



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

**VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA
EMPRESA CORPOLYMSA S.A.**

AUTOR:

MÓNICA GABRIELA ASTUDILLO MOLINA

DIRIGIDO POR:

ECO. MARCOS QUINTEROS

TUTOR

AÑO

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

MÓNICA GABRIELA ASTUDILLO MOLINA

DECLARO QUE:

**EL PROYECTO DE GRADO, INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL
PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CORPOLYMSA S.A.**

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Enero de 2015

MÓNICA GABRIELA ASTUDILLO MOLINA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ECON. MARCOS QUINTEROS

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado, Indicadores de Gestión para el proceso de producción en la Empresa Corpolymsa S.A, realizado por **Mónica Gabriela Astudillo Molina**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a **Mónica Gabriela Astudillo Molina**, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Enero de 2015

Econ. Marcos Quinteros

Tutor



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, MÓNICA GABRIELA ASTUDILLO MOLINA

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA CORPOLYMSA S.A, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Enero de 2015

MÓNICA GABRIELA ASTUDILLO MOLINA

Título:

Indicadores de Gestión para el proceso de producción en la Empresa Corpolyma S.A.

Management Indicators for production process in the Company **Corpolyma S.A.**

Mónica Gabriela Astudillo Molina^I, Marcos Quinteros^{II}.

- I- **Egresada de la Especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. Ubicada en el km 72 vía Durán Tambo. monik_gabby16@hotmail.com**
- II- **Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal ubicado en el km 72 vía Durán Tambo, Economista.**

RESUMEN:

El presente trabajo se desarrolló con la finalidad de analizar la situación administrativa y productiva de la empresa industrial Corporación Olympic Ecuador S.A. Corpolyma, en la cual mediante el empleo de métodos científicos se logró obtener información relevante de las operaciones de la empresa y en consecuencia, el desarrollo de indicadores de gestión que le permitan alcanzar los objetivos planteados por la administración. Como resultado del proceso investigativo se presenta el documento “Indicadores de gestión en la empresa Corporación Olympic Ecuador S.A. Corpolyma”, con el empleo de los indicadores de gestión adecuados se pretende alcanzar niveles de eficiencia productiva que permita incrementar la rentabilidad de los recursos invertidos y optimizarlos para beneficios de la organización y de los clientes.

Palabras Claves: Indicadores de gestión, Proceso, Eficiencia

ABSTRACT

This work was developed in order to analyze the administrative and productive situation of industrial Corporation Olympic Ecuador SA Corpolyma, which by employing scientific methods are managed to obtain relevant information regarding the operations of the company and consequently the development of management indicators that enable it to achieve the goals set by management. As a result of the research process the document "Management indicators presented in the Corporation Olympic Ecuador SA Corpolyma "with the use of appropriate management indicators aims to achieve levels of production efficiency so as to increase profitability and optimize resources invested for the benefit of the organization and customers.

Keywords: Indicators Management, Process

INTRODUCCION:

La empresa Corporación Olympic Ecuador S.A. Corpolyma desarrolla sus actividades bajo un sistema que no cuenta con controles eficientes y eficaces que le permitan optimizar sus recursos en sus procesos de producción, esto le resta competitividad y reduce su campo de acción para adoptar estrategias comerciales que le permitan mantenerse en el mercado y mejorar sus resultados económicos. Esta empresa desarrolla sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, en el kilómetro 7 ½ vía a Daule, la cual se dedica a producir sacos y telares a base de polipropileno cuya esta materia prima es importada y cuyo costo de adquisición está en función del comportamiento del precio internacional del barril de petróleo.

Tras varios años de funcionamiento produciendo sacos y telares, la planta presenta actualmente una baja productividad por diversos factores, esta baja productividad no le permite participar en el mercado en igualdad de condiciones respecto a la competencia, los factores que se han podido identificar son los siguientes:

Factores internos.

- a. Capacidad instalada, su maquinaria data de hace 20 años lo que no permite incrementar el volumen de producción y en consecuencia sus costos variables no son absorbidos eficientemente afectando negativamente en el costo unitario de producción.
- b. Organización, no existe una comunicación efectiva entre los departamentos de producción y contabilidad, los datos técnicos para el cálculo del costo no mantienen una tendencia estable sino que su variabilidad es permanente lo cual provoca desconfianza en su veracidad.
- c. El control del material reprocesado no es eficiente, su impacto en el costo de producción es relevante.

Factores externos:

- a. La competencia ofrece mejores precios lo cual les otorga ventaja competitiva respecto a los productos de la empresa.
- b. El polipropileno, materia prima que se importa, representa el 67% del costo de producción, su costo depende del precio internacional del petróleo y en consecuencia no se tiene un control directo sobre su precio.

Considerando estos factores se puede determinar la necesidad de contar con herramientas administrativas relevantes que le permitan a los decisores adoptar las medidas preventivas y correctivas en las operaciones así como en la parte administrativa y gerencial.

En este contexto se determina que la empresa carece de un sistema de indicadores de gestión que le permitan establecer un control de sus actividades fabriles y administrativas y de esa manera incrementar su productividad de manera eficiente y eficaz.

Desarrollo

Corporación Olympic Ecuador S.A. Corpolymsa (“la Compañía”) se constituyó en la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador, el 5 de Octubre de 1999, ante el Notario cuarto del Cantón Guayaquil Doctor Alberto Bobadilla Bodero e inscrita en el Registro Mercantil con el numero 1.101 el 1 de Diciembre de 1999.

Se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en el Km. 7 ½ vía a Daule (corpolym@telconet.net), se dedica a la manufactura de artículos de materiales plásticos y de caucho, tales como productos para servicios hospitalarios, médicos, ambientales, ortopédicos, también el calzado y otros artículos de materiales plásticos y de caucho para la industria y el consumo público, su Registro Único de Contribuyente es el 0992106107001 y su propietario es el Sr. Roberto Massu, tiene diversos negocios dentro y fuera del país, reside en Centroamérica y visita frecuentemente el país para conocer la situación financiera de su empresa.

Razón por la cual desea implementar los indicadores de gestión en base al CMI aplicados en el área de producción, para el alcance de objetivos operativos y metas que se trazaran en el desarrollo de este trabajo.

Indicadores de gestión y estándar, los criterios a continuación se presentan y que se asumen son extraídos de:

Indicadores de Gestión.- Es fuente de medición de un objetivo, meta o proceso. Debe identificarse claramente en lo que se quiere medir ya que muestra el rendimiento de la empresa porque no son solo datos también se agrega valores. (Subía, 2013)

Se define a un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno

observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán Jaramillo, INDICADORES DE GESTIÓN, 1999)

Estándar.- Es el nivel de gestión, también denominado como normas de desempeño o umbrales. Constituye el parámetro al que se comparará el indicador por el cual se obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. (Subía, 2013)

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todos los miembros de la organización en el desarrollo de coincidencias entre el estado actual de la misma y su visión, su misión y sus valores fundamentales, con el propósito de centrar el interés en las actividades tácticas en el momento presente y futuro. Los planes estratégicos deben contar con cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. Los objetivos de los planes estratégicos, que generalmente son a largo plazo, se los logra a través de la ejecución de los objetivos operativos, conocidos como de corto plazo o planes operativos anuales. (Olalla, 2013)

Planes operativos

Conjunto de programas, proyectos, actividades que se ejecutaran en el siguiente ejercicio fiscal, con la utilización de recursos humanos, materiales, financieros que permita la consecución de los objetivos y metas institucionales en el corto plazo. El POA constituye la base esencial para la elaboración del presupuesto de la organización. Los planes operativos anuales permiten reajustar las políticas y acciones estratégicas a las condiciones y circunstancias que se presenta cada año y a los cambios no previstos. (Olalla, 2013)

Objetivos estratégicos

Primero se establece los objetivos estratégicos y corporativos, estos son generales, es decir los que dicen todo y a la vez no dicen nada. Significa que no se conoce cómo se lograrán, quienes lo harán, cuánto costará, cuándo lo harán.

Objetivos Operativos

Los objetivos operativos son específicos, cuya especificidad radica en que deben cumplir con 4 atributos, los que se describen a continuación;

1. Debe redactarse con un verbo en infinitivo
2. Debe establecerse metas claras y cuantificables,
3. Se determinan los plazos; y,
4. Contienen costos. (Subía, 2013)

Aspectos relevantes en la gestión empresarial

Eficiencia:

Normalmente la consigna de la empresas es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logró el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos. (Beltrán Jaramillo, *Indicadores de Gestión*, 1999)

Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos" (Thompson, 2008)

Eficacia:

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan

alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". (Thompson, 2008)

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto o servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan actualmente en calidad, servicio y precio. (Beltrán Jaramillo, Indicadores de Gestión, 1999)

Efectividad.- Es el producto de la eficacia por la eficiencia, es decir tiene el modo de cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, a través de la utilización propia y racional de los recursos dividido para 100. (Olalla, 2013)

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según modelo de gestión estratégica, de los creadores "Robert S. Kaplan y David P. Norton, el concepto de magno integral ha evolucionado desde que se desarrolló por primera vez y se introdujo el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de gestionar solo con indicadores financieros.

Este permite implementar una estrategia consistente y transparente para una empresa, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, posibilita a través del diagrama causa-efecto establecer las hipótesis estratégicas permitiendo indicar como se creara valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Perspectiva Financiera**
- **Perspectiva del Cliente**

- **Perspectiva del Proceso interno**
- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento**

Perspectiva Financiera: “¿Qué esperan de nosotros nuestros accionistas?”

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

Perspectiva del Cliente.- ¿Qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros?

Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Esta perspectiva está orientada a identificar los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas

compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes

Perspectiva del Proceso Interno.- ¿Cuáles son los procesos internos en los que debemos sobresalir para satisfacer a nuestros clientes?

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Cuáles son los procesos internos de la organización que se deben mejorar para lograr sus objetivos.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

(INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO, 1995)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.- Esta perspectiva es el motor impulsor de las anteriores perspectivas cuadro de mando integral y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima de toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar la acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en la

tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Importancia del cuadro de mando integral en la administración.

El Cuadro de mando Integral es una herramienta de gestión porque sitúa a la estrategia en el centro de la organización y se enfoca hacia las diferentes áreas que permite integrar, analizar y medir los resultados actuales de la empresa.

El CMI es dar a las empresas u organizaciones elementos para medir su éxito a corto, mediano y largo plazo. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan resultados estratégicos que aborda unos aspectos esenciales dentro de la actividad empresarial permitiendo que observe la tendencia y la evolución de los indicadores, lo que consentirá a tomar o anticipar decisiones de manera correcta llevando a la empresa hacia el éxito. (Barona Valencia, 2007)

Planificación Estratégica de Corpolymsa

Se diseñó un plan estratégico con el objetivo de determinar las principales directrices:

Corpolymsa está dedicada a la fabricación de sacos y lonas, atendiendo al sector agroindustrial del país. El principal objetivo es brindar un producto de alta calidad, por lo que día a día los colaboradores están comprometidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Misión.- Desarrollar y comercializar productos de alta calidad que mejoren las expectativas de nuestros clientes, trabajando con personal altamente calificado, para obtener los mejores procesos de producción.

Visión.- Fabricar los mejores productos para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes y alcanzar el liderazgo en el mercado nacional e internacional.

Valores:

- **Conservación del medio ambiente.-** Compromiso en todos los sentidos con la ciudadanía, sin tener intenciones de dañar nuestro medio ambiente
- **Responsabilidad y Puntualidad.-** Cumplir a tiempo la entrega del producto a todos los clientes
- **Confianza.-** Ser leal ante el cliente y familiarizarse en el trabajo
- **La seguridad.-** Buscar alternativas nuevas e innovadoras que eviten cualquier tipo de lesión al ambiente laboral, ya que utilizamos el interés colectivo, y su talento individual, por lo cual es de mucha importancia cuidar a nuestra gente.

ANÀLISIS SITUACIONAL

Análisis Interno

Fortalezas

- Fondos de capital disponible.
- Instalaciones adecuadas.
- Ubicación apropiada
- Productos de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Debilidades

- Baja productividad de la maquinaria
- Falta de un control preciso en los costos de producción.
- No existe un sistema de control.

Análisis Externo

Oportunidades

- Maquinarias actualizadas.
- Indicadores de gestión como sistema de control
- Fácil de acceso a créditos por instituciones financieras

AMENAZAS

- Fortalecimiento de la competencia.
- Productos importados con bajo precio.
- Aumento de precios de la materia prima importada.
- Clientes inestables.

MATRÍZ FODA	ANÁLISIS EXTERNO (ENTORNO)	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maquinarias actualizadas. 2. Indicadores de gestión como sistema de control 3. Fácil de acceso a créditos por instituciones financieras 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de la competencia. 2. Productos importados con bajo precio. 3. Aumento de precios de la materia prima importada. 4. Clientes inestables.
FORTALEZAS	ESTRATEGÍAS OFENSIVAS (FO)	ESTRATEGÍAS DEFENSIVAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondos de capital disponible. 2. Instalaciones adecuadas. 3. Ubicación apropiada 4. Productos de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal de producción en la implementación de indicadores de gestión. (O2,F4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un contrato con un nuevo proveedor de materia prima a largo plazo con un precio definido. (A3) 2. Fidelizar a los clientes ofreciendo calidad del producto y del servicio. (F4-A4)
DEBILIDADES	ESTRATEGÍAS ADAPTIVAS (DO)	ESTRATEGÍAS DE SUPERVIVENCIA (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja productividad de la maquinaria 2. Falta de un control preciso en los costos de producción. 3. No existe un sistema de control. 4. Rotación del personal. 5. Altos volúmenes de desechos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la productividad a través de la adquisición de una maquinaria sofisticada. (O1,O3-D1) 2. Implementar indicadores como sistema de control en el proceso de producción. (O2-D2,D3) 3. Utilizar los desperdicios para la creación de nuevos productos. (D5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de seguridad y de incentivos para retener al personal de producción. (D4) 2. Mantener precios competitivos y promociones para satisfacer sus necesidades. (A2, A4)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	E	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	META
FINANCIERA	Aumentar en un 30% la productividad de la empresa mediante la nueva maquinaria en el año 2014 con un presupuesto 800.000,00 USD	DO1	Porcentaje de productividad aumentada en la empresa mediante la nueva maquinaria en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos en la adquisición de la nueva maquinaria en el año 2014	Aumentar 15% 800.000,00 USD
	Disminuir en un 10% los costos de producción a través de contratación de un nuevo proveedor de materia prima a bajo costo en el año 2014	FA1	Porcentaje de costos de producción disminuidos en el año 2014		Disminuir 10%
CLIENTES	Encuestar a los clientes para medir la satisfacción después de la adquisición del producto en el año 2014 con un presupuesto de 520,00 USD	DA2	Cantidad de clientes satisfechos y clientas no satisfechos en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados para la elaboración de las encuestas en el año 2014	520,00 USD
	Entregar el 5% de descuento a los clientes potenciales que adquieren los productos en gran volumen en el año 2014.	DA2	Porcentaje de descuento entregado a los clientes potenciales que adquieren los productos en gran volumen.		Entregar el 5%

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	E	INDICADORES DE EFICACIA	INDICADORES DE EFICIENCIA	META
PROCESOS INTERNOS	Implementar un sistema de indicadores de gestión para el control del proceso de producción el año 2014 con un presupuesto de 1.000,00 USD	DO2	Numero de indicadores implementados en el proceso de producción en el año 2014.	Cantidad de dólares utilizados para la implementación de indicadores de gestión en el año 2014.	1.0000.00 USD
	Disminuir en un 40% los desperdicios mediante la contratación de un supervisor de producción en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 9.600,00 USD	DO3	Porcentaje de desperdicios disminuidos mediante la contratación de un supervisor de producción en el año 2014	Cantidad de dolares invertidos en la contratación de un supervisor de producción con los desperdicios en el año 2014.	Disminuir 40% 9.600,00 USD
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Dictar 1 curso de capacitación al personal administrativo y de producción en la implementación de indicadores de gestión en el año 2014 con un presupuesto de 2.300,00 USD	FO1	Número de cursos dictados para la implementación de indicadores en el proceso de producción en el año 2014	Cantidad de dólares utilizados en la capacitación del personal administrativo y de producción en el año 2014	1 cursos 2.300,00 USD
	Entregar al personal de producción uniformes para la seguridad laboral en el año 2014 con un presupuesto de 13,506.00 USD	DA1	Cantidad de uniformes de seguridad laboral entregados al personal de producción en el año 2014	Cantidad de dólares invertidos en la entrega de uniformes de seguridad laboral en el año 2014	13,506.00 USD

ANEXO

OBJETIVO	DATOS	CALCULO
Aumentar en un 30% la productividad de la empresa mediante la nueva maquinaria en el año 2014 con un presupuesto 800.000,00 USD	PRESTAMO BANCARIO 800.000,00	
Encuestar a los clientes para medir la satisfacción después de la adquisición del producto en el año 2014 con un presupuesto de 520,00 USD	Número de clientes: 600 Costo por encuestas: \$0.40 Servicios: \$400.00	0,40*300= 120 SUELDO= 200 * 2 = 400 TOTAL= 520 DOLARES
Implementar un sistema de indicadores de gestión para el control del proceso de producción el año 2014 con un presupuesto de 1.000,00 USD	Alimentación: 60 Movilización: 420 Implemento de trabajo: 180 Prestación de servicios: 340	Alimentación: 2 * 30= 60 Movilización: 4*30= 120 taxi 10*30 =300 Implemento de trabajo: 180 Prestación de servicios: 340 TOTAL : 1000,00
Disminuir en un 40% los desperdicios mediante la contratación de un supervisor de producción en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 9.600,00 USD	Contrato de supervisor de producción: \$9600	Sueldo: 800 *12= 9600
Dictar 1 cursos de capacitación al personal administrativo y de producción en la implementación de indicadores de gestión en el año 2014 con un presupuesto de 2.300,00 USD	Curso implementación de indicadores de gestión a: Jefe de ventas: 460 Jefe de compras: 460 Jefe de producción: 460 Supervisor: 460 Contador: 460	Curso: 460 * 5= 2300,00

FUENTE: LA COMPAÑÍA

ELABORADO POR: LA AUTORA

OBJETIVOS	DATOS	CALCULO
Entregar al personal de producción uniformes para la seguridad laboral en el año 2014 con un presupuesto de 13,506.00 USD	Personal administrativo: Hombres: 11 Mujeres: 7 Personal operativo Hombres: 51	Personal administrativo: Hombres: $11*40*3=$ 1,320.00 Mujeres: $7*63*3=$ 1,323.00 Personal operativo: Hombres: $51*71*3 =$ 10,863.00 Total = 13,506.00

FUENTE: LA COMPAÑÍA

ELABORADO POR: LA AUTORA

	Operativos	Administrativos	
	Hombres	Hombres	Mujeres
Botas punta de acero	32		
Jeans	11		
Camisetas tipo polo	10		
Cascos protectores	18		
Blusas			18
Pantalones		28	25
Chalecos			20
Camisas		12	
Costo por persona	71	40	63
No. personas	51	11	7
Dotación	3	3	3
Costo total	10.863	1.320	1.323

FUENTE: LA COMPAÑÍA

ELABORADO POR: LA AUTORA

Eco. Cesar Chiquito Castro

Jefe Financiero

CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación consiste en el desarrollo de indicadores de gestión en la empresa Corpolymsa S.A. en el proceso de producción, la cual se inicia con el análisis de la situación actual de empresa en general, la evolución histórica y la identificación del problema que existe en su proceso gobernante.

Analizada la situación del proceso de producción se identificó los factores internos y externos que impacta en el desempeño y desarrollo del mismo, por lo que se determinó las estrategias mediante la herramienta matriz FODA. Estas estrategias sirven para implementarlas en su proceso beneficiando el desarrollo de la empresa.

Posteriormente de las estrategias determinadas se desarrolló los ocho objetivos operativos adaptados al modelo de Cuadro de Mando Integral; es decir distribuidos en la perspectiva financiera, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento para un mejor cumplimiento, estos objetivos operativos debe cumplirlos de manera eficaz y eficiente por la empresa mediante sus empleados.

Por último se diseñaron los indicadores de gestión, los cuales servirán para medir el cumplimiento de la meta especificada en el objetivo operativo. Estos indicadores son una herramienta positiva para conseguir que el proceso de producción de la empresa Corpolymsa S.A. se desarrolle de manera eficaz y eficiente, satisfaciendo los requerimientos de la empresa y de los clientes.

BILBIOGRAFÍA

- Barona Valencia, L. (4 de Enero de 2007). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - ECUADOR*. Obtenido de UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA - ECUADOR: http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5492/1/E_V2_Barona.pdf
- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *INDICADORES DE GESTIÓN*. Bogotá: 3R Editores.
- Beltrán Jaramillo, J. (1999). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad*. Bogota: 3R Editores.
- de Gerencia.com. (2 de Agosto de 2014). *de Gerencia.com*. Obtenido de www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion
- INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. (10 de Febrero de 1995). *INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO*. Obtenido de INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLANTACIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Olalla, E. (2013). Módulo de Planificación Estratégica. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.
- Subía, J. (2013). Módulo de Cuadro de Mando e Indicadores de Gestión. *Seminario de Graduación*. UCACUELT.
- Thompson, I. (4 de Enero de 2008). *PromonegocioS.net*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>