

**ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
CON BALANCE SCORECARD PARA EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD EN LA EMPRESA SUMILEC S.A.**

**ELIZABETH CRISTINA MEZA MARULANDA
SANDRA MARCELA HINCAPIÉ SERNA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2010**

**ALINEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
CON BALANCE SCORECARD PARA EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN
DEL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD EN LA EMPRESA SUMILEC S.A.**

**ELIZABETH CRISTINA MEZA MARULANDA
SANDRA MARCELA HINCAPIÉ SERNA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito
para obtener el título de INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Director de Proyecto de Grado
Ing. Sergio Augusto Fernández Henao**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA**

2010

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Pereira, noviembre de 2010

DEDICATORIA

Gracias principalmente a Dios por darme la fuerza, la valentía y la voluntad para llegar hasta el final con la esperanza de un mejor futuro...

Gracias a mi muy Querida Abuela y mi Admirable Madre quienes me inculcaron el amor por el estudio y las ganas de salir adelante...y sobre todo porque creyeron en mí...

Gracias a mi Amado Esposo y mi Adorada Hija, quienes estuvieron conmigo en los momentos más difíciles y fueron mi fuerza cuando yo flaqueaba, brindándome su amor y su apoyo... y acompañándome en cada paso de mi vida...

Gracias a todos los integrantes de mi familia, que permanecieron a la expectativa de mis triunfos, y se alegran hoy de compartílos...

Y gracias a todas aquellas personas, amigos y compañeros que me dieron el ánimo para culminar este largo camino...que me ayudaron a llevar la carga y que hicieron posible de una u otra forma lo que hoy es una realidad...

Elizabeth Cristina Meza Marulanda

Mi tesis la dedico a Dios por darme la voluntad y la fuerza para salir adelante, pero principalmente por regalarme una familia tan maravillosa que cree en mí, unos padres estupendos que me han acompañado durante el trayecto, guiándome, dándome consejo y apoyo en cada paso. Padres que me han inculcado la tenacidad, la paciencia, las ganas de avanzar y la fe en mí misma ayudándome así a culminar con éxito esta etapa.

A mis hermanos, primordialmente a mi hermanita menor por su apoyo y su humor excéntrico que ha logrado sacarme miles de sonrisas.

Agradezco a la familia de mi papá y mi mamá, especialmente a mis tíos y tías porque sin ellos nada de esto hubiese sido posible; dedico esto a mis hermosos sobrinos y a mis primitos porque han sido una alegría y una motivación para procurar ser un ejemplo futuro para ellos.

Gracias a mi novio Alejandro Jiménez por ser un soporte, una compañía y por tener confianza en mí y en lo que puedo lograr.

Por último agradezco a la Universidad Tecnológica de Pereira, a mi Facultad y a mis maestros que han compartido sus conocimientos y me han dado todas las herramientas para convertirme en una profesional... La ingeniera del mañana.

Sandra Marcela Hincapié Serna

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Tecnológica de Pereira, por formarnos como profesionales de la mejor calidad, por medio de todas sus herramientas y el excelente equipo humano que nos brindó sus conocimientos y nos enseñó a ser antes que profesionales, mejores seres humanos.

A la Facultad de Ingeniería Industrial y todo su personal tanto administrativo como académico, que siempre estuvieron dispuestos a apoyar nuestra labor.

Al Ingeniero Sergio Fernández, quien creyó en nuestra propuesta y nos dio las herramientas necesarias para la realización de este trabajo.

A la empresa SUMILEC S.A., por brindarnos la confianza y la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Y a nuestros compañeros, quienes nos dieron el apoyo para sacar nuestro trabajo de grado adelante.

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	13
1. INTRODUCCIÓN	15
2. DELIMITACIÓN	17
2.1 LIMITACIÓN DE TIEMPO.....	17
2.2 LIMITACIÓN GEOGRÁFICA.....	17
2.3 LIMITACIÓN DE INFORMACIÓN	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	19
5. MARCO CONCEPTUAL	23
5.1 BALANCED SCORECARD.....	23
5.1.1 Reseña Histórica del Sistema Balanced ScoreCard.....	23
5.1.2 Definiciones de Balanced ScoreCard	26
5.1.3 Componentes del Balanced ScoreCard.....	27
5.1.4 Análisis de las Cuatro Perspectivas.....	29
5.1.4.1 Perspectiva Financiera.....	29
5.1.4.2 Perspectiva del Cliente	30
5.1.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos.....	30
5.1.4.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional	31
6. DISEÑO DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD.	33
6.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUMILEC S.A... 33	
6.1.1 Reseña Histórica.....	33
6.1.2 Misión.....	34
6.1.3 Visión	34
6.1.4 Políticas de Calidad	34
6.1.5 Valores y Principios Corporativos	35

6.1.6 Organigrama.....	36
6.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	38
6.3 PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	42
6.4 MAPA ESTRATÉGICO.....	45
6.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....	47
6.5.1 Perspectiva Financiera.....	47
6.5.2 Perspectiva del Cliente.....	48
6.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos.....	49
6.5.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.....	49
6.6 TEMAS ESTRATÉGICOS.....	50
6.6.1 Satisfacción Total del Cliente.....	50
6.6.2 Penetración de Nuevos Mercados.....	51
6.6.3 Nuestro Cliente la Razón de Ser.....	51
6.6.4 Hacia el Crecimiento y la Sostenibilidad.....	51
6.6.5 Los Mejores Siempre Juntos.....	52
6.7 RELACIONES CAUSA-EFECTO.....	52
6.7.1 Relación Causa-Efecto Satisfacción Total del Cliente.....	53
6.7.2 Relación Causa-Efecto Penetración Nuevos Mercados.....	55
6.7.3 Relación Causa-Efecto Nuestro Cliente la Razón de Ser.....	58
6.7.4 Relación Causa-Efecto Crecimiento y Sostenibilidad.....	61
6.7.5 Relación Causa-Efecto Los Mejores Siempre Juntos.....	61
6.8 SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES.....	64
6.8.1 Indicadores desde la Perspectiva Financiera.....	68
6.8.2 Indicadores desde la Perspectiva del Cliente.....	68
6.8.3 Indicadores desde la Perspectiva de los Procesos Internos.....	69
6.8.4 Indicadores desde la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.....	70
6.9 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	71
6.9.1 Iniciativas desde la Perspectiva Financiera.....	72
6.9.2 Iniciativas desde la Perspectiva del Cliente.....	74

6.9.3 Iniciativas desde la Perspectiva de los Procesos Internos.....	75
6.9.4 Iniciativas desde la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional.....	76
7. INTEGRACION DEL BALANCED SCORECARD CON EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	77
7.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SUMILEC S.A.	77
7.1.1 Políticas de Calidad	77
7.1.2 Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad	77
7.1.3 Procesos	79
7.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD	79
7.2.1 Perspectiva Clientes	86
7.2.1.1 Enfoque al Cliente.....	86
7.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos.....	86
7.2.2.1 Enfoque basado en Procesos:	86
7.2.2.2 Enfoque de Sistema para la Gestión:	86
7.2.2.3 Mejora Continua:.....	86
7.2.2.4 Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor:	86
7.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	87
7.2.3.1 Liderazgo	87
7.2.3.2 Participación del Personal.....	87
7.2.3.3 Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión.....	87
8. CONCLUSIONES	93
9. RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS	¡Error! Marcador no definido.
ANEXOS.....	100

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 6.1. Matriz DOFA SUMILEC S.A.	38
Tabla 6.2. Objetivos corporativos SUMILEC S.A.	41
Tabla 6.3. Iniciativas desde la Perspectiva Financiera	73
Tabla 6.4. Iniciativas desde la Perspectiva Clientes	74
Tabla 6.5. Iniciativas desde la Perspectiva Procesos Internos	75
Tabla 6.6. Iniciativas desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional	76
Tabla 7.1. Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A. Perspectiva Financiera	88
Tabla 7.2. Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A. Perspectiva Clientes	89
Tabla 7.3. Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A. Perspectiva Procesos Internos	90
Tabla 7.4. Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional	91

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 2.1. Ubicación Geográfica de SUMILEC S.A.	17
Figura 5.1. Estructura del Balanced ScoreCard.	25
Figura 6.1. Productos especializados SUMILEC S.A.	34
Figura 6.2. Organigrama SUMILEC S.A.	37
Figura 6.3. Mapa de procesos SUMILEC S.A.	40
Figura 6.4. Mapa estratégico SUMILEC S.A.	46
Figura 6.5. Perspectiva Financiera SUMILEC S.A.	47
Figura 6.6. Perspectiva Clientes SUMILEC S.A.	48
Figura 6.7. Perspectiva Procesos Internos SUMILEC S.A.	49
Figura 6.8. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional SUMILEC S.A.	50
Figura 6.9. Relaciones causa efecto entre perspectivas.	53
Figura 6.10. Relación causa efecto satisfacción total del cliente.	54
Figura 6.11. Relación causa efecto penetración nuevos mercados 1.	56
Figura 6.12. Relación causa efecto penetración nuevos mercados 2.	57
Figura 6.13. Relación causa efecto nuestro cliente la razón de ser 1.	59
Figura 6.14. Relación causa efecto nuestro cliente la razón de ser 2.	60
Figura 6.15. Relación causa efecto crecimiento y sostenibilidad.	62
Figura 6.16. Relación causa efecto los mejores siempre juntos.	63
Figura 6.17. Semáforo de Indicadores.	67
Figura 7.1. Estructura de integración Sistema de Gestión de Calidad y Balanced ScoreCard.	85

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad	101
ANEXO 2. Caracterización de Procesos	128
ANEXO 3. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Financiera	139
ANEXO 4. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Clientes	144
ANEXO 5. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva de los Procesos Internos	158
ANEXO 6. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional	162

RESUMEN

El Balanced ScoreCard fue presentado en la revista Harvard Business Review, en 1992, por los profesores Robert Kaplan y David Norton quienes plantearon que el Balanced ScoreCard es un sistema de administración, que ve a las organizaciones de forma integral, más allá de la perspectiva financiera¹.

El Balanced ScoreCard es un método que permite hacer mediciones de desempeño de los procesos de una organización, en términos de su visión y las estrategias para cumplirla.

Esta herramienta pone la visión y la estrategia en acción, teniendo la visión como la meta más alta por cumplir, y la estrategia el modo de llegar a cumplirla.

El Balanced ScoreCard es un sistema de medición que ayuda a administrar la generación del valor en el largo plazo y a traducir este mayor valor en estrategias de mejoramiento continuo.

“Lo que no se mide, no se controla, y lo que no se controla, no se administra”².

Este sistema permite generar procesos de medición más allá de los valores monetarios, que si bien, arrojan información valiosa para la organización y su funcionamiento; no es la única información existente en una compañía que permita crecer y sostenerse en un mercado competido.

Además de la perspectiva financiera, existen al interior de cada organización otras perspectivas que al ser identificadas y medidas, pueden beneficiar en gran medida

¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, 1996

² HARRINGTON, James. (3 de Enero, 1611-11 de Septiembre, 1677)

el desarrollo de la organización; estas perspectivas fueron presentadas por Kaplan y Norton así:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional.

Con la identificación de estas perspectivas en la organización se puede trasladar la visión a acciones reales, y poner en marcha las estrategias organizacionales definidas por las directivas, además de poder comunicar a todos los niveles de la organización la meta con la cual se está comprometido y así garantizar su cumplimiento.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de Balanced ScoreCard surge para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores y objetivos, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento (conocimiento y aprendizaje).

Además de brindar información a los gerentes desde estas cuatro perspectivas, el sistema minimiza la sobrecarga de información, limitando la cantidad de mediciones usadas. Este nuevo sistema obliga a los gerentes a centrar en un solo aquellas mediciones que resultan críticas para la organización.

El Balanced ScoreCard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para emplearlos en todos los niveles de la organización.

El presente trabajo desarrolla el diseño del Balanced ScoreCard para aplicar en la empresa SUMILEC S.A., para ello se presenta todo el marco metodológico del Balanced ScoreCard desde sus antecedentes hasta el diseño del sistema para la empresa.

En la sección 3 se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar con el diseño del Balanced ScoreCard. En la sección 4 se encuentra la justificación del problema.

En la sección 5 se presenta la reseña histórica del Balanced ScoreCard, sus definiciones, componentes y perspectivas para el mejor desarrollo del trabajo.

La sección 6 desarrolla el diseño del Balanced ScoreCard; a saber: la sección 6.1 presenta el Direccionamiento Estratégico de la empresa SUMILEC S.A., la sección 6.2 el Diagnóstico Organizacional, la sección 6.3 plantea y analiza los objetivos estratégicos para la empresa SUMILEC S.A., la sección 6.4 presenta el diseño del Mapa Estratégico del Balanced ScoreCard, para la empresa SUMILEC S.A., la sección 6.5 el diseño de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, la sección 6.6 el diseño de los temas estratégicos del Balanced ScoreCard, la sección 6.7 las relaciones causa-efecto dentro del Mapa Estratégico del Balanced ScoreCard, la sección 6.8 el diseño del Sistema Balanceado de Indicadores y la sección 6.9 el diseño de las Iniciativas Estratégicas.

La sección 7 presenta la Integración del Sistema de Gestión de Calidad de SUMILEC S.A. con el Balanced ScoreCard, lo que permite dar un seguimiento completo a los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad.

En la sección 8 se presentan las conclusiones obtenidas por las autoras y finalmente en la sección 9 se plantean algunas recomendaciones generales para el diseño del Balanced ScoreCard y su futura implementación.

2. DELIMITACIÓN

2.1 LIMITACIÓN DE TIEMPO

El trabajo se desarrolló en un tiempo de 6 meses, desde el mes de Marzo hasta el mes de Septiembre de 2010, con la finalidad de optar por el título de Ingeniería Industrial.

2.2 LIMITACIÓN GEOGRÁFICA

El trabajo se desarrolló en la Ciudad de Pereira, en la Empresa SUMILEC S.A. ubicada en la Avenida 30 de Agosto N°29-11, como se muestra en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Ubicación Geográfica de SUMILEC S.A.



Fuente: www.sumilec.com/ubicacion.html

2.3 LIMITACIÓN DE INFORMACIÓN

El trabajo se desarrolló con la información suministrada por la empresa SUMILEC S.A., estrictamente con fines académicos y para uso exclusivo de la organización.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión empresarial para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de Gestión de Calidad para la empresa SUMILEC S.A. a través de la herramienta Balanced ScoreCard.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la estructura del Balanced ScoreCard.
- Describir el Direccionamiento Estratégico de la Organización
- Diseñar el mapa estratégico para la organización.
- Construir la estructura de alineación de las Estrategias con Balanced ScoreCard.
- Diseñar objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas de Balanced ScoreCard.
- Diseñar indicadores que permitan medir los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas de Balanced ScoreCard.
- Diseñar iniciativas estratégicas para los objetivos de la organización.
- Describir el Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.
- Integrar el Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

Con la globalización de las empresas la necesidad de generar ventajas competitivas es una prioridad. Anteriormente las empresas medían su desempeño con indicadores financieros, que si bien mostraban parte del funcionamiento de la empresa y daban luces para continuar con el proceso administrativo y productivo, no ofrecían información sobre las potencialidades de la organización. Los indicadores financieros al ser implementados sobre datos históricos, sólo daban información sobre lo que había ocurrido de hoy hacia atrás, más no hacia dónde debe ir la empresa³. Debido a esto en todas las empresas, tanto del sector privado como público, como también empresas de diversa índole productiva o de servicios se vieron en la necesidad de implementar indicadores que más que evaluar el funcionamiento pasado de la organización sirvieran de base para tomar decisiones hacia el futuro, y alinear las estrategias organizacionales y la visión para determinar que tan preparada se encuentra la organización para competir en un mundo cada vez más globalizado.

El Balanced ScoreCard como un sistema de gestión empresarial encargado de medir el desempeño de los procesos⁴ por medio de indicadores, se enfoca no solo en la perspectiva financiera, sino que abarca cuatro perspectivas donde se tiene en cuenta todo el desarrollo de la organización:

- **Perspectiva Financiera:** se enfoca principalmente en la creación de valor para los accionistas, midiendo con indicadores los retornos a la inversión, y vinculando los objetivos de la organización con los objetivos financieros.

³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Op.cit.

⁴ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Envir. Harvard Business School Press, 2000.

- **Perspectiva del Cliente:** toma al cliente como el eje principal de la organización, midiendo continuamente su satisfacción y expectativas con el fin de alinear los objetivos de la organización con las necesidades del cliente y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.
- **Perspectiva de los Procesos Internos:** alinea la perspectiva financiera y del cliente con los objetivos específicos de los procesos de tal manera que todas las áreas de la organización que contribuyen a agregar valor a un bien o servicio se enfoquen en el cliente, y de allí en la creación de mayor ingreso.
- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional:** identifica el potencial futuro de la organización y mide su desempeño a través del valor agregado al cliente interno con el fin de garantizar el desempeño futuro de todos los procesos⁵.

Este modelo de gestión empresarial fue mostrado al mundo por primera vez en 1992 por el profesor Dr. Robert Kaplan y David Norton, tratando de corregir los errores de la visualización de la organización a través de indicadores financieros que además de no dar información hacia futuro, se quedan cortos en la calidad de la información que brindan. Esto debido a que reflejan la medida del logro de los objetivos organizacionales pero no ofrecen información sobre cómo se alcanzaron los objetivos, por qué se alcanzaron o por qué no se lograron las metas.

Con Balanced ScoreCard, las estrategias y los objetivos corporativos se ponen en acción y se pueden plantear hipótesis para el análisis de diagramas causa-efecto, con lo cual se logra anticipar el futuro de las organizaciones e implementar estrategias creando mayor valor a todas las partes de la organización: accionistas, cliente externo, cliente interno y procesos.

⁵ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Op.cit.

Esta herramienta también permite ver a la empresa de forma integral, balanceada y estratégica⁶; de esta forma apoya el logro de la estrategia organizacional y la sinergia entre los diversos procesos de la organización, tomándolos como una unidad sistémica.

Además de ver la empresa de forma integral, balanceada y estratégica, se obtienen los siguientes beneficios:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, se extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de los clientes.
- Instaaura un proceso continuo de generación y modificación de estrategias

⁶ Ibíd.

Por esta razón para la empresa SUMILEC S.A. es muy importante el diseño de un sistema de gestión empresarial como lo es Balanced ScoreCard que le permita tener continuo control y seguimiento de todos los procesos del sistema de gestión de calidad, con un enfoque de retorno a la inversión a los accionistas, el cliente como eje central y el mayor valor agregado al cliente interno como pieza clave del desempeño de los procesos.

SUMILEC S.A. es una empresa dedicada a la comercialización e importación de suministros eléctricos y de comunicación para la industria, es una empresa certificada por la norma ISO 9001 hace 5 años, y cada año se presenta la auditoría externa para garantizar el cumplimiento de la norma y el seguimiento al mejoramiento continuo de la empresa. En la auditoría realizada en Septiembre de 2009, una de las recomendaciones del Auditor Externo de ICONTEC fue implementar un sistema de seguimiento y medición del desempeño de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, entendiendo que el SGC está compuesto por todos los procesos de la empresa que intervienen en el cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa. Debido a esto se decidió diseñar Balanced ScoreCard como un sistema de gestión empresarial que permite desde diferentes perspectivas medir y llevar seguimiento del desempeño de los procesos, además de integrar las estrategias organizacionales y la visión en toda la organización.

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 BALANCED SCORECARD

5.1.1 Reseña Histórica del Sistema Balanced ScoreCard. El Balanced Scorecard fue desarrollado por Kaplan y Norton, como un sistema de medida del rendimiento que contenía tanto medidas financieras como no financieras, tratándose por tanto de la materialización en un instrumento de gestión de las propuestas lanzadas casi una década antes.

Una de las ideas centrales en los primeros escritos fue vincular las medidas del Balanced Scorecard con la Estrategia Organizacional. Los escritos más recientes refuerzan su desarrollo desde un sistema de medida del rendimiento hacia un sistema de gestión estratégica. A parte de enlazar las medidas a la visión y a la estrategia, las medidas deberían también vincularse entre ellas siguiendo una serie de relaciones causa-efecto. Además, el sistema de gestión estratégica implica el uso del Balanced Scorecard para fijar objetivos, recompensas, distribución de recursos, planificación, presupuestos y aprendizaje estratégico.

El Balanced ScoreCard resuelve una deficiencia en los sistemas de gestión tradicionales: su incapacidad para vincular la estrategia a largo plazo de la empresa con sus acciones a corto plazo⁷. Aunque en realidad, la necesidad de medidas de rendimiento no financieras y su vinculación a las estrategias se habían puesto de manifiesto con anterioridad por Rappaport⁸, Eccles⁹ y Pyburn¹⁰. La principal ventaja del Balanced ScoreCard frente a los cuadros de mando

⁷ *Ibíd.*

⁸ RAPPAPORT, Alfred. Profesor emérito de la JL Kellogg Graduate School of Management de Northwestern University y director de las investigaciones de valor para los accionistas de LEK Consulting.

⁹ ECCLES, Robert G. Magister y Phd en Sociología de la Universidad de Harvard, actualmente profesor del Programa de MBA de la misma universidad.

¹⁰ PYBURN, Philip J. Consultor Senior de estrategia de TI, con 25 + años de experiencia ayudando a clientes a cuantificar el valor de su software y tecnología.

tradicionales radica en la consistencia interna que se consigue entre objetivos estratégicos e indicadores¹¹.

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced ScoreCard es el *Tableau du Bord*¹² surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse. General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. Balanced Scorecard indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio... para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores". (Kaplan y Norton) La diferencia importante del *Tableau du Bord* con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un

¹¹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: : Translating Strategy into Action. Op.cit.

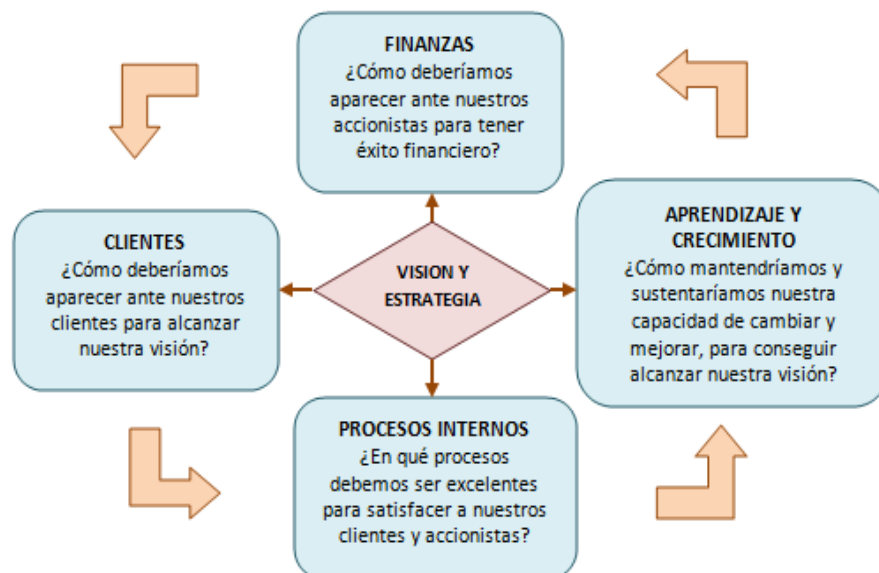
¹² EPSTEIN, Marc J. y MANZONI Jean-François. The Balanced Scorecard and Tableau du Bord: Translating Strategy into Action. Management Accounting, 1997

conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el Balanced ScoreCard es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Balanced ScoreCard.

El Balanced Scorecard permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. En la Figura 5.1 se observa la estructura del Balanced ScoreCard.

Figura 5.1. Estructura del Balanced ScoreCard



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

5.1.2 Definiciones de Balanced ScoreCard. A continuación se listan algunas definiciones para el Balanced ScoreCard:

- Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que permite convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en perspectivas. (cuadro de mando integral: un modelo para el diseño de indicadores y control de gestión en las entidades públicas. [URL, 1]
- "Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes." [URL, 2]
- El Balanced ScoreCard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para

que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio¹³.

5.1.3 Componentes del **Balanced ScoreCard**. Los siguientes:

- **Misión:** la misión se define como la razón de ser de la organización, resume las metas y valores de la misma. La misión está vinculada a los valores más profundos de la organización y describe como competir y generar valor al cliente¹⁴.
- **Visión:** la visión se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador que engloba al resto y es a largo plazo¹⁵.
- **Diagnóstico Corporativo:** el diagnóstico corporativo permite entender el estado actual de la organización, e identifica las características que deben ser mejoradas en las competencias claves del negocio.
- **Estrategia:** es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la

¹³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: : Translating Strategy into Action. Op.cit.

¹⁴ DIEZ DE CASTRO, Emilio P. GARCÍA DEL JUNCO, Julio. MARTIN JIMÉNEZ, Francisca. y PERIAÑEZ Cristóbal R. "Administración y dirección." McGraw-Hill Latinoamericana, 2001, P. 244.

organización. Porter, considera que la estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas. La estrategia no estriba en ser mejor en lo que se hace, sino en ser diferente.¹⁶ La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos¹⁷.

- **Tema Estratégico:** el tema estratégico es aquel que direcciona la estrategia, marca un camino a seguir en el mapa estratégico a partir de los procesos internos.
- **Objetivos Estratégicos:** son los propósitos centrales que definen la estrategia de crecimiento, productividad, nivel de competitividad y creación de valor a largo plazo de la empresa. Los objetivos estratégicos permiten llevar la misión y la visión al campo operativo, dan la dirección para hacerlas realidad¹⁸.
- **Perspectivas:** son las dimensiones sobre las cuales se mueve el Balanced Scorecard, siempre con enfoque al cliente tanto interno como externo.
- **Mapa Estratégico:** es el medio para describir, medir y alinear los activos intangibles de la empresa para un desempeño superior; es una representación visual de una estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner una estrategia en ejecución.
- **Indicador:** es una relación expresada numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una empresa, un proceso, una dependencia, un área o un cargo.

¹⁵ NAVAS, J. E y GUERRAS, L. A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid; Civitas, . 2002.

¹⁶ PORTER, M. E. "What is Strategy?" Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre. 1996. p. 62-78

¹⁷ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. "Mapas Estratégicos". Harvard Business School Press.

¹⁸ CARRIÓN MAROTO, Juan. "Estrategia: de la Visión a la Acción". ESIC Editorial, 2007.

- **Meta:** es el nivel de desempeño que se quiere alcanzar con el indicador planteado.
- **Iniciativas Estratégicas:** son todos aquellos planes, programas o proyectos adicionales que contando con recursos apunta al logro de los objetivos estratégicos.

5.1.4 Análisis de las Cuatro Perspectivas

5.1.4.1 Perspectiva Financiera. Tiene como fin solucionar dos interrogantes primordiales que son: cómo ven a la empresa los accionistas y cómo se desempeña la organización ante ellos. Revela si la implementación de la estrategia está ayudando a mejorar la rentabilidad e ingresos de la empresa y por lo tanto si se está generando un valor agregado en el cliente.

La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financiero de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución¹⁹. Aunque los procedimientos financieros comunes o tradicionales no mejoran la satisfacción de los clientes, ni la motivación de los trabajadores, así como tampoco incrementan el nivel de calidad, se pueden tomar como un punto de referencia esencial para observar el desempeño de las áreas funcionales y de los individuos al interior de la organización. Es por esto que se deben definir índices financieros y estrategias para cada etapa de la empresa, ya sea el crecimiento, equilibrio o maduración, que aseguren un desempeño exitoso de la empresa en el mercado y ante los clientes y accionistas.

¹⁹ *Ibíd.*

5.1.4.2. Perspectiva del Cliente. Al hablar de esta perspectiva lo que se busca es determinar si se le está creando un valor agregado al cliente lo que traería consigo una garantía de permanencia competitiva de la empresa en el mercado.

Permite identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de ésta en esos segmentos seleccionados; en definitiva, se plantea qué se debe hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Los indicadores esenciales versan acerca de la satisfacción y la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados; debiendo incluir, además, una serie de indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Ayuda a los gerentes a tener una idea clara y concisa acerca de lo que quiere el segmento hacia el cual se está enfocado, o más específicamente su clientela, lo que permite que se trabaje en la búsqueda de un conjunto de medidas claves de satisfacción, conquista y retención o permanencia.

Estas medidas deben ser seleccionadas según el valor de compra que le dan los clientes, ya sea respecto a:

- Calidad y costo.
- Relación personal y de negocios.
- Imagen y reputación.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que como estas medidas no son específicas no les dicen a los trabajadores en que tareas se deben desempeñar con excelencia para lograr los objetivos deseados.

5.1.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos. Se propone determinar cuáles son los procesos, las acciones y decisiones críticas que se deben tomar para

satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente con la finalidad de obtener una rentabilidad futura.

Cuando el cliente posee una buena imagen de la empresa, se debe estar consciente de que esto es solo la derivación de unos procesos y acciones que se están realizando correctamente, y de una buena toma de decisiones por parte del gerente y de los ejecutivos de la empresa.

Esta perspectiva permite conocer cuáles son los procesos, actividades y competencias en los cuales el desempeño debe ser excelente y luego especificar medidas. Las medidas que se consideren en el Balanced ScoreCard deben ser el resultado de procesos y tareas que generen un gran impacto en la visión y la misión de la empresa.

Persigue la identificación de los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente; o sea, en qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer esas necesidades, y cuyas medidas generan importantes impactos en los niveles de satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la misma.

5.1.4.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional. Esta perspectiva se compone de todas las experiencias y aprendizajes que se han derivado de la relación con el accionista, el cliente interno, el cliente final y por último el mercado las cuales han generado un crecimiento al interior de la organización.

Consiste en la identificación de la infraestructura que la empresa debe construir para conseguir una mejora y crecimiento a largo plazo con el objetivo de impulsar la formación y el crecimiento de la organización; es decir, qué aspectos resultan ser críticos para poder mantener esa excelencia. Su logro dependerá

fundamentalmente de tres categorías de variables: la capacidad de los recursos humanos, la capacidad de los sistemas de información y los procedimientos de la organización (motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos); debiendo para ello invertir en la formación continua de los recursos humanos, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y, coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

La intención de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional es saber si se puede continuar creando valor y si se puede mejorar aún más.

Solo a través de la capacidad de aprendizaje que tenga la compañía se podrá lograr el mejoramiento en los productos o servicios, en los procesos, actividades y toma de decisiones así como también en los métodos de satisfacción al cliente y al accionista.

El aprendizaje organizacional termina convirtiéndose en una ventaja competitiva si se integra al sistema de mejora continua.

6. DISEÑO DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD.

6.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SUMILEC S.A.

6.1.1 Reseña Histórica. SUMILEC S.A. Es una empresa fundada en 1986, con el objetivo de comercializar equipos y elementos eléctricos y de comunicación.

En la actualidad cuenta con una estructura administrativa, financiera y comercial que le permite establecer una relación de servicio y comunicación entre clientes y proveedores.

Como fruto de un análisis del mercado suple las necesidades y requerimientos de la industria, comercio, sector público y de comunicaciones de la región, acercándose a la meta propuesta de ubicarse en una posición de liderazgo a nivel regional. Ha trabajado con vocación de servicio hasta hacerse acreedor del galardón “Premio nacional al desarrollo empresarial” en el año 1995.

Como objetivo o política de la empresa se tiene, atender el aspecto de la administración eficiente del personal y los productos comercializados y para ello se cuenta con un proceso de mejoramiento continuo, respaldado con la certificación de calidad ISO 9001:2008.

Actualmente cuenta con una serie de proveedores que le brindan productos de excelente calidad, entre otros se cuenta con: Dexson, Grupo Schneider, ILURAM, Teldor, ABB, 3M, Laumayer, Rebra, Legrand, Danfoss.

El departamento de ventas presta asesoría y tiene dentro de sus clientes empresas como: Colombit, UNE, C.I. Súper de Alimentos, Siderúrgica de Caldas, Papeles Nacionales, Ingenio Risaralda, Conelec, C.I. Cartagenera, Montajes y Suministros, Coats Cadena, La Rosa, etc.

6.1.2 Misión. SUMILEC S.A. Es una empresa que se dedica a comercializar productos y equipos electro industriales y de comunicación, que satisfagan oportunamente las necesidades del cliente en calidad y servicio, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región y a la conservación del medio ambiente.

6.1.3 Visión. Ser la empresa líder en la comercialización de productos eléctricos especializados, que suplan las necesidades del sector industrial y comercial de la región, contribuyendo al desarrollo de la organización y al de todos sus miembros. En la Figura 6.1 se observan algunas de las marcas de los productos especializados que se manejan en SUMILEC S.A.

Figura 6.1. Productos especializados SUMILEC S.A.



Fuente: www.sumilec.com

6.1.4 Políticas de Calidad. Se tienen las siguientes políticas de calidad:

- Fomentar la armonía, el respeto y la confiabilidad, generando participación y capacitación a sus empleados y clientes.
- Contar con un selecto grupo de proveedores que garanticen calidad, cumplimiento y precios competitivos.

- Cumplir con todas las normas éticas y legales basados en los principios de la sana competencia, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.
- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de excelente calidad y servicio.
- Realizar continuo seguimiento y control de las actividades tanto a nivel interno como externo que garantice el mejoramiento continuo de la organización.

6.1.5 Valores y Principios Corporativos. Los valores y principios corporativos de SUMILEC S.A. obedecen a conductas que sustentan todos sus miembros, que representan su ideología central permitiéndole a través del tiempo mantener la continuidad entre la estrategia y la naturaleza duradera de la organización, representando la identidad coherente que va más allá de los ciclos de vida del producto o del mercado.

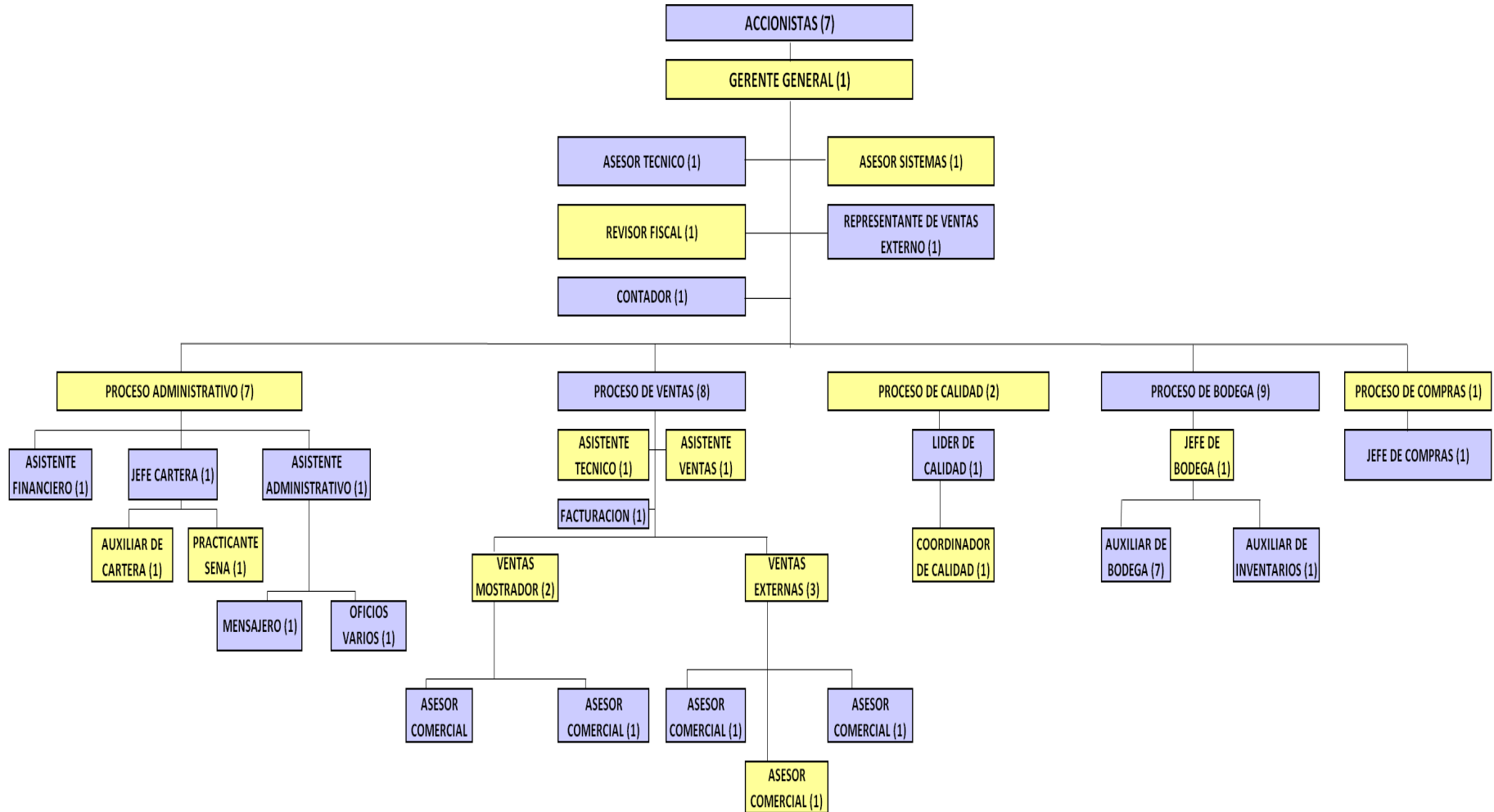
Este conjunto de valores son los que la dirección ha logrado transmitir con su ejemplo a través del tiempo a su equipo de trabajo, y que se espera sean compartidos e interiorizados también en el personal que se vincula día a día.

- **Profesionalismo:** excelencia en la realización de sus funciones y de las tareas asignadas de acuerdo al perfil ocupacional que cada uno sustenta.
- **Compromiso con la Empresa:** esfuerzo por mantenerla en el mercado, por el cumplimiento de la misión y los objetivos de calidad.
- **Lealtad:** se evidencia en los años del personal al servicio de la compañía y la dedicación a las nuevas iniciativas.

- **Disciplina:** en el trabajo, porque sin disciplina pocas veces se hace algo bien hecho.
- **Entusiasmo:** con los nuevos proyectos y con la aceptación de las labores que se le asignen.
- **Buen Humor:** el buen humor facilita trabajar en equipo, permite ser más asertivos, crear un clima organizacional adecuado, hace más manejable el volumen de trabajo y la velocidad.

6.1.6 Organigrama. La estructura de SUMILEC S.A. a la cabeza de siete accionistas y la gerencia se encuentra distribuida por procesos así: administrativo, ventas, calidad, bodega y compras, es una estructura jerárquica, y también cuenta con cargos de staff. El organigrama de la empresa se puede apreciar en la Figura 6.2

Figura 6.2. Organigrama SUMILEC S.A.



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

6.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se describe a continuación el diagnóstico organizacional sobre un análisis DOFA, identificando las fortalezas y debilidades a nivel externo, y las oportunidades y amenazas a nivel interno, dando como resultado estrategias sobre los cuatro ámbitos de la organización. La matriz DOFA se observa en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1 Matriz DOFA SUMILEC S.A.

MATRIZ DOFA SUMILEC S.A.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Buena imagen el mercado.	Precios Bajos en la Competencia.
	Precios Competitivos.	Errores en los despachos.
	Excelente Clima Organizacional.	Pérdida de Licitaciones.
	Personal altamente calificado.	Falta de Personal.
Certificación de Calidad.	Constante desarrollo de tecnología.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Tenencia de un local propio.	Desarrollar estrategias de publicidad agresiva.	Aprovechar la tenencia del local para reducir costos.
Existencia de un mercado seguro.	Mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado.	Realizar seguimiento a los errores con el fin de no repetirlos.
Valor agregado en las ventas.	Garantizar el mejor producto a precios razonables.	Contratar personal capacitado que este al pendiente de las Licitaciones.
Mejor servicio postventa que la competencia.	Crear relaciones intensas con los clientes.	
Servicios de entrega certificada.	Promocionar la calidad del servicio.	Aplicar la tecnología a la calidad del servicio.
Entregas inmediatas a clientes cercanos.	Promocionar la mejor logística.	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Variación del tipo de cambio.	Desarrollar nuevas estrategias de capacitación y formación a clientes.	Aumentar la comunicación interna.
Falta de stock de mercancía.	Hacer continuo seguimiento al movimiento de la mercancía.	Rentabilizar los mejores clientes,
Estrategias agresivas de ventas por parte de la competencia.	Capacitar al personal en mercadeo, y servicio al cliente.	Fidelizar clientes nuevos.

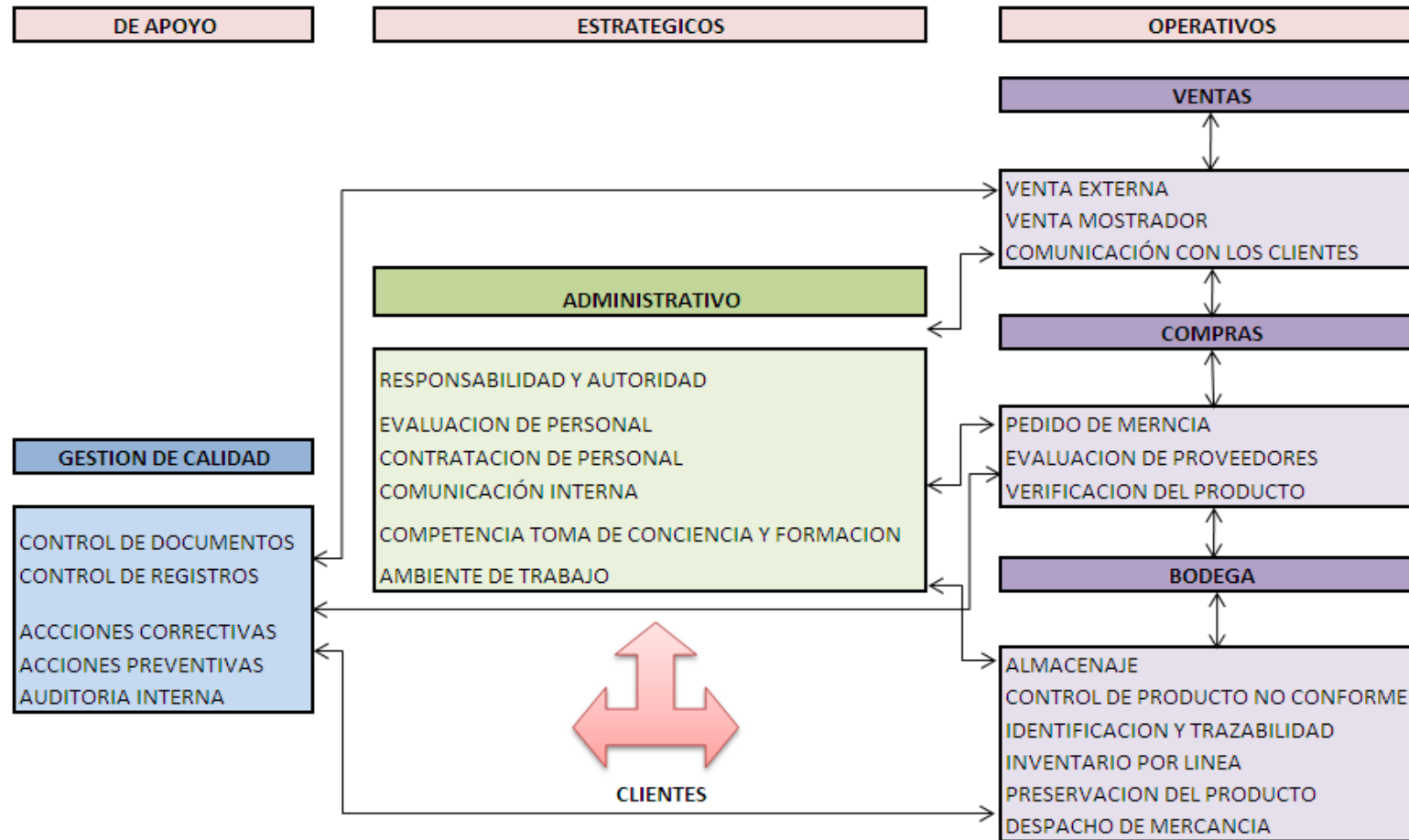
Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

SUMILEC S.A. es una empresa que lleva 25 años en el mercado, comercializando productos y equipos electro industriales, en la región del eje cafetero, inicialmente no se contaba con gestión por procesos, y con la certificación ISO 9001 empezó a trabajar con enfoque al cliente y se estructuró por procesos así: BODEGA, COMPRAS, GESTIÓN DE CALIDAD, ADMINISTRATIVO Y VENTAS, como se puede observar en la Figura 6.3.

Con la última revisión por parte del auditor de ICONTEC se obtuvo la recomendación de adoptar un sistema de gestión estratégico que permita tener control y seguimiento sobre los procesos.

Actualmente se cuenta con algunos indicadores que permiten medir algunos procesos de la organización pero estos se quedan cortos en la interrelación de procesos y la interacción con las estrategias de la organización. En la Tabla 6.2. Se pueden apreciar los indicadores con los que realiza su proceso de Medición y Análisis SUMILEC S.A.

Figura 6.3. Mapa de procesos SUMILEC S.A



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Tabla 6.2. Objetivos corporativos SUMILEC S.A.

TEMA	OBJETIVO PARA 2010	RESPONSABLE	INDICADOR
CAPACITACION	ADMINISTRACION: 2 AL AÑO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Nº DE CAPACITACIONES REALIZADAS % DE EFECTIVIDAD CAPACITACIONES
	ISO 9001: 2 AL AÑO	COOR. CALIDAD	
	VENTAS: 24 AL AÑO (2 C/MES)	GERENTE	
AUMENTAR O MANTENER LA RENTABILIDAD	>= 20% ANUAL VENTAS >= 12 MIL MILLONES DE PESOS	PROCESO DE VENTAS	CRECIMIENTO OBTENIDO CON RESPECTO A PERIODOS ANTERIORES
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS IMPORTACIONES	AUMENTO 10% EN LA IMPORTACIONES		
NUEVOS CLIENTES	CONSEGUIR UN 15% CLIENTES NUEVOS RESPECTO AL AÑO ANTERIOR, QUE NO SEAN DE MOSTRADOR (tramite factura).	PROCESO DE VENTAS	% DE CLIENTES CREADOS CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
ISO 9001-200	MANTENER LA CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 9001	TODOS LOS PROCESOS	RESULTADOS OBTENIDOS EN CADA AUDITORIA EXTERNA
SATISFACCION CLIENTES	OBTENER UNA SATISFACCION DEL CLIENTE DEL 85%		RESULTADO ENCUESTA DE SATISFACCION DE
RECLAMOS POR CALIDAD DEL PRODUCTO	<= 4 GARANTIAS POR PROVEEDOR AL AÑO		Nº DE GARANTIAS
	<= 5 GARANTIAS SIN RESPUESTA SATISFACTORIA AL CLIENTE POR AÑO		
CLIMA ORGANIZACIONAL	OBTENER UNA SATISFACCION DEL 93%		RESULTADO DE ENCUESTA DE CLIMA
RECLAMOS EXTERNOS	1% DE LA FACTURACION ANUAL		Nº DE RECLAMOS OBTENIDOS
	1% DE LOS DESPACHOS		% DE DESPACHOS INCONFORMES
	FACTURAS ANULADAS DEL 2% DEL TOTAL DE FACTURAS		% DE FACTURAS ANULADAS
EVALUACION DE PROVEEDORES	75% DE PROVEEDORES ESPECIALES	RESULTADO EVALUACION DE PROVEEDORES	
	25% DE PROVEEDORES ACEPTABLES		

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

SUMILEC S.A. no cuenta con estrategias específicas para desarrollar al mediano y largo plazo, pero se visualizan al interior de los objetivos organizacionales a corto plazo y también se identifican en la misión, visión y políticas de calidad, con esta información se pudo construir los objetivos estratégicos de la organización.

6.3 PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Aumentar la rentabilidad de la organización:** el aumento en la rentabilidad es un claro indicio de un incremento en las ventas, así como también un buen manejo de los activos de la organización.
- **Aumentar la productividad de los empleados:** se logra por medio de capacitaciones y de incentivos lo que genera a su vez un alza en la rentabilidad y un notorio incremento de la calidad.
- **Aumentar el portafolio de productos:** se debe invertir en el desarrollo de nuevos productos no solo para obtener beneficios sino para que se aumente la participación en el mercado.
- **Aumentar la formación en los empleados para un mejor desempeño:** ya que aumenta la calidad de los servicios y los productos. Es una inversión que no pierde valor dado que es un bien intangible que alimenta y potencia los talentos de los trabajadores para el bien de la organización.
- **Aumentar el portafolio de clientes:** ya que representan ventas potenciales y por ende un incremento en los ingresos de la empresa.
- **Crecimiento de ventas en sectores clave:** al incrementar las ventas en sectores con mayor capacidad económica o con mayores necesidades de

productos eléctricos se crearía un alza en la rentabilidad y a su vez un reconocimiento en el sector.

- **Fidelizar los clientes más rentables:** es muy importante el mantenimiento de los clientes estratégicos, ya que pueden ser los que mayor cantidad de productos adquieren o los que compran mayores volúmenes, así como los que los adquieren con mayor frecuencia un producto (aunque sean en menores cantidades), de igual manera es esencial mantener los clientes que han sido constantes con la empresa, teniendo en cuenta los gastos en los que se ha tenido que incurrir para conseguir o mantener a dichos clientes.
- **Aumentar la densidad de productos por cliente:** lograr que los clientes conozcan el portafolio de productos de la empresa y accedan a ellos, es decir, hacer que el cliente amplíe la gama de productos que compra.
- **Penetrar en nuevas regiones o ciudades:** con el fin de que se genere un incremento en las ventas al ampliar el segmento de mercado que traerá consigo un reconocimiento de la empresa y de sus productos como también un incremento en la rentabilidad y una mejora en el posicionamiento.
- **Aumentar las ventas de nuevos productos:** se debe sacar ventaja de la percepción de excelencia y calidad que el cliente ya posee acerca de la empresa para ofrecerle los nuevos productos, esto permitirá que se incremente la fidelización de este no solo hacia un producto sino hacia la variedad que ofrece la organización.
- **Mejorar la satisfacción de los clientes:** al mejorar la satisfacción de los clientes se crea una cultura de compra que beneficia a la empresa en el corto mediano y largo plazo, trayendo consigo un incremento en las ventas y posiblemente un mayor flujo de clientes ya que un cliente satisfecho es el mejor

equipo comercial o “publicista” que una empresa pueda tener pues en sus manos está la decisión de compra y recomendación.

- **Mantener los proveedores de la mejor calidad:** lo que garantizará que los productos posean excelentes características y por ende la constancia de los clientes.
- **Aumentar la intensidad de la relación con el cliente:** cuando se conoce plenamente el cliente, se pueden anticipar sus necesidades, y esto se logra de una relación intensa, de visitas frecuentes, y de la consecución de bases de datos completas que permitan ver más allá de los productos que compra el cliente.
- **Mejorar la calidad de servicio:** el servicio al cliente es importante porque es la manera más efectiva de mantener “enganchado” a ese cliente, no es adecuado conformarse con ser bueno, es necesario poder ofrecer un “valor agregado” para garantizar que este regrese siempre.
- **Gestionar los recursos de forma eficiente:** la gestión de recursos de forma eficiente garantiza la optimización de costos, con el logro de rentabilidad y beneficios para la organización. Gestionar eficientemente los recursos implica hacer más con menos, o con la misma cantidad de recursos.
- **Incrementar el posicionamiento de imagen corporativa:** desde la percepción del cliente lograr que la empresa sea la primera en su escala de recordación, esto radica en la combinación de factores como el mejor servicio, el mejor valor agregado, y la mejor publicidad y promoción de la imagen corporativa.
- **Mejorar la comunicación interna:** una buena comunicación interna incrementa la productividad diaria, la calidad, autoestima y motivación de los empleados.

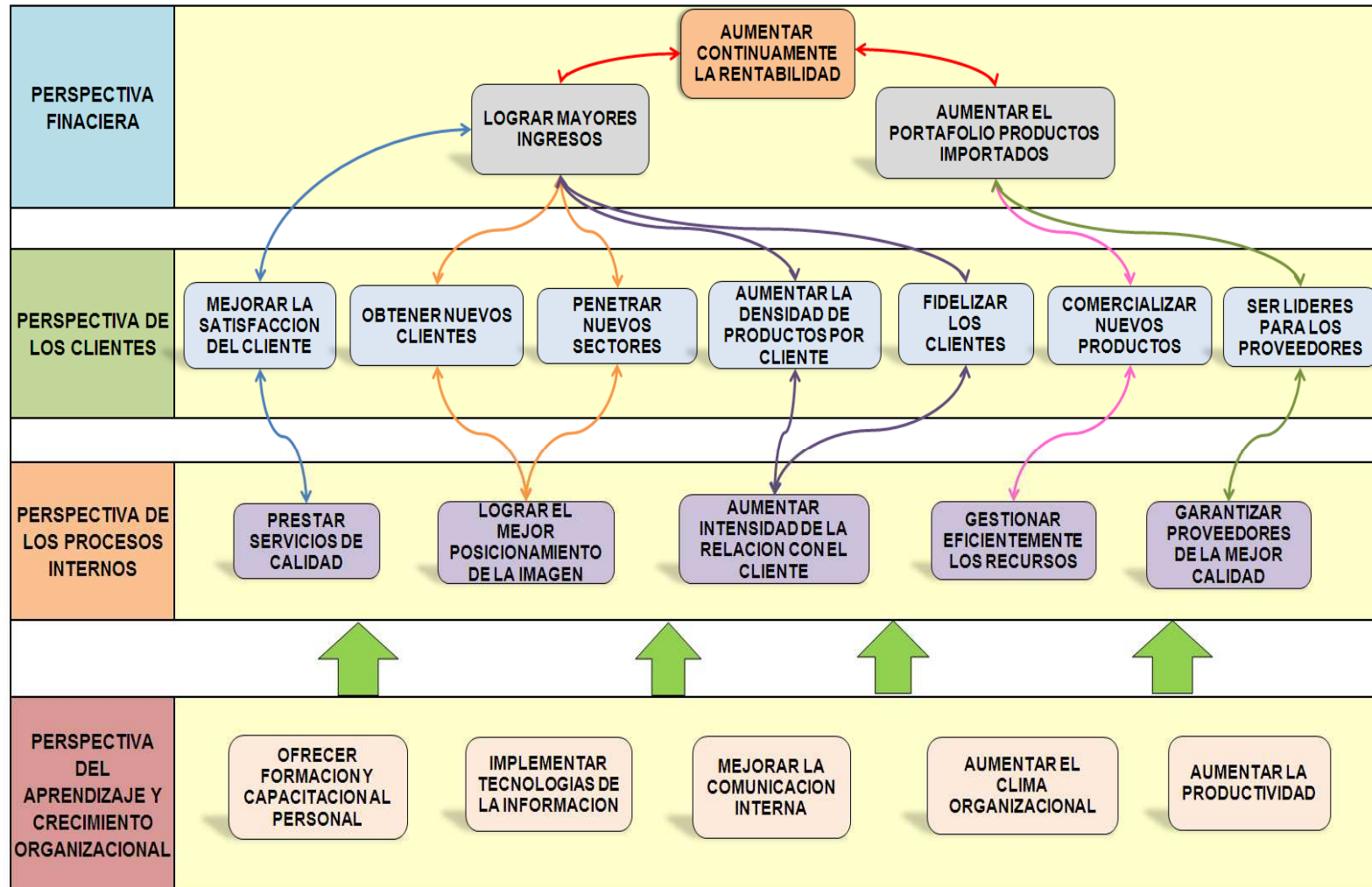
Sin embargo también permite que se reciban los mensajes adecuados en el momento necesario y de igual forma dar conocimiento de los objetivos organizacionales.

- **Adaptar la tecnología a las necesidades de la organización:** la tecnología es una de las más grandes precursoras de cambio al interior de las organizaciones, se necesita estar a la vanguardia para poder competir en un mercado, es por esto que estas deben ser adaptadas a las necesidades de la organización.
- **Mejorar la rotación de los inventarios:** una buena rotación de inventarios permite reducir costos de almacenamiento, y a la vez garantizar productos de excelente calidad y en el momento oportuno.

6.4 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico en SUMILEC S.A. define estrategias desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, sus pilares son el aprendizaje organizacional, para llegar a la rentabilidad del negocio, se desarrollan las estrategias organizacionales y se relacionan por temas estratégicos definidos en la empresa. Este mapa se puede apreciar en la Figura 6.4.

Figura 6.4. Mapa estratégico SUMILEC S.A.



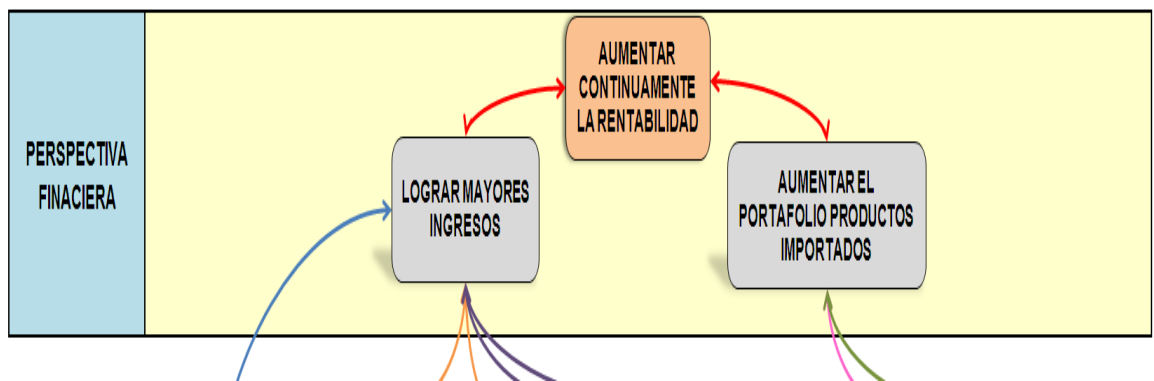
Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Las perspectivas del Balanced Scorecard son aquellos enfoques sobre los cuales se trabajan los objetivos estratégicos de la organización, a continuación se describe las perspectivas del Balanced Scorecard para SUMILEC S.A.

6.5.1. Perspectiva Financiera

Figura 6.5. Perspectiva Financiera SUMILEC S.A.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

La perspectiva financiera se encuentra principalmente centrada en la creación de valor para los accionistas, ya que quienes invierten su dinero esperan obtener un rendimiento adecuado, así como una garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Se puede señalar que mejorando o controlando el aprendizaje organizacional se mejoran las relaciones con los clientes y la producción interna lo cual se verá reflejado en una situación financiera ideal.

La perspectiva financiera en SUMILEC S.A. se encuentra compuesta por el logro de mayores ingresos y el aumento del portafolio de los productos importados

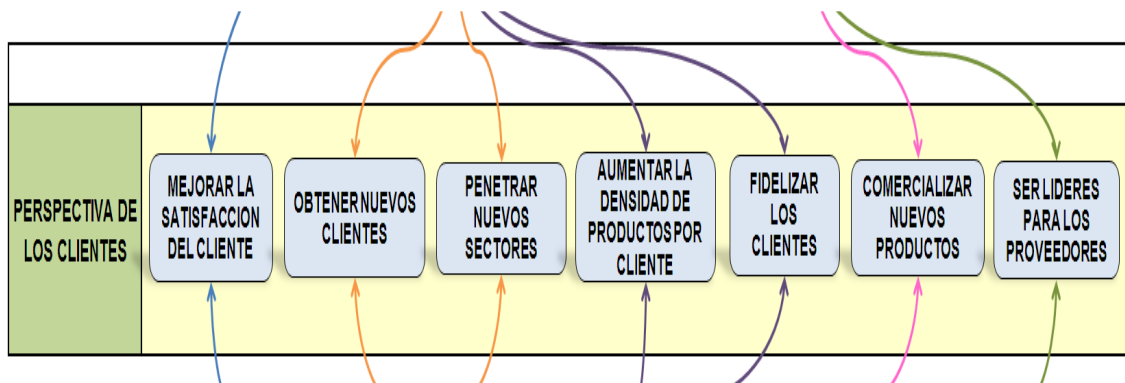
apuntando al objetivo de aumentar continuamente la rentabilidad como se puede apreciar en la Figura 6.5.

6.5.2 Perspectiva del Cliente. Los clientes son un segmento básico que hace parte de la cadena de análisis del Balanced Scorecard, es por esto que el vínculo con el cliente resulta esencial por lo cual se les intenta conocer para proporcionarles productos o servicios a medida, que permitan no solo fidelizar la clientela actual sino también atraer nuevos clientes de múltiples sectores de la industria.

La perspectiva clientes, ofrece información importante a los directivos y permite medir las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados y evaluar las necesidades de los clientes, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

En la Figura 6.6. se puede apreciar la estructura de la perspectiva clientes para la empresa SUMILEC S.A.

Figura 6.6. Perspectiva Clientes SUMILEC S.A.

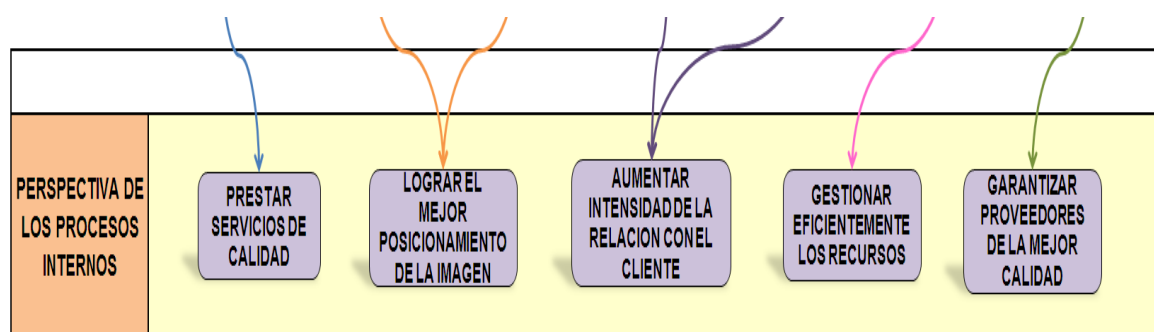


Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.5.3 Perspectiva de los Procesos Internos. Con el fin de alcanzar los objetivos de los clientes y finalmente los objetivos de los accionistas se debe realizar con excelencia ciertos procesos que tienen que ver con aspectos relacionados con la cadena de valor y el diseño de las reglas internas de funcionamiento de la empresa. El buen desarrollo o mejoramiento de estos procesos serán un reflejo firme de las estrategias internas implementadas así como de la aplicación y realización de competencias aprendidas en la perspectiva de aprendizaje organizacional.

En la figura 6.7. se aprecia la estructura de la perspectiva procesos internos para SUMILEC S.A.

Figura 6.7. Perspectiva Procesos Internos SUMILEC S.A.

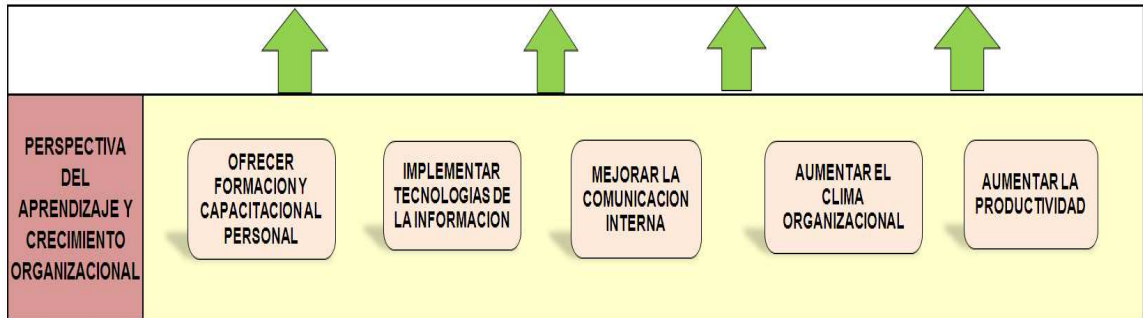


Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.5.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional. La estructura de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional en SUMILEC S.A. se puede apreciar en la Figura 6.8.

La perspectiva de aprendizaje organizacional en SUMILEC S.A. permite vislumbrar el desempeño futuro y actual de la empresa y la capacidad para acondicionarse a las situaciones, cambiar y mejorar.

Figura 6.8. Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional SUMILEC S.A.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Organizacional muestra los aspectos que se consideran críticos para poder conservar un nivel de calidad y excelencia esto se logra a través de las competencias de sus empleados que son el resultado de una buena formación y capacitación, de igual forma el uso de la tecnología y la información como herramientas para la adquisición de valor y la toma de decisiones estratégicas oportunas, una necesaria comunicación interna, un excelente clima organizacional que generará mejoras en la productividad.

6.6 TEMAS ESTRATÉGICOS

6.6.1 Satisfacción Total del Cliente. En la actualidad es de vital importancia lograr la satisfacción total del cliente ya que traerá como consecuencia:

- La lealtad del cliente lo que se traduce en futuras ventas ya que si está satisfecho la posibilidad de nuevas compras por parte de este se incrementan.
- Difusión o publicidad gratuita debido a que comunican sus experiencias con la empresa lo que genera nuevos clientes.

- Una determinada participación y reconocimiento en el mercado ya que no querrán recurrir a la competencia mientras se les brinde calidad y buen servicio.

Es por esto que el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente pasa de ser un propósito de solo el área de mercadeo a convertirse en el objetivo común de todas las áreas funcionales de la organización.

6.6.2 Penetración de Nuevos Mercados. Ocurre cuando la empresa penetra nuevos mercados con los productos actuales pero con un esfuerzo mayor para la comercialización y se mide según la cantidad de clientes que se ganan o quitan a la competencia.

La penetración del mercado incluye el aumentar la cantidad de distribuidores o vendedores, elevar el gasto publicitario, mejorar la publicidad, reducción en los precios, etc.

6.6.3 Nuestro Cliente la Razón de Ser. Los propósitos fundamentales de las organizaciones actuales están orientados al consumidor a conocerlo y escucharlo, lo que implica convertir al personal de la empresa en el “amigo” del cliente y en el representante de este dentro de ella, ya que el éxito de las empresas no radica sólo en la calidad de los productos que ofrecen sino en la capacidad de ponerse en los zapatos del consumidor y de entender sus necesidades. No se trata solo de ser amable con este sino de hacerlo sentir parte de la empresa y de sus decisiones.

6.6.4 Hacia el Crecimiento y la Sostenibilidad. El fin de toda organización es lograr un importante crecimiento continuo que sea una consecuencia de la capacidad de la empresa de adaptarse a cambios internos y externos, como también el fruto de innovar sin perder de vista las fuerzas o elementos que puedan tener un impacto en la operación efectiva del sistema. En caso de que ciertos

factores no permitan el crecimiento de la organización se tiene como meta garantizar la sostenibilidad en el mercado y evitar que deban ser empleados mayores recursos para la obtención de resultados.

6.6.5 Los Mejores Siempre Juntos. La elección de los mejores proveedores garantiza el logro de la eficiencia, reducir costos y mejorar la competitividad de las empresas. Trabajar con empresas altamente especializadas es condición necesaria para lograr el mejoramiento continuo. Contar con proveedores de la mejor calidad garantiza la satisfacción de los clientes en cuanto tiempos de entrega, precios y servicio postventa, por tal motivo, las empresas deben exigir proveedores de calidad para reflejar el mejor servicio desde el inicio del proceso de abastecimiento, hasta la entrega del producto al cliente, y el posterior valor agregado en el servicio postventa.

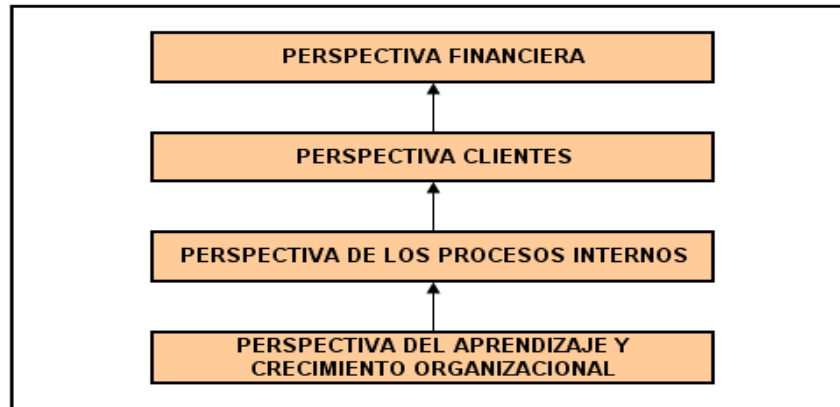
6.7 RELACIONES CAUSA-EFECTO

Todas las relaciones parten de la causa generada en la perspectiva del aprendizaje organizacional, como se observa en la Figura 6.9., para la organización lo más importante sus activos intangibles, representados en talento humano, recursos técnicos, tecnología, información y bienestar, de allí se desprende todo el mapa estratégico generando relaciones dependientes unas de otras.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis de causas y efectos²⁰, en el Balanced ScoreCard una causa y una relación del efecto identifica las iniciativas, las responsabilidades o actividades (causas) necesarias para alcanzar un objetivo.

²⁰ KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Cuadro de Mando Integral." Gestión 2000. P. 163.

Figura 6.9. Relaciones Causa Efecto entre Perspectivas

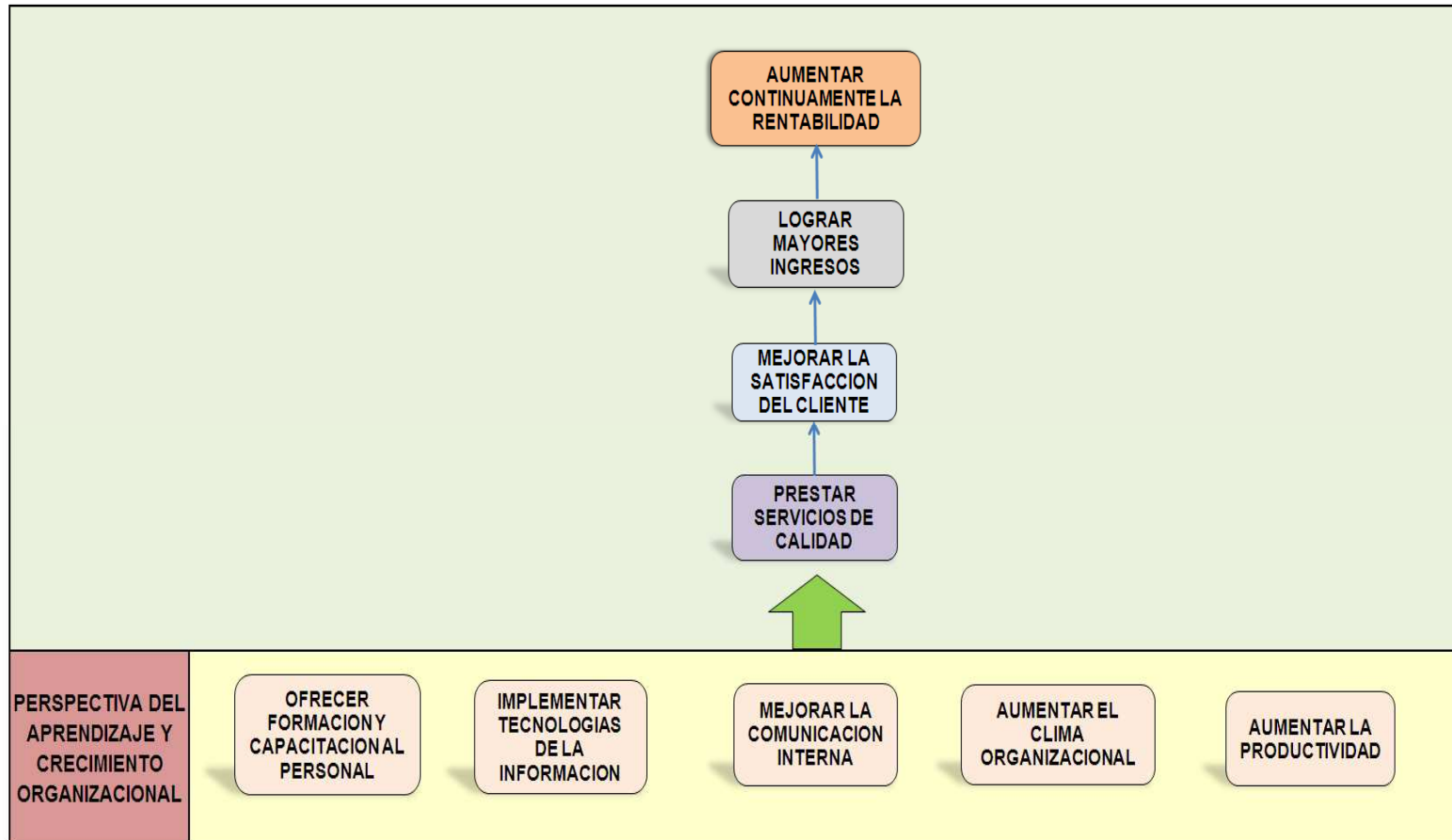


Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.7.1 Relación Causa-Efecto Satisfacción Total del Cliente. En la figura 6.10. se pueden apreciar las relaciones causa efecto del tema estratégico Satisfacción total del cliente de la siguiente manera:

- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se obtiene la prestación de un servicio de calidad.
- **Si** se presta un servicio de calidad, **entonces** se obtiene la satisfacción del cliente.
- **Si** se obtiene la satisfacción del cliente, **entonces** se obtienen mayores ingresos por procesos de recompra.
- **Si** se obtienen mayores ingresos, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad en el negocio.

Figura 6.10. Relación causa efecto satisfacción total del cliente



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

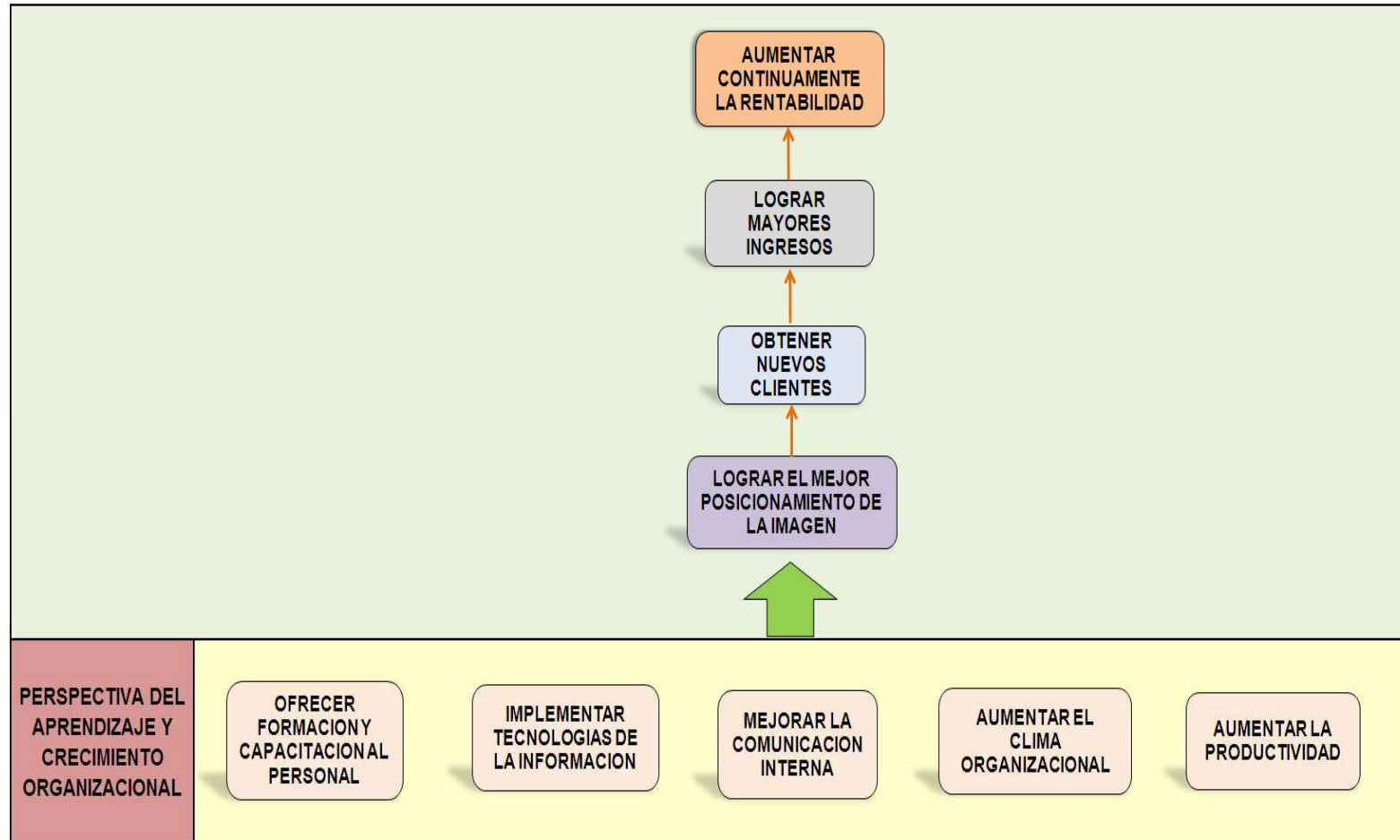
6.7.2 Relación Causa-Efecto Penetración Nuevos Mercados. En la Figura 6.11. se pueden apreciar las relaciones causa efecto número uno del tema estratégico penetración nuevos mercados de la siguiente manera:

- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se logra posicionar la imagen corporativa.
- **Si** se logra posicionar la imagen corporativa, **entonces** se obtienen nuevos clientes.
- **Si** se obtienen nuevos clientes, **entonces** se generan mayores ingresos.
- **Si** se generan mayores ingresos, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

En la figura 6.12. se pueden apreciar las relaciones causa efecto número dos del tema estratégico de penetración de nuevos mercados de la siguiente manera:

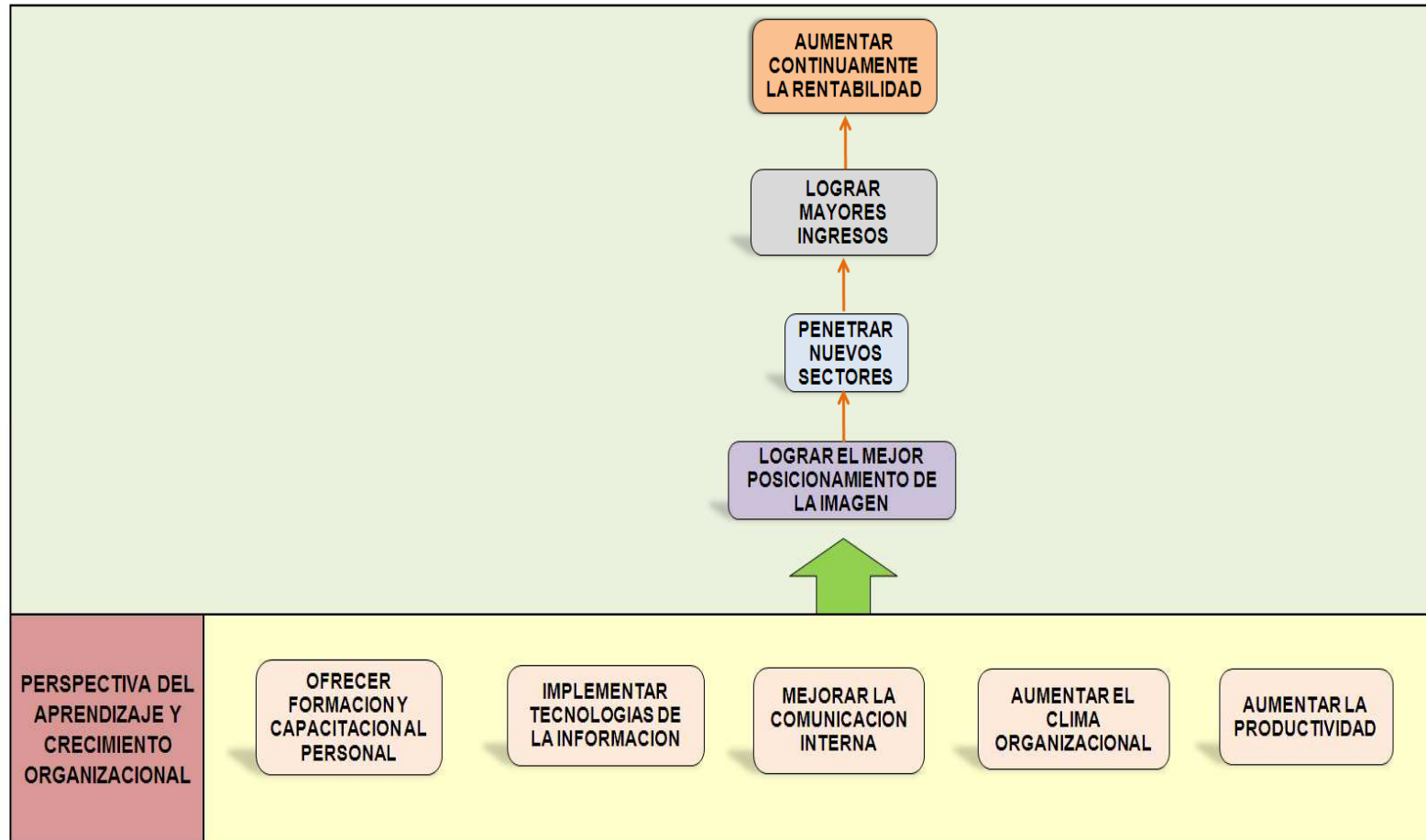
- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se logra posicionar la imagen corporativa.
- **Si** se posiciona la imagen corporativa, **entonces** se pueden penetrar nuevos sectores y ciudades.
- **Si** se penetran nuevos sectores y ciudad, **entonces** se obtienen mayores ingresos.
- **Si** se obtienen mayores ingresos, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

Figura 6.11. Relación causa efecto penetración nuevos mercados 1.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

Figura 6.12. Relación causa efecto penetración nuevos mercados 2



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

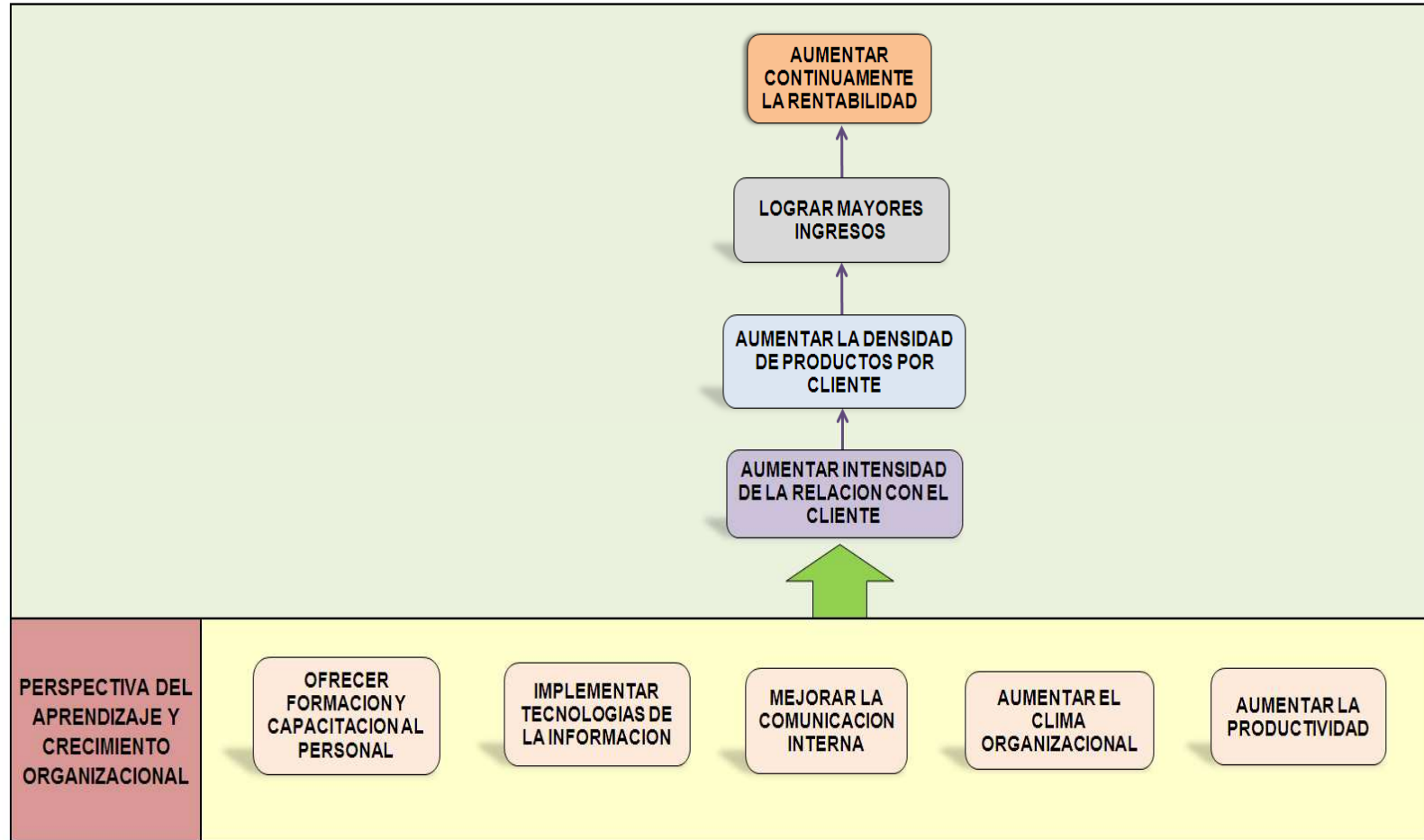
6.7.3. Relación Causa-Efecto Nuestro Cliente la Razón de Ser. En la figura 6.13. se pueden observar las relaciones causa efecto número uno del tema estratégico de nuestro cliente la razón de ser, de la siguiente manera:

- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se consigue intensificar la relación con el cliente.
- **Si** se intensifica la relación con el cliente, **entonces** se obtienen incrementos en la densidad de productos por cliente.
- **Si** se incrementa la densidad de productos por cliente, **entonces** se obtienen aumentos en los ingresos.
- **Si** se incrementan los ingresos, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

En la Figura 6.14. se pueden apreciar las relaciones causa efecto número dos del tema estratégico de nuestro cliente la razón de ser, de la siguiente manera:

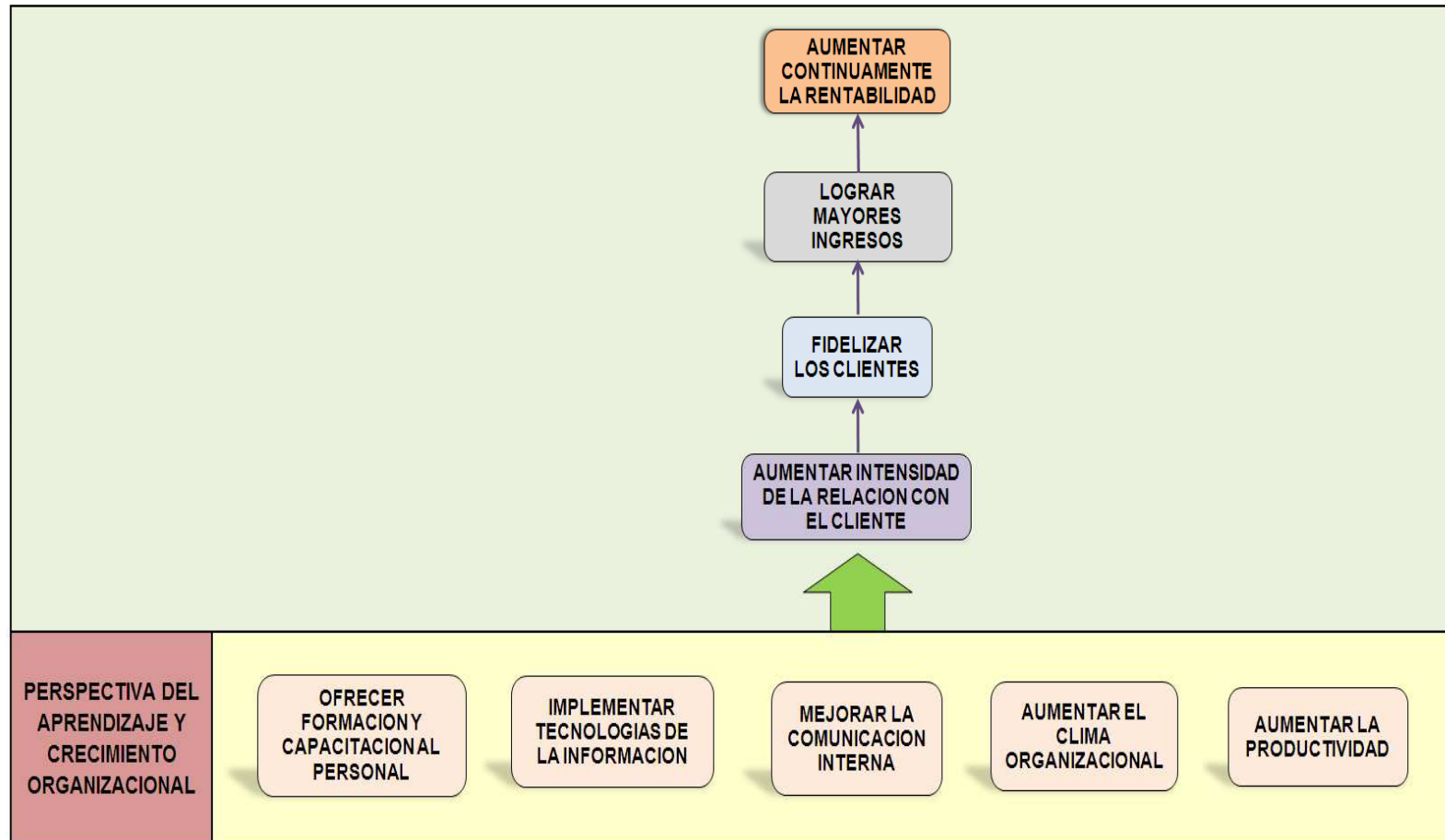
- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se intensifica la relación con el cliente,
- **Si** se intensifica la relación con el cliente, **entonces** se obtienen la fidelidad de los clientes.
- **Si** se obtiene la fidelidad de los clientes, **entonces** se obtienen mayores ingresos.
- **Si** se obtienen mayores ingresos, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

Figura 6.13. Relación causa efecto nuestro cliente la razón de ser 1.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

Figura 6.14. Relación causa efecto nuestro cliente la razón de ser 2.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

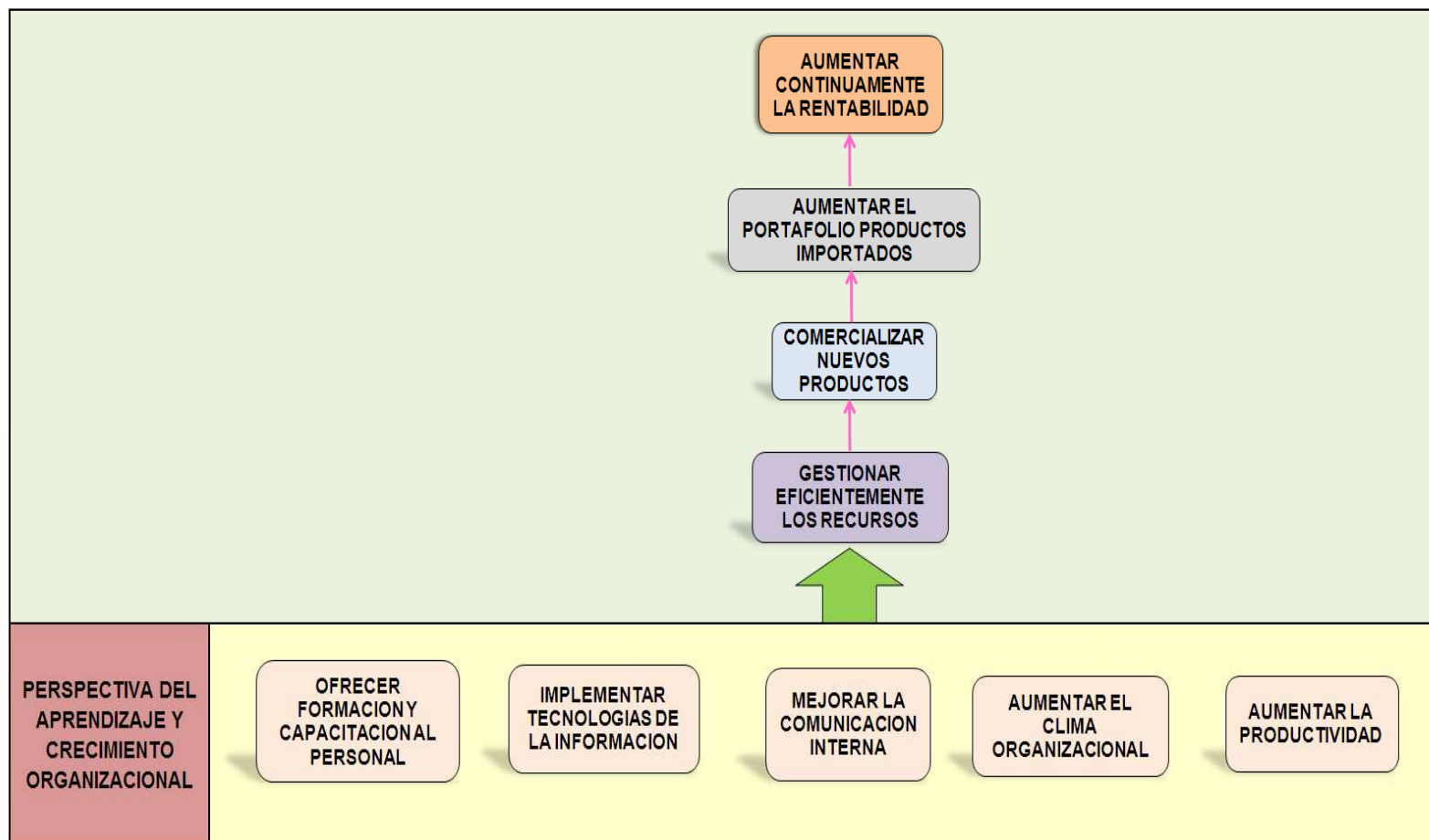
6.7.4 Relación Causa-Efecto Crecimiento y Sostenibilidad. En la Figura 6.15. se pueden observar las relaciones causa efecto del tema estratégico crecimiento y sostenibilidad, de la siguiente manera:

- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se obtiene la mejor gestión de los recursos.
- **Si** se gestionan adecuadamente los recursos, **entonces** se pueden adquirir nuevos productos.
- **Si** se adquieren nuevos productos, **entonces** se puede incrementar el portafolio de productos de importación.
- **Si** se incrementa el portafolio de productos de importancia, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

6.7.5 Relación Causa-Efecto Los Mejores Siempre Juntos. En la Figura 6.16 se pueden apreciar las relaciones causa-efecto del tema estratégico los mejores siempre juntos, de la siguiente manera:

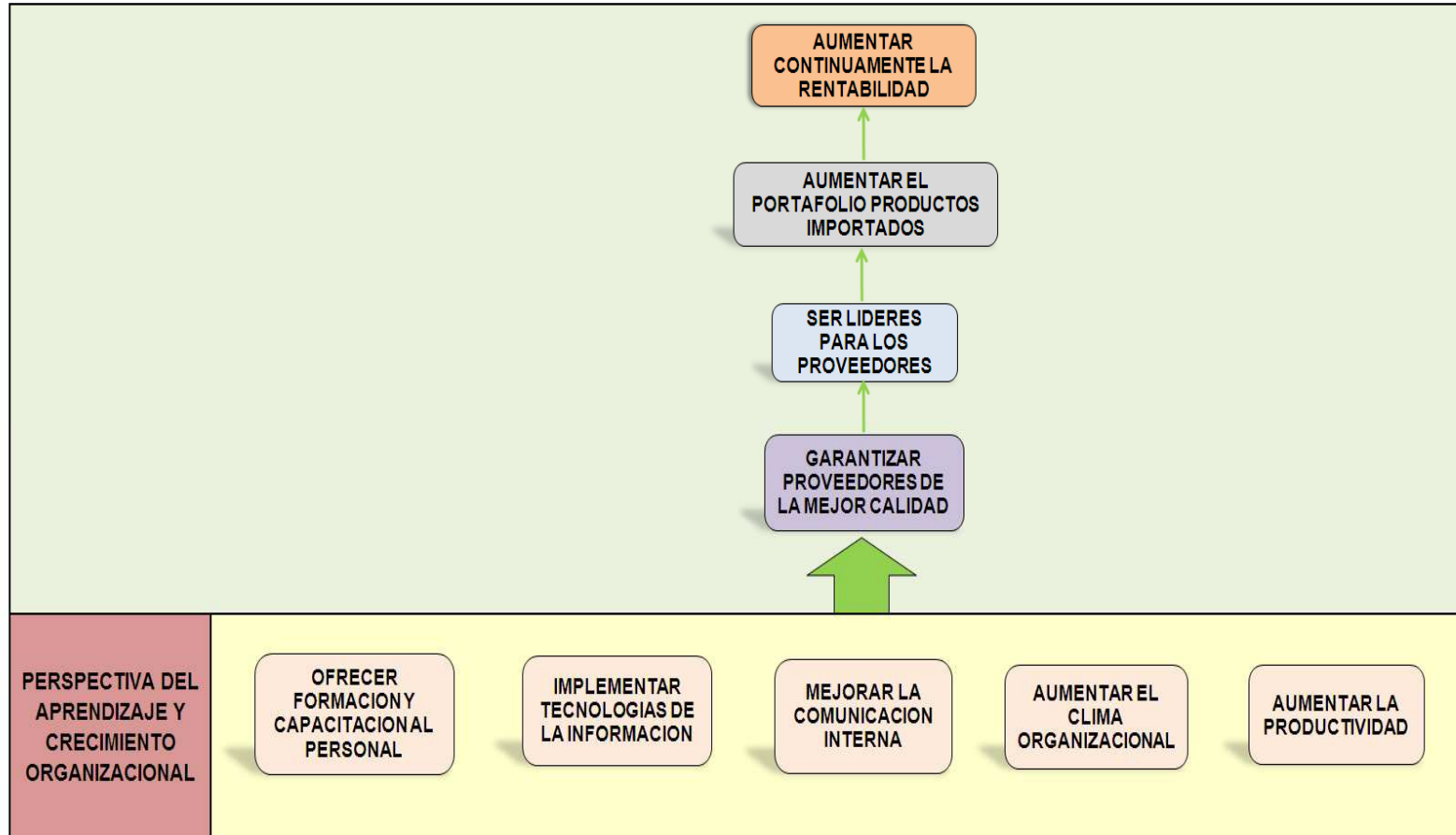
- **Si** se combina todo el aprendizaje organizacional, **entonces** se obtienen los proveedores de la mejor calidad.
- **Si** se obtienen los mejores proveedores, **entonces** se logra ser líder para los distribuidores.
- **Si** se obtiene ser líder para los distribuidores, **entonces** se logra ampliar el portafolio de productos de importación.
- **Si** se amplía el portafolio de productos de importación, **entonces** se obtiene mayor rentabilidad.

Figura 6.15. Relación causa efecto crecimiento y sostenibilidad



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

Figura 6.16. Relación causa efecto los mejores siempre juntos



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.8 SISTEMA BALANCEADO DE INDICADORES

El sistema balanceado de indicadores parte de la visión y las estrategias de la empresa con todos los procesos alineados con la misma, y creando sinergia entre todos los centros de operaciones que componen los procesos. A partir de allí se definen los objetivos requeridos para alcanzar la visión y cumplir con la misión de la empresa.

Como las medidas financieras no son suficientes para medir el desempeño global de la organización, se presentan indicadores desde las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, lo que permite tener una visión conjunta de la organización y obtener una integración plena de la organización y sus procesos con las estrategias planteadas.

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados en la toma de decisiones son señales que permiten dar seguimiento a la gestión, asegurando el curso correcto y permitiendo evaluar el desempeño de los procesos y el cumplimiento de objetivos, metas y responsabilidades. Lo que permite este seguimiento se llama indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de la empresa. Permiten tener control adecuado sobre una situación dada, la principal

razón de su importancia radica en que permiten predecir y actuar con base en tendencias observadas en su desempeño global.

Los indicadores por si solos no revelan ninguna información, deben estar relacionados a un objetivo, tener una fórmula, una unidad de medida, una frecuencia de medición y una meta.

El trabajar con indicadores, exige disponer de todo un sistema que abarque desde la toma de datos de la ocurrencia del hecho, hasta la retroalimentación de las decisiones que permiten mejorar los procesos y debe contarse con lo siguiente:

- **Niveles de referencia:** el acto de medir se realiza con base en la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por política, por consenso y los planificados.
- **Responsabilidad:** quien debe actuar de acuerdo al comportamiento del indicador con respecto a las referencias escogidas.
- **Puntos de lectura e instrumentos:** se debe definir quien hace, organiza las observaciones y define las muestras y con qué instrumentos.
- **Periodicidad:** es fundamental saber con qué frecuencia se deben hacer las lecturas.
- **Sistema de Información:** debe garantizar que los datos obtenidos en las mediciones se presenten adecuadamente (agilidad y oportunidad) al momento

de la toma de decisiones, para logra realizar la retroalimentación rápida en las actividades.

- **Consideraciones de gestión:** se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los beneficios por la implantación de indicadores como herramientas para la mejora continua de los procesos en la organización.

Los indicadores como herramienta de gestión dentro del Sistema Balanceado de indicadores son muy importantes por las siguientes razones:

- Apoyan y facilitan los procesos de tomas de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión en la gestión de la organización.

Los indicadores deben tener algunos atributos en su diseño e implementación como:

- **Exactitud:** la información debe representar la situación o el estado como realmente es.

- **Forma:** la información puede ser cuantitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa.
- **Frecuencia:** medida de cuan a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- **Extensión:** es el alcance en términos de cobertura del área de interés.
- **Origen:** puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** la información puede hablar del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** la información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** la información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

Los indicadores se pueden representar de manera gráfica en un semáforo de indicadores, donde los colores indican el estado del indicador, para este caso se definen los siguientes estados de indicadores en la Figura 6.17.

Figura 6.17. Semáforo de Indicadores

CUMPLIMIENTO INDICADOR	SEMAFORO
POR DEBAJO DE LA META	
EN LA META	
POR ENCIMA DE LA META	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.8.1 Indicadores desde la Perspectiva Financiera. Los indicadores desde la perspectiva financiera son de vital importancia para cualquier organización, ya que a través de ellos se puede medir el crecimiento, productividad, rentabilidad e inclusive se puede ver el crecimiento de la compañía. Esta información es la más relevante para socios o accionistas, o para cualquier grupo de interés, que desee saber la situación financiera de la organización.

En SUMILEC S.A. se medirán básicamente 4 indicadores financieros, los cuales son (Ver Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Financiera-Anexo 3):

- Aumento en rentabilidad (Anexo 3.1)
- Aumento en ventas netas (Anexo 3.2)
- Aumento en ganancia en la compra (Anexo 3.3)
- Aumento en portafolio de productos importados (Anexo 3.4)

Los indicadores desde la perspectiva financiera son una medición significativa del desempeño económico y financiero de la empresa, utilizada por la alta gerencia y los accionistas para monitorear que el negocio está logrando sus objetivos cuantificables y recetar el curso de acción.

Actualmente es crítico para muchas organizaciones poder acceder a la información de una manera rápida, lo cual es fundamental para operaciones de carácter financiero, es por esto que el Balanced ScoreCard es una herramienta clave para medir el progreso hacia sus objetivos.

6.8.2 Indicadores desde la Perspectiva del Cliente. Los indicadores desde la perspectiva clientes, son un elemento por medio del cual se puede determinar y calcular el aumento en los clientes, la satisfacción de estos, como también la fidelidad de ellos hacia los productos que ofrece la empresa, asimismo permite visualizar si se presentaron introducciones en nuevos mercados por parte de la

organización. Los indicadores que maneja SUMILEC S.A. Se encuentran definidos de la siguiente forma (Ver Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Cliente-Anexo 4):

- Satisfacción del Cliente (Anexo 4.1)
- Aumento en Clientes (Anexo 4.2)
- Crecimiento en Sectores (Anexo 4.3)
- Número de Sectores (Anexo 4.4)
- Aumentar la densidad de productos por clientes (Anexo 4.5)
- Recompra por clientes (Anexo 4.6)
- Compras nuevos productos (Anexo 4.7)
- Calificación de Distribuidores (Anexo 4.8)

Los indicadores desde la perspectiva clientes permiten a la empresa aumentar la satisfacción y enfocarse en actividades que garantizaran la permanencia de su mayor activo, también permiten medir la imagen de marca, aumentar la efectividad del grupo de ventas y mejorar la utilización de los recursos en la obtención de clientes. El implementar indicadores desde la perspectiva clientes permite tomar decisiones en pro del mejor servicio y de la obtención de mayores ingresos, aumentan las oportunidades de mejora de las relaciones de negocio, así como la implementación de tácticas para lograr que la satisfacción del cliente sea la planteada en calidad y servicio.

6.8.3 Indicadores desde la Perspectiva de los Procesos Internos. Los procesos internos definen el funcionamiento de la organización internamente lo que refleja unos resultados en los clientes y por ende en las ventas, por tal motivo es muy importante conocer el funcionamiento de los procesos para corregir fallas, y detectar oportunidades de mejora desde tal punto.

Los indicadores definidos desde la perspectiva procesos internos son los siguientes (Ver Hojas de Vida de los Indicadores Perspectiva de los Procesos Internos-Anexo 5):

- Número de no conformidades presentadas (Anexo 5.1)
- Entregas a tiempo (Anexo 5.2)
- Entregas completas (Anexo 5.3)
- Entregas perfectas (Anexo 5.4)
- Calificación de posicionamiento (Anexo 5.5)
- Calificación de relación con el cliente (Anexo 5.6)
- Utilización de los recursos (Anexo 5.7)
- Calificación de proveedores (Anexo 5.8)

A través de los indicadores desde la perspectiva de procesos internos se puede medir el nivel del desempeño de un proceso, encauzándose principalmente en el “como” y revelando que tan buenas son las actividades que se realizan al interior de la organización, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Estos indicadores constituyen un conjunto de métricas enfocadas en calcular aquellos aspectos del “performance organizacional” que impactan en mayor forma en el éxito actual y futuro de la empresa.

6.8.4 Indicadores desde la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional. Los indicadores definidos desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento organizacional son los siguientes (Ver Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional-Anexo 6).

- Capacitación por procesos (Anexo 6.1)
- Tecnología implementada (Anexo 6.2)
- Calificación de comunicación interna (Anexo 6.3)

- Clima organizacional (Anexo 6.4)
- Resultados por procesos (Anexo 6.5)

Los indicadores desde la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento organizacional ayudan a la empresa a medir el progreso de la empresa como también permiten visualizar si se alcanzaron las metas organizacionales y gracias a que factores para aprender de ellos, especialmente permiten cuantificar el conocimiento adquirido de los integrantes de la organización, medir actividades tales como los beneficios del desarrollo del liderazgo, compromiso, servicio, satisfacción, buen clima organizacional, basado en los logros y objetivos cumplidos.

6.9 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

La planeación no debe dejar el éxito o fracaso de sus objetivos y resultados estratégicos al azar, siempre que existen unos objetivos se debe tener un plan contingente donde se planteen las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cuando se planea se debe saber que hacer, en cuanto tiempo, quien lo debe realizar, y con qué recursos se cuenta para tal fin, a fin de lograr los objetivos planteados, o medir el porcentaje de cumplimiento del objetivo.

Para tal fin, se plantean las iniciativas estratégicas, que consisten en esfuerzos temporales de ejecución de tareas no rutinarias que al estar alineadas con los objetivos estratégicos, las metas y los indicadores, garantizan el resultado que la organización busca.

Cuando se habla de iniciativas estratégicas se debe buscar el cumplimiento de los objetivos, y se debe garantizar que estas iniciativas maximicen el uso de recursos

financieros, del tiempo, de los conocimientos y habilidades, de la infraestructura física, de los materiales y de los equipos con los cuales se dispone.

6.9.1 Iniciativas desde la Perspectiva Financiera. A continuación en la Tabla 6.28 se definen las iniciativas desde la perspectiva financiera para el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos:

Tabla 6.3. Iniciativas Estratégicas Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA
FINANCIERA	RESULTADOS PLANIFICADOS	1	AUMENTAR LOS INGRESOS	
			AUMENTAR RENTABILIDAD	VENDER PRODUCTOS ESPECIALIZADOS.
			AUMENTAR VENTAS NETAS	AUMENTAR LAS VISITAS POR CLIENTE.
		2	AUMENTAR LA GANANCIA EN LA COMPRA	REALIZAR NEGOCIACIONES POR VOLUMEN DE COMPRA.
		3	AUMENTAR PORTAFOLIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS	CON LA GANANCIA EN COMPRA INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS.

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.9.2 Iniciativas desde la Perspectiva del Cliente. A continuación en la Tabla 6.29 se definen las iniciativas desde la perspectiva Clientes para el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos.

Tabla 6.4. Iniciativas Estratégicas Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA
CLIENTES	ENFOQUE AL CLIENTE	4	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	OFRECER VALOR AGREGADO AL CLIENTE POR MEDIO DE UN ESTUDIO DE MERCADEO.
		5	OBTENER NUEVOS CLIENTES	REALIZAR VISITAS A CLIENTES POTENCIALES.
		6	PENETRAR NUEVOS MERCADOS	OFRECER PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS EN LOS SECTORES EXISTENTES.
				REALIZAR VISITAS A NUEVOS SECTORES.
		7	AUMENTAR LA DENSIDAD DE PRODUCTOS POR CLIENTES	REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADEO Y ESTUDIO ESTADISTICO DE NECESIDADES DEL CLIENTE.
		8	FIDELIZAR CLIENTES	OFRECER OFERTAS, DESCUENTOS Y SERVICIO POSTVENTA GARANTIZADO.
9	COMERCIALIZAR NUEVOS PRODUCTOS	ADQUIRIR NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS.		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.9.3 Iniciativas desde la Perspectiva de los Procesos Internos. A continuación en la Tabla 6.30. Se definen las iniciativas desde la perspectiva Procesos Internos para el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos.

Tabla 6.5. Iniciativas Estratégicas Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA
PROCESOS INTERNOS	-ENFOQUE BASADO EN PROCESOS -ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTION -RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR -MEJORA CONTINUA	10	SER LIDERES PARA LOS PROVEEDORES	DAR LA MEJOR IMAGEN DEL DISTRIBUIDOR.
		11	PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD	CUMPLIR LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESTACION DEL MEJOR SERVICIO.
		12	LOGRAR EL MEJOR POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	REALIZAR CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD Y DE RECORDACION DE IMAGEN CORPORATIVA.
		13	AUMENTAR LA INTENSIDAD DE LA RELACION CON EL CLIENTE	IMPLEMENTAR PLATAFORMA CRM QUE PERMITA MAYOR ACERCAMIENTO AL CLIENTE.
		14	GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS	REALIZAR ESTUDIO DE UTILIZACION DE RECURSOS Y NECESIDADES.
		15	ENTREGAS A TIEMPO	IMPLEMENTAR CLAUSULAS DE INCUMPLIMIENTO CON LAS TRANSPORTADORAS. REALIZAR RUTEO DE ENTREGAS AL CONDUCTOR DE LA EMPRESA.
		16	ENTREGAS COMPLETAS	REALIZAR SEGUIMIENTO A STOCK Y A PROCEDIMIENTO DE EMPAQUE Y DESPACHO.
17	GARANTIZAR PROVEEDORES DE LA MEJOR CALIDAD	EXIGIR PAULATINAMENTE PROVEEDORES CERTIFICADOS Y REPORTAR CUALQUIER ANOMALIA CON EL SERVICIO O EL PRODUCTO.		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

6.9.4 Iniciativas desde la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento Organizacional. A continuación en la Tabla 6.31. se definen las iniciativas desde la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento organizacional para el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los recursos.

Tabla 6.6. Iniciativas Estratégicas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional

PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVA ESTRATEGICA
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	-PARTICIPACION DEL PERSONAL -LIDERAZGO -TOMA DE DECISION	18	OFRECER FORMACION Y CAPACITACION AL PERSONAL	REALIZAR UN CRONOGRAMA ANUAL DE CAPACITACIONES PARA LOS PROCESOS
		19	IMPLEMENTAR TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	CONTRATAR A UNA PERSONA CAPACITADA EN SISTEMAS Y DESARROLLO DE SOFTWARE PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE TECNOLOGIA E IMPLEMENTARLA.
		20	MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	CAPACITAR AL PERSONAL EN COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ABIERTA, Y EN PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA.
		21	AUMENTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	MEJORAR LOS ESPACIOS LABORALES E INCENTIVAR AL PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO EFECTIVO.
		22	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	REALIZAR SEGUIMIENTO CONTINUO AL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CON EL FIN DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA A TIEMPO.

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

7. INTEGRACIÓN DEL BALANCED SCORECARD CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

7.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SUMILEC S.A.

A continuación se cita la actualidad de la SUMILEC S.A. con respecto a su sistema de medición y análisis, y se describe el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.

7.1.1 Políticas de Calidad. Las siguientes:

- Fomentar la armonía, el respeto y la confiabilidad, generando participación y capacitación a sus empleados y clientes.
- Contar con un selecto grupo de proveedores que garanticen calidad, cumplimiento y precios competitivos.
- Cumplir con todas las normas éticas y legales basados en los principios de la sana competencia, contribuyendo al desarrollo social y económico de la región.
- Satisfacer las necesidades de los clientes brindando productos de excelente calidad y servicio.
- Realizar continuo seguimiento y control de las actividades tanto a nivel interno como externo que garantice el mejoramiento continuo de la organización.

7.1.2 Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Un sistema de gestión de calidad es una estructura en la cual se dirigen y controlan todas las actividades de la empresa para cumplir con unos requisitos mínimos de calidad bien sea de un servicio o de un producto.

Un sistema de gestión de calidad está compuesto por cinco partes primordiales:

- Estructura organizativa (Numeral 6.1)

- Planificación de la calidad (Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad- Anexo 1)
- Procesos de la organización (mapa de procesos (Figura 6.3) y caracterización de procesos -Anexo 2)
- Recursos que la organización aplica a la calidad (Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad- Anexo 1)

Además de estas componentes el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 define 8 requisitos básicos que conforman el Manual de Calidad y la Estructura de Calidad de toda organización, los cuales son:

1. Objeto y Campo de Aplicación
2. Referencias Normativas
3. Términos y Definiciones
4. Sistema de Gestión de Calidad
5. Responsabilidad por la dirección
6. Gestión de los Recursos
7. Realización del Producto (Prestación del Servicio)
8. Medición, Análisis y Mejora

Estos requisitos son lineamientos básicos de cualquier Sistema de Gestión de Calidad, los cuales se adaptan a todo tipo de empresa, y la misma empresa es autónoma de modificarlos al interior de la organización, siempre y cuando los esté cumpliendo. Estos requisitos se deben tener documentados y su complejidad dependerá de la organización y el diseño que se le haya dado al Manual de Calidad.

En SUMILEC S.A. se tienen configurados en el Manual de Calidad los 8 requisitos, los 3 primeros requisitos se refieren a la estructura de la organización, el alcance y exclusión de la norma, los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad y la Codificación de Documentos; los siguientes requisitos se tienen

explícitos como apartados de la norma acordes a los lineamientos de la organización (Anexo 1).

7.1.3 Procesos. Un proceso es una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en unos resultados. Por lo tanto un proceso consta de las siguientes partes:

- Entrada
- Salida
- Actividad
- Requisitos de control
- Medición de la Eficacia
- Responsable

En SUMILEC S.A. se tienen definidos 5 procesos (Anexo 2) así:

- Administrativo
- Gestión de calidad
- Compras
- Ventas
- Bodega

7.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y BALANCED SCORECARD

La introducción de la norma ISO 9001:2008 establece que: *“La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización”* (ICONTEC, 2008), mas sin embargo al momento de implementar un sistema de gestión de calidad, se da más importancia a los requisitos de la norma que a la contribución que este puede hacer a la estrategia de la organización.

Aunque la norma promueve “La adopción de un enfoque basado en procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (ICONTEC, 2008), poco se practica este enfoque y en muy pocos casos se incrementa la satisfacción de los clientes.

Todo lo que se hace en una organización obedece a objetivos superiores de la misma, los cuales son orientados por medio de su MISIÓN, y a lo que se planifica para el futuro, lo cual se sintetiza en el enunciado de su VISIÓN, esta visión se traduce en una serie de estrategias integradas con las cuales se busca alcanzar los resultados propuestos, los cuales se plantean como un conjunto de objetivos con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas o planes de acción, uno de los cuales puede ser la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Cuando se desarrolla un plan estratégico, se pretende crear un marco de referencia que oriente sobre qué cosas debe hacer, pero también que ponga límite a aquellas decisiones que no contribuyen a la naturaleza y dirección de la organización.

Tener una estrategia consiste en definir con claridad como la empresa se va a diferenciar de la competencia para que sea única en brindar algo realmente valioso para sus clientes. Para ello la alta gerencia debe tener claridad en su pensamiento estratégico de que busca y como lograrlo.

La estrategia permite alinear toda la organización para obtener resultados concretos de sus activos intangibles, pero sobre todo pasar del control financiero prevaleciente en los últimos años, a un control estratégico.

Para desarrollar una estrategia, hay que tener claridad en la propuesta de valor con la cual buscare diferenciación ante sus clientes y es aquí donde se empieza a ver el Sistema de Gestión de Calidad como una estrategia competitiva. La calidad

por sí sola no produce diferenciación hoy por hoy, la calidad es el mínimo necesario que requiere el mercado para permitir el ingreso, pero la calidad no es suficiente para permanecer en él.

Es necesario establecer una promesa o compromiso con sus clientes, la cual debe estar soportada por la política de calidad, convertida en un verdadero instrumento para competir y ser consistente en la mejora continua de sus procesos.

Hacer una realidad la propuesta de valor y la política de calidad solo es posible si se da en los procesos internos de la organización. Estos, en conjunto con el capital humano, constituyen sus principales activos intangibles, los cuales para que tengan un verdadero valor deben estar alineados con la estrategia, de lo contrario más que un activo, serán un costo.

Establecida la propuesta, política, promesa o estrategia de diferenciación se procede a definir los objetivos del Sistema: “La alta dirección debe asegurarse que los objetivos de calidad, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización” (ICONTEC, 2008).

El tema de revisión por la dirección establece que, “a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas” (ICONTEC, 2008).

Regularmente cuando se hacen estas revisiones no sucede nada, el sistema de gestión de calidad continúa igual sin existir ninguna evolución y con la única finalidad es garantizar la certificación y que la próxima auditoria no se detecte “NO CONFORMIDADES”.

En el sistema de gestión de calidad no existen objetivos relacionados con la perspectiva financiera. Algunas veces se encuentran objetivos relacionados con

costos o rentabilidad, pero nada sobre como incrementar los ingresos, ni cómo mejorar la productividad de los activos. Aunque el propósito de un sistema de gestión de calidad no tiene nada que ver con la perspectiva financiera, se debe tener en cuenta cuando se trata de organización con ánimo de lucro, porque en la medida que las organizaciones sean rentables y vean la creación de valor al interior de sus procesos, en esa misma medida, se van a reflejar los resultados en el servicio y la satisfacción del cliente.

Toda empresa para poder sostenerse en el mercado necesita incrementar sus ingresos y mejorar la productividad de sus activos, en busca de dar un buen resultado económico a sus clientes. Esto es lo que se establece como la *perspectiva financiera*. Pero para obtener esos ingresos necesita que sus clientes la prefieran y sigan comprando, de ahí la importancia de considerar su punto de vista en lo que se conoce como la *perspectiva del cliente*. Luego se debe considerar las mejoras necesarias incrementales o radicales, en el desempeño de los procesos. Esto es lo que se conoce como la *perspectiva de los procesos internos*, y por último para alcanzar los resultados en esos procesos la empresa debe contar con un capital humano motivado y competente, así como con la información y la tecnología para hacer sus procesos más eficientes. Esta última se conoce como la *perspectiva del aprendizaje y crecimiento*.

Por todo lo anterior en el desarrollo de una estrategia utilizando la metodología del Balanced ScoreCard, se parte de la perspectiva financiera, definiendo temas estratégicos que les interesan a los socios o propietarios. Se responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo crecer y obtener mayor productividad de los activos actuales? ¿Cómo incrementar el valor económico agregado (EVA)?

Los temas financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas e indican si la estrategia de la empresa definida en su

sistema de gestión de calidad, su puesta en práctica y ejecución está contribuyendo a la mejora de la organización.

Luego de definir los temas financieros se puede integrar el Balanced ScoreCard con el sistema de gestión de calidad, desde enfoque de los clientes, seguido por los procesos internos, y finalmente el recurso humano, intelectual y físico con el cual cuenta la organización.

Adicionalmente se debe incluir el mapa estratégico en el sistema de gestión de calidad, mostrando las relaciones causa efecto, de tal forma que permita conocer cuales resultados se esperan y como se van a lograr.

Existe total coincidencia entre el enfoque del Balanced ScoreCard y el sistema de gestión de calidad, y se muestra entre la cadena de valor y el mapa de procesos. La forma en que se ha planteado el mapa de procesos en los sistemas de gestión de calidad, es más una descripción de la norma para mostrar como la empresa agrega valor y cómo interactúan los procesos. Desde el punto de vista estratégico es necesario identificar esos procesos y como estos contribuyen al logro de los resultados planificados de la organización. Cuando en los procesos pertinentes se establecen los objetivos se puede decir que se tiene una organización alineada con su estrategia. Tanto el Balanced ScoreCard como los sistemas de gestión de calidad, se debe planificar e implementar procesos de seguimiento, medición, análisis y mejorar necesarios para asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de mejorar continuamente la eficacia del sistema.

Una excelente contribución del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de ISO al seguimiento de la estrategia, es la necesidad de llevar a cabo, a intervalos planificados, auditorías internas, para determinar si el sistema de gestión es conforme con las disposiciones planificadas y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos y del sistema de gestión de calidad.

En el Balanced ScoreCard se define que es en los procesos en donde se crea valor para los clientes, por lo tanto se deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento y la medición de los procesos del sistema de gestión. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcanzan los resultados planificados, se deben llevar a cabo las correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar la conformidad del producto o servicio.

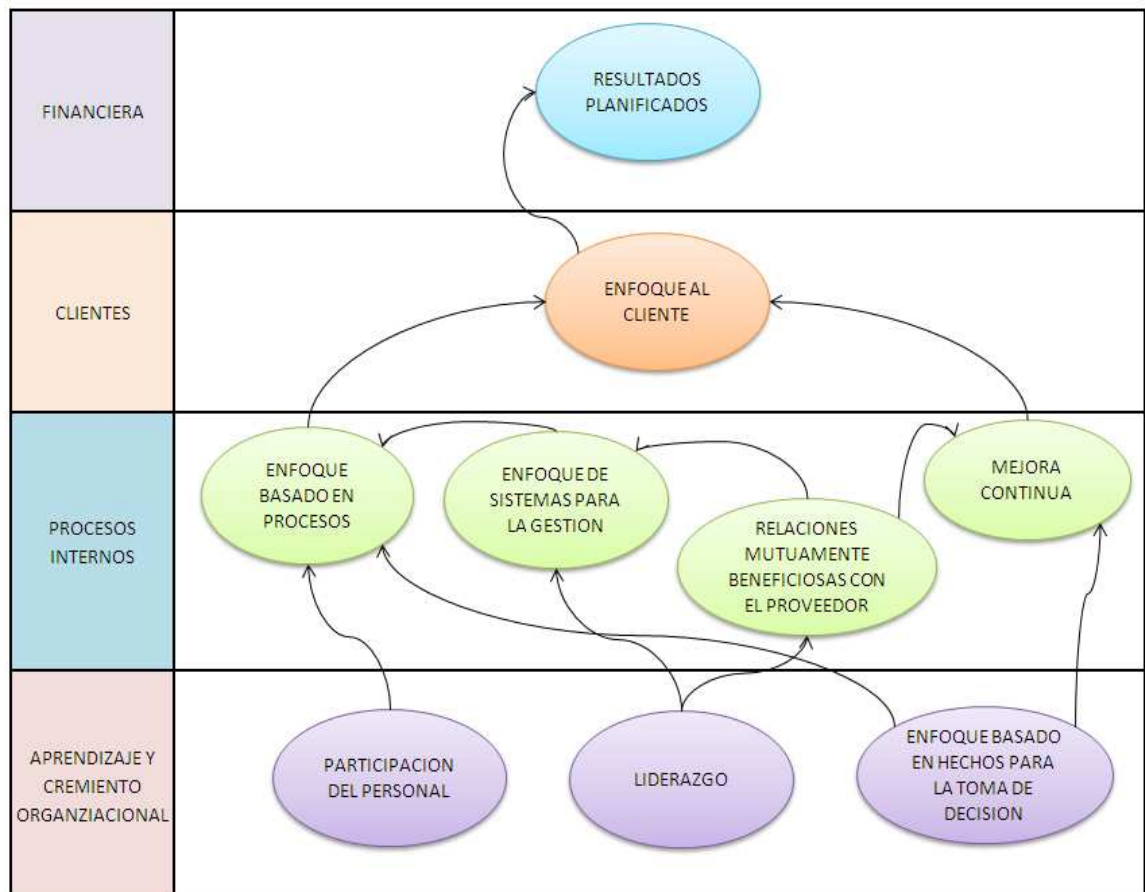
Un sistema de gestión de calidad planteado como parte de una estrategia empresarial puede ser reflejado en un cuadro de mando donde se establezca la relación entre los distintos objetivos, los procesos pertinentes y la relación causa-efecto entre las distintas perspectivas. Una revisión por la dirección puede utilizar el cuadro de mando para validar la eficacia de su Sistema de Gestión de Calidad.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre: la satisfacción del cliente (perspectiva clientes), las características y tendencias de los procesos (perspectiva de los procesos internos), incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas. Un cuadro de mando de un Sistema de Calidad Estratégico permite conocer como la empresa está gestionando sus procesos, satisfaciendo al cliente y evaluar su impacto en los resultados de la organización. Permite demostrar que la puesta en práctica del Sistema de Gestión de Calidad contribuye a mejorar la competitividad de la organización.

Por último se puede evidenciar en la Figura 7.1. que si se agrupan cada uno de los principios establecidos para los Sistemas de Gestión de Calidad estos coinciden

con las perspectivas de la planificación estratégica que se desarrolla por medio del Balanced ScoreCard:

Figura 7.1. Estructura de Integración Sistema de Gestión de Calidad y Balanced Scorecard.



Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

7.2.1 Perspectiva Clientes. A continuación se hará una breve descripción de cómo se relaciona la perspectiva Clientes del Balanced Scorecard, con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2008.

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

7.2.2 Perspectiva de los Procesos Internos. A continuación se describe la relación de la perspectiva procesos internos del Balanced Scorecard, con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

7.2.2.1 Enfoque basado en Procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

7.2.2.2 Enfoque de Sistema para la Gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

7.2.2.3 Mejora Continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

7.2.2.4 Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para generar valor.

7.2.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. A continuación se hace una descripción de cómo se relaciona la perspectiva aprendizaje y crecimiento del Balanced Scorecard con el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008.

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

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

7.2.3.3 Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.

Luego de identificar la coincidencia del Balanced ScoreCard y Sistema de Gestión de Calidad, se debe plantear la sistemática utilizada en el Balanced ScoreCard en donde se pasa de objetivos estratégicos hasta los últimos niveles de la organización en lo que se conoce como operativización de la estrategia. A partir de este momento se puede evidenciar que el Sistema de Gestión de Calidad brinda un excelente respaldo para el seguimiento de la estrategia, de forma tal que los objetivos estratégicos como partes del Sistema de Gestión de Calidad se pueden utilizar en las revisiones por la gerencia, con efecto positivo en la mejora continua de la organización y en los resultados financieros.

A continuación en las Tabla 7.1, Tabla 7.2, Tabla 7.3 y Tabla 7.4 se muestra la integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A. con las cuatro perspectivas.

**Tabla 7.1 Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A.
Perspectiva Financiera**

Integración Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad de SUMILEC S.A.							ADMINISTRATIVO	VENTAS	COMPRAS	CALIDAD	BODEGA
PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATEGICA				
FINANCIERA	RESULTADOS PLANIFICADOS	1	AUMENTAR LOS INGRESOS								
			AUMENTAR RENTABILIDAD	INCREMENTAR RENTABILIDAD ANUAL	5%	ANUAL	VENDER PRODUCTOS ESPECIALIZADOS.	X	X		
			AUMENTAR VENTAS NETAS	INCREMENTAR VENTAS NETAS ANUALES	5%	ANUAL	AUMENTAR LAS VISITAS POR CLIENTE.	X			
		2	AUMENTAR LA GANANCIA EN LA COMPRA	INCREMENTAR LA GANANCIA EN COMPRA	5%	MENSUAL	REALIZAR NEGOCIACIONES POR VOLUMEN DE COMPRA.			X	
		3	AUMENTAR PORTAFOLIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS	PORCENTAJE DE AUMENTO DE PRODUCTOS IMPORTADOS	15%	ANUAL	CON LA GANANCIA EN COMPRA INCREMENTAR LA COMPRA DE PRODUCTOS IMPORTADOS.			X	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

Tabla 7.2 Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A.
Perspectiva Clientes

Integración Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad de SUMILEC S.A.							ADMINISTRATIVO	VENTAS	COMPRAS	CALIDAD	BODEGA
PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATEGICA				
CLIENTES	ENFOQUE AL CLIENTE	4	MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	90%	SEMESTRAL	OFRECER VALOR AGREGADO AL CLIENTE POR MEDIO DE UN ESTUDIO DE MERCADEO.	X			
		5	OBTENER NUEVOS CLIENTES	PORCENTAJE DE AUMENTO DE CLIENTES	15%	ANUAL	REALIZAR VISITAS A CLIENTES POTENCIALES.	X			
		6	PENETRAR NUEVOS MERCADOS	CRECIMIENTO EN SECTORES	10%	ANUAL	OFRECER PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS EN LOS SECTORES EXISTENTES.	X			
				NUMERO DE SECTORES	10%	ANUAL	REALIZAR VISITAS A NUEVOS SECTORES.	X			
		7	AUMENTAR LA DENSIDAD DE PRODUCTOS POR CLIENTES	PRODUCTOS POR CLIENTE	10%	SEMESTRAL	REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADEO Y ESTUDIO ESTADISTICO DE NECESIDADES DEL CLIENTE.	X			
		8	FIDELIZAR CLIENTES	RECOMPRA	90%	MENSUAL	OFRECER OFERTAS, DESCUENTOS Y SERVICIO POSTVENTA GARANTIZADO.	X			
9	COMERCIALIZAR NUEVOS PRODUCTOS	COMPRAS NUEVOS PRODUCTOS	10%	SEMESTRAL	ADQUIRIR NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS.		X				

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

**Tabla 7.3 Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A.
Perspectiva Procesos Internos**

Integración Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad de SUMILEC S.A.							ADMINISTRATIVO	VENTAS	COMPRAS	CALIDAD	BODEGA	
PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATEGICA					
PROCESOS INTERNOS	-ENFOQUE BASADO EN PROCESOS -ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTION -RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR -MEJORA CONTINUA	10	SER LIDERES PARA LOS PROVEEDORES	CALIFICACION DE DISTRIBUIDOR	85%	SEMESTRAL	DAR LA MEJOR IMAGEN DEL DISTRIBUIDOR.		X			
		11	PRESTAR SERVICIOS DE CALIDAD	NO CONFORMIDADES POR SERVICIO	<10	ANUAL	CUMPLIR LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESTACION DEL MEJOR SERVICIO.	X		X	X	
		12	LOGRAR EL MEJOR POSICIONAMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	CALIFICACION DE POSICIONAMIENTO	4	SEMESTRAL	REALIZAR CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD Y DE RECORDACION DE IMAGEN CORPORATIVA.	X				
		13	AUMENTAR LA INTENSIDAD DE LA RELACION CON EL CLIENTE	CALIFICACION DE RELACION CON EL CLIENTE	4	SEMESTRAL	IMPLEMENTAR PLATAFORMA CRM QUE PERMITA MAYOR ACERCAMIENTO AL CLIENTE.	X			X	
		14	GESTIONAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS	UTILIZACION DE LOS RECURSOS	90%	ANUAL	REALIZAR ESTUDIO DE UTILIZACION DE RECURSOS Y NECESIDADES.	X	X	X	X	X
		15	ENTREGAS A TIEMPO	ENTREGAS A TIEMPO	95%	MENSUAL	IMPLEMENTAR CLAUSULAS DE INCUMPLIMIENTO CON LAS TRANSPORTADORAS. REALIZAR RUTEO DE ENTREGAS AL CONDUCTOR DE LA EMPRESA.					X
		16	ENTREGAS COMPLETAS	ENTREGAS COMPLETAS	95%	MENSUAL	REALIZAR SEGUIMIENTO A STOCK Y A PROCEDIMIENTO DE EMPAQUE Y DESPACHO.					X
		17	GARANTIZAR PROVEEDORES DE LA MEJOR CALIDAD	PROVEEDORES ESPECIALES PROVEEDORES ACEPTABLES	80% 20%	SEMESTRAL	EXIGIR PAULATINAMENTE PROVEEDORES CERTIFICADOS Y REPORTAR CUALQUIER ANOMALIA CON EL SERVICIO O EL PRODUCTO.		X			

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

**Tabla 7.4 Integración del Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad en SUMILEC S.A.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento Organizacional**

Integración Balanced ScoreCard con el Sistema de Gestión de Calidad de SUMILEC S.A.							ADMINISTRATIVO	VENTAS	COMPRAS	CALIDAD	BODEGA
PERSPECTIVA Balanced ScoreCard	Sistema de Gestión de Calidad	#	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI'S	META	FRECUENCIA	INICIATIVA ESTRATEGICA				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL	-PARTICIPACION DEL PERSONAL -LIDERAZGO -TOMA DE DECISION	18	OFRECER FORMACION Y CAPACITACION AL PERSONAL	CAPACITACION POR PROCESOS	>10	ANUAL	REALIZAR UN CRONOGRAMA ANUAL DE CAPACITACIONES PARA LOS PROCESOS.	X		X	
		19	IMPLEMENTAR TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	TECNOLOGIA IMPLEMENTADA	>2	ANUAL	CONTRATAR A UNA PERSONA CAPACITADA EN SISTEMAS Y DESARROLLO DE SOFTWARE PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE TECNOLOGIA E IMPLEMENTARLA.	X			
		20	MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	CALIFICACION DE COMUNICACIÓN INTERNA	10%	SEMESTRAL	CAPACITAR AL PERSONAL EN COMUNICACIÓN EFECTIVA Y ABIERTA, Y EN PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA.	X			
		21	AUMENTAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	90%	SEMESTRAL	MEJORAR LOS ESPACIOS LABORALES E INCENTIVAR AL PERSONAL PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO EFECTIVO.			X	X
		22	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	RESULTADOS POR PROCESOS	80%	SEMESTRAL	REALIZAR SEGUIMIENTO CONTINUO AL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS CON EL FIN DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA A TIEMPO.	X	X	X	X

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.

La integración del sistema dentro de la estructura organizacional es fundamentalmente un proceso de identificar la ubicación de los factores críticos de éxito dentro de la cadena de valor asignándose al proceso correspondiente la responsabilidad por la gestión del logro de los objetivos de cada factor. Los indicadores y sus respectivas metas sirven para evaluar el progreso hacia cada objetivo y así paso a paso guiar la empresa hacia su visión organizacional.

A continuación se presentan las conclusiones principales con respecto al Diseño del Balanced ScoreCard en la empresa SUMILEC S.A. como herramienta estratégica de seguimiento y medición del desempeño de los procesos.

8. CONCLUSIONES

- El Balanced ScoreCard es una herramienta de Gestión Estratégica que permite realizar planificación y hacer seguimiento adecuado a la eficiencia de los procesos de la organización, para el logro de los objetivos estratégicos, cuya estructura logra integrar la Gerencia Estratégica, la Planificación y la Evaluación de Desempeño.
- Con el Balanced ScoreCard se puede conocer el estado de los objetivos de la organización en cualquier momento para así proyectar la organización, y planificar las iniciativas a realizar de acuerdo a resultados obtenidos.
- El diseño del Balanced ScoreCard permite identificar procesos críticos dentro de las organizaciones, que permiten alcanzar los objetivos estratégicos; alineando la estructura estratégica con los procesos de la organización y permitiendo el cumplimiento de la visión.
- Cuando se implanta una cultura de medición se implanta una cultura de mejoramiento continuo lo que permite controlar el desempeño de la organización y avanzar hacia la satisfacción total del cliente, llevando al cumplimiento de la Visión de la organización.
- Los mapas estratégicos permiten plasmar los objetivos de la organización en un gráfico claro y dinámico, comprensible para todos los niveles de la organización, creando una cultura de compromiso y permitiendo plasmar cada cargo dentro del mapa.

- El Balanced ScoreCard permite integrar las perspectivas a toda la organización, haciendo que el personal se vuelva parte de las estrategias y aporte sustancialmente al cumplimiento de las mismas.
- A través del Balanced ScoreCard se logra definir los indicadores necesarios para el proceso de medición de los procesos mediante el cual se pueden desarrollar procesos de mejoramiento continuo y análisis de resultados.
- El Balanced ScoreCard permite establecer iniciativas estratégicas para el logro de resultados a corto, mediano y largo plazo, realizando la planificación estratégica necesaria para el cumplimiento de objetivos organizacionales y de la visión organizacional.
- Con la integración del Balanced ScoreCard y el Sistema de Gestión de Calidad se logra introducir la planificación estratégica en la estandarización de calidad en los productos o servicios, permitiendo avanzar hacia una cultura de calidad y mejoramiento continuo, a través de objetivos planificados acordes a las políticas de calidad de la organización.
- Con la integración con el Sistema de Gestión de Calidad se pueden establecer responsabilidades por procesos de las perspectivas estratégicas del Balanced ScoreCard, aumentando la alineación de las estrategias a todos los niveles de la organización.
- Finalmente, el Balanced ScoreCard busca objetivos ambiciosos, pero no por ello se debe considerar como una herramienta complicada. El Balanced ScoreCard se basa en 5 principios de gestión fundamentales, intuitivos y enfocados en la estrategia:
 - Traducir la estrategia en acción.

- Alinear la organización con la estrategia.
- Hacer que la estrategia sea trabajo común y diario.
- Hacer de la estrategia un proceso de mejora continua.
- Dirigir el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.

Estos principios llevados a la filosofía original “Lo que no se mide, no se controla” dan la solución más simple del desarrollo de un sistema personalizado de medición, el cual finalmente gestionado por los líderes ejecutivos de la organización permite el logro de los objetivos organizacionales, la comprensión de los objetivos en toda la organización, incrementar la calidad, retroalimentar resultados y controlar la ejecución de las estrategias.

9. RECOMENDACIONES

Teniendo como base el trabajo realizado a lo largo de esta tesis se recomienda:

- El compromiso y el liderazgo de la alta dirección para la implementación del modelo, como también que se asegure la continuidad del proceso.
- Al implementar la planificación estratégica y las herramientas de un Balanced ScoreCard, la empresa debe involucrar a su recurso humano y cerciorarse de ofrecerle un ambiente de trabajo adecuado para el trabajo en equipo de forma tal que la comunicación sea la base fundamental del éxito.
- Las estrategias e indicadores dentro de cada perspectiva no son fijos es decir ya que pueden ser modificadas y evaluadas según las necesidades de la empresa y el momento por el que está este pasando.
- Diseñar el plan de ejecución de las iniciativas estratégicas propuestas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- El proceso de construcción del Balanced ScoreCard se encuentra dividido en cuatro etapas fundamentales:
 - **Diseño: partes principales que formaran al BSC**
 - Implementación: construcción e instalación de un software
 - Integración: identificación de las fuentes de datos que alimenten el BSC, así como el proceso de comunicación que implique a todos los miembros de la organización.
 - Seguimiento: permite la retroalimentación y la mejora del proceso.
- Para la etapa que sigue a este trabajo, es necesario saber que un software de BSC debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación, luego

como una aplicación que muestre la medición de resultados y por último debe funcionar como un sistema de gestión estratégica.

A continuación se dan unas sugerencias:

- **QPR SCORECARD:** es una solución de software para la medición y administración del desempeño estratégico. QPR ScoreCard contribuye a transformar la Visión y la Estrategia de la Empresa en realidad, al permitir seguir la pista de los indicadores claves de desempeño operacional y financiero.

- **COGNOS:** Cognos Metrics Manager, está muy orientado y tiene fortaleza hacia los Key Performance Indicators. Tiene un muy buen visualizador para el dashboard.

- **CORVU:** CORVU BSC Solutions, uno de los primeros en el mercado, con una solución de mucha fortaleza. Ofrece una solución completa.

REFERENCIAS

CARRIÓN MAROTO, Juan. Estrategia: de la Visión a la Acción. ESIC Editorial, 2007.

DIEZ DE CASTRO, Emilio P. GARCÍA DEL JUNCO, Julio. MARTIN JIMÉNEZ, Francisca. yPERIAÑEZ Cristóbal R. "Administración y dirección." McGraw-Hill Latinoamericana, 2001.

EPSTEIN, Marc J. y MANZONI Jean-François. The Balanced Scorecard and Tableau du Bord: Translating Strategy into Action Management Accounting, 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Envir. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

NAVAS, J. E y GUERRAS, L. A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid: Civitas, 2002.

PORTER, M. E. What is Strategy? Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre. 1996.

- [URL, 1] MARTINEZ, Ricardo. "CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Nuevo Modelo para el Diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas". Bogotá: Universidad de la Sabana, 2001 [21 Julio 2010]. Disponible en:
<<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm05/rm05.pdf>>
- [URL, 2] VOGEL, Mario H. "Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio". Buenos Aires: Revista Tablero de Comando, 2005. [9 Junio 2010] Disponible en:
<<http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>>

ANEXOS

ANEXO 1. Requisitos del Sistema de Gestión de Calidad

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. REQUISITOS GENERALES

OBJETIVO

Establecer y desarrollar actividades que permitan cumplir con los requisitos del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001 y llevar a cabo un proceso de calidad sistemático, para garantizar la continua satisfacción del cliente.

2. ALCANCE

Comercialización de productos y equipos eléctricos para media y baja tensión y de telecomunicaciones, para los sectores industriales y de comunicaciones.

3. RESPONSABLES

El gerente general debe aprobar la documentación del sistema de gestión de la calidad como representante de la dirección, debe planificar, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad.

4. PROCEDIMIENTO

El sistema de gestión de la calidad de SUMILEC S.A., se desarrolla bajo los lineamientos de la norma ISO 9001, dentro de SUMILEC S.A. se identifican cinco (5) procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, que son indispensables para realizar a cabalidad la actividad mencionada.

Mediante diagramas se hace referencia a éstos, con sus respectivos procedimientos, recursos necesarios para su realización y los indicadores utilizados. Además, en el mapa de procesos se identifica la secuencia e interacción de éstos dentro de la organización.

4.2. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

4.2.1. GENERALIDADES

El Comité de Calidad a través del Representante de la Gerencia para el Mejoramiento Continuo mantiene documentadas y actualizadas, con procedimientos, las actividades específicas y vigila su implementación con el uso de registros diligenciados.

Los procedimientos obligatorios de la norma que están incluidos en el manual de calidad son los siguientes:

- Control de documentos
- Control de registros
- Control de producto no conforme
- Auditorías de Calidad
- Acciones correctivas
- Acciones preventivas

El Manual de Procedimientos contiene todos los procedimientos del Sistema de Calidad de la Empresa.

El listado de todos los procedimientos y su respectiva codificación pueden consultarse en (OD-GC-02) LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS. Los registros requeridos para el control u seguimiento de los procesos se relacionan en (OD-GC-09) LISTADO MAESTRO DE REGISTROS.

La implementación del sistema de calidad y sus procedimientos documentados, se verifica por medio de las auditorías realizadas para tal fin.

4.2.2. MANUAL DE CALIDAD

1. OBJETIVO

Establecer la política de calidad y describir todas las actividades que Sumilec S.A. desarrolla para cumplir con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los procesos de la empresa comprendidos dentro del sistema de gestión de la calidad.

3. DEFINICIONES

3.1. Manual De Calidad

Es un documento que indica la forma como la empresa tiene planificado cumplir con cada una de las cláusulas de norma ISO 9001.

Las demás definiciones se encuentran contenidas en la norma fundamental.

4. GENERALIDADES

4.1. El manual de calidad es un documento interno y externo, y puede ser usado en labores comerciales y de marketing.

4.2. El manual de calidad demuestra la seriedad del compromiso de la empresa frente a la calidad.

4.3. Es un documento de alto nivel, redactado de manera sencilla y describe las actividades de la empresa que inciden sobre la calidad.

4.4. El manual de calidad está orientado a los requisitos de la norma ISO 9001. Este manual puede ser utilizado como guía en la realización de las auditorías de certificación del sistema de gestión de la calidad.

4.5. Debe ser revisado anualmente para incluir las modificaciones pertinentes en ese momento.

4.6. Teniendo en cuenta la filosofía de mejoramiento continuo, las personas que tienen acceso al manual de calidad pueden sugerir modificaciones y ser incluidas en la revisión anual de dicho manual.

5. PROCEDIMIENTO

Sumilec S.A. cuenta con un manual de calidad aplicable a todos los niveles de la organización en el cual se definen la política, los objetivos de calidad, y los procedimientos necesarios para la aplicación de principios de gestión de la calidad, a fin de vigilar que todos los productos y servicios que suministre la empresa tengan la calidad estipulada y cumplan en su totalidad con los requisitos establecidos por el cliente.

El sistema de gestión de la calidad para el cual está diseñado el manual incluye la comercialización de productos y equipos electro industriales y de telecomunicación.

Dicho sistema se documentó para cumplir con todos los requisitos de la norma ISO 9001 y está apoyado en procedimientos documentados que describen la interacción entre los procesos y que han de ser llevados a la práctica por todo el personal que integra la organización.

6. PROCESOS QUE INCLUYEN:

GESTIÓN DE CALIDAD – ADMINISTRATIVO -COMPRAS –BODEGA- VENTAS

7. EXCLUSIONES

El manual de calidad excluye los elementos:

7.3 Diseño y desarrollo.

8. RESPONSABLES

Cargo Función

Coordinador de Calidad Realizar y revisar el manual de calidad

Gerente General Aprobar el manual de calidad.

4.2.3. CONTROL DE DOCUMENTOS

1. OBJETIVO

Establecer y mantener la metodología para controlar todos los documentos y datos que se relacionan con el sistema de la gestión de calidad de SUMILEC S.A.

2. ALCANCE

Se debe aplicar a todas las personas que tienen responsabilidades en los procesos, elaboración, archivo y modificación del documento.

3. RESPONSABILIDAD

El Gerente General es el responsable por la aprobación, activación y vigencia con la coordinación y codificación de gestión de calidad.

4. DESARROLLO

4.1. Aprobación De Documentos

Una vez estructurados los documentos, el Gerente General debe verificar:

Título – objetivo – aplicación/alcance – responsabilidad - y funciones – Vº Bº técnico y registro en el formato.

4.2. Revisión y Actualización de Documentos

Cualquier empleado y bajo la filosofía del mejoramiento continuo, puede modificar en borrador documentos y luego el líder de gestión de calidad hará aprobar por el Gerente General y sacará la nueva versión

4.3. Vigencia Documentos

Se deben identificar claramente la versión de los documentos vigentes por medio de las fechas, no solo de la última revisión, sino de las anteriores.

En Sumilec S.A. los archivos se guardarán por tres años exceptuando los exigidos por la DIAN, de acuerdo a la norma.

4.4. Disponibilidad de los Documentos

Gestión de Calidad debe colocar en los lugares adecuados los originales y las copias.

4.5. Identificación, Legibilidad y Recuperación de Documentos

El líder de gestión de calidad empleará base de datos para almacenar los documentos que por su importancia así requieran

4.6. Documentos Controlados

Son los documentos que por la información que manejan las copias divulgadas deben ser controladas.

En SUMILEC S.A. Sólo existe el manual de calidad como documento controlado.

En SUMILEC S.A. Existe procedimiento para control de documentos de origen externo, ver documento (PT-AD-03).

4.7. Documentos Obsoletos

El líder de proceso de Gestión de Calidad, identificará los documentos que ya no tienen vigencia.

4.2.4. CONTROL DE LOS REGISTROS

1. OBJETIVO

Establecer y mantener un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de calidad.

2. ALCANCE

Es aplicable a todos los registros generados por el sistema de gestión de calidad.

3. DEFINICIONES

3.1. Acceso

Personal autorizado para consultar los registros de calidad.

3.2. Disposición

Acción a tomar cuando se cumple el tiempo de retención de un registro. Consiste en determinar que se hace con el documento una vez finaliza el plazo de conservación.

3.3. Elemento

Actividades incluidas en el sistema de gestión de la calidad

3.4. Recolección

Acción de recopilar los registros en los sitios en donde estos se generan.

3.5. Registros

Documento que suministra evidencia objetiva de las actividades efectuadas o los resultados alcanzados.

4. GENERALIDADES

4.1. Los registros son necesarios para comprobar que realmente se está cumpliendo con los procedimientos e instrucciones establecidas, y deben ser analizados para obtener la información necesaria que permita tomar acciones para el mejoramiento del sistema.

4.2. Cada proceso debe definir el tipo de registro que deben llevar y mantener.

4.3. Los registros serán almacenados siempre y cuando la información contenida en ellos sirva para la toma de decisiones y mejoramiento del sistema.

4.4. Los registros deberán ser guardados en sitios seguros donde se evite el daño, se debe evitar el uso de papeles que puedan sufrir cambios en el corto plazo como son los papeles usados para fax, se recomienda sacar una copia al fax y guardarla como registro.

4.5. El responsable de efectuar el control de registros debe conocer la norma fundamental y las especificaciones contenidas en el procedimiento de control de registros.

5. PROCEDIMIENTO

SUMILEC S.A. dispone de formatos para seguimiento de todos los procesos que ha identificado, los cuales al ser diligenciados se convierten en registros para ser tratados como evidencia del desarrollo de las diferentes actividades.

5.1. Condiciones de Almacenamiento

Los registros en SUMILEC S.A serán almacenados y el tiempo de retención se especifican en (OD-GC-09) LISTADO MAESTRO DE REGISTROS. Después de cumplido el tiempo de retención, los registros son destruidos. Todos los registros contables y los archivos correspondientes al proceso de calidad son guardados en backup (diskettes y Cd).

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta gerencia, buscando evidenciar su compromiso con el sistema de gestión de la calidad debe nombrar un comité de calidad y establecer la finalidad del mismo.

La gerencia general es la encargada de crear la política de calidad y de divulgarla al personal, a partir de ella y en conjunto con los jefes de las secciones se deben establecer los objetivos de calidad.

Es importante que la dirección motive a todo el personal a hacerse participe del proceso de gestión de la calidad, a enfocar todos sus esfuerzos al mejoramiento del mismo, y a cumplir con los requisitos establecidos para lograr la satisfacción del cliente.

La gerencia general hace revisiones periódicas realizando:
Reunión Comité de calidad.

La gerencia es la encargada de ordenar correcciones y de asignar los recursos necesarios para que el sistema de gestión de la calidad sea efectivo.

5.2 ENFOQUE HACIA EL CLIENTE

En SUMILEC S.A., el cliente es lo primordial y todos los procesos de la organización están encaminados a satisfacer los requisitos establecidos por el.

Al igual en el elemento 8.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE se establece como una medida de desempeño del sistema de gestión de la calidad, la satisfacción del cliente, evaluada a través de la información referente a su percepción con respecto al cumplimiento de los requisitos.

En cuanto lo relacionado con el producto, se especifican mecanismos que la empresa emplea para la determinación de los requisitos del cliente y la manera como se ha de verificar que cada una de estas especificaciones sean expresadas a través del producto o servicio.

5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La organización cuenta con una política de calidad acorde con el compromiso de la organización con el Sistema de Calidad, la alta Dirección está comprometida en su publicación y divulgación y cada 2 años se realizara la correspondiente revisión de las Políticas de Calidad.

Ver (OD-GC-01) DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

5.4. PLANIFICACIÓN

5.4.1. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los objetivos de calidad están formulados de acuerdo a los principios que se mencionan a continuación:

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, concretos y basados en la filosofía de la mejora continua de la calidad.

Son enfocados al cumplimiento de la política de calidad.

El análisis de los objetivos de calidad se realizara periódicamente en la revisión de la alta dirección al sistema de gestión de la calidad, igualmente en ella se determina si se han alcanzado los objetivos y si es necesario plantearlos nuevamente.

Los logros alcanzados y los cambios efectuados en los objetivos de calidad deben ser divulgados al personal.

Dentro de este manual se encuentran los objetivos de calidad corporativos de la organización.

5.4.2. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La planificación de la calidad debe ser un proceso sistemático acompañado de continuas revisiones que garanticen el mantenimiento del sistema de manera tal que se puedan alcanzar los objetivos propuestos por la organización y conlleven a satisfacer de una manera cada vez más eficiente las necesidades del cliente.

En dicha planificación se contemplan las etapas que la organización debe ejecutar para lograr la integridad de los procesos y de la organización, la cual parte del compromiso gerencial donde el líder de la organización toma la decisión de implantar el sistema y destinar los recursos necesarios para ello.

Las etapas subsecuentes hacen parte de las actividades descritas en los diferentes elementos tratados a lo largo de la norma, los cuales establecen los procedimientos que al ser aplicados en la empresa conllevan al mejoramiento continuo de la calidad.

5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

5.5.1. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El líder de Gestión de calidad está encargado de documentar, difundir y comunicar en forma clara las funciones que cada uno de los puestos de trabajo debe desempeñar dentro de la organización.

La dirección es responsable de hacer la revisión a este documento anualmente, y hacer las correcciones o anotaciones que considere necesarias.

La relación Jerárquica y los hilos de comunicación entre los diferentes procesos de la empresa se precisan en el organigrama de la empresa.

SUMILEC S.A. , documenta su descripción de cargos indicando entre otros, las principales funciones y responsabilidades de todo el personal.

Las responsabilidades inherentes a Gestión de Calidad se encuentran establecidas en (OD-GC-07) MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.

5.5.2. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La gerencia general ha designado al líder del proceso de calidad como su representante en el desarrollo del proceso de gestión de la calidad y lo ha dado a conocer al personal mediante la publicación de una carta.

El representante de la dirección tiene la responsabilidad de:

Asegurar que se establecen y ponen en práctica todas las disposiciones contenidas en el manual calidad, para ello debe hacer seguimiento al sistema de gestión de la calidad y garantizar la implementación y conservación de los requisitos de la norma ISO 9001/2008.

Mantener informada a la dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y las necesidades de mejora.

Asegurarse que el sistema mantiene la eficacia y utiliza las auditorías internas como herramientas de autocontrol.

El representante de la dirección es a quien consultan otras personas de la organización y de fuera de ella, acerca de cualquier asunto relacionado con el sistema de gestión de la calidad.

5.5.3. COMUNICACIÓN INTERNA

La alta dirección ha delegado al asistente administrativo para que sea la persona que se encargue de lograr que las inquietudes, recomendaciones que se presenten entre los empleados sean conocida por la alta dirección y viceversa. Esta debe ser ágil, confiable y de creencia mutua, en beneficio del negocio y de las oportunidades de mejora.

Para la cual la organización dispone de los siguientes medios:

Circulares

Carteleras

Página Web

Herramienta PSI

Entre Otros

5.6. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

5.6.1 GENERALIDADES

La Gerencia realiza periódicamente reuniones, donde analiza los requisitos del Sistema de Calidad, con la finalidad de garantizar su continua adaptación y eficacia.

5.6.2 INFORMACIÓN DE ENTRADA PARA LA DIRECCIÓN

Las revisiones realizadas por la gerencia al sistema de gestión de la calidad deben estar soportadas en la siguiente información:

Informe de análisis de auditorías externas o internas.

Informe de acciones preventivas o correctivas.

Seguimiento a las actividades generadas en la anterior revisión.

Retroalimentación de los clientes.

Informes del control estadístico del proceso.

Recomendaciones del comité encaminadas al mejoramiento del sistema de gestión de la calidad.

Seguimiento al cumplimiento de objetivos de calidad.

Cumplimiento de la frecuencia de las auditorias.

El diligenciamiento de formatos y análisis de registros es parte fundamental en el suministro de información para la revisión al sistema de gestión de la calidad por parte de la gerencia general; debido a que estos registros constituyen la evidencia del funcionamiento real del sistema de gestión de la calidad.

5.6.3. RESULTADOS DE LA REVISIÓN

Todas las decisiones y acciones en beneficio del Sistema Gestión de la Calidad que toma la gerencia, son resultados de éstas. Los resultados se deben evidenciar en la mejora continua del sistema como son la disminución de reclamos de clientes externos e internos, satisfacción de clientes, incremento de la buena calidad de los productos y servicios, el mejoramiento de la infraestructura física y el ambiente de trabajo. Todas las decisiones que toma la gerencia con la revisión del sistema se consignan en las actas de las reuniones planificadas del sistema.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1. PROVISIÓN DE LOS RECURSOS

El proceso administrativo a través del gerente general es el encargado de gestionar los recursos financieros y asignarlos a los demás procesos según las necesidades identificadas.

Los medios técnicos son asignados tomando como referencia las labores desempeñadas y promoviendo la excelencia en el servicio.

6.2. RECURSOS HUMANOS

6.2.1. GENERALIDADES

Dentro de proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad en SUMILEC S.A., es indispensable la participación activa de todo el personal de la empresa.

Periódicamente se investigan y canalizan las necesidades de formación y entrenamiento de los diferentes puestos de trabajo y estudia su conveniencia para el montaje del plan de capacitación del periodo.

Los perfiles vigentes para cada puesto de trabajo se encuentran referenciados en el documento DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

6.2.2. COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA

En las hojas de vida de cada empleado se encuentra registro y certificados de sus estudios y experiencias laborales, las cuales se usaron como requerimiento para su contratación, requisito que comienza a regir a partir del 30 de Octubre de 2002. En la descripción de cargos se estipulan los perfiles ocupacionales para cada cargo, en base a estos se estipula el programa de capacitación.

Anualmente la organización realiza una encuesta de clima organizacional entre sus empleados para medir y conocer el nivel de toma de conciencia de ellos. De sus resultados la organización hace los procesos de mejoramiento continuo para optimizar estos resultados. Existe un archivo con las encuestas y los resultados de estas.

En los objetivos anuales se especifica la formación que se requiere para cumplir con los perfiles ocupacionales para cada cargo. Existe un archivo en donde se registra la capacitación que recibe cada empleado.

6.3 INFRAESTRUCTURA

En SUMILEC S.A., la alta dirección suministra la infraestructura requerida de maquinaria, equipos, materiales, edificios, software, hardware, etc., necesaria para cumplir con los requisitos de los servicios prestados y las necesidades de los clientes.

6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

La alta dirección debe asegurar que el ambiente de trabajo en que se desarrollan las actividades cumpla con las condiciones de ley.

El cumplimiento del programa de salud ocupacional, evidencia el sistema de seguimiento y mejoramiento del ambiente de trabajo. En la sección de Recursos Humanos se encuentra toda la documentación del programa de Higiene y Salud Ocupacional, y de todas las actividades que realiza la organización en el mejoramiento del ambiente de trabajo.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 PLANIFICACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los planes de calidad son documentados y complementados por procedimientos, y permiten establecer la manera secuencial como se desarrollan las actividades, además de definir los objetivos de calidad, los controles incluidos en él, los registros generados y los responsables, en los formatos respectivos se evidencian las revisiones, verificaciones, la liberación y validación del producto.

La planificación de la prestación del servicio facilita la implementación del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento continuo, además de permitir a la organización la identificación de los recursos que intervienen en cada fase del proceso, sus entradas y sus salidas, suministrando con ello un control eficaz.

Cualquier cambio relativo a la prestación del servicio debe ser modificado en el plan de calidad de acuerdo con los estipulados en elemento 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS.

7.2. PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

7.2.1 REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

Los requisitos especificados por el cliente son canalizados a través de la solicitud de cotización, pedido o la orden de compra emitida por el cliente o bien sea una solicitud realizada por vía telefónica, actuando esto como un contrato, posteriormente se elabora la remisión para iniciar el proceso y en cada una de las etapas se da cumplimiento a los requisitos necesarios del producto o servicio especificado y no especificado por el cliente.

Los requisitos no especificados por el cliente están reflejados en los planes, procedimientos y objetivos de calidad, ya que en ellos se muestran todas las actividades necesarias para que el producto o servicio cumplan con el fin propuesto.

El cliente debe reportar cualquier modificación al contrato por medio de uno de los medios de canalización.

7.2.2. REVISIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO

La revisión de los requisitos relacionados con el producto inicia desde el momento en que el cliente solicita la cotización hasta que se autoriza comenzar con el despacho, asegurándose que las características allí expresadas corresponden a las requeridas por el cliente.

La aprobación del contrato asegura que los datos que han quedado registrados en la solicitud de pedido o cotización son aprobados de manera tal que sea la base confiable para la ejecución del servicio.

Los métodos de revisión en los procesos y sus características más importantes se encuentran descritas en el elemento 7.5.1 CONTROL DE LAS OPERACIONES DE PRODUCCIÓN Y DE SERVICIO; en cada una de estas revisiones se conservan registros que son controlados según el procedimiento del elemento 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD.

7.2.3. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

Los reclamos de los clientes externos son entregados a la persona designada por la gerencia, estos reclamos pueden ser recibidos por vendedores, la gerencia, el coordinador de calidad, quienes después de recibirlos deben informar al encargado para que este elabore su correspondiente formato para buscar la solución y así darle la respuesta oportuna al cliente.

7.4. COMPRAS

7.4.1. PROCESO DE COMPRAS

La organización ha caracterizado el proceso de compras con todos los requisitos para que su aplicación garantice una excelente adquisición de productos en calidad, cantidad, cumplimiento del tiempo pactado con los proveedores. (PR-CO-01).

En el manual de procedimiento también se encuentra el desarrollo de la evaluación de los proveedores, como se califica, los requisitos para la selección de éstos y las acciones a tomar de acuerdo a los resultados de la evaluación. (PT-CO-01).

7.4.2. INFORMACIÓN DE LAS COMPRAS

El Jefe de Compras, debe garantizar que el elemento comprado cumpla con las especificaciones y normas mínimas para ser aceptados. En el momento de realizar la compra se hace mediante la correcta utilización del formato (FO-CO-02) ORDEN DE COMPRA, los datos aquí especificados deben contener tanto los detalles pertinentes de los productos como los diferentes tipos de negociación, tiempos de entrega.

7.4.3. VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS

En el manual de procedimientos (PT-BO-02) RECIBIR MERCANCÍA se encuentran descritas las especificaciones que se llevan a cabo para verificar los productos comprados, cuando se presente un producto no conforme, el jefe de almacén debe hacer el reclamo respectivo, diligenciando el formato (FO-GC-04).

7.5. PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los vendedores hacen seguimiento a sus clientes mediante visitas programadas en (FO-VE-01) y las constancias de visitas en (FO-VE-02). El gerente trimestralmente convocara por medio de su representante a las reuniones de ventas en donde se hace seguimiento y control a todas las actividades referente a clientes, proveedores, a la cobranza (cartera), despachos, cumplimiento de objetivos, etc.

Para la liberación de mercancía se hace de acuerdo al procedimiento (PT-BO-03) DESPACHAR MERCANCÍA.

El servicio POST-VENTA se tiene el procedimiento de atención de reclamos (PT- GC-01).

7.5.2. VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN Y DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los productos que son enviados directamente por SUMILEC S.A. se validan de acuerdo a la aceptación por el cliente del producto enviado, posteriormente cancelando la cuenta de cobro. En caso de algún reclamo de calidad del producto, SUMILEC S.A. lo tramitará ante el proveedor, puesto que no se cuenta con mecanismos físicos para validar la calidad de los productos que distribuimos. Se debe estar atento a la revisión y aprobación de los criterios que definen los procesos, equipos y califican el producto y el personal.

7.5.3. IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD

La empresa define el sistema adoptado para la identificación y trazabilidad mediante una marcación de los productos, utilizando las iniciales de las empresas que no pertenecen a las casas matrices las cuales vienen claramente identificadas con etiquetas, códigos de barras, número de serie.

Los auditores internos deben proporcionar información, revisión y seguimiento en el cumplimiento de este requisito, para el mejoramiento continuo.

Se mantendrán registros por medio magnético de modo de mantener actualizada y vigente de la información de los productos que no pertenecen a las casa matrices.

7.5.4. PROPIEDAD DEL CLIENTE

SUMILEC S.A. debe proveer métodos para evitar daños y deterioros en los bienes que son propiedad del cliente mientras estén bajo nuestro control. Se consideran como propiedad del cliente aquellos productos que el cliente entrega en calidad de garantía o para su venta, se relacionará en el formato (FO-BO-07) CONTROL DE GARANTÍAS, y se le dará una ubicación especial dentro de la bodega del almacén. La empresa está en la obligación de mantener y darle el respectivo cuidado a la información y datos personales del cliente por medio del software el cual recopila esta información y es de uso exclusivo para el personal de SUMILEC S.A.

7.5.5. PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO

La empresa para preservar la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega del destino previsto, aprobó un procedimiento para el manejo, empaque, conservación y despacho de los productos y equipos para evitar su daño y deterioro, en los procedimientos (PT-BO-02), RECIBIR MERCANCÍA, (PT-BO-01) ALMACENAJE, (PT-BO-03) DESPACHAR MERCANCÍA.

7.6. CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

En SUMILEC S.A. Se tiene identificado la máquina cuenta metros y el flexometro como únicos equipos utilizados en la medición de cables y otros.

A la máquina cuenta metros y el flexometro se les hará el mantenimiento respectivo dependiendo de su uso y desgaste. Periódicamente y de acuerdo a las instrucciones del jefe de bodega y/o líder de calidad, realizará verificaciones de medición utilizando una regla calibrada, esas mediciones se realizarán 1 vez cada 2 meses y se registrará en el formato (FO-BO-06) CONTROL Y SEGUIMIENTO DE EQUIPOS DE MEDICIÓN.

El procedimiento a seguir para el control de calibración es:

Cada 2 meses se hará una rutina de verificación con los equipos que utiliza la empresa para medición, siguiendo el formato de calibración.

Se tomarán 10 lecturas escalonadas cada 10 cms hasta llegar a 100 cms.

Cuando en la revisión se encuentren que las muestras tomadas no cumplen con el patrón de comparación (desviación de más del 1% en un metro), a la máquina cuenta metros se le hará el mantenimiento respectivo y la cinta métrica se reemplazará por otro que cumpla con los requisitos y será verificada.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1. GENERALIDADES

La medición, análisis y mejora son necesarios para demostrar la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio, asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y mejorarlo continuamente.

La planificación e implementación de estos procesos debe incluir además las técnicas estadísticas aplicadas y el alcance de su utilización. Las técnicas estadísticas que se utilizarán se encuentran claramente especificadas en el manual de procedimiento (PT-GC-02) IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PREVENTIVAS, CORRECTIVAS Y DE MEJORA.

El seguimiento y medición se deben aplicar a las siguientes actividades:

Satisfacción del cliente (8.2.1)

Desempeño del sistema (8.2.2)

Conformidad del proceso (8.2.3)

Conformidad el producto y/o servicio (8.2.4)

Objetivos de calidad

Clima organizacional

Resultados auditorias en general

El líder de gestión la calidad recoge y procesa toda la información pertinente.

8.2. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN

8.2.1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes de SUMILEC S.A. El líder de gestión de calidad anualmente realiza una evaluación de satisfacción de clientes. Adicionalmente los representantes comerciales mantienen una relación directa con ello, y se encargan de llevar registros de prospectación de acuerdo a (FO-VE-01) PLAN DE TRABAJO y (FO-VE-02) REPORTE DE VISITAS.

8.2.2. AUDITORIA INTERNA

1. OBJETIVO

Llevar un sistema para verificar que las actividades de calidad cumplan con lo planeado y que determine la efectividad del sistema.

2. ALCANCE

Aplica para todas las dependencias de la organización.

3. GENERALIDADES

Es un examen sistemático e independiente, que tiene como fin determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y si estas se han implementado efectivamente y son adecuadas para el logro de los objetivos propuestos.

4. DESARROLLO

Criterios de selección de los auditores internos.

Sumilec S.A. realiza la selección de auditores tomando como el documento (OD-GC-13) COMPETENCIA DE LOS AUDITORES.

5. PROCEDIMIENTO

Se debe realizar con base en los siguientes lineamientos:

5.1. Preparación

Formación del comité auditor.

Elaboración del plan de auditoría.

Distribución de documentos al proceso que se va a auditar y a los integrantes del comité auditor, para su estudio.

Elaboración de lista de verificación.

Notificación al área a auditar.

5.2. Realización

Efectuar reunión.

Efectuar auditoria basándose en la lista de verificación examinando evidencias objetivas (Certificado, firmas, reportes, registros).

En caso de encontrarse desviaciones, escuchar explicación, causa y efecto.

Anotar cualquier observación y detalles específicos.

Cualquier desviación o deficiencia que sea de gravedad y que requiera acción correctiva debe comunicarse a la gerencia o jefe de departamento.

Informar a las personas del departamento auditado las desviaciones encontradas y resumir lo acontecido, dándoles oportunidad de aclarar y conseguir resultados.

5.3. Reporte

Se debe elaborar el reporte en un plazo máximo de cinco días hábiles. Contemplando la información general del plan de auditoría.

Cargo de las personas auditadas

Resumen de NCM, NCm, y AM.

Firma del auditor.

5.4. Seguimiento

El proceso auditado debe responder en un plazo definido, dando explicación de las acciones correctivas.

Se debe verificar por parte del auditor o líder del proceso de calidad, que el plan de acción se esté llevando a cabo, y cuando se completa dar por cerrada la auditoria con la palabra CUMPLIDO ó CERRADO.

5.5. Registros

Gestión de Calidad es responsable de mantener un archivo con la siguiente información:

Programa de auditorias

Plan de auditorias

Anexos de Evidencias Objetivas que se considere pertinentes. (opcional).

RNC

Informe de cierre

5.6. Frecuencia

La organización realizara las auditorías internas siguiendo los ciclos establecidos por el cronograma de auditorías internas.

6. RESPONSABILIDAD

El auditor principal, es responsable de la planificación de la auditoría interna, de coordinar y efectuar las auditorias con apoyo del grupo de auditores secundarios.

8.2.3. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

En SUMILEC S.A. cada proceso tiene sus indicadores, los cuales se miden durante el año y al final, para comparar cual fue la meta a alcanzar y el logro obtenido, esto se realiza mediante el seguimiento de los objetivos de calidad al estado del sistema de calidad, al resultado de las auditorías internas y externa, a los reclamos internos y externos, a la información que llega para la revisión de la gerencia y para las reuniones de calidad, se toman las decisiones para actualizar estos indicadores.

Los individuos competentes deben estar en capacidad de verificar su propio trabajo sin una verificación por otra persona. Dicha flexibilidad es esencial en una mediana empresa, donde debe evitarse la excesiva duplicación de esfuerzos.

Mediante la planificación de la calidad se asegura que los objetivos establecidos se estén cumpliendo y que los requisitos con clientes y proveedores sean los pactados evitando las no conformidades al final de los procesos.

8.2.4. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DEL PRODUCTO

En SUMILEC S.A. los registros de recepción, características físicas, identificación, y demás resultados de la inspección, deben tener V^oB^o de la gerencia general o la persona designada para este fin, la cual debe estar capacitada y conocer las características, material y partes de los productos generalmente "Jefe de Bodega".

Los productos cuya aceptación o rechazo no se decida de inmediato se identificarán y se colocarán en lugar determinado como área roja.

El producto rechazado se le hará devolución de acuerdo con gestión de la calidad.

8.3 CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME

1. OBJETIVO

Identificar el material que no cumpla con los requisitos especificados.

Registrar su condición avalada por el V^oB^o de la persona o departamento responsable o autorizado.

2. ALCANCE

Todos en la organización.

3. RESPONSABILIDAD

El líder de Gestión de la Calidad y jefe de Bodega con el V^o B^o de la Gerencia General.

4. DESARROLLO

Llegada del producto a recepción

Verificación físico y documento

Verificación especificaciones

Rechazo y recomendaciones

Aceptar o corregir mediante acuerdo

Degradar y ofrecer como segunda

Rechazar y desechar

Reparación

Inspección V^oB^o, llenar formato.

Almacenaje en sitio para no conformes o área roja

Fin del proceso

Ver (PT-BO-02) recibo de mercancía y lo no-conforme se llena el formato (FO-BO-04) y se hace reclamación respectiva.

8.4 ANÁLISIS DE DATOS

El representante de la gerencia para gestión de calidad es responsable de administrar el listado maestro de registros de técnicas estadísticas de la compañía.

En las reuniones periódicas de ventas se hace análisis y seguimiento a los resultados y se comparan con los objetivos de calidad de toda la organización, y de acuerdo al análisis de los resultados se hacen los ajustes respectivos y debe quedar registro de las observaciones indicadas.

Debe proporcionar información tanto de la satisfacción de los clientes como de la conformidad con los requisitos del servicio, las características y tendencias de los procesos y los proveedores.

8.5 MEJORA

8.5.1. MEJORA CONTINUA

1. OBJETIVO

Establecer los mecanismos mediante los cuales SUMILEC S.A. utilizará la política y los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias y las demás acciones del sistema de gestión de la calidad para el mejoramiento continuo del mismo y de la organización.

2. ALCANCE

Es aplicable a todo el sistema de gestión de la calidad de SUMILEC S.A.

3. DEFINICIONES

3.1. Mejoramiento Continuo

Acción recurrente que aumento la capacidad para cumplir con los requisitos previamente establecidos.

4. GENERALIDADES

4.1. Un sistema de gestión de la calidad sólo se perfecciona con la aplicación de la filosofía y cultura del mejoramiento continuo.

4.2. Si el sistema de gestión de la calidad no ayuda a la empresa a mejorar día tras día no es efectivo y solo traerá más problemas de los ya existentes.

4.3. “Mejora continua” no significa que ocurre sin una interrupción o cese; por el contrario, la mejora debería interpretarse como una actividad repetida por implementar cuando se identifique una oportunidad, y exista justificación para proceder, y se cuente con los recursos necesarios.

5. PROCEDIMIENTO

Anualmente el comité de calidad aprueba los objetivos de calidad en base al resultado del año anterior, asignando metas con la filosofía del mejoramiento continuo, igualmente se analiza los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes y del clima organizacional, y de acuerdo a los resultados se plantean programas de mejoramiento continuo.

6. RESPONSABLES

Gerencia general y comité de calidad.

8.5.2. ACCIÓN CORRECTIVA

1. OBJETIVO

Detectar y asegurar la solución de problemas que afecten a la calidad del servicio y/o productos.

2. ALCANCE

Todo el personal involucrado en el proceso debe tomar acciones correctivas para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.

3. RESPONSABILIDAD

Debido a que las acciones correctivas se aplican a todas las áreas de la organización, es importante que todas las personas que hacen parte del SGC en coordinación con los responsables de todos los procesos; se hagan cargo de levantar las no conformidades, el análisis de causas y las acciones correctivas y preventivas a que haya lugar.

4. DESARROLLO

Investigar la causa- problema y posible solución a través del diagrama causa-efecto.

Analizar procesos, operaciones, registros de calidad, quejas de los clientes y elaborar plan de acción.

Iniciar acciones de prevención a un nivel acorde al riesgo o problema encontrado.

Aplicar controles para asegurar que las acciones correctivas sean tomadas y efectivas.

Implantar y registrar en un formato los cambios en los procedimientos que sean resultado de acciones correctivas.

Hacer seguimiento.

En el numeral 8.1 se explica las técnicas estadísticas para plantear acciones correctivas.

Ver procedimientos para acciones correctivas y preventivas (PR-GC-02)

8.5.3. ACCIÓN PREVENTIVA

1. OBJETIVO

La organización debe iniciar acciones de prevención para manejar problemas potenciales.

2. ALCANCE

Todos los procesos, operaciones de trabajo, registros de calidad, reportes de servicio y reclamaciones de clientes para determinar y eliminar causas potenciales del servicio y/o productos no conformes.

3. RESPONSABILIDAD

Gestión de la Calidad en coordinación con el comité de calidad es quien debe evaluar la necesidad de adoptar acciones preventivas.

4. DESARROLLO

Determinar las no conformidades potenciales en:

Reuniones de ventas

Sugerencias de empleados

Resultado de auditorías internas

Sugerencias de clientes y proveedores.

Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia.

Determinar e implementar las acciones necesarias.

Registrar en un formato los resultados de las acciones tomadas

Revisar y hacer seguimiento de las acciones preventivas tomadas.

Ver procedimiento para acciones preventivas y correctivas (PR-GC-02)

ANEXO 2. Caracterización de Procesos




PROCESO
ADMINISTRATIVO

(PR-AD-01)
VERSION 08
2010-01-19

PROCESO: ADMINISTRATIVO LÍDER DE PROCESO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO
 OBJETIVO: Describir las actividades necesarias para Direccionar y Gestionar el Talento Humano- Los recursos Financieros y los Servicios Generales
 ALCANCE: Aplica para toda la organización

PROVEEDORES DEL PROCESO	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDADES DE TRANSFORMACION (PHVA)			SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES DEL PROCESO
		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS		
Fuentes Externas	Nivel Salarial - Hojas de Vida - Personal- Decretos leyes en Seguridad Social.	Establecimiento de perfiles de Cargos- Selección e inducción de personal. (P)	Gerencia - Asistente Administrativo	Descripción de Cargos - Plan de Inducción -Archivos Hojas de Vida	Personal Competente	Todos los procesos
		Programación De trabajo de Mensajería y Servicios Generales (P)	Asistente Administrativa	Control de Mensajería - Control de Horario		
		Asignación de Responsabilidades y autoridades en la empresa (P)	Gerencia - Asistente Administrativo	Descripción de Cargos -Manual de funciones- Matriz de		
Todos los procesos	Necesidades de personal y/o Competencias Personales/ necesidades de Insumos Papelería	Capacitación , Formación y Entrenamiento de personal. (H)	Asistente Administrativo	Plan de Capacitación del Periodo- Archivos Hojas de Vida	Resultado de La Revisión Gerencial	Todos los procesos
		Evaluación de personal (H)	Asistente Administrativo -Líder proceso de Calidad	Formato Evaluación de Personal- Control de Horario		
Gerencia	Presupuestos Financieros Políticas Financieras Objetivos de Calidad Financiera	Compras de Papelería - Implementos de Aseo - Software y muebles de Oficina (H)	Asistente Administrativo	SISTEMA UNO	Información Contable y Financiera Actualizada	Dian- Mercado- Todos los Procesos
		Cumplimiento en la reglamentación de Seguridad Social, pago de nómina y afiliaciones (H)	Asistente Financiera- Asistente Administrativa	Afiliaciones- Contratos- Decretos- Leyes		
		Asignación de los recursos (H)	Gerencia - Asistente Administrativo	SISTEMA UNO		
Todos los procesos	Necesidades de Seguridad y Salud Ocupacional	Administrar la comunicación Interna y Externa de la empresa (H)	Asistente Adminsitrativo -Asistente de Cartera- Líder Gestión de Calidad	Procedimiento Mecanismos y Medios de Comunicación Interna- Formato Recibo y Distribución de Correspondencia y Fax.	Bienestar Laboral y Clima Organizacional Adecuados	Todos los procesos
		Revisión y Seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad (V)	Asistente Administrativo - Gerencia- Líder Proceso de Calidad	Acta De Revisión por la Dirección		
		Medición de los Objetivos de Calidad de Cada proceso (V)	Asistente Administrativo	Cuadro de Objetivos de Calidad del Periodo	Mantenimiento del SGC	Cliente Interno y Externo
		Seguimiento a las ventas crédito y recaudos (V)	Vendedores -Jefe de Cartera- Gerencia	Procedimiento Cobranza- Recibos de Caja- Consignaciones-Notas de Devoluciones -Cartera de Clientes- Planilla diaria de Recaudos.		
		Evaluar y reestablecer Direccionamiento Estratégico (A)	Gerencia - Asistente Administrativo -Líder proceso de Calidad	Manual de Calidad.		

	PROCESO				(PR-AD-01) VERSION 08 2010-01-19	
	ADMINISTRATIVO					
RECURSOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN						
RECURSOS		QUIÉN LOS SUMINISTRA				
Humanos: Asistente Administrativo, Gerente, líder proceso de Calidad.		GERENCIA				
Físicos: Oficina, Papelería, archivadores.		GERENCIA				
Tecnológicos: Computador, Impresora, Internet		GERENCIA				
REQUISITOS DE LA NORMA						
5. Responsabilidad de la dirección						
5.5.3 Comunicación Interna						
6. Gestión de los recursos						
8.2.3.: Seguimiento y medición de los procesos						
8.4.: Análisis de datos - 8.5.: Mejora Continua						
COMUNICACIÓN INTERNA						
INFORMACIÓN		RESPONSABLE		A QUIÉN INFORMA?		FRECUENCIA
Necesidades de capacitación		Asistente Administrativo		Gerencia		Personalmente
Ajustes o redistribución del Presupuesto		Asistente Administrativo		Gerencia		Personalmente
ACTIVIDADES PARA LA MEJORA						
SEGUIMIENTO		RESPONSABLE	MEDICIÓN	RESPONSABLE	META	INDICADOR
Revisión Cumplimiento de Metas		Gerencia	Cumplimiento Objetivos de Calidad	Asistente Administrativo- Líder proceso de Calidad	Cumplimiento del 80%	Indicador de Eficiencia del SGC.
						FRECUCIA
						Anual

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Proceso Administrativo



PROCESO

BODEGA


(PR-BO-01)
VERSION 08
2010-01-19

PROCESO: BODEGA LÍDER DE PROCESO: JEFE DE BODEGA

OBJETIVO: Describir las actividades necesarias para recibir, mantener, preservar y transportar las mercancías para la venta

ALCANCE: Aplica para toda la mercancía, materias primas y material eléctrico y de comunicación disponibles para la venta

		ACTIVIDADES DE TRANSFORMACION (PHVA)				
PROVEEDORES DEL PROCESO	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES DEL PROCESO
PROVEEDORES	Material eléctrico y de Comunicaciones	Determinar la rotación del personal en Bodegas 1 -2 (P)	Jefe de Bodega	-	Material eléctrico y de Comunicaciones en las condiciones óptimas de calidad.	Cliente interno y externo
		Definir el Tipo de transporte a utilizar en cada despacho (P)	Jefe de Bodega	-		
Cliente	Requisitos del Cliente	Recibir Material Eléctrico y de Comunicaciones (H)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Procedimiento Recibir mercancía -Formato transporte- Formato Verificación Orden de Compra	TRAZABILIDAD	Todos los procesos/ Cliente Externo
Gerencia	Requisitos internos de la empresa	Entregar la mercancía solicitada (H)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Procedimiento Entrega de Mercancía, remisión, factura de venta, Guía empresa Transportadora		
		Almacenar Mercancía (H)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Procedimiento Almacenaje		
Procesos	Documentación y gestión de los procesos	Llevar control de Garantías (V)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Procedimiento Atención de reclamos- Formato control de garantías		
		Llevar control de préstamos y demostraciones (V)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Formato Control de Préstamos y demostraciones		
		Mantener en óptimas condiciones herramientas de transporte, metrología etc. (V)	Jefe de Bodega/ auxiliares de bodega	Formato Control y seguimiento de equipos de medición.		
		Mantener la Bodega en condiciones adecuadas de Bienestar y seguridad (A)	Administrativo/ Jefe de Bodega	Copaso- Panorama de Riesgos- reglamento de Higiene y Seguridad industrial. Nota: En Revisión .		
Procesos	Documentación y Gestión de los Procesos	Ingresar oportunamente la mercancía al sistema, llevar la trazabilidad de la mercancía (H) Y (V)	Auxiliar de Inventarios- Jefe de Bodega	Procedimiento inventario por lineas- entradas al inventario por sistema		

	PROCESO		(PR-BO-01) VERSION 08 2010-01-19			
	BODEGA					
RECURSOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN						
RECURSOS		QUIÉN LOS SUMINISTRA				
Humanos: Jefe de Bodega/ Auxiliares de Bodega		Administrativo				
Físicos: Locaciones, Papelería, Estanterías - Herram		Administrativo				
Técnicos: Computador, Impresora, Internet		Administrativo				
REQUISITOS DE LA NORMA						
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio						
7.5.3 Identificación y Trazabilidad - 7.5.4 Prop. D. Cliente						
7.5.5 Preservación del Producto - 7.6 Control Disp. Seguimiento y Medición						
8.2.3.: Seguimiento y medición de los procesos						
8.3.: Control del producto no conforme - 8.4.: Análisis de datos						
8.5.: Mejora Continua						
COMUNICACIÓN INTERNA						
INFORMACIÓN		RESPONSABLE	A QUIÉN INFORMA?	MEDIO Y CANAL	FRECUENCIA	
Trazabilidad del producto		Jefe de Bodega	Procesos Involucrados	Productos Marcados	Por Evento	
Estado De Garantías		Jefe de Bodega	Líder Proceso Gestión de Calidad	Evaluación de Proveedores	Anual	
Evaluación de desempeño del personal (si aplica)		Líder Gestión de Calidad	Gerencia	Evaluación de personal	Anual	
ACTIVIDADES PARA LA MEJORA						
SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	MEDICIÓN	RESPONSABLE	META	INDICADOR	FRECUENCIA
REVISIÓN TÉCNICA DEL PROCESO	GERENCIA/ Líder Proceso de Calidad	Reclamos de Empaques	Jefe de Bodega	0	Nº de reclamos	Mensual
		Errores en la recepción	Jefe de Bodega	0	Nº errores empaque de Mcía	Mensual
		Error de Codificación del	Jefe de Bodega	0	Nº Errores de Codificación	Mensual

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Proceso Bodega



PROCESO

GESTIÓN DE CALIDAD


(PR-GC-01)
VERSION 08
2010-01-19

PROCESO: LÍDER DE PROCESO:

OBJETIVO:

ALCANCE:

		ACTIVIDADES DE TRANSFORMACION (PHVA)				
PROVEEDORES DEL PROCESO	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES DEL PROCESO
ICONTEC	Requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008	Estructuración y diseño del SGC (P)	Líder del proceso	-	Mejora de los procesos	Cliente interno y externo
		Estructuración y edición de la documentación del SGC (H)	Líder del proceso	Control de Documentos - Control de Registros		
		Control del Manual de Calidad (V)	Líder del proceso	Manual de Calidad		
Cliente	Requisitos del Cliente	Manejo y seguimiento de acciones correctivas, preventivas y de mejora (V)	Lider del proceso- Gerencia- Auditores Internos	Acción correctiva - Acción Preventiva Descripción de herramientas de mejoramiento continuo.	Mantenimiento del SGC	Todos los procesos
		Seguimiento de los Objetivos de calidad(V)	Comité de Calidad	Cuadro Objetivos de calidad del periodo - Acta de Comité de Calidad		
Gerencia	Requisitos internos de la empresa	Realización de Auditorías Internas de Calidad (A)	Líder del proceso - Auditores internos de Calidad	Plan de Auditoría -Lista de Chequeo- Informe de Auditoría-Tratamiento de No conformidades		
		Implementación de Nuevas acciones preventivas, correctivas o de mejora (A)	Líder del proceso- Comité de Calidad - Gerencia	Acción correctiva - Acción Preventiva Descripción de herramientas de mejoramiento continuo.		

	PROCESO			(PR-GC-01)	
	GESTIÓN DE CALIDAD			VERSION 08 2010-01-19	
RECURSOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN					
RECURSOS		QUIÉN LOS SUMINISTRA			
Humanos: Reunión de Ventas, Representante de Gerencia		Administrativo			
Físicos: Oficina, Papelería, archivadores		Administrativo/ Compras			
Técnicos: Computador, Impresora, Internet		Administrativo/ Compras			
REQUISITOS DE LA NORMA					
4.1.: Requisitos Generales					
4.2.: Requisitos de la documentación					
8.1.: Generalidades (Medición, análisis y mejora) - 8.2.2.: Auditoría interna					
8.2.3.: Seguimiento y medición de los procesos					
8.3.: Control del producto no conforme - 8.4.: Análisis de datos					
8.5.: Mejora Continua					
COMUNICACIÓN INTERNA					
INFORMACIÓN		RESPONSABLE		A QUIÉN INFORMA?	
Estado de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora		Líder del proceso		Gerencia	
Medición de los objetivos de Compras		Líder del proceso		Gerencia	
Solicitud de recurso humano / Solicitud de		Líder del proceso		Gerencia	
Evaluación de desempeño del personal (si aplica)		Líder Gestión de Calidad		Gerencia	
ACTIVIDADES PARA LA MEJORA					
SEGUIMIENTO		RESPONSABLE		META	
COMITÉ DE CALIDAD - REUNIONES DE GERENCIA Y LIDER DEL PROCESO		GERENCIA		70%	
		Efectividad en las acciones preventivas y correctivas planteadas		Lider del Proceso	
		Cumplimiento de los requisitos de la norma		Lider del Proceso	
				90%	
				Informe de auditoría	
				Anual	
				Anual	

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Proceso Gestión de Calidad



PROCESO

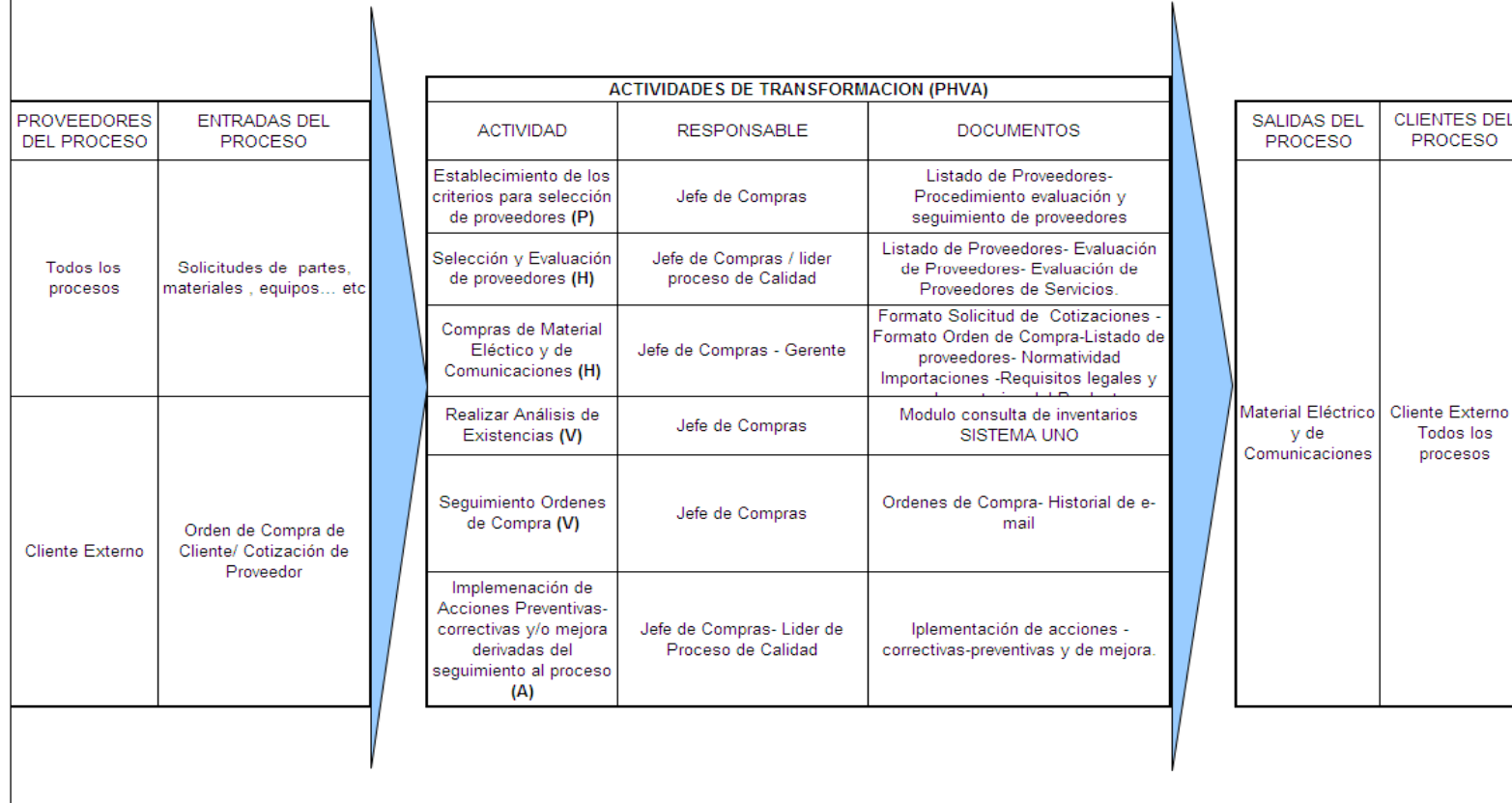
COMPRAS


(PR-CO-01)
VERSION 08
2010-01-19

PROCESO: LÍDER DE PROCESO / AUTORIDAD:

OBJETIVO:

ALCANCE:



	PROCESO			(PR-CO-01) VERSION 08 2010-01-19		
	COMPRAS					
RECURSOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN						
RECURSOS		QUIÉN LOS SUMINISTRA				
Humanos: Gerente-Jefe de Compras- Auxiliar de Inventarios		Administrativo				
Físicos: Puestos de Trabajo, papelería, archivadores		Administrativo				
Tecnológicos: Computador, impresora, internet		Administrativo				
REQUISITOS DE LA NORMA						
7.4.1 Proceso de Compras						
7.4.2 Información de las compras						
7.4.3 Verificación de los productos comprados						
8.4.: Análisis de datos						
8.5.: Mejora Continua						
COMUNICACION INTERNA						
INFORMACION	RESPONSABLE	A QUIEN INFORMA?	MEDIO Y CANAL	FRECUENCIA		
Información Actualizada de proveedores y resultados de evaluación	Jefe de Compras	Gerencia	Escrita - Evaluación de Proveedores	Anual		
Resultados de Seguimiento al proceso	Jefe de Compras-Gerente - Auditores Internos	Gerencia	Cuadro Objetivos de Calidad - Informe de Auditoría	Cada vez que se realicen las mediciones / para revisión gerencial		
Solicitud de recurso humano / Solicitud de Capacitación o entrenamiento.	Líder del proceso	Gerencia	Personalmente- Objetivos de Calidad	Por evento		
Evaluación de desempeño del personal (si aplica)	Líder Gestión de Calidad	Gerencia	Evaluación de personal	Anual		
ACTIVIDADES PARA LA MEJORA						
SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	MEDICIÓN	RESPONSABLE	META	INDICADOR	FRECUENCIA
REVISIÓN TÉCNICA DEL PROCESO	GERENCIA	Nº de No Conformidades	Jefe de Compras- Líder proceso de Calidad	<=5	Total de No conformidades del	Mensual
		Calificación Evaluación de Proveedores	Jefe de Compras- Líder proceso de Calidad	20% P. Especiales 70% P. Aceptables	Tabulación Evaluación de Proveedores	Anual

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Proceso Compras



PROCESO

(PR-VE-01)
VERSION 08
2010-01-19

VENTAS

PROCESO:


LÍDER DE PROCESO:

OBJETIVO:

ALCANCE:

ACTIVIDADES DE TRANSFORMACION (PHVA)

PROVEEDORES DEL PROCESO	ENTRADAS DEL PROCESO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	SALIDAS DEL PROCESO	CLIENTES DEL PROCESO
Cliente Externo	Requerimientos - Requisitos del Cliente	Determinación De los Objetivos de Ventas y Cuotas de ventas (P)	Gerencia	Cuadro de Objetivos Corporativos	Mejora de los procesos	Cliente interno y externo
		Diseño- Elaboración y presentación del portafolio de Productos (P)	Gerencia - Soporte Técnico- Jefe de Compras- Vendedores	Listas de Precios- Catálogos		
		Prospección (P)	Vendedores- Gerencia	Registro de Visitas- Plan de Trabajo-Reglamento de Ventas		
Proceso Administrativo	Cartera/ Cobranzas	Ventas (H)	Vendedores- Asistente de Ventas-Soporte Técnico - Gerencia	Procedimiento de Venta Externa- Procedimiento de Ventas Mostrador- Procedimiento Requisitos Esenciales de los clientes- Código de Comercio		
		Gerencia	Nuevas Propuestas	Realización, Revisión, Aprobación - Cambios en pedidos- Facturas - Precios-Remisiones (H)		
Direccionamiento Estratégico	Requisitos internos de la empresa	Comunicación con el cliente- Atención de Quejas y Reclamos (V)	Lider del Proceso de Calidad- Proceso implicado	Procedimiento Atención de Reclamos		
		Evaluación de la Satisfacción de clientes (V)	Lider Proceso de Calidad-Gerencia	Procedimiento Evaluación de la Satisfacción de Clientes		
Proceso de Gestión de Calidad	Mejoramiento Continuo Satisfacción del Cliente	Seguimiento a las ventas crédito y recaudos (V)	Vendedores -Jefe de Cartera- Gerencia	Procedimiento Cobranza- Recibos de Caja- Consignaciones-Notas de Devoluciones -Cartera de Clientes		
		Implementación de Acciones Correctivas, preventivas y de mejora derivadas del seguimiento y la medición del proceso, así como de la retroalimentación del cliente. (A)	Gerencia- Vendedores- Asistente de Ventas	Cuadro de Objetivos Corporativos - Acciones correctivas- Acciones preventivas.		

	PROCESO			(PR-VE-01) VERSION 08 2010-01-19		
	VENTAS					
RECURSOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACIÓN				REQUISITOS DE LA NORMA		
RECURSOS		QUIÉN LOS SUMINISTRA		5.5.3 Comunicación Interna		
Humanos: Vendedores, Asistente de Ventas- Soporte Técnico- Gerente		Administrativo		7.2 .1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto		
Físicos: Oficina, Papelería, archivadores		Administrativo		7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto		
Técnicos: Computador, Impresora, Internet		Administrativo		7.2.3 Resultados de Diseño y desarrollo		
				8.2.1 Satisfacción de Cliente- 8.2.3 Seguimiento y medición del proceso		
				8.4 Análisis de Datos 8.5 Mejora Continua		
COMUNICACIÓN INTERNA						
INFORMACIÓN	RESPONSABLE	A QUIÉN INFORMA?	MEDIO Y CANAL	FRECUENCIA		
Pedidos de Los clientes	Vendedores -Asistente de Ventas	Bodega- Compras	Telefónico-Personalmente- correo electrónico	Por Evento		
Solicitud de Garantía	Vendedores -Asistente de Ventas	Bodega- Compras	Telefónico-Personalmente- correo electrónico	Por Evento		
Cambios en los pedidos por parte del cliente	Vendedores -Asistente de Ventas	Bodega- Compras	Telefónico-Personalmente- correo electrónico	Por Evento		
Informes periódicos de Ventas	Vendedores -Líder proceso de Calidad	Comité de Calidad- Gerencia	Comité de Calidad - Acta de Comité- Cuadro de	Bimestral		
ACTIVIDADES PARA LA MEJORA						
SEGUIMIENTO	RESPONSABLE	MEDICIÓN	RESPONSABLE	META	INDICADOR	FRECUENCIA
Revisión de Atención de Reclamos	Líder Proceso de Gestión de Calidad	Satisfacción del Cliente	Líder Proceso de Calidad	85%	% Satisfacción total del periodo	Anual
		Crecimiento Ventas Externas	Asistente Administrativo	Variable para cada periodo	% incremento de ventas por vendedor	Anual
Revisión de Resultados Evaluación del Cliente	Líder Proceso de Gestión de Calidad	Crecimiento Ventas Mostrador	Asistente Administrativo	Variable para cada periodo	% incremento de ventas por vendedor	Anual

Fuente: Sistema de Gestión de Calidad SUMILEC S.A.

Proceso Ventas

ANEXO 3. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Financiera

INDICADOR	INCREMENTO RENTABILIDAD ANUAL					
CALCULO	$(\text{Venta-Costo})/\text{Venta}$					
CRECIMIENTO	$(\text{Rentabilidad Año Actual}-\text{Rentabilidad Año Anterior})/\text{Rentabilidad Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Aumentar la capacidad de la empresa para generar utilidades y beneficios en el plazo de un año.					
RESPONSABLE	Contador					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	20%	5%				
Semáforo						
Menor a 4%		4% - 5%			Por encima de 5%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento Rentabilidad Anual

INDICADOR	INCREMENTO VENTAS NETAS ANUALES					
CALCULO	$(\text{Ventas Netas Año Actual} - \text{Ventas Netas Año Anterior}) / \text{Ventas Netas Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Aumentar el valor de las ventas anuales de bienes o servicios relacionados con el giro del negocio.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	\$ 12.000.000.000,00	5%				
Semáforo						
Menor a 4%			4% - 5%		Por encima de 5%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento Ventas Netas Anuales

INDICADOR	INCREMENTO LA GANANCIA EN COMPRA					
CALCULO	Precio de Lista-Precio con Descuento					
CRECIMIENTO	$(\text{Ganancia en Compras Mes Actual} - \text{Ganancia en Compras Mes Anterior}) / \text{Ganancia en Compras Mes Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Mensual					
OBJETIVO	Aumentar las ganancias en las compras realizadas mensualmente.					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	5%				
Semáforo						
Menor a 4%		4% - 5%		Por encima de 5%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento Ganancia en Compra

INDICADOR	INCREMENTO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS					
CALCULO	$(\text{Pdtos Importados Año Actual} - \text{Pdtos Importados Año Anterior}) / \text{Pdtos Importados Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Incrementar el portafolio de los productos importados anualmente.					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	15%				
Semáforo						
Menor a 12%		12% - 15%		Por encima de 15%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento de Portafolio de Productos Importados

ANEXO 4. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva Clientes

INDICADOR	SATISFACCION DEL CLIENTE					
CALCULO	Promedio Calificacion de Satisfacción del Cliente					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción del cliente.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	90%				
Semáforo						
Menor a 85%		85% - 90%			Por encima de 90%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Satisfacción del Cliente

INDICADOR	INCREMENTO DE CLIENTES					
CALCULO	$(\text{Clientes Obtenidos Año Actual} - \text{Clientes Obtenidos en el Año Anterior}) / \text{Clientes Obtenidos Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Adquirir nuevos clientes.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	15%				
Semáforo						
Menor a 12%			12% - 15%		Por encima de 15%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento de Clientes

INDICADOR	INCREMENTO DE VENTAS EN SECTORES					
CALCULO	$(\text{Ventas Sector X Año Actual} - \text{Ventas Sector X Año Anterior}) / \text{Ventas Sector X Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Penetrar en nuevos mercados.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	10%				
Semáforo						
Menor a 8%			8% - 10%		Por encima de 10%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento de Ventas en Sectores

INDICADOR	INCREMENTO NUMERO DE SECTORES					
CALCULO	$(Q \text{ Sectores Año Actual} - Q \text{ Sectores Año Anterior}) / Q \text{ Sectores Año Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Penetrar en nuevos mercados.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	10%				
Semáforo						
Menor a 8%		8% - 10%		Por encima de 10%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento Número de Sectores

INDICADOR	INCREMENTO DE PRODUCTOS POR CLIENTE					
CALCULO	$(\text{Pdtos Adquiridos Semestre Actual} - \text{Pdtos Adquiridos Semestre Anterior}) / \text{Pdtos Adquiridos Semestre Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Incrementar la densidad de productos por clientes.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	10%				
Semáforo						
Menor a 8%		8% - 10%		Por encima de 10%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento de Productos por Cliente

INDICADOR	PORCENTAJE DE RECOMPRA					
CALCULO	Q clientes compra mes actual/Q clientes compra mes anterior					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Mensual					
OBJETIVO	Retener o fidelizar clientes.					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	90%				
Semáforo						
Menor a 85%		85% - 90%		Por encima de 90%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Porcentaje de Recompra

INDICADOR	INCREMENTO COMPRA DE NUEVOS PRODUCTOS					
CALCULO	$(\text{Referencias Semestre Actual} - \text{Referencias Semestre Anterior}) / \text{Referencias Semestre Actual}$					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Adquirir y comercializar nuevos productos.					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	10%				
Semáforo						
Menor a 8%		8% - 10%		Por encima de 10%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Incremento Compra de Nuevos Productos

ANEXO 5. Hojas de Vida Indicadores desde la Perspectiva de los Procesos Internos

INDICADOR	NO CONFORMIDADES POR SERVICIO					
CALCULO	# de No Conformidades por Servicio					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Prestar servicios de la más excelente calidad					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas, Lider de Calidad y Jefe de Bodega					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0	10				
Semáforo						
Mayor a 15		15-10		Por debajo de 10		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador No Conformidades por Servicio

INDICADOR	CALIFICACION DE DISTRIBUIDOR					
CALCULO	Promedio de la calificación por parte de los proveedores					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Ser la primera opción para los proveedores					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	85,0%				
Semáforo						
Menor a 85%		85% - 90%		Por encima de 90%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Calificación de Distribuidor

INDICADOR	CALIFICACION DE POSICIONAMIENTO					
CALCULO	Promedio de la calificación de posicionamiento por parte del cliente					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Lograr el mejor posicionamiento de la imagen corporativa					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	5	4				
Semáforo						
Menor a 4		4-5			5	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Calificación de Posicionamiento

INDICADOR	CALIFICACION DE RELACION CON EL CLIENTE					
CALCULO	Promedio de Calificacion de Relacion con el Cliente					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Aumentar la Intensidad de la relación con el cliente					
RESPONSABLE	Jefe de Ventas y Jefe de Bodega					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	5	4				
Semáforo						
Menor a 4		4-5			5	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Calificación de Relación con el Cliente

INDICADOR	PORCENTAJE DE UTILIZACION DE RECURSOS					
CALCULO	# Recursos Usados/# Recursos Disponibles					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Gestionar eficientemente todos los recursos de la organización.					
RESPONSABLE	Todos los miembros al interior de la empresa					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	90,0%				
Semáforo						
Menor a 85%		85% - 90%		Por encima de 90%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Porcentaje de Utilización de Recursos

INDICADOR	PORCENTAJE DE ENTREGAS A TIEMPO					
CALCULO	# Entregas a tiempo/# total de entregas					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Mensual					
OBJETIVO	Realizar siempre las entregas a tiempo					
RESPONSABLE	Jefe de Bodega					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	90,0%				
Semáforo						
Menor a 85%			85% - 90%		Por encima de 90%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Porcentaje de Entregas a Tiempo

INDICADOR	PORCENTAJE DE ENTREGAS COMPLETAS					
CALCULO	# Entregas completas/# total de entregas					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Mensual					
OBJETIVO	Entregar siempre los pedidos completos					
RESPONSABLE	Jefe de Bodega					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	90,0%				
Semáforo						
Menor a 85%			85% - 90%		Por encima de 90%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Porcentaje de Entregas Completas

INDICADOR	PROVEEDORES ESPECIALES					
CALCULO	# de Proveedores Especiales					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Garantizar proveedores de la mejor calidad					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	85%				
Semáforo						
Menor a 75%		75% - 85%		Por encima de 85%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Proveedores Especiales

INDICADOR	PROVEEDORES ACEPTABLES					
CALCULO	# de Proveedores Aceptables					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Garantizar proveedores de la mejor calidad					
RESPONSABLE	Jefe de Compras					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0%	15%				
Semáforo						
Mayor a 20%		20% - 15%		Por debajo de 15%		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Proveedores Aceptables

**ANEXO 6. Hojas de Vida Indicadores desde la
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento
Organizacional**

INDICADOR	CAPACITACION POR PROCESOS					
CALCULO	# de Capacitaciones por proceso					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Ofrecer formación y capacitación al personal					
RESPONSABLE	Administrativo y Lider de Calidad					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0	10				
Semáforo						
Menor a 8			8-10		Por encima de 10	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Capacitación por Procesos

INDICADOR	TECNOLOGIAS IMPLEMENTADAS					
CALCULO	#Tecnologias implementas					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Anual					
OBJETIVO	Implementar tecnologias de la información					
RESPONSABLE	Administrativo					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	0	2				
Semáforo						
0		0-2		Por encima de 2		

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Tecnologías Implementadas

INDICADOR	CALIFICACION DE COMUNICACIÓN INTERNA					
CALCULO	Promedio Calificacion Comunicación Interna					
UNIDAD DE MEDIDA	Cantidad (Número)					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Mejorar la comunicación interna					
RESPONSABLE	Administrativo					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	5	4				
Semáforo						
Menor a 3		3-4			Por encima de 4	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Calificación de Comunicación Interna

INDICADOR	CLIMA ORGANIZACIONAL					
CALCULO	Calificacion Clima Organizacional					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Aumentar el clima organizacional					
RESPONSABLE	Lider de Calidad y Jefe de Bodega					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	93%				
Semáforo						
Menor a 85%			85% - 93%		Por encima de 93%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Clima Organizacional

INDICADOR	RESULTADOS POR PROCESOS					
CALCULO	Calificación de Auditoría					
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje					
FRECUENCIA	Semestral					
OBJETIVO	Aumentar la productividad sin alterar la calidad.					
RESPONSABLE	Administrativo, Jefe de Ventas, Jefe de Compras y Líder de Calidad					
Mes y Año	Línea Base	Valor Meta	Valor Actual	Valor Anterior	Desempeño	Tendencia
	100%	95%				
Semáforo						
Menor a 85%			85% - 95%		Por encima de 95%	

Fuente: Elizabeth C. Meza M. y Sandra M. Hincapié S.
Indicador Resultados por Procesos