

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Mención en Costos y Productividad

“Cómo mejorar la competitividad a través
de programas de mejoramiento continuo
y el uso del Balanced Scorecard.”©

Caso: Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda.

Mauricio Díaz Romo

2004

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Héctor Mauricio Díaz Romo

Lunes 11 de octubre de 2004

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría
en Dirección de Empresas

Mención en Costos y Productividad

“Cómo mejorar la competitividad a través
de programas de mejoramiento continuo
y el uso del Balanced Scorecard.”©

Caso: Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda.

Mauricio Díaz Romo

2004

Tutor: Juan Pablo Serrano

Quito

El propósito principal de esta tesis es el proporcionar a Grunenthal Ecuatoriana la base para la implementación de un sistema de Control de Gestión, para todas las áreas de la organización.

Con la finalidad de tener un conjunto de indicadores que muestren la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, los que serán hitos dependiendo del grado de acercamiento a su consecución.

El contenido de esta tesis es un material de guía y apoyo para la implementación de un sistema de gestión en base del Balanced Scorecard y la filosofía de mejoramiento continuo.

También se podrá contar con un grupo de varios indicadores los que serán adoptados en un principio para las principales áreas de la organización hasta niveles de mandos medios.

Dedicatoria.

Este trabajo esta dedicado a la memoria de mi padre quién ha sido mi ejemplo a seguir tanto en mi formación personal como profesional.

Y en especial a mi hija Romina a quien amo tanto, quien es mi motivación e inspiración para alcanzar mis metas y objetivos.

Agradecimiento.

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones, agradezco a mi familia quienes han sabido apoyarme durante todos estos años, a mi esposa por su comprensión y apoyo.

También quiero Agradecer a la empresa Grunenthal Ecuatoriana por haberme permitido realizar este trabajo, y por el apoyo recibido para realizar la maestría, en especial a Jan Delf Von Spreckelsen Director Financiero por toda la ayuda brindada.

Muchas Gracias

INTRODUCCIÓN.

a) Descripción del problema

Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda. es una empresa que ha ocupado un elevado nivel de competitividad durante veinticinco años en el país, razón por la cual se hace indispensable desarrollar una propuesta de mejora continua que permita ajustar las actividades y procesos a una mayor efectividad sostenible en el tiempo. Caso contrario dadas las condiciones económicas del país el futuro empresarial se tornará incierto.

El presente trabajo de investigación está destinado a determinar los lineamientos, políticas y normas que una organización debe seguir o establecer dentro de su plan estratégico de mejoramiento continuo. Además permitirá medir la gestión realizada por las diferentes áreas o departamentos de la organización a través del cuadro de mando integral. Y principalmente determinar como lograr una Organización de Calidad a través del uso del cuadro de mando Integral como herramienta de medición de gestión.

b) Objetivo General

Establecer un programa de mejoramiento continuo, para la organización el mismo que servirá de herramienta para la toma de decisiones, sobre la base de los resultados obtenidos del cuadro de mando integral que será el

medidor de esta gestión, ya así determinar directrices para el funcionamiento y permanencia del programa.

c) Objetivos Específicos

1. Establecer la importancia del mejoramiento continuo y el cliente interno dentro de una organización que busca la Calidad.
2. Dotar a la organización de una herramienta práctica que permita medir la gestión realizada en cada departamento, en función del mejoramiento continuo.
3. Establecer índices o medidores de la gestión realizada por parte del grupo de mejoramiento continuo.
4. Crear la base para la implementación y uso del Cuadro de Mando integral como una herramienta de medición de la gestión realizada en cada división de la empresa.
5. Determinar las normas, políticas y estrategias que se deben implementar o ejecutar con el fin de lograr una Organización de Calidad.

d) Justificación de la Investigación

La importancia del presente trabajo de investigación radica en que permitirá la autogestión y la pro actividad por parte de los miembros de toda la organización para la resolución de problemas, también se dotará de una

herramienta de consulta para el grupo de facilitadores con el fin de agilizar la resolución de conflictos.

Proporcionará el marco teórico de los principales temas de calidad, el uso, implementación y monitoreo del CMI, como material de consulta para toda la organización.

ENFOQUE Y MARCO CONCEPTUAL.

Para esta investigación se utilizara principalmente dos enfoques el Mejoramiento Continuo y el Cuadro de Mando Integral.

Primer Enfoque: Mejoramiento Continuo.

Este proceso permite obtener una visión más amplia, de donde se debe trabajar o mejorar en busaca de la excelencia y la innovación, lo que conlleva a una aumento de la competitividad, una disminución de costos, y orientar los esfuerzos de toda la organización a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El mismo que constituye un proceso participativo que requiere el compromiso de toda la organización y continuidad que es la clave para el éxito, implica un trabajo continuo, un proceso cíclico que conduce a la detección y solución de problemas que podrían resultar o provocar el aparecimiento de nuevos conflictos en otras áreas o procesos de la organización. Por ello es importante también tener un control de las mejoras obtenidas.

Los Valores en la Gestión de la Calidad.

A pesar de que casi todo el mundo reconoce la importancia de la calidad para cualquier entidad productiva o de servicio, de que todos los años un sin fin de profesionales cursan estudios sobre las técnicas y filosofías modernas

de gestión de la calidad, de que cada día crecen más las empresas que proclaman tener departamentos de control de la calidad o de protección del consumidor, que certifican su sistemas de calidad como aptos para recibir el reconocimiento social, lo cierto es que son más los productos y servicios con mala calidad que los que gozan un elevado nivel de excelencia.

Y es que cuando las empresas desean buscar la calidad tienen que recurrir al manejo de múltiples resortes de los cuales dependen la calidad, entre los que se encuentran elementos operativos y estratégicos.

Entre los principales elementos operativos se encuentran:

- La realización de una adecuada caracterización de las necesidades de los clientes,
- La traducción de estas necesidades a características propias del producto mediante el cual se pretende dar respuesta a las expectativas de los clientes,
- El diseño de un proceso capaz de realizar el producto diseñado,
- La ejecución y control del proceso bajo el cual se obtendrá el producto,
- y por último la comercialización del producto elaborado.

Entre los elementos estratégicos se destacan:

- El papel motivador y visionario de la alta dirección,
- El establecimiento de acertados mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas,
- La adecuada relación con los proveedores,
- El requerido aseguramiento financiero,
- La correcta documentación mediante la cual se asegure y materialice la estandarización de los procesos,

- La ejecución de una acertada gestión de los recursos humanos.

Aunque la gestión de los recursos humanos se considera dentro de los elementos estratégicos en realidad constituye el éter que vincula a cada uno de los elementos operativos o estratégicos relacionados y es que los recursos humanos en todos los casos son los encargados de garantizar la ejecución de cada uno de estos elementos.

Resulta muy fácil reconocer que para que el recurso humano de una empresa luche por un desempeño con calidad se hace necesario que este se encuentre motivado y generalmente se considera que la motivación del mismo depende del nivel de la satisfacción de sus necesidades materiales y el reconocimiento social, sin embargo se conoce de la existencia de múltiples empresas donde a pesar de existir muy buenos mecanismos de estimulación la calidad no emerge.

Hoy para nadie es un secreto que todo resultado de la acción del hombre está mediatizado por la magnitud en que este quiere ejecutarla y alcanzar los objetivos, no se obtienen los mismos resultados de un hombre que actúa por miedo, coacción o amenazas que de uno que es impulsado por necesidades y valores propios, de aquí se desprende la importancia que encierra lograr que el hombre quiera y más aun saber como lograrlo. (A)

Segundo Enfoque: El Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral permite transformar la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de sus resultados, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Estas perspectivas logran cubrir todas las áreas en las que se ve involucrado el actuar o el desenvolvimiento de la organización puertas adentro. Logrando así una fusión efectiva entre los dos enfoques presentados.

La relación interdisciplinaria esta presente en la Calidad Total y la Gestión de Control como disciplinas teóricas, y la practica interdepartamental dentro de la organización, la misma que se evidencia en el grupo de facilitadotes.

Los conceptos nucleares para el tema de investigación son:

Mejoramiento continuo.- James Harrington (1993), en este libro se desarrollan conceptos para mejorar procesos, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar que depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Cuadro de Mando Integral.- Es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. Antonio Dávila.

Con o sin Tablero de Comando se hace necesario vincular de manera integrada todos los elementos que permiten dirigir a la organización estratégicamente. Aquí se han planteado los fundamentales, pueden haber otros, y de hecho los hay, pero, ¿se han concebido de esa manera? ¿Se actúa en nuestras organizaciones de manera consecuente con lo que se define y aprueba como proceso estratégico? Esas preguntas deben ser respondidas por los propios directivos de las entidades que han desarrollado procesos estratégicos y tratan de implementarlos.

Lo que si debe quedar claro para todos es que sin pensamiento estratégico y sin proyección estratégica es muy difícil que las empresas puedan sobrevivir en el mundo actual.

El concepto inicial se basa en la habilidad de las organizaciones de utilizar la información para competir aumentando la explotación de los activos intangibles que hoy en día se han convertido en recursos más cruciales que su capacidad para invertir y dirigir activos físicos. En otras palabras, vinculan los elementos decisivos de los procesos poniendo en su lugar los objetivos, las estrategias y los hombres que hacen que funcione el sistema, y dirigiéndolo correctamente.

El Tablero de Comando añade a las medidas financieras tradicionales los criterios de medir el desempeño desde tres perspectivas adicionales: la de los clientes; los procesos internos de la actividad; y el aprendizaje y crecimiento o desarrollo.

Esto permitiría a la entidad seguir los resultados financieros mientras monitorean, de manera simultánea, los progresos obtenidos, fomentando las capacidades y adquiriendo los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El Tablero de Comando no reemplaza las mediciones financieras, sino las complementan.(B)

El diagrama causa-efecto.- Es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

Competitividad.- Es, "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo". Braulio Rojas.

Sistema de calidad total.- Es la estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad. Alberto Esparragoza.

Indicador.- Es una variable dimensional unitaria, expresada como un cociente, que correlaciona dos variables cualesquiera. A través de este concepto es posible relacionar diversas variables presentes en los procesos de una empresa. Ej. (N° Ciclos/Hora), (Lts Comb./máquina), (Productos/día), etc. Un indicador es un indicador de gestión, cuando la correlación de estas dos variables permite conocer el funcionamiento de los

procesos y recursos de mi empresa. Para ello el indicador puede tener distintos comportamientos, contenidos entre un valor mínimo y máximo. De este modo, un conjunto de indicadores seleccionados me permite conocer el comportamiento global de la empresa y controlar el normal funcionamiento de ella.

Sistema de Control de Gestión.- Aquel sistema que atraviesa polidireccionalmente a toda la organización permitiendo conocer el estado de operación y funcionamiento de todos los procesos y recursos de la empresa. Estos sistemas pueden almacenar información histórica y permitir efectuar pronósticos y predicciones a partir de los datos recopilados.

Clima Organizacional.- se refiere a las percepciones compartidas por los trabajadores respecto al trabajo, al ambiente físico en que este se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en entorno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Principios de conducción.- son ideas directrices enfocados al adecuado manejo y desarrollo de las actividades de todas las áreas de nuestra compañía, resaltando el compromiso, identificación y mística de trabajo de todos los que hacemos Grunenthal-Tecnandina.

Acopio y procesamiento de Información

La Investigación se realizara en la Empresa Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda., utilizando como base de información fuentes impresas, orales, digitales, y estadísticas.

El método que se utilizara para la investigación serán el lógicos, inductivo y deductivo.

Se hará uso de técnicas o herramientas como la investigación de campo, la observación, la entrevista, entre otras, las mismas que serán procesadas mediante el uso de fichas Nemotécnicas, papeles de trabajo, protocolos y demás medios escritos que puedan ser utilizados para procesar la información.

Capitulo 1. Conociendo la Organización	20
1.1. Alineamiento Estratégico organizacional de la empresa	20
1.2. Naturaleza de la empresa y del negocio	20
1.3. Productos y Servicios	20
1.4. Filosofía del Negocio	20
1.5. Visión	220
1.6. Misión	21
1.7. Valores	22
1.8. Análisis Situacional de la empresa	23
1.9. Monitoreo del Entorno	23
Clientes.....	23
1.10. Situación actual de Grunenthal	25
1.11. Estrategia de competencia	27
1.12. Formulación de Acciones Estratégicas	28
Procesos gobernantes.....	28
Procesos de soporte.....	28
1.13. Definición de tácticas y metas	30
1.14. Estructura	30
1.15. Entorno	31
1.16. Poder	332
1.17. Configuración	32
Capitulo 2. El mejoramiento Continuo como un principio de conducción	35
2.1. ¿Que es la un Principio de Conducción y su relación con la Cultura organizacional?	35
2.2. Creación y Conservación de principios para la calidad	42
2.3. Participación del personal y trabajo en equipo	45
2.4. Como lograr clientes internos y externos satisfechos	47
Capitulo 3. Identificación y determinación de indicadores para el Balanced Scorecard	48
3.1. Importancia y utilidad del Balanced Scorecard	48
3.2. El Balanced Scorecard como herramienta de control estratégico	52
3.3. Determinación de factores claves de gestión y áreas críticas 5353	
3.4. Indicadores y metas	55
3.5. Responsables y recursos	56
3.6. Presentación y evaluación de los indicadores y elementos del Balanced Scorecard para Grunenthal Ecuatoriana	58
Capitulo 4. Conclusiones y Recomendaciones	59
5. Bibliografía	61

Capítulo 1. Conociendo la Organización

1.1. Alineamiento Estratégico organizacional de la empresa

Creadores e investigadores de productos farmacéuticos y empresa familiar independiente. Para Grunenthal estos dos conceptos son inseparables.

La finalidad última para esta familia empresarial, para su dirección y para sus colaboradores es desarrollar y mantener la independencia económica de la empresa.

1.2. Naturaleza de la empresa y del negocio

Grunenthal es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de medicamentos de uso humano.

1.3. Productos y Servicios

Productos Farmacéuticos éticos en las áreas de:

Dolor, Infecciones, Ginecología.

Servicios de maquila y de comercialización.

1.4. Filosofía del Negocio

1.5. Visión

“Grunenthal es y será una empresa farmacéutica independiente dedicada a la investigación científica. Socios y empleados se comprometen a proseguir

con el desarrollo de Grunenthal a escala mundial. Nuestra empresa se entiende como empresa familiar independiente, que actúa al servicio de los enfermos y sus médicos.”

1.6. Misión

Todas nuestras acciones están encaminadas a la promoción y ejecución de los objetivos establecidos en la visión organizacional “NUESTRO PROPIO CAMINO”. Para contribuir activamente en este proceso mantendremos siempre un alto nivel de calidad y de juicio que permita involucrarnos y utilizar eficiente y éticamente todas las informaciones que se dispongan. Con liderazgo e iniciativa construiremos caminos para un futuro de innovación, expansión y de alta rentabilidad. Para cumplir con estas metas determinamos que es necesario mantener un ambiente estimulante que facilite el desarrollo humano y profesional, donde existan la creatividad y el desafío; esto facilitará la conformación de grupos de trabajo, en los cuales exista el beneficio de compartir la singularidad de sus miembros y promueva la superación de los mejores.

1.7. Valores

- Todos los que trabajan en el Grupo Grunenthal se comprometen con un alto sentido de auto responsabilidad y mucha entrega en hacer adelantar la empresa y en progresar ellos mismos. La preparación para sus futuras tareas es muy esmerada; todos pueden contar con un constante apoyo.
- Nuestros colaboradores proporcionan informaciones, cooperan en forma responsable y están abiertos a las más variadas culturas.

- Grunenthal está ampliando su competencia central en las áreas terapéuticas del "Alivio del dolor" y del "Tratamiento de las infecciones".
- Nuestra experiencia y voluntad expresa de cooperaron las diferentes instituciones y demás empresas son parte integrante de nuestra estrategia de crecimiento.
- Dedicados a fomentar la salud y la calidad de la vida, desarrollamos y proveemos medicamentos de alta calidad, eficacia, seguridad, que son compatibles con el medio ambiente.

1.8. Análisis Situacional de la empresa

1.8.1. FODA

Para la industria farmacéutica de forma general, se pueden anotar los siguientes factores críticos de éxito:

- o Innovación tecnológica
- o Fuerza de ventas
- o Investigación y desarrollo
- o Logística

Costo de inversión para elaborar un nuevo producto

Obtención de registros sanitarios

Tiempo de entrega de materia prima

Alta diversificación de productos

Base legal incipiente en el país

Cumplimiento con un alto volumen de clientes

Mantener un flujo de caja adecuado

Profesionalización del trabajo en mandos medios y operativos

Costo de mantenimiento correctivo

Priorización, planificación y organización de los proyectos tecnológicos.

Renovación de equipos de medición

Sobre utilización de la capacidad instalada

Recursos económicos

Altos costos de publicidad y campañas publicitarias

Planificación por parte de terceros

Proveedores de materia prima

Niveles de stock disponibles.

Fuerza de ventas

1.9. Monitoreo del Entorno

1.9.1. Análisis de competidores

Empresas competidoras

Bayer S.A., Novartis Ecuador S. A, Life. Estas empresas al igual que Grunenthal desarrollan y comercializan productos farmacéuticos.

Clientes

La fuerza de ventas de Grunenthal tiene como clientes a distribuidores mayoristas y farmacias.

Matriz AODF para formulación de estrategias.

	FUERZAS F	DEBILIDADES D
	<p>Adecuado flujo de caja</p> <p>Alto # de profesionales</p> <p>Fuerza de Ventas</p> <p>Infraestructura</p> <p>Estabilidad laboral</p>	<p>Alto costo en I & D</p> <p>Alto costo de equipos y sistemas especializados</p> <p>Sistema de bonificaciones poco competitivo con relación al sector</p> <p>Renovación de activos</p>
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<p>Clientes en el exterior</p> <p>Servicio de Maquila</p> <p>Servicio de distribución</p> <p>La confianza y apoyo de la Casa Matriz</p>	<p>Buscar nuevos mercados internacionales</p> <p>Ampliar el servicio de Maquila, interno y externo</p> <p>Buscar nuevos productos o clientes para su distribución</p>	<p>Aprovechar la confianza de la Casa Matriz para introducir en el mercado nuevos productos</p> <p>Buscar un instrumento que permita un leasing de equipos</p> <p>Buscar nuevos productos y activos</p> <p>Buscar nuevas alternativas de promociones</p>
AMENAZAS A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>Control de Precios</p>		<p>Buscar competitividad a</p>

<p>Obtención de registros Sanitarios</p> <p>Costo primo más bajo en otros países</p>	<p>Trabajar en conjunto con las autoridades en un procedimiento para la fijación y revisión de precios</p>	<p>nivel de precios en los mercados externos</p> <p>Buscar un instrumento que permita un leasing de equipos y activos</p>
<p>La falta de modernización y el pésimo servicio de las entidades públicas CAE</p>	<p>Elaborar un sistema de calificación de proveedores</p>	

1.10. Situación actual de Grunenthal

En el año de 1972 crea en Ecuador **Grunenthal Ecuatoriana Cía. Ltda.**, una de sus filiales más antiguas e importantes, que inicia su actividad con 25 empleados dirigidos por el Sr. Karl Heinz Hurth. Desde el año de 1973 y hasta la actualidad, asume su dirección el Sr. Rudiger Strunck, marcando así el despegue definitivo de la floreciente empresa. Instala sus oficinas en una pequeña casa, en la esquina de las calles Vargas y Matovelle.

La pequeña empresa creció a tal punto que fue necesario trasladar sus oficinas al norte de la ciudad de Quito, en la esquina de la Av. 6 de

Diciembre y Noruega, posteriormente, en 1983 cambia nuevamente sus oficinas a la esquina de la Gaspar de Villarroel y Japón. Su dirección definitiva contempló la migración de su edificio administrativo junto a la

planta de producción, en la Av. Manuel Córdova Galarza-Pusuqui (Mitad del Mundo) desde mayo de 1997. Se ha ampliado además a las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

Desde el año de 1979 la compañía cuenta con planta industrial **Tecnandina S.A.**, encargada de la fabricación de los productos para satisfacer la creciente demanda, bajo normas GMP. En 1987 se inaugura la primera fase de la nueva planta en el sector de Pusuquí. En el año de 1994 comienza a operar en su total capacidad inaugurando así la segunda fase.

Tecnandina posee, aparte de todos los departamentos que requiere una planta farmacéutica moderna para su buen funcionamiento, su propio Departamento de Control de Calidad, equipado con los más sofisticados aparatos, el cual garantiza el más alto estándar de los productos que ingresan al mercado.

En cuanto al personal, laboran actualmente en los departamentos de Producción, Bodega y Despacho, Planificación de Producción, Mantenimiento y Control de Calidad, aproximadamente 130 personas. Se trata de personal ampliamente motivado, gracias a todo tipo de beneficios que la empresa ofrece a sus empleados.

Nuestra empresa se ha fortalecido con la integración de prestigiosas empresas como Mack en 1979, la línea de productos Janssen-Cilag en 1991 y después Schwabe, Helssin, Asta Medica, FYSE, Thêramex y Madaus. Desde 1994, Tecnandina S.A. fabrica para nuestras subsidiarias, iniciando con Perú, posteriormente ampliándose a Colombia y parcialmente a

Venezuela y Chile. En 1995 comienza a producir para terceros que incluyen a los laboratorios Roemmers, Nattermann y Medicamenta. En 1997, se crea la Línea Librapharm con productos genéricos de alta calidad. Grunenthal Ecuatoriana Cia. Ltda. y Tecnandina S.A., conscientes de la necesidad de expandir sus fronteras, crean el área de exportación en el año de 1988 y desde entonces los productos fabricados en el Ecuador se exportan y comercializan en Centroamérica, El Caribe, Bolivia y Paraguay.

La filosofía empresarial es de compromiso social y servicio. Por ello, se han desarrollado cuatro unidades operativas para comunidades de escasos recursos económicos que aportan asistencia básica de salud. Se apoyan las labores del Centro de Recuperación Nutricional-CRN de la Pastoral Social de la Prelatura de Santo Domingo de los Colorados. En el campo de servicio se destacan dos áreas: Servicio de Atención al Cliente-SAC y el Centro de Informática Médica Grunenthal-CIMEG. Hoy, el equipo de trabajo, constituido por más de 380 empleados distribuidos en 3 secciones: Administración, Ventas y Producción, mira con optimismo el reto del futuro, seguro de mantener el liderazgo que tenemos desde 1987 entre los Laboratorios Farmacéuticos del país.

1.11. Estrategia de competencia

La estrategia de valor es la excelencia operacional, sin embargo no se descuidan la intimidad con el cliente y la innovación de productos.

1.12. Formulación de Acciones Estratégicas

1.12.1. Análisis de la Cadena de Valor

El gráfico relacionado a la cadena de valor se presenta a continuación:

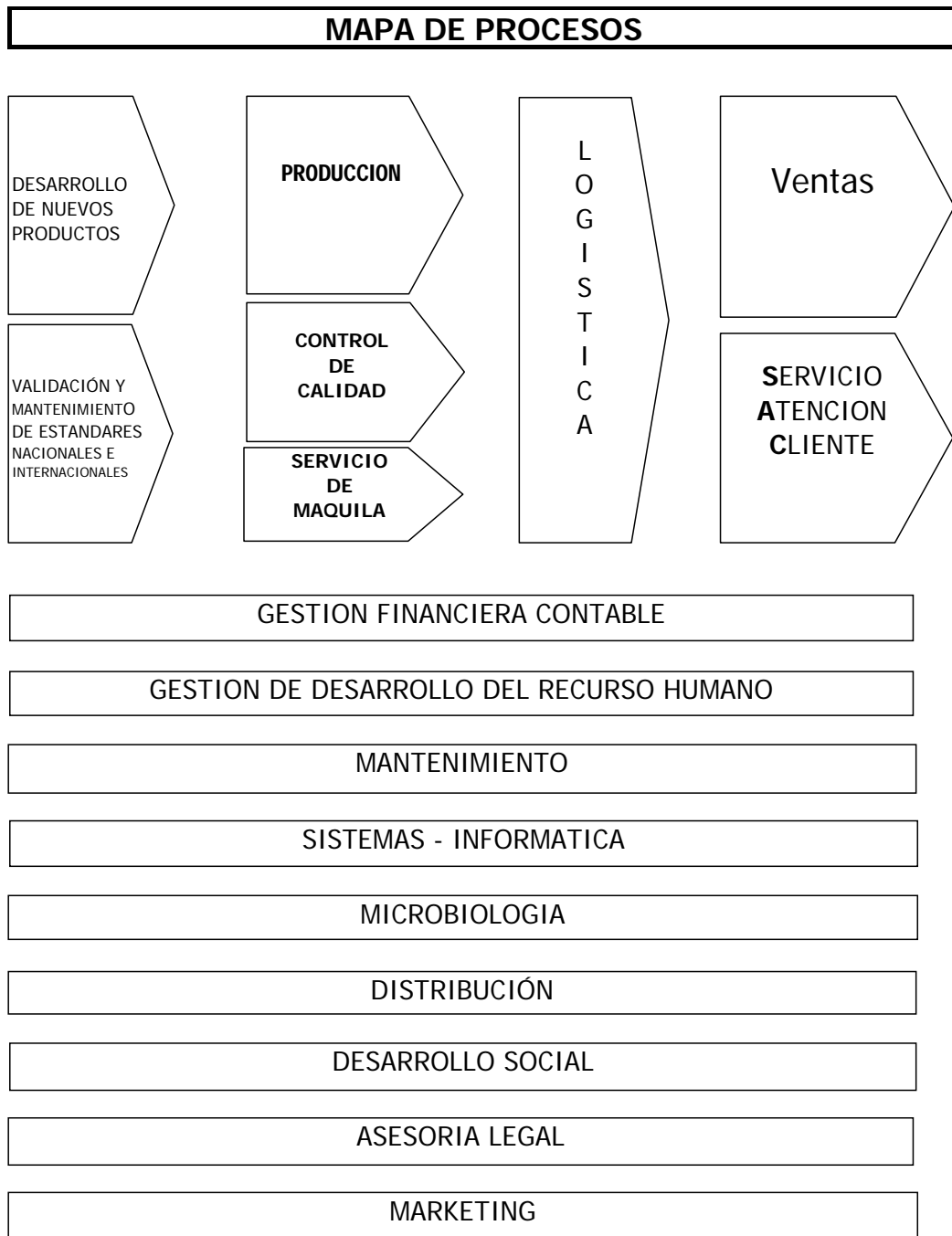
Procesos gobernantes

- Desarrollo de nuevos productos
- Validación y mantenimiento de estándares nacionales e internacionales
- Producción
- Control de calidad
- Servicio de maquila
- Logística
- Ventas
- Servicio al cliente

Procesos de soporte

- Gestión financiera contable
- Gestión de desarrollo del recurso humano
- Mantenimiento
- Sistemas de información
- Microbiología
- Despachos
- Desarrollo social

- Asesoría legal
- Marketing



1.13. Definición de tácticas y metas

Grunenthal sigue su "camino propio hacia el futuro". Las directrices más importantes para seguirlo con éxito son: el compromiso con su propia investigación, la apertura al resto del mundo a través de una selección escrupulosa de nuevos mercados para sus propias filiales y su capacidad para colaborar en mutuo beneficio con otras empresas e instituciones en la investigación, desarrollo y comercialización de sus productos.

Los colaboradores de la empresa hacen efectiva la estrategia de Grunenthal con el mayor entusiasmo y una elevada dosis de responsabilidad propia.

1.14. Estructura

Mecanismos Coordinadores

La empresa logra la coordinación al especificar los resultados del trabajo, dimensiones del producto y desempeño. Lo importante es aclarar que debe hacerse. Por estas razones el mecanismo coordinador sería la **“Normalización de los productos.”**

Edad y tamaño de la Organización

En el año 1972 fue creada en Ecuador, la que más tarde sería una de las filiales más antiguas e importantes del exterior. (31 años sirviendo al país).

A nivel de la Industria Farmacéutica la empresa esta enmarcada como de gran tamaño.

Sistema Técnico

Se trabaja con las más altas normas para la fabricación de medicamentos de uso humano, por ejemplo las Normas BPM, BPL, Especificaciones de la OMS, entre otras normas, procedimientos y estándares tanto locales como internacionales

1.15. Entorno

- La empresa comercializa sus productos en el mercado interno y externo.
- Los productos vendidos son de fabricación local y productos importados.
- Existe en el país laboratorios que tienen producción local e importación y otros que solo se dedican a la importación. Por ejemplo; Life, Roche, Medicamenta, Aventis, Merck, Schering, entre otros.
- Los precios están regulados por el Estado, tanto para su fijación como para la revisión.
- Existe la orientación a impulsar el uso de medicamentos genéricos.
- Agresiva competencia en cuanto a la visita medica.
- Un alto porcentaje de las materias primas y ciertos excipientes son importados.

1.16. Poder

Al ser una filial de Grunenthal Alemania, el poder de decisión es limitado en ciertos aspectos importantes, como por ejemplo Inversiones, Gastos, Rentabilidad, y otros.

Pero también constituye una ventaja en cuanto al lanzamiento de nuevos productos, ya que los productos desarrollados en Alemania son lanzados y producidos en el país logrando así una mejor posición frente a los competidores. También es importante el apoyo humano, financiero, y técnico que brinda la Casa Matriz.

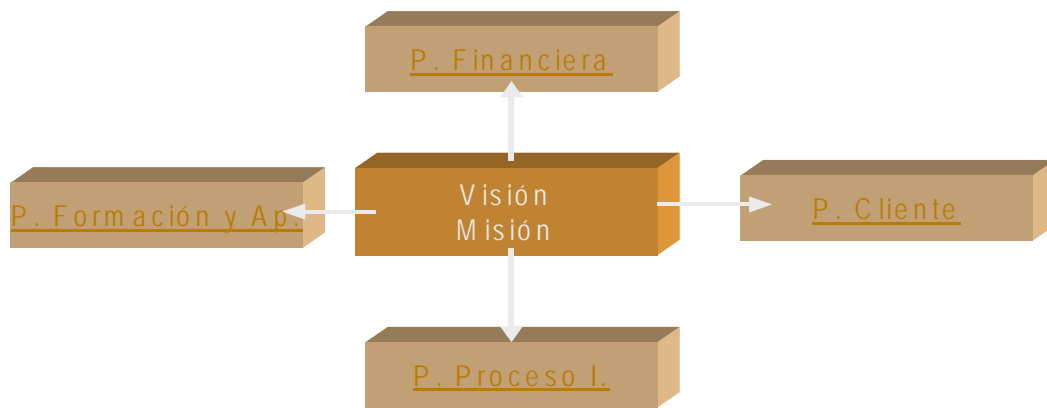
1.17. Configuración

Organización Maquinal o Burocracia Mecánica

	Ø Burocrática
Características	<p>Elabora su propia administración</p> <p>Amplia jerarquía de gerentes departamentales y jefes de línea que controlan el trabajo</p> <p>Es centralizada verticalmente</p>

División del Trabajo entre operadores	Altamente especializado vertical y horizontalmente
Coordinación Del Trabajo	Estandarización del proceso (y resultados) de trabajo Supervisión directa
Calificación de Operadores	Poca calificación
Grado de Operacionalización de Metas	Alta Operacionalización.
Mantenimiento del Sistema ó Consecución de la Misión	Predomina mantenimiento y objetivos del sistema
Distribución Poder	Poder centralizado en la tecnoestructura y ápice estratégico ∴ descentralización horizontal limitada.

Sistema de gestión: Grunenthal



Capítulo 2. *El mejoramiento Continuo como un principio de conducción*

2.1. *¿Que es un Principio de Conducción y su relación con la Cultura organizacional?*

Un Principio de conducción constituye una idea o norma establecida por la organización con la finalidad de regir sobre los pensamientos o la conducta de sus empleados y colaboradores.

Es evidente que no siempre se logra una integridad entre lo que la empresa proclama y los valores o conductas personales de algunos individuos de la organización, sin importar su cargo o jerarquía.

Por ello es importante establecer estos principios enmarcados en lograr alcanzar los objetivos planteados por la organización, ya que estos se constituirán en la normativa a ser practicada y respetada por todos en la organización sin que la jerarquía se convierta en la excepción de la regla.

Los principios de conducción son la raíz o el inicio para establecer o construir una Cultura Organizacional.

VALORES

La palabra valor viene del latín valor, valere (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte). Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno de aprecio y estimación. En el campo de la ética y la moral, los valores son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea. En un paisaje (un paisaje hermoso), en un persona (una persona honesta), en una sociedad (una sociedad tolerante), en un sistema político (un sistema político

justo), en una acción realizada por alguien (una acción buena), en una empresa (organización responsable), y así sucesivamente.

Aunque son complejos y de varias clases, todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida. La clasificación más extendida es la siguiente:

1. Valores biológicos. Traen como consecuencia la salud, y se cultivan mediante la educación física e higiénica.
2. Valores sensibles. Conducen al placer, la alegría, el esparcimiento.
3. Valores económicos. Proporcionan todo lo que nos es útil; son valores de uso y de cambio.
4. Valores estéticos. Nos muestran la belleza en todas sus formas.
5. Valores intelectuales. Nos hacen apreciar la verdad y el conocimiento.
6. Valores religiosos. Nos permiten alcanzar la dimensión de lo sagrado.
7. Valores morales. Su práctica nos acerca a la bondad, la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz, entre otros.

De la anterior tabla, los más importantes son, sin duda, los valores morales, ya que estos les dan sentido y mérito a los demás. De poco sirve tener muy buena salud, ser muy creyente o muy inteligente o vivir rodeado de comodidades y objetos bellos, si no se es justo, bueno, tolerante u honesto, si se es una mala persona, un elemento dañino para la sociedad, con quien la convivencia es muy difícil. La falta de valores morales en los seres humanos es un asunto lamentable y triste precisamente por eso, porque los hace menos humanos.

Los valores morales son los que orientan nuestra conducta, en base a ellos decidimos cómo actuar ante las diferentes situaciones que nos plantea la vida.

Se relacionan principalmente con los efectos que tiene lo que hacemos en las otras personas, en la sociedad, en la empresa o en nuestro ambiente en general. De esta manera, si deseamos vivir en paz y ser felices, debemos construir entre todos una escala de valores que facilite nuestro crecimiento individual para que, a través de él, aportemos lo mejor de nosotros a una comunidad que también tendrá mucho para darnos. Son, pues, tan humanos los valores, tan necesarios, tan deseables, que lo más natural es que queramos vivirlos, hacerlos nuestros, defenderlos cuando estén en peligro o inculcarlos en donde no existan. En este punto es donde intervienen la moral y la ética.

VALORES, MORAL, ETICA Y ANTIVALORES

Los significados de las palabras moral (del latín mores, costumbres) y ética (del griego ethos, morada, lugar donde se vive) son muy parecidos en la práctica.

Ambas expresiones se refieren a ese tipo de actitudes y comportamientos que hacen de nosotros mejores personas, más humanas. Si bien la moral describe los comportamientos que nos conducen hacia lo bueno y deseable, y la ética es la ciencia filosófica que reflexiona sobre dichos comportamientos, tanto una como otra nos impulsan a vivir de acuerdo con una elevada escala de valores morales.

Así como hay una escala de valores morales, también la hay de valores inmorales o antivalores. La injusticia, la deshonestidad, la intransigencia, la intolerancia, la traición, la irresponsabilidad, la indiferencia, el egoísmo, son ejemplos de estos antivalores que rigen la conducta de las personas inmorales.

Una persona inmoral es aquella que se coloca frente a la tabla de valores en actitud negativa, para rechazarlos o violarlos. Es lo que llamamos una "persona sin escrúpulos", fría, calculadora, insensible al entorno social que la rodea. El camino de los antivalores es a todas luces equivocado; porque no solo nos deshumaniza y nos degrada, sino que nos hace merecedores del desprecio, la desconfianza y el rechazo por parte de nuestros semejantes, cuando no del castigo por parte de la sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Trasladando los valores al campo de la empresa, indudablemente la Alta Dirección es la responsable por promover los valores dentro de la organización.

No olvidar que la cultura organizacional es la personalidad de la compañía y lo que diferencia a una organización de otra en cuanto a procesos, procedimientos y relaciones. Es así como dentro de esta cultura de la empresa se incluyen desde los conocimientos, creencias y valores hasta las políticas, procedimientos, capacidades y habilidades adquiridas por las personas en tanto miembros de la compañía para la que trabajan. Cuando

las personas conviven en una empresa van formando un algo en común, como una personalidad colectiva, sin perder sus diferencias individuales. Al ingresar personas nuevas a la compañía, muchas veces no se les socializa adecuadamente, es decir, no sólo capacitarlos técnicamente para el trabajo, sino culturalmente: cómo vestirse, a qué hora se almuerza y con quién, cómo son las reuniones de trabajo, cómo se relacionan las personas al interior de la empresa, quiénes son los líderes formales e informales, cómo son los sistemas de comunicación interna y externa, entre otros.

Comprender la cultura de la empresa es importante para que las personas lleguen a conocer cuáles son las conductas apropiadas y esperadas dentro de la empresa. Es así como, cuando una persona no se desempeña según lo esperado, una de las razones suele ser que no se ha adaptado a la cultura organizacional. Por este motivo, es fundamental que los líderes sepan considerar objetivamente la cultura imperante, ya que ésta se puede volver un obstáculo para lograr el éxito.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.) **[1]**

(1) Guillermo A Ronda Pupo, "Cuáles son los valores finales de la Organización", Gestipolis

– Los valores se encargan de traducir nuestro sistema de creencias más profundas; es decir, la forma en que nos representamos y percibimos la realidad y sus consecuencias. En el ámbito organizacional los valores y creencias, en general, versan sobre la importancia de los factores de poder, la influencia otorgable a las jerarquías, autoritarismo vs. Participación, individualismo vs. Cooperación, administración del conflicto, adaptación al entorno, estilos de liderazgo y conducción de personas, etc.

De esta manera, asociando valores a nuestro sistema de creencias, inferimos a qué cosas le otorgamos o no valor. Si usted cree en la importancia de las personas para lograr objetivos, éstas, para usted, se constituirán en valor. El valor no es tal si no creemos previamente en lo que valoramos; o dicho de otra manera: para valorar, hay que creer. En consecuencia, los valores nos permiten entrar en relación. De hecho, sucede que cuando un grupo o persona tiene problemas con otro es porque no conoce los valores del otro, produciéndose un “choque” de creencias, que muchas veces termina en desvinculaciones, conflictos y desempeños irregulares. ¿Y todo por qué?, porque no hay convergencia de valores entre las partes involucradas.

– Los principios de acción constituyen la aplicación de los valores y la experimentación de los mismos. El principio traduce el valor. El valor se transforma en principio cuando todos en la empresa lo practican. Ciertas empresas proclaman como valor el trato a su personal, pero cuando uno las “estudia”, observa que ese valor no es implementado, por lo tanto las

personas no constituyen, deliberadamente o no, un principio de acción rector para el logro de su estrategia.

– De esta manera llegamos a las Normas. Las mismas son cláusulas que dicen cómo hay que hacer las cosas. La norma regula la aplicación de los principios; caso contrario, cada uno normaría según sus principios, dando origen a un peligroso camino hacia la anomia organizacional, estado al que se arriba cuando los valores no son compartidos por todos.

– Solamente si norma y principio están claros, usted podrá esperar compromiso; si no se bajan norma y principio a la práctica, no hay compromiso, habrá acatamiento (*“lo hago porque no me queda otra, o porque el jefe lo dice...”*). Muchas organizaciones aún creen que el compromiso se logra a través de un curso de capacitación o con un bonus anual. El compromiso se logra desde el ejemplo y la práctica de los valores por parte de la Dirección. (2)

El Consorcio Grunenthal – Tecnandina mantiene una conducta, basada en una filosofía Gerencial de Casa Matriz: "Seguir el Camino Propio" ; su aplicación práctica local ha sido resumida en los Principios de Conducción, que son referentes claros de los estilos de liderazgo que valora nuestra Organización.

(2) Carlos López, “Valores Organizacionales”, Gestipolis

Los principios de conducción son ideas directrices enfocados al adecuado manejo y desarrollo de las actividades de todas las áreas de nuestra compañía, resaltando el compromiso, identificación y mística de trabajo de todos quienes hacemos Grunenthal-Tecnandina

2.2. Creación y Conservación de principios para la calidad.

Acordar Objetivos.- Los objetivos constituyen las metas y direccionamientos que debemos seguir para cumplir con nuestras funciones. Grunenthal - Tecnandina tiene objetivos claros y precisos para construir su "camino Propio" en el Ecuador, como en los mercados de Exportación.

Informar.- La información y la comunicación son fundamentales en nuestra organización. Estas deben ser claras, concisas y oportunas sobre los aspectos más importantes del desarrollo de nuestras funciones y de la compañía en general.

Delegar.- La organización de las actividades, tareas y proyectos de cada departamento es sumamente importante, de tal manera que todos quienes hacemos Grunenthal - Tecnandina tengamos la responsabilidad de realizar nuestro trabajo profesionalmente orientado a los objetivos de la compañía y cada área.

Evaluación global.- El constante seguimiento y evaluación de todas las actividades de nuestra organización es responsabilidad de todos quienes hacemos Grunenthal-Tecnandina, divididas, las mismas, por áreas de especialización y habilidades, deben ser estudiadas para asegurar que el resultado obtenido es igual o superior al que esperábamos. Un pensamiento integral y una visión global nos permitirán enlazar todas las tareas para lograr los objetivos y estrategias de la corporación.

Compromiso.- Todos los empleados de Grunenthal-Tecnandina debemos comprometernos con los objetivos y estrategias fijadas por la Gerencia General de nuestra Organización, brindando nuestro aporte y colaboración para el alto rendimiento individual y de los equipos de trabajo establecidos. Lo que nos asegura satisfacción laboral, estabilidad profesional y asegura el bienestar de nuestras familias.

Dar ejemplo !.-Cada uno de los directivos y Jefes de nuestra empresa debe dar ejemplo a sus colaboradores al apoyar los objetivos y metas generales de Grunenthal-Tecnandina.

Orientando el comportamiento hacia la consecución y ejecución de las estrategias y el cumplimiento de los Principios de Conducción.

Estimulando la producción de nuevas iniciativas tendientes a la mejora continúa de las actividades.

Con la toma de decisiones oportunas que nos permitan fijar nuestro Camino Propio.

Controlar – Dirigir.- El control no significa desconfianza, sino una necesidad en dirigir, en forma adecuada, las diferentes tareas de todos nosotros. En todo el accionar de la empresa se debe asegurar el cumplimiento de trabajos hechos con máxima satisfacción y de la mejor calidad posible. Una adecuada dirección por parte del jefe inmediato superior y su consecuente seguimiento garantizan que el resultado sea óptimo. En todo el proceso se debe analizar, obtener resultados y discutirlos para el propio aprovechamiento como el de los demás.

Evaluar – Promover.- La evaluación constituye un método mediante el cual podemos establecer nuestro nivel de competitividad. Siempre es necesario estar en un continuo estado de revisión de nuestras actividades y tareas y compararlas para tener una visión de mejoramiento y superación permanente. Evaluarnos nosotros mismos, así como a nuestros colaboradores y jefes, es un mecanismo idóneo para impulsar el liderazgo en todas las acciones de Grunenthal –Tecnandina. Consecuentemente se puede obtener personal lo más idóneo para ocupar nuevas posiciones y estimular su promoción y crecimiento profesional dentro de la compañía.

Resolver Conflictos.- De provocarse tensiones entre colaboradores que no pueden ser resueltas por ellos mismos, se hace necesario la intervención del inmediato superior, para solventarlas de la mejor manera posible. Es importante para Grunenthal –Tecnandina, generar un ambiente de trabajo relajado, satisfactorio y altamente motivante para sus colaboradores, por lo

que los conflictos deben ser resueltos en forma inmediata y siempre con un espíritu de ecuanimidad, precautelando en todo momento el buen nombre de los empleados

2.3. Participación del personal y trabajo en equipo.

La participación del personal y el trabajo en equipo son importantes desde el inicio de este proceso ya que con consensos se lograra determinar principios que aporten directa y eficazmente con la consecución de los objetivos de la organización.

Uno de estos principios debe ser, si es que no se lo toma implícitamente el trabajar en equipo, pero no en términos de formar grupos de trabajo que no siempre resultan efectivos, sino en tener claro que el trabajo diario no es en función de logros individuales, sino para que la organización avance día a día en su horizonte trazado.

El trabajo en equipo exitoso es cuando existe el aporte de todos y cada uno de los integrantes del grupo, y cuando cada uno de los miembros conoce y tiene claro el por que y para que esta realizando la tarea asignada, es decir cuando cada miembro se hace responsable del resultado que debe entregar al grupo.

Se puede lograr la integridad entre los valores individuales con los valores o principios organizacionales, mediante un proceso sistemático de asimilar

dichos principios los que deben llegar a ser parte de cada uno de los colaboradores.

Este proceso inicia con la comunicación efectiva de dichos principios.

Esta comunicación es efectiva cuando esta siempre acompañada por los directivos de la organización quienes son los primeros llamados a cumplir y velar por que se cumplan todos los principios establecidos.

El monitoreo del conocimiento de estos principios podría ser una factor que nos permita medir el grado de compromiso existente de las personas con la organización. Ya que si las personas tienen presente y conocen todos y cada uno de estos se puede conseguir el que los asimilen y los hagan suyos.

Toda norma debe ser cumplida y respetada, pero en caso de ser violada debe contar con un reglamento que contemple las contravenciones a estos principios, ya que si se llegaran a irrespetar se debe dejar en claro que será penalizado por su incumplimiento, nuevamente sin importar la jerarquía de quien incumplió.

Solo demostrando justicia se demostrara que los principios establecidos por la organización son compartidos y sentidos por cada uno de los que componen o forman dicha empresa, y verán que contribuyen o son un factor importante para la consecución de los objetivos individuales y generales de la empresa.

2.4. Como lograr clientes internos y externos satisfechos.

Para lograr la satisfacción tanto de clientes internos y externos se hace necesario tener como objetivo organizacional o como una política la satisfacción total del cliente.

Al ser una política toda organización tiene estructurado un sistema de satisfacción para sus clientes, en el caso de Grunenthal este sistema inicia desde la compra o adquisición de todos los insumos necesarios para la fabricación de sus productos continua durante todo el proceso productivo y termina cuando nuestros clientes adquieren cualquiera de los productos fabricados por Grunenthal.

Todos los miembros de la organización entregan su trabajo a la siguiente área o sección, tomando en cuenta las necesidades o requerimientos básicos de sus clientes internos (otros departamentos), este proceso es en cadena y en cada paso se considera las necesidades de los demás departamentos hasta concluir el ciclo con la satisfacción del cliente externo.

En base a los ciclos de mejora continua, los cuales inician con las sugerencias o necesidades específicas de todos los clientes, las mismas que son evaluadas y validadas para ser incluidas y así satisfacer estas necesidades, es de esta forma como todo proceso de mejoramiento al cumplir su ciclo deja como resultado las mejores prácticas con el fin de satisfacer a nuestros clientes.

Capítulo 3. Identificación y determinación de indicadores para el *Balanced Scorecard*

3.1. Importancia y utilidad del *Balanced Scorecard*

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El Cuadro de mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Las perspectivas financieras.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son validos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad.

Para Grunenthal esta perspectiva debería abarcar todo su proceso financiero, tanto con el cliente interno como externo.

También se considerara la situación financiera del sector, de la industria, del país, del área andina y del mundo.

La perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Grunenthal debe tomar muy en cuenta esta perspectiva ya que sus clientes constituyen la razón de ser del negocio por su filosofía de servicio y por la alta y delicada responsabilidad que mantiene con los mismos.

Por su estrategia esta constituye un pilar importante dentro de la gestión de control tanto para el mercado interno como externo.

La perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

El compromiso existente con casa matriz hace que la importancia de esta perspectiva sea mayor, por lo que el buscar la optimización, mejora y la generación de valor de todos sus procesos es un trabajo del día a día para todos quienes hacemos Grunenthal Ecuatoriana. Con la sola finalidad de alcanzar niveles de productividad y competitividad que generen los resultados esperados por la casa matriz.

La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización.

Esta perspectiva para Grunenthal constituye el resultado de más de 25 años de compromiso con sus colaboradores, lo que ha resultado en contar con un capital intelectual, y con una fuerza laboral lo suficientemente comprometida por conseguir los objetivos planteados.

Todo esto obviamente teniendo siempre presente que todos los procesos son susceptibles de mejora por lo que se camina en busca de la excelencia de allí el lema interno de “Estamos Excelentes y Mejorando”.

Por todo esto el compromiso con los colaboradores y con el sector necesitado del país constituyen para Grunenthal una preocupación constante por brincar una mejor calidad de vida y un medio ambiente puro y protegido.

Las relaciones causa efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas o/y validadas.

Los indicadores de la actuación

Un buen CMI debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una identificación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

3.2. El *Balanced Scorecard* como herramienta de control estratégico

El BSC muestra un equilibrio, posee una visión integradora y un enfoque de futuro de toda la organización.

Actualmente la visión total de la organización es muy importante, no solo los indicadores específicos.

Definir el camino que debe seguir la empresa a largo plazo no debe ser tarea de una sola persona, sino de un grupo de Directores, y el BSC puede aportar con información clara y precisa de la situación actual en la que se encuentra la organización, facilitando así la toma de decisiones.

La visión global aporta relaciones tales como:

1. La forma en que se gestionan los activos financieros,
2. Cual es la visión externa e interna de la organización
3. Existencias, flujos
4. Situación de corto y largo plazo

El valor del BSC no está en mostrar los indicadores claves sino en la discusión de los mismos y en el ir involucrando a otros colaboradores, no solo a los altos directivos, ya que otras personas dentro de la organización también pueden aportar sobre la situación actual y el futuro de la empresa y esta puede ser de importancia estratégica.

Los BSC ya sean de un departamento, división o dirección proporcionan el marco en el cual se conjugan los objetivos personales o de grupo con las metas de la organización.

La situación actual de toda organización es el resultado del trabajo de todos los departamentos, el BSC conjuga la información más relevante de todos y cada uno de los procesos claves de la organización, como por ejemplo la logística, la producción, el presupuesto, las predicciones, los costos, es decir nos ayuda a tener una visión global de la gestión que esta realizando al momento en que es evaluado por los indicadores la organización.

3.3. Determinación de factores claves de gestión y áreas críticas

Esto es llegar a determinar en donde se debe trabajar más o que se debe implementar o mejorar para que la visión de la organización sea exitosa e identificar que elementos afectaran directamente al resultado.

La priorización de estos factores puede darse por grupos de discusión que lleguen a determinar de 4 a 6 factores importantes, que permitan alcanzar las metas de la organización. Esta determinación se lograra mediante alguna forma previamente determinada de consenso, para luego empezar a trabajar en la determinación de los indicadores clave.

La determinación de estos factores puede ser mediante la utilización o el análisis FODA de la organización. O el uso de cualquier otra herramienta que nos muestre como una radiografía la situación de la organización frente a la industria y en relación al entorno interno y externo.

Del resultado de esta información se podrá definir la áreas criticas o los factores críticos, que la empresa debe tener presente diariamente ya que son los que nos ayudaran a conseguir los objetivos y metas, por tal razón estos deben ser monitoreados, medidos y analizados en función de evaluar la gestión realizada en pro de una mejora continua de estas áreas criticas de la organización.

Es así donde se plantean los grupos de mejoramiento continuo que en el caso de Grunenthal Ecuatoriana son denominados Facilitadores.

Entendiéndose como Facilitadores a un grupo heterogéneo de personas dentro de la organización llamadas a identificar estos factores o áreas criticas y mediante un proceso de investigación, análisis y discusión, plantear un abanico de posibles mejoras o soluciones las mismas que deberán guardar una estrecha relación con las metas y con los objetivos trazados, pero también deberán ser de una aplicación inmediata, con resultados preferiblemente a corto plazo, y guardando siempre una relación de costo-beneficio.

De esta forma se esta colaborando a la Alta dirección con información clara y precisa para la toma de decisiones.

De la matriz AODF desarrollada en el capítulo 1, se concluye que los factores claves y las áreas críticas identificadas para Grunenthal Ecuatoriana son los siguientes:

Factores Claves:

- Desarrollo del mercado externo
- Incremento del servicio de maquila
- Alianzas estratégicas para aprovechar la infraestructura de Distribución con la que cuenta al momento Grunenthal.
- La confianza y apoyo de la Casa Matriz

Áreas Críticas:

- Costo primo más bajo en otros países
- La falta de modernización y el pésimo servicio de las entidades publicas como la CAE
- Falta de políticas y normas claras sobre el Control de Precios.
- La Obtención de Registros Sanitarios

3.4. Indicadores y metas

Después de realizar varias validaciones y determinaciones sobre la misión y los objetivos estratégicos que busca alcanzar Grunenthal Ecuatoriana se han definido los siguientes indicadores los mismos que serán una herramienta de gestión que permitirá identificar los logros alcanzados, con el propósito de alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización este estudio de encuentra detallado en los Anexos

3.5. Responsables y recursos

Grunenthal a interiorizado el hecho de que una organización esta en capacidad de lograr sus objetivos con el trabajo y el aporte de todos y cada uno de los miembros que la conformamos.

Por ello se ha implementado varios métodos que buscan como principal objetivo el que toda la organización conozca la misión, visión y objetivos estratégicos que busca conseguir la empresa e identificando todas las áreas que conforman la empresa y cual es su aporte dentro de cada una de estas que en conjunto hacen que la empresa vaya por el camino correcto en busca de sus objetivos.

De esta premisa se parte para determinar que todos son responsables de sus indicadores, y de la gestión realizada para ir buscando una mejora continua de los mismos.

La administración de este sistema se ha definido realizarla en cascada, es decir de arriba hacia abajo, pero el flujo de la información se lo realizara en ambos sentidos ya que como se indico anteriormente lo importante es tener claro que el trabajo realizado por cada uno es importante para el logro de las metas y objetivos.

Responsables:

5. Directores
6. Gerentes
7. Subgerentes
8. Jefes
9. Personal Administrativo

Recursos:

Como todo recurso es limitado, este no podía ser la excepción, sin embargo Grunenthal cuenta al momento con sistemas muy eficientes que permiten obtener los datos necesarios para poder armar los indicadores definidos por la organización.

Por otra parte Grunenthal ya está trabajando en un proyecto de implementación de un Sistema de Información Gerencial (SIG), el mismo que abarcará todas las áreas de la organización y permitirá desde la generación de informes hasta el manejo de un sistema de Gestión con base en el Balanced Scorecard.

3.6. Presentación y evaluación de los indicadores y elementos del Balanced Scorecard para Grunenthal Ecuatoriana.

Esta presentación es el resultado del trabajo realizado en Grunenthal Ecuatoriana con el propósito de generar una herramienta eficaz de control de la gestión realizada por la organización, como hemos visto estos indicadores resultan de un proceso ordenado y sistemático, mediante el cual es posible determinar los indicadores clave de cualquier organización.

Esta presentación esta desarrollada en power point y consta como un Anexo a esta.

Capítulo 4. Conclusiones y Recomendaciones

- El desarrollo de un sistema de gestión involucra un conocimiento profundo del negocio, así como de los factores críticos de éxito para la industria y el entorno.
- Los indicadores estratégicos pueden ser extendidos a varias áreas utilizando una perforación y atendiendo al grado de detalle que el personal del área en cuestión requiera.
- Los indicadores señalados ofrecen pautas para posibles problemas al interior de la organización, sin embargo, debe realizarse un análisis exhaustivo para emprender acciones, en este proceso resultan útiles las relaciones causa-efecto deducidas en la matriz causal.
- El proceso de mejoramiento continuo trabajado en conjunto con un sistema de control de gestión como el Balanced Scorecard se convierte en un Sistema completo ya que nos permite medir de una forma eficiente la gestión de mejora realizada.
- El resultado obtenido en cada indicador depende mucho de la calidad y veracidad de los datos generados por los diferentes sistemas de información de una organización, por ello se hace indispensable el

contar con información veraz, clara, oportuna, que servirá tanto para la toma de decisiones como para medir la evolución en el tiempo de nuestros indicadores.

- Todo sistema de gestión debe ser amigable, es decir que permita, el incorporar nuevas metas según se vayan consiguiendo o superando, y al mismo tiempo mantener su estado de constancia a largo plazo ya que tiene su base en la planeación estratégica de la organización.

- Los grupos de Facilitadores tienen con esto una herramienta que les permitirá el demostrar el real grado de mejora conseguido en cada proyecto, también el fomentar una cultura de medición y autocontrol de cada uno de los indicadores manejados en los diferentes niveles y departamentos dentro de la organización.

5. Bibliografía.

-OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan. (2002). Implementando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Ediciones GESTION 2000, SA Barcelona.

-KAPLAN, Robert, NORTON, David. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones GESTION 2000, SA Barcelona.

-HARRINGTON, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

-GOMEZ BRAVO, Luis. (1992). Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. FIM, Segunda Edición.

CUTRECASAS, Lluís. (2001). Gestión Integral de la Calidad. Ediciones GESTION 2000, SA Barcelona.

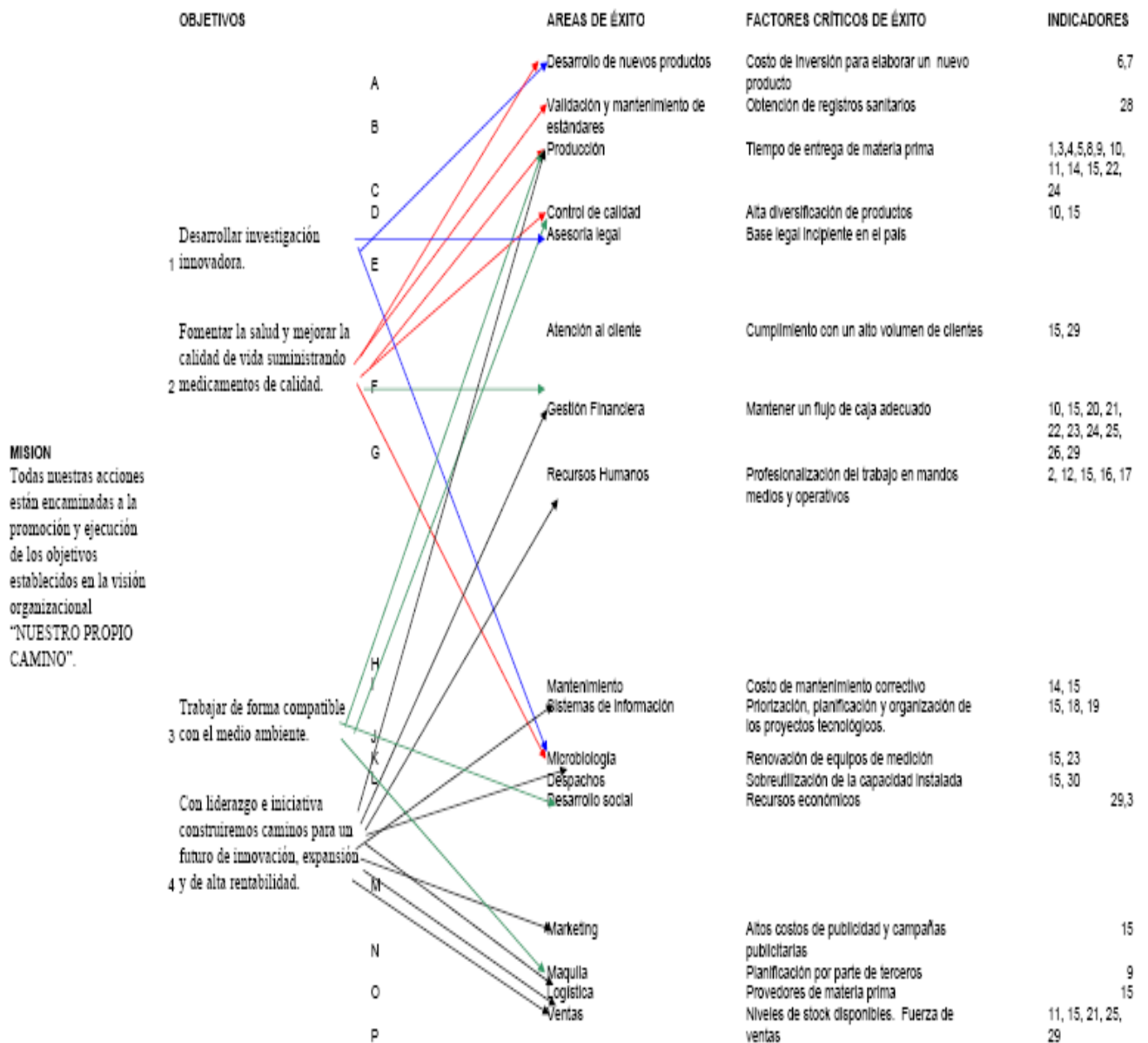
BERNILLON, Alain, CERUTTI, Olivier. (1999). Implantar y Gestionar la Calidad Total. Ediciones GESTION 2000, SA Barcelona.

ANEXOS

INDICADORES GRUNENTHAL

No.	Qué medir	Por qué medir	Posible indicador	Perspectiva
1	Valor agregado	Permite identificar el valor de los recursos asignados para agregar valor al producto	valor de la producción - consumo intermedio	Proceso Interno
2	Competitividad laboral	Competitividad de las empresas en términos de costo laboral.	valor agregado / costo laboral	Proceso Interno
3	Productividad total	Eficiencia en el uso de los insumos para la producción de bienes.	total producido / total de insumos	Proceso Interno
4	Eficacia del ciclo de fabricación	Permite identificar los cuellos de botella en los procesos de fabricación.	Tiempo de proceso/tiempo de producción efectiva	Proceso Interno
5	Ventaja de Automatización de procesos	Nos permite identificar qué procesos ayudan a aumentar la productividad y en consecuencia pueden ser automatizados.	Producción con procesos automatizados/producción sin automatización	Proceso Interno
6	Innovación de productos	Cumplimiento de la planificación de innovación	Número de nuevos productos introducidos en relación con lo planeado	Proceso Interno
7	Innovación de productos	Eficiencia en innovación frente a la competencia	Número de nuevos productos introducidos en relación con la competencia	Proceso Interno
8	Tecnología usada en el negocio	Conocer el porcentaje de tecnología usada en el know how del negocio	monto invertido en tecnología para el área operativa / total inversión en tecnología	Proceso Interno
9	Calidad en producto	Gestión del área de producción. Calidad del proceso	no de lotes defectuosos / lotes producidos	Proceso Interno
10	Calidad en producto	Costo total por lotes vencidos	Lotes vencidos o por vencer / total de lotes del producto	Proceso Interno
11	Tiempo de respuesta relacionado a ventas no pronosticadas	Velocidad de respuesta ante ventas no planificadas	Tiempo requerido / tiempo de entrega	Proceso Interno

No.	Qué medir	Por qué medir	Posible indicador	Perspectiva
24	Retorno sobre la inversión	Permite conocer cuánto dinero recibe la empresa por cada unidad monetaria de inversión.	ROI	Financiera
25	Participación de distribuidores en las ventas	Permite identificar los distribuidores que aportan mayores ventas.	Monto de ventas por distribuidor / total de ventas	Financiera
26	Reinversión de utilidades	Permite conocer la cantidad de dinero de las inversiones que se vuelve a invertir en la empresa	dividendos retenidos / dividendos generados	Financiera
27	Cuota del mercado	Conocer el porcentaje del mercado que le corresponde a la empresa.	% del mercado farmacéutico para la empresa	Cliente
28	Validación y mantenimiento de estándares	Medir la eficiencia del departamento de validación	Registros sanitarios corregidos/ total registros sanitarios tramitados	Proceso Interno
29	Desarrollo social	Conocer el monto destinado a obras sociales	Gasto social / ingreso total por ventas	Formación y crecimiento
30	Despachos	Conocer el incremento de capacidad necesaria.	Capacidad necesaria / capacidad instalada	Proceso Interno



Inventario de indicadores por área

Unidad /área	Producción
Objetivos institucionales	Con liderazgo e iniciativa construiremos caminos para un futuro de innovación, expansión y de alta rentabilidad.
Objetivos y metas de la unidad /área	Incrementar la producción en un 15%.
	Renovar y ampliar maquinaria, equipos e instalaciones
Factores Críticos de éxito	Indicadores de gestión clave
Tiempo de entrega de materia prima	3,8,9, 14, 22
Costos de ampliación	
Costo de maquinaria	

Unidad /área	Desarrollo de nuevos productos
Objetivos institucionales	Desarrollar investigación innovadora.
Objetivos y metas de la unidad /área	Incrementar al menos 30 nuevos productos
	Desarrollar productos de acción efectiva mayor a los existentes
	Cumplir con el 20% de producción de genéricos
Factores Críticos de éxito	Indicadores de gestión clave
Costo de inversión para elaborar un nuevo producto	6, 7
Ciclo de tiempo de investigación	
Pruebas en laboratorio del medicamento	

Unidad /área	Gestión Financiera Contable
Objetivos institucionales	Con liderazgo e iniciativa construiremos caminos para un futuro de innovación, expansión y de alta rentabilidad.
Objetivos y metas de la unidad /área	Alcanzar una utilidad duradera de valor igual o mayor al anterior
	Maximizar los niveles de rentabilidad
	Efectuar control estricto de costos y gastos
Factores Críticos de éxito	Indicadores de gestión clave
Mantener un flujo de caja adecuado	10, 21, 23, 24,26
Cumplir con el presupuesto por área o departamento	
Costo de financiamiento	

Unidad /área	Gestión de desarrollo del recurso humano
Objetivos institucionales	Con liderazgo e iniciativa construiremos caminos para un futuro de innovación, expansión y de alta rentabilidad.
Objetivos y metas de la unidad /área	Mantener un ambiente estimulante que facilite el desarrollo humano y profesional
	Premiar la creatividad y el desafío
	Facilitar la conformación de grupos de trabajo
	Promover la superación de los mejores
Factores Críticos de éxito	Indicadores de gestión clave
Profesionalización del trabajo en mandos medios y operativos	2, 16, 17
Costo de la capacitación	
Esquemas de evaluación clásicos	

INVENTARIO POR INDICADOR

Nombre del indicador	% de tecnología usada en el know how del negocio
Objetivo	Conocer el porcentaje de tecnología usada en el know how del negocio
Responsable de su gestión	Gerente de planificación de la producción
Frecuencia de medición	Anual
Fuente de información	Balance general
Forma de cálculo	monto invertido en tecnología para el área operativa / total inversión en tecnología
Nivel	Estratégico
Meta	Mínimo un 60% de los activos usados en producción
Optimización	Tendencia a valores superiores a la meta
Drill down	No

Nombre del indicador	Retorno sobre la inversión
Objetivo	Permite conocer cuánto dinero recibe la empresa por cada unidad monetaria de inversión.
Responsable de su gestión	Gerente financiero contable
Frecuencia de medición	Anual
Fuente de información	Balance general
Forma de cálculo	Utilidad neta del ejercicio/inversión total del ejercicio
Nivel	Estratégico
Meta	Valor mayor al costo de oportunidad
Optimización	Tendencia a valores superiores a la meta
Drill down	No

Nombre del indicador	Productividad total
Objetivo	Eficiencia en el uso de los insumos para la producción de bienes.
Responsable de su gestión	Jefes de áreas de producción
Frecuencia de medición	Mensual
Fuente de información	Ordenes de producción
Forma de cálculo	Monto total producido / Monto total de insumos
Nivel	Táctico
Meta	Mayor a 1
Optimización	Tendencia valores mayores a 1
Drill down	Si
	Area de producción: empaque, pesaje, envase, área de fabricación.

Nombre del indicador	Índice de retención de empleados
Objetivo	Conocer el grado de satisfacción del empleado en la empresa. Costo por contratación de nuevos empleados.
Responsable de su gestión	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Mensual
Fuente de información	Sistema de nómina
Forma de cálculo	No de empleados que salen de la empresa / no total de empleados
Nivel	Táctico
Meta	Menor al 2%
Optimización	Tendencia a 0%
Drill down	Si
	Por división: Financiero, producción y ventas Por departamento: Costos, recursos humanos, calidad control, etc. Por región: Quito, Guayaquil y Cuenca

Nombre del indicador	Innovación de productos
Objetivo	Medir el cumplimiento de la planificación de innovación
Responsable de su gestión	Jefe del departamento científico y entrenamiento
Frecuencia de medición	Anual
Fuente de información	Presupuesto
Forma de cálculo	Número de nuevos productos introducidos en relación con lo planeado
Nivel	Operativo
Meta	Cumplir el 80% del presupuesto
Optimización	Tendencia mayor al 80%
Drill down	No

Nombre del indicador	Retención de empleados calificados
Objetivo	Conocer la pérdida de capital intelectual de la empresa.
Responsable de su gestión	Jefe de recursos humanos
Frecuencia de medición	Mensual
Fuente de información	Sistema de nómina
Forma de cálculo	Personal con experiencia mayor a cinco años que sale / no total de empleados
Nivel	Operativo
Meta	0,5%
Optimización	Tendencia a 0%
Drill down	Si
	Por división: Financiero, producción y ventas Por departamento: Costos, recursos humanos, calidad control, etc. Por región: Quito, Guayaquil y Cuenca

Matriz Ponderación Indicadores

#	Objetivo	Por qué medir	Detalle indicador	Frecuencia	Estrategia	Ponderación					
						ICP	ACI	TCI	Total		
ESTRATEGIAS - FO											
a	Buscar nuevos mercados internacionales	9	Cantidad en producto	Índice del área de producción / Cantidad del negocio	Proceso Interno	1	0,8	0,35	0,80	0,87	
		10	Cantidad en producto	Costo total por lote vendidos	Costo vendidos o por vender /total de lotes del producto	Proceso Interno	1	0,85	0,35	0,80	0,84
		11	Tiempo de respuesta relacionado a ventas no priorizadas	Velocidad de respuesta ante ventas no prioritizadas	Tiempo respondido / tiempo de entrega	Proceso Interno	1	0,85	0,80	0,70	0,84
		26	Retención de utilidades	Permite conocer la cantidad de dinero de los inversiones que se vuelve a invertir en la empresa	dividendos estimados / dividendos generados	Financiera	1	0,75	0,85	0,70	0,87
b	Ampliar el servicio de Maquila, interno y externo	3	Productividad total	Eficiencia en el uso de los insumos para la producción de bienes	Proceso Interno	1	0,85	0,35	0,80	0,87	
		4	Eficiencia del ciclo de fabricación	Permite identificar los cuellos de botella en los procesos de fabricación	Tiempo de proceso / tiempo de producción efectiva	Proceso Interno	1	0,85	1	0,85	0,85
		1	Valor agregado	Permite identificar el valor de los recursos agregados para generar valor al producto	valor de la producción - consumo intermedio	Proceso Interno	1	0,75	0,35	0,80	0,79
b	Buscar nuevos productos o clientes para su distribución	4	Retención de empleados	Índice de satisfacción del empleado en la empresa. Costo por contratación de nuevos empleados	No de empleados que salen de la empresa / no total de empleados	Formación y crecimiento	1	0,85	0,80	0,9	0,80
		16	Eficiencia de la planificación operativa	Nivel de eficiencia de la planificación operativa de la empresa	% de empleados que concuerdan los planes de corto plazo / no total de empleados	Formación y crecimiento	1	0,75	0,30	0,9	0,80
		18	Eficiencia de la planificación estratégica	Nivel de eficiencia de la planificación estratégica de la empresa	% de empleados que concuerdan la misión, visión corporativa / no total de empleados	Formación y crecimiento	1	0,80	0,85	0,87	0,80
		20	Intensidad del capital	Índice si la empresa hace uso eficiente o intensivo de capital o de trabajo	Activos fijos / personal ocupado	Financiera	1	0,40	0,35	0,75	0,70
ESTRATEGIAS - DO											
c	Aprovechar la confianza de la Casa Matriz para introducir el mercado nuevos productos	24	Retorno sobre la inversión	Permite conocer cuanto dinero ocupe la empresa por cada unidad monetaria de inversión	ROI	Financiera	1	0,50	0,85	0,80	0,70
		5	Rotación sobre los activos	Permite conocer cuanto dinero recupera la empresa por cada unidad monetaria invertida en activo fijo	ROA	Financiera	1	0,85	0,35	0,80	0,70
		5	Porcentaje de error de diseño	Para identificar la eficiencia del proceso productivo	Productos defectuosos / productos terminados	Proceso Interno	1	0,45	0,30	0,80	0,70
		5	Ventaja de Automatización de procesos	Permite identificar qué procesos ayudan a aumentar la productividad y en consecuencia pueden ser automatizados	Producción con procesos automatizados / producción sin automatización	Proceso Interno	1	1	0,80	0,87	0,94
d	Buscar un instrumento que permita un leasing de equipos y activos	6	Innovación de productos	Medir la rentabilidad de productos nuevos	Porcentaje de ventas de nuevos productos	Proceso Interno	1	0,45	0,3	0,80	0,74
		6	Innovación de productos	Cumplimiento de la planificación de innovación	Número de nuevos productos introducidos en relación con la planeada	Proceso Interno	1	0,75	0,85	0,90	0,93
		6	Innovación de productos	Eficiencia en innovación frente a la competencia	Número de nuevos productos introducidos en relación con la competencia	Proceso Interno	1	0,70	0,75	0,70	0,70
e	Buscar nuevas alternativas de promociones	7	Innovación de productos	Eficiencia en el proceso de producción	No de componentes que pasan a la siguiente fase / no de componentes que ingresan en esa fase	Proceso Interno	1	0,60	0,30	0,80	0,80
		8	Tecnología usada en el negocio	% de tecnología usada en el área base del negocio	valor inversión en tecnología para el área operativa / costo inversión en tecnología	Proceso Interno	1	0,70	0,30	0,80	0,80
		25	Participación de distribuidores en las ventas	Permite medir el grado de distribución en relación al estándar fijado	Cuanto se procesan los pedidos de esta fase de producción / estándar fijado	Proceso Interno	1	0,45	0,30	0,80	0,75
		25	Crecimiento en ventas	Permite identificar las distribuidores que aportan mayores ventas	Monto de ventas por distribuidor / total de ventas	Financiera	1	0,40	0,80	0,75	0,77
h	Trabajar en conjunto con las autoridades en un	27	Costo del mercado	Permite conocer la evolución de las ventas en el tiempo	Permite conocer la relación e incremento de clientes de la empresa	Clientes	1	0,55	0,80	0,9	0,67
		27	Evaluación de clientes	Conocer el porcentaje del mercado que le corresponde a la empresa	% del mercado futuro objetivo para la empresa	Clientes	1	0,85	0,85	0,80	0,77
		27	Cumplimiento de programas de producción	Permite conocer la satisfacción e incremento de clientes de la empresa	Número de clientes del año actual - número de clientes del año anterior	Clientes	1	0,45	0,60	0,80	0,68
		27	Reproceso de producto	Permite el cumplimiento de los objetivos de producción	Costo de % de productos para los cuales el primer diseño no cumple totalmente con las especificaciones	Proceso Interno	1	0,85	0,40	0,50	0,63
h	Trabajar en conjunto con las autoridades en un	27	Reproceso de producto	Conocer el costo de gastos extra asociados por reprocesamiento	Costo de % de productos para los cuales el primer diseño no cumple totalmente con las especificaciones	Proceso Interno	1	0,50	0,30	0,70	0,62
		27	Reproceso de producto	Permite que productos que están fuera del estándar	% de productos para los cuales el primer diseño no cumple totalmente con las especificaciones	Proceso Interno	1	0,85	0,3	0,87	0,50

* Ver documento original, el anexo es demasiado grande

procedimiento para la fijación y revisión de precios	Calidad en materia y materiales	Existe un sistema de selección de materia prima. Análisis de proveedores	Materia prima defectuosa / Materia prima total	Proceso interno		0,7	0,45	0,60	0,67
	Inventarios	Para conocer los niveles de inventario que mantiene la empresa y programar las adquisiciones o producciones	rotación de inventarios	Financiera		0,8	0,5	0,7	0,70
Elaborar un sistema de calificación de proveedores	Competitividad laboral	Competitividad de la empresa en términos de costo laboral	valor agregado / costo laboral	Proceso interno		0,75	0,55	0,55	0,67
	Orización a mercados externos	Interés de la empresa en vender su producto en mercados internacionales	ventas de exportación / ventas totales	Financiera		0,75	0,67	0,67	0,70
1	Composición del costo total	Permite controlar que los porcentajes de costos se alineen con los estándares	% de costos fijos, % de costos variables, % carga fisible	Financiera		0,5	0,1	0,40	0,35
	Tiempo de respuesta relacionado a licitaciones	Velocidad de respuesta ante licitaciones recurrentes	tiempo respondido / tiempo de entrega	Proceso interno		0,75	0,50	0,50	0,62
12	Reconocimiento personal laboral	Iniciativa del personal. Capacidad de solución de problemas	Regencia positiva en prácticas / riesgo de rotación de las personas	Formación y crecimiento		0,45	0,20	0,20	0,30
	Reconocimiento a equipos laborales	Compromiso sistema global	Porcentaje de equipos con incentivos compartidos	Formación y crecimiento		0,45	0,1	0,4	0,44
13	Retención de capital intelectual	Perdida de capital intelectual de la empresa	Personas con experiencia mayor a diez años que van / no van de empleados	Formación y crecimiento		0,65	0,50	0,55	0,62
0	Comunicación con los clientes	Nivel de comunicación y participación de los clientes y directivos	No de reuniones departamentales con clientes por mes	Formación y crecimiento		0,75	0,50	1	0,69
	14	Seguridad laboral	Importancia otorgada a la seguridad del empleado	No de programas de seguridad industrial implementados	Formación y crecimiento	0,60	0,35	0,70	0,61
15	Fomento del trabajo en equipo	El nivel de trabajo grupal conseguido en la empresa	No de grupos de trabajo creados	Formación y crecimiento		0,75	0,50	0,60	0,60
	17	Capacidad	Importancia otorgada a la capacitación en la empresa	Monto invertido en capacitación / total inversión	Formación y crecimiento		0,75	0,1	0,60
h	16	Evaluación del desempeño	Elaborar planes de compensación, promoción y reconocimiento a empleados	Medido a través de evaluaciones	Formación y crecimiento	0,4	0,2	0,75	0,54
	18	Conducta	Inversión en reconocimiento para mejorar la retención interna en la empresa	Costo mensual en conductas / ventas mensuales	Formación y crecimiento	0,3	0,20	0,7	0,46
22	Productividad laboral	Refleja el costo de la fuerza cruda por la empresa relacionada a un número de trabajadores	Utilidad / número de trabajadores	Financiera		0,45	0,45	0	0,37
	Cuentas por pagar	Nivel de crédito otorgado por los proveedores	rotación de cuentas por pagar	Financiera		0,75	0,50	0,50	0,77
20	Cuentas por cobrar	Nivel de crédito otorgado a los clientes	rotación de cuentas por cobrar	Financiera		0,5	0,75	0,75	0,39
	Efectividad de la entrega	Permite conocer la eficacia en la entrega de productos solicitados por los clientes		Cliente		0,50	0,20	0,30	0,50
21	Cumplimiento de la entrega	Permite conocer la eficacia del tiempo en la entrega de productos solicitados por los clientes	No de entregas realizadas a tiempo / no de entregas totales	Cliente		0,25	0,20	0,20	0,30
	Ahorro legal	Eficiencia del departamento legal	Conflictos resueltos en el mes / total conflictos presentados por la empresa	Proceso interno		0,50	0,45	0,22	0,41
23	Ahorro legal	Eficiencia del departamento legal	Tiempo promedio que el departamento demora en dar solución a los casos presentados	Proceso interno		0,30	0,45	0,2	0,40
	Validación y mantenimiento de estándares	Medir la eficiencia en la obtención de permisos ambientales	Tiempo promedio que el departamento demora en obtener el permiso ambiental	Proceso interno		0,50	0,4	0,1	0,70
24	Validación y mantenimiento de estándares	Medir la eficiencia del departamento de regulación	Registros ambientales corregidos / total registros ambientales pendientes	Proceso interno		0,45	0,45	0,30	0,41
	Validación y mantenimiento de estándares	Conocer el costo para la obtención del registro	Costo desdoblado por registro ambiental	Proceso interno		0,25	0,11	0,40	0,35
25	Desarrollo social	Avance del plan de desarrollo	Porcentaje de avances por área	Formación y crecimiento		0,50	0,30	0,7	0,37
	Desarrollo social	Conocer el monto destinado a obras sociales	Costo social / ingreso total por ventas	Formación y crecimiento		0,75	0,20	0,50	0,70
26	Desarrollo social	Conocer el monto gastado en la atención por emergencia en las comunidades	Costo social / número de personas atendidas	Formación y crecimiento		0,50	0,1	0,40	0,40
	Empaques	Conocer el incremento de capacidad necesaria	Capacidad necesaria / capacidad instalada	Proceso interno		0,1	0,20	0,20	0,71
27	Marketing	Efectividad de las pautas publicitarias	Total gasto por pauta publicitaria / ventas totales	Financiera		0,25	0,45	0,30	0,27

* Ver documento original, el anexo es demasiado grande

Relación Plan Estratégico

