uno de los objetivos no se puede dar si la gestión de los demás.

11. RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario que la empresa genere un plan de trabajo sobre los tiempos promedios de entrega para los clientes, ya que estos superan en gran cantidad las fechas pactadas para el cliente. Lo primero que se recomienda es que se establezca un grupo de mejoramiento que analice las variables de la situación y un tiempo definido se establezcan las acciones, los planes o los proyectos de mejoramiento que propendan por la disminución de los tiempos de entrega de los pedidos sin generar otros traumatismos en las actividades de la empresa. Realmente la empresa debe trabajar sobre un desbalance que existe entre la estrategia de posicionamiento del producto (diseño exclusivo para la venta), con respecto y el funcionamiento general del proceso de producción.

- ✓ La actividad normal de la empresa y su proceso de producción genera una serie de costos y gastos que deben ser absorbidos por el producto. Basados en este hecho el calculo de los costos y gastos debe ser la base para determinar el precio del producto, la cantidad mínima de productos que se deben vender, el margen de utilidad obtenido, el porcentaje de descuentos que se le pueden ofrecer al cliente y garantizar rentabilidad, entre otras mas ventajas. Del monto de estos costos y gastos depende el nivel de eficiencia que alcance la empresa, y de ello mismo depende que tan productiva y rentable se la misma.

La recomendación para Diseños Sleeping Baby Ltda. es construir una estructura de costeo única y adecuada para la empresa, diseñada e implementada, mantenida y mejorada continuamente basada en las características del proceso productivo, y administrativo de la misma.

- ✓ La fuerza laboral tiene dentro de cualquier empresa una gran importancia., ya que ninguna organización es mas grande, ni menos pequeña que sus propios empleados. Por esto se hace necesario que Diseños Sleeping Baby Ltda., consolide una estructura de gestión humana con objetivos claros, que garantice el crecimiento individual de los empleados y por consecuencia de la empresa. A pesar que el proceso de recursos humanos actualmente ha cumplido con las actividades establecidas, es claro que el desempeño de este proceso puede mejorar en la medida que existan personas que se concentren en el mejoramiento continuo de las competencias del talento humano.

- ✓ Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información para la empresa que vaya desde la recepción del pedido hasta la facturación misma, que facilite la explosión de materiales y la programación de la producción, que contenga la base de soporte la estructura de costeo de la empresa, que sirva de soporte técnico el sistema integral de indicadores generado en este proyecto.

RECOMENDACIONES POS SUSTENTACIÓN

Para lograr la implementación exitosa de cualquier proyecto en una empresa es necesario la participación directa de la gerencia de la misma. Esto permite que los procesos de cambio que inician en las organizaciones no finalicen con la salida del encargado del proyecto. Se recomienda a la gerencia de Diseños Sleeping Baby, tener una actitud mas proactiva y enfocada hacia el trabajo conjunto con los encargados de proyectos, y directores de procesos.

La necesidad de darle continuidad al proceso que se implementó, y no generar un retroceso en los cambios culturales que se lograron, hace necesario que la responsabilidad de mantener y mejorar continuamente el sistema integral de indicadores de gestión este centralizada en una sola persona.

Como recomendación la persona mas idónea en este caso es el jefe de aseguramiento de calidad, quien fue soporte fundamental en este proceso.

Por otra parte se aclara que la redefinición de los indicadores y sus metas, debe estar a cargo del comité de calidad, con lo cual se pretende que todas las modificaciones que se realicen al sistema integral de indicadores estén sujetas a las diferentes perspectivas de cada uno de los integrantes del grupo, y no a la visión sesgada de una sola persona.

Revisando los resultados arrojados por la prueba piloto que se realizó al sistema integral de indicadores, y por observación directa de los calificadores del proyecto de grado, existen indicadores que están arrojando las misma información, lo cual esta generando un exceso de esfuerzos en la alimentación de los mismos, ya que el sistema de indicadores esta conformado por 18 indicadores de resultado.

Debido a esto se recomienda que el comité de calidad, realice una redefinición o integración de los indicadores Rentabilidad operativa (R.O), Variación de las ventas (V.V.T), Porcentaje de gastos (P.G), y Porcentaje de costos (P.C).

De la misma forma el indicador de Índice de satisfacción del cliente (I.S.C) contempla dentro de sus objetivos medir la conformidad del cliente respecto a los tiempos de entrega. Esta valoración que alcanzo en una escala de 1 a 5 un promedio de 3.92 y 4.0 para los clientes nacionales e internacionales respectivamente, es acorde con los resultados del indicador Tiempo promedio de entrega (T.P.E) que obtuvo un promedio de 80 días, dado que el promedio general del (I.S.C) estuvo alrededor de 4.6 puntos. Pese a esta afinidad se recomienda contemplar solo la valoración del indicador de Tiempo promedio de entrega, dado que es más exacta; además considerando que es un dato arrojado por registros internos de la empresa garantiza la auto evaluación del desempeño de la empresa que es lo que persigue la cultura de la medición.

El factor más crítico sobre el cual se recomienda a la empresa trabajar inmediatamente son los tiempos de entrega, ya que como se mencionó alcanzo un tiempo promedio de 80 días, superando la meta establecida en 35 días. De estos 80 días, 20 transcurren desde el momento que el promotor toma el pedido al cliente, hasta que lo reporta a la empresa, y otros 20 días transcurren para empezar a producir, el resto del tiempo transcurre en la producción y despacho del pedido.

Como acción inmediata, es necesario inicialmente que los promotores envíen reportes diarios de los pedidos vía fax, o mail, y así disminuir el tiempo muerto que se generan entre la toma del pedido al cliente y la recepción del mismo en la empresa.

En segunda instancia como concepto personal los días que se dan desde el momento que llega el pedido a la empresa, hasta que este se empieza a producir, esta dado por un desequilibrio que existe entre la estrategia de posicionamiento del producto y el modelo de producción. La empresa tiene como estrategia de mercadeo ofrecer un muestrario amplio, que fácilmente alcanza las 180 referencias, cada uno con tres colores por lo menos y de esta forma dar exclusividad en los productos; como consecuencia de esto los clientes distribuyen sus presupuestos de compra entre un gran cantidad de prendas, solicitando muy pequeños volúmenes.

El punto de esto es que el modelo de productivo de Diseños Sleeping Baby Ltda., requiere de grandes volúmenes de producción y de esta forma cubrir los costos de producción que se generan. En esta caso la empresa debe decidir entre disminuir la cantidad de referencias diseñadas por muestrario y de esta forma esperar que los clientes soliciten volúmenes mas significativos por producto, o ajustar su sistema de producción a la estrategia de mercadeo, entendiendo que esto generaría un aumento necesario en los precios de venta de los productos que garanticen el cubrimiento de los costos de producción y la obtención de utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

Beltrán Jaramillo Jesús M., "Indicadores de gestión", 3R Editores, Bogotá, 1998

Camacho Pico Jaime Alberto, "Planeación estratégica", UIS, Bucaramanga, 1994

David Fred, "La gerencia estratégica", LEGIS, Bogotá, 1990

Garavito Edwin A., "Diseño de plantas", Bucaramanga, 2002

Kaplan Robert s., Norton David p., " El cuadro de mando integral", Gestión 2000, EE.UU, 2000

Serna Gómez Humberto, "Índices de gestión", 3R Editores, Bogotá, 2001

Serna Gómez Humberto, "Planeación y gestión estratégica", LEGIS, Bogotá, 1994

ANEXOS

Anexo 1. hoja de trabajo para establecer la visión

HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Partiendo de la pregunta: ¿ que elegimos ser en el futuro, que de la máxima satisfacción a los demás, así como a nosotros mismos?. Establezca la visión de su empresa, área o proceso.

Recuerde que esta visión debe ser establecida tomando en cuenta:

- ✓ Un futuro no numérico ni financiero
- ✓ Descripción de una ventaja estratégica
- ✓ Lo que dirán de nosotros los cliente, los proveedores.
- ✓ Debe ser suficientemente amplia que rete a todo el equipo y suficiente detallada que señale el camino a todos

NUESTRA VISIÓN

ES: _____

Anexo 2. Hoja de trabajo para establecer la misión

HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Recuerde que la misión es la razón de ser o existir. En este caso es la contribución única particular que distingue su empresa, área o proceso de las demás.

A continuación aparecerán una serie de preguntas que deberá responder correctamente para elaborar la misión de su empresa, área o proceso.

Responda las siguientes preguntas:

¿A que contribuye nuestra empresa, área o proceso? :

¿ Quienes son nuestros clientes? :

¿Cuál es la naturaleza de sus necesidades?:

Anexo 2. Hoja de trabajo para establecer la MISION
HOJA DE TRABAJO

Redacte la misión de la empresa, área o proceso empleando la información obtenida de las preguntas anteriores:

La MISIÓN de _____ es:

Contribuir:

Mediante:

Anexo 3. Hoja de trabajo para establecer los valores
HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

1. Identifique los valores esenciales que rigen la cultura actual de su empresa, área o proceso:

2. ¿ La cultura de su empresa, área o proceso es congruente con los valores esenciales que requieren la nueva visión y misión de la organización?

Si ___ No ___

3. Si los valores esenciales de la nueva visión y misión de la empresa, área o proceso generan choque cultural con los que actualmente rigen en la organización, ¿ en que puntos clave se presenta?

4. ¿Cuál es la estrategia para hacer el cambio cultural?

Anexo 3. Hoja de trabajo para establecer los VALORES
HOJA DE TRABAJO

Tome cada uno de los valores esenciales que fundamentan la visión de su organización y haga una breve descripción:

VALORES	REDACCIÓN
1. _____	_____ _____ _____
2. _____	_____ _____ _____
3. _____	_____ _____ _____
4. _____	_____ _____ _____
5. _____	_____ _____ _____

Anexo 3. Hoja de trabajo para establecer los VALORES
HOJA DE TRABAJO

VALORES	REDACCIÓN
---------	-----------

6. _____

7. _____

8. _____

9. _____

10. _____

Anexo 4. Formato de encuesta de satisfacción del cliente

FECHA:	Día	Mes	Año	Este formato debe ser diligenciado por la persona encargada de efectuar y revisar las compras de mercancía.

DATOS DEL CLIENTE (OPCIONALES)				
Empresa:				
Nombre:		Cargo:		
Fecha de solicitud del último pedido:	Día:	Mes:	Año:	

Para Diseños Sleeping Baby Ltda. es de gran importancia medir nuestro desempeño como su proveedor, dado que el análisis de esta información nos será de gran utilidad para atender de manera mas eficiente las necesidades de nuestros CLIENTES.

A continuación se presenta un listado de características en las cuales queremos que usted nos evalúe asignando un puntaje de uno (1) a cinco (5) en cada una de ellas (donde 1 representa un pésimo desempeño de nuestra empresa en ese criterio y 5 indica un excelente desempeño). Por favor trate de ser lo mas sincero y estricto posible.

IT	CARACTERÍSTICA	PUNTOS				
		1	2	3	4	5
1	Innovación y creatividad de los diseños					
2	Asesoramiento en la compra					
3	Trato con los Representantes de Ventas					
4	Calidad de materias primas e insumos					
5	Calidad de las prendas					
6	Precio acorde con la calidad ofrecida					
7	Tiempo de entrega de la mercancía					
8	Entrega de cantidades solicitadas (en total o por tallas)					
9	Entrega de cantidades por color solicitadas					
10	Empaque y embalaje de los productos					

Por favor justifique aquellas características en las que se obtuvo puntaje inferior o igual a 3

JUSTIFICACIÓN / OBSERVACIONES / COMENTARIOS

Agradecemos su colaboración en nuestro proceso de mejora continua de la calidad.

El envío de este formato lo puede realizar por cualquiera de los siguientes medios con atención al área de Aseguramiento de la Calidad:

Vía fax: (7) 6 35 08 10

Correo electrónico: Sleeping_baby_ltda@hotmail.com ó Sleepingbaby@intercable.net.co

Dictado telefónico: (7) 6 34 51 00 - 6 34 86 04

ESPACIO RESERVADO PARA DISEÑOS SLEEPING BABY LTDA	
Característica con menor puntuación (IT):	Puntuación promedio (S.C.):

Anexo 5. Hoja de trabajo para establecer los factor críticos
HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Tomando la descripción de la visión y la misión como marco de referencia, defina los factores críticos de éxito en cada una de las perspectivas(financiera, del cliente, del proceso interno y formación y crecimiento).

PERSPECTIVA	FACTOR CRÍTICO DE EXITO
FINACIERA	
DEL CLIENTE	
PROCESO INTERNO	
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	

Anexo 6. Hoja de trabajo para establecer los objetivos estratégicos

HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Retome los factores críticos de éxito establecidos en cada una de las perspectivas y defina el objetivo o objetivos concretos que se requieran y se deban lograr en cada uno de ellos.

PERSPECTIVA	FACTOR CRÍTICO DE EXITO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FECHA DE CUMPLIMIENTO
FINACIERA			
DEL CLIENTE			
PROCESO INTERNO			
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO			

Anexo 7. Hoja de trabajo para establecer los indicadores

HOJA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Teniendo como base los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas en el taller anterior, defina los indicadores e inductores que permitirán medir el desempeño de los mismos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
FINACIERA		
DEL CLIENTE		
PROCESO INTERNO		
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		

Anexo 8. Hoja de trabajo para establecer las iniciativas estratégicas

HOA DE TRABAJO

EMPRESA, AREA O PROCESO: _____

NOMBRE: _____ CARGO: _____

Teniendo como base los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas en el taller anterior, defina las estrategias por medio de las cuales se alcanzaran los objetivos definidos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA
FINACIERA		
DEL CLIENTE		
PROCESO INTERNO		
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		

Anexo 9 Asistencia a capacitación sobre planeación estratégica

Sleeping Baby	PG.CDS.01-FT.07	Versión: 2	26-Agos-04
	Acta de reunión		

FECHA:

Día	Mes	Año
07	Marzo	2005

 Acta de reunión:

Tipo de reunión: Planeación estratégica

ÁREA: Gerencial, aseguramiento calidad Hoja: De:

ORDEN DEL DÍA		
No	Temas a tratar	Duración
1	Generalidades	
2	Análisis interno y externo	
3	Directrices organizacionales (misión, visión valores)	
4	Objetivos y estrategias organizacionales	

CONTROL DE ASISTENCIA			
No	Nombre	Cargo	Firma
1	Maria cristina serrano	Subgerente	<i>Maria Cristina Serrano</i>
2	Cristian Fernando arenas	Gerente	<i>Cristian Fernando Arenas</i>
3	Sonia Beleño	Dir. PCC, GRH	<i>Sonia Beleño</i>
4	Martha Galván	Jefe Compras, Calidad	<i>Martha Isabel Galván</i>
5	Maria E. Camacho	Jefe de Diseño	<i>Maria E. Camacho</i>
6	Maria E. Santafé	Jefe planta y ensamble	<i>Maria E. Santafé</i>
7	Eduin Clavijo	Coordinador de calidad	<i>Eduin Clavijo</i>

RESULTADOS / OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - se trataron los generalidades de la planeación estratégica - se mostró por forma de metodología del análisis interno y externo - queda pendiente los numerales 3 y 4 para el 08 de marzo/2005 <p>observación: la capacitación estuvo a cargo de Eduin Clavijo.</p>

Sleeping Baby	PG.CDS.01-FT.07	Versión: 2	26-Agos-04
	Acta de reunión		
FECHA:	Día 08	Mes Marzo	Año 2005
			Acta de reunión: 041
ÁREA:	Gerencial, aseguramiento calidad		Hoja: 1 De: 1
Tipo de reunión:	Planeación estratégica		
ORDEN DEL DÍA			
No	Temas a tratar	Duración	
1	Generalidades		
2	Análisis interno y externo		
3	Directrices organizacionales (misión, visión valores)		
4	Objetivos y estrategias organizacionales		
CONTROL DE ASISTENCIA			
No	Nombre	Cargo	Firma
1	María Cristina Serrano	Subgerente	<i>María Cristina Serrano</i>
2	Cristian Fernando arenas	Gerente	
3	Sonia Beleño	Dir. PCC, GRH	<i>Sonia Beleño</i>
4	Martha Galván	Jefe Compras, Calidad	<i>Martha Galván</i>
5	María E. Camacho	Jefe de Diseño	<i>María E. Camacho</i>
6	María E. Santafé	Jefe planta y ensamble	<i>María E. Santafé</i>
7	Eduin Clavijo	Coordinador de calidad	<i>Eduin Clavijo</i>
RESULTADOS / OBSERVACIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - se mostró y trató la importancia de las directrices organizacionales (se muestran ejemplos de misiones y/o visiones de otras empresas). - Se muestran metodologías de construcción de objetivos y estrategias organizacionales. - El gerente no puede asistir por compromisos laborales de ventas. - la capacitación fue coordinada por Eduin Clavijo. 			

Anexo 10 Asistencia a capacitación sobre Balance Score Card e indicadores de gestión

Sleeping Baby	PG.CDS-01-FT.07	Versión: 2	26-Agos-04						
Acta de reunión									
FECHA:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Día</td> <td style="width: 33%;">Mes</td> <td style="width: 33%;">Año</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15</td> <td style="text-align: center;">Marzo</td> <td style="text-align: center;">2005</td> </tr> </table>	Día	Mes	Año	15	Marzo	2005	Acta de reunión:	047
Día	Mes	Año							
15	Marzo	2005							
ÁREA:	Gerencial, aseguramiento calidad	Hoja:	1						
		De:	1						
Tipo de reunión:	Balance score card, Indicadores de gestión								
ORDEN DEL DÍA									
No	Temas a tratar	Duración							
1	Generalidades Balances score card								
2	Perspectivas financiera, del cliente, de proceso, de formación y crecimiento								
3	Indicadores de resultados, inductores								
4	Cultura de la medición								
CONTROL DE ASISTENCIA									
No	Nombre	Cargo	Firma						
1	Maria cristina serrano	Subgerente	<i>Maria Cristina Serrano</i>						
2	Cristian Fernando arenas	Gerente	<i>Cristian Fernando arenas</i>						
3	Sonia Beleño	Dir. PCC, GRH	<i>Sonia Beleño</i>						
4	Martha Galván	Jefe Compras, Calidad	<i>Martha Galván</i>						
5	María E. Camacho	Jefe de Diseño	<i>María E. Camacho</i>						
6	Maria E. Santafé	Jefe planta y ensamble	<i>Maria E. Santafé</i>						
7	Eduin Clavijo	Coordinador de calidad	<i>Eduin Clavijo</i>						
CONCLUSIONES / OBSERVACIONES									
<ul style="list-style-type: none"> - Se tratan las generalidades del BSC. - Se muestra la metodología de BSC, las perspectivas, financiera, del cliente, de proceso, de formación y crecimiento. - Se trata el tema numero 3 respecto de los indicadores. - la capacitación fue dirigida por Eduin Clavijo. 									



PG.CDS.01-FT.07

Versión: 2

26-Agos-04

Acta de reunión

FECHA:	Día	Mes	Año
	16	Marzo	2005

Acta de reunión: 043

ÁREA: Gerencial, aseguramiento calidad

Hoja: 1 De: 1

Tipo de reunión: Balance score card, Indicadores de gestión

ORDEN DEL DÍA		
No	Temas a tratar	Duración
1	Generalidades Balances score card	
2	Perspectivas financiera, del cliente, de proceso, de formación y crecimiento	
3	Indicadores de resultados, inductores	
4	Cultura de la medición	

CONTROL DE ASISTENCIA			
No	Nombre	Cargo	Firma
1	Maria cristina serrano	Subgerente	<i>Maria Cristina</i>
2	Cristian Fernando arenas	Gerente	<i>Cristian</i>
3	Sonia Beleño	Dir. PCC, GRH	<i>Sonia</i>
4	Martha Galván	Jefe Compras, Calidad	<i>Martha Isabel</i>
5	María E. Camacho	Jefe de Diseño	<i>María E. Camacho</i>
6	Maria E. Santafé	Jefe planta y ensamble	<i>Maria E. Santafé</i>
7	Eduin Clavijo	Coordinador de calidad	<i>Eduin</i>

CONCLUSIONES / OBSERVACIONES

- Se destaca la capacitación a mostrar la necesidad tener un cambio radical en la cultura de medición
- La capacitación es dirigida por Eduin Clavijo.

Anexo 11 Cuadro de mando integral Diseños Sleeping Baby Ltda..

Este anexo se presenta en archivo magnético de Excel, ya que por el tamaño del cuadro de mando se hace imposible anexarlo a este documento.

