



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



**DISEÑO DE UNA HERRAMIENTA CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS
PROCESOS PARA INCUBADORA SANTANDER S.A, A TRAVÉS DE
INDICADORES DE MEDICIÓN, BUSCANDO APLICAR EL MODELO
BALANCED SCORE-CARD**

CARLOS IVAN GOMEZ ARENAS

ID: 100001617

Proyecto Fase Empresa - Trabajo de grado

VI Semestre

María Mónica Vargas Urbina

Asesor Académico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DUAL

BUCARAMANGA

2011



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| TABLA DE ILUSTRACIONES | 3 |
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| JUSTIFICACIÓN | 5 |
| OBJETIVO GENERAL | 6 |
| MARCO TEORICO | 7 |
| BALANCED SCORECARD | 7 |
| SITUACION ACTUAL DEL BALANCED SCORECARD | 7 |
| INFORME DEL PROYECTO | 8 |
| INSTRUCCIONES DE USO ISSA BSC | 8 |
| Ejemplo de PERSPECTIVA PRODUCCIÓN | 9 |
| EJEMPLO FICHA DEL INDICADOR – MORTALIDAD EN LEVANTE | 11 |
| INSTRUCCIONES DE USO PLANTILLA DE CONTROL | 14 |
| ANEXOS | 16 |



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 PRESENTACIÓN..... | 16 |
| Ilustración 2 MISIÓN | 17 |
| Ilustración 3 VISIÓN..... | 17 |
| Ilustración 4 PERSPECTIVAS..... | 18 |
| Ilustración 5 AREA- PRODUCCION..... | 18 |
| Ilustración 6 EJMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 1 | 19 |
| Ilustración 7 EJEMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 2 | 19 |
| Ilustración 8 EJEMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 3 | 20 |
| Ilustración 9 MATRIZ ESTRATEGICA | 20 |
| Ilustración 10 MATRIZ METAS..... | 21 |
| Ilustración 11 MATRIZ VALOR CONSULTADO..... | 21 |
| Ilustración 12 JUSTIFICACIÓN..... | 22 |



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se realizará para la empresa INCUBADORA SANTANDER S.A buscando facilitar la toma de decisiones en la empresa mediante la implementación de la herramienta Balanced Scorecard (BSC).

Dentro del desarrollo del documento se evidencia el proceso realizado para la determinación de objetivos estratégicos y tácticos. Así como la identificación de procesos críticos, indicadores, metas y demás componentes de la herramienta.

Logrando así evaluar, controlar y realizar seguimiento a los procesos y actividades más importantes de la compañía.

En el año 2009, la empresa adquirió un software llamado Balanced Scorecard a una empresa consultora pero este software no fue implementado ya que no se acomoda a las necesidades de la empresa y por tal motivo se decidió diseñar una herramienta en Excel, teniendo como base la herramienta adquirida.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la necesidad que tiene la empresa de controlar sus procesos por medio de indicadores y además de esto, que estos indicadores permitan controlar y realizar un seguimiento al plan de la empresa en aras lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Este trabajo de investigación busca diseñar e implementar una herramienta de control, que le permita a Incubadora Santander controlar sus procesos, alinear su plan estratégico y que sirva como herramienta de comunicación y de motivación para los empleados con el fin de cumplir con lo establecido en la Visión de la empresa.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



OBJETIVO GENERAL

Diseñar una herramienta de control y evaluación de los procesos para Incubadora Santander S.A, buscando facilitar el proceso de toma de decisiones a través de indicadores de medición, mediante la aplicación del modelo Balanced Scorecard.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



MARCO TEORICO

BALANCED SCORECARD

“El BSC es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de OBJETIVOS relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.”¹

“El Cuadro de Mando Integral es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades de negocios a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización contra la metas.”²

SITUACION ACTUAL DEL BALANCED SCORECARD

Actualmente en Colombia este sistema de control ha tenido gran acogida en los diferentes sectores.

En Colombia el sector que más implementa esta herramienta es el sector público, como por ejemplo El Ministerio de Defensa Nacional, La Alcaldía Mayor de Bogotá, la Alcaldía de Bucaramanga y la CDMB entre otros entes gubernamentales.

En cuanto al sector Avícola. INCUBADORA SANTANDER es la única empresa a nivel nacional que cuenta con un software de Balanced Scorecard, Consultando en las 3 empresas líderes en el desarrollo de Software.

¹FERNÁNDEZ, Alberto. EL BALANCED SCORECARD: Ayudando a implementar la estrategia. [En Línea].Barcelona, IE Busiess school, Marzo de 2001, [Consultado: 28/10/2010]. Disponible en: URL: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>. Pag 5.

² BALANCED SCORECARD BASIC,[En línea].Balanced Scorecard Institute.[Consultado: 28/10/10]Disponible: URL:<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Otras de las empresas en el país que cuentan con esta herramienta son:

Ecopetrol, Laboratorios La Santé, FOSCAL, La Electrificadora de Santander y la del Meta, Cafam y EPM Bogotá.

INFORME DEL PROYECTO

Para el diseño de la herramienta se utilizó Excel medio y está compuesta por dos archivos. Uno de consulta el cual se llama ISSA BSC y Plantilla de control, este último es en donde los encargados pueden ingresar los datos manualmente.

Los números, datos indicadores, objetivos, metas y demás información utilizada es Tentativa y se coloca con el fin de mostrar el diseño y la funcionalidad de la herramienta mas **NO SON DATOS REALES**.

En la siguiente Fase del proyecto de grado se definirán los objetivos, indicadores, metas y demás.

INSTRUCCIONES DE USO ISSA BSC

Es de aclarar que en este archivo los usuarios de la herramienta no podrán realizar ninguna modificación ni entrar datos manuales pues podrá interferir con el buen funcionamiento del Software, para ingresar los datos manuales se puede realizar en el archivo “Plantilla de Control” la cual es único insumo a este archivo.

Para este ejercicio académico y poder usar esta herramienta de control al iniciar comienza solicitando una clave de acceso, la clave es **MONA**, si se tiene algún inconveniente en abrir el archivo directamente desde la carpeta, puede abrir primero una hoja de Excel en blanco y abrirlo mediante la opción **Archivo, Abrir** y selecciona el archivo **ISSA BSC**.

Una vez esté abierto el archivo se procede a dar comienzo a la herramienta.

Lo primero que se va a encontrar es la pestaña **PRESENTACIÓN**.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



En esta pestaña, tal como lo muestra la ilustración No 1. Se puede tener acceso a la Misión y Visión de la compañía, a una opción en donde puede acceder al tablero de mando y por último a ver la Matriz Estratégica.

En la opción **Misión** se puede encontrar cual es la Misión de Incubadora Santander S.A tal como lo muestra la Ilustración No 2.

Por su parte en la opción **Visión** se puede observar cual es la Visión de Incubadora tal como lo muestra la ilustración No 3.

La tercera opción en la plantilla de Presentación es **“INICIAR TABLERO DE MANDO”** en esta opción se puede encontrar las perspectivas de la empresa que en este caso aplicado se toman el mismo nombre de las 4 áreas funcionales por ideología de la compañía: MERCADEO, PRODUCCION, FINANZAS, RECURSOS HUMANOS. (Ver ilustración No 4)

Cada perspectiva tiene la misma organización en cuanto a su estructura, por tal motivo solamente se ilustrará el funcionamiento de la perspectiva de PRODUCCIÓN pues el resto de perspectivas funcionan de la misma manera.

Para este caso se da click en la opción Producción.

Ejemplo de PERSPECTIVA PRODUCCIÓN

Tal como lo muestra la ilustración No 5.

Cada perspectiva está organizada de la misma manera y funcionan igual como se mencionó anteriormente.

En la parte superior se pueden observar las 4 perspectivas por si el usuario en cualquier momento requiere ver algún indicador, algún resultado de cualquiera de las otras 3 perspectivas.

Debajo de estas 4 opciones aparece el Nombre de cada perspectiva en este caso PRODUCCIÓN.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



En la parte media e inferior al nombre de la perspectiva se puede encontrar el objetivo estratégico de cada Área, este objetivo es definido en conjunto con cada Jefe de Área y es visualizando el 2011.

Ya en la parte inferior de la pantalla se pueden observar los indicadores a evaluar en cada Área, en este caso son 10.

- Producción de Bandejas
- Eficiencia Planta de Bandejas
- Eficiencia Planta Clasificadora
- Producción Huevo comercial
- Mortalidad en Postura
- Mortalidad en Levante
- Producción de Huevo fértil
- Nacimientos Planta de Incubación
- Eficiencia Planta de Incubación
- Precio promedio del Maíz.

Estos indicadores son tentativos y plantearon a la compañía como forma de evaluar cada proceso crítico de la empresa, de igual manera se realizó con las Otras Áreas y estos indicadores se pueden encontrar más adelante en la Matriz Estratégica.

Cada indicador tiene en el lado izquierdo un Semáforo que cambia de color de acuerdo al resultado obtenido por el indicador en la fecha en que se está consultando.

Los criterios de los colores fueron definidos en conjunto con la persona encargada y se llegó a la conclusión de que el semáforo debe funcionar de la siguiente manera.

Verde: Si el porcentaje de cumplimiento es superior al 90%.

Amarillo: Si el porcentaje de Cumplimiento está entre el 45 y el 90%.

Rojo: Si el porcentaje del Cumplimiento es menor al 45%.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



El siguiente paso es entrar a la ficha de cada indicador. Todos los indicadores de cada perspectiva están organizados de la misma manera y funcionan igual, por tal motivo solo se realizará la explicación de uno, en este caso será Mortalidad en Levante.

EJEMPLO FICHA DEL INDICADOR – MORTALIDAD EN LEVANTE

Este ejemplo se dividirá en dos partes, inicialmente se ilustrará la ficha del indicador y posteriormente la forma de consulta y la justificación. Cabe aclarar que estas dos ilustraciones se encuentran en una misma hoja pero por motivos de espacio visual se va a dividir en dos para explicar su funcionamiento.

Tal como lo muestra la figura No 6.

Al igual que en la pestaña de cada perspectiva, en la parte de arriba las fichas de los indicadores tienen las 4 perspectivas por si en algún momento el usuario requiere conocer el cumplimiento de algún otro indicador en alguna otra perspectiva.

Más debajo de esto se encuentra el nombre de la perspectiva y el objetivo estratégico del área al que pertenece.

En la parte inferior, se encuentra una pequeña ficha técnica de cada indicador en donde se establecen:

- El nombre del indicador: Mortalidad en Levante
- El responsable del indicador: Héctor Sierra.
- La periodicidad o frecuencia con que se mide: Mensual
- La meta de ese indicador con respecto al tiempo establecido en la Periodicidad: 2%
- Y por último la forma de consulta, si es Tacómetro o grafico (más adelante se profundizará en esta forma de consulta).



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



En la segunda parte de la ficha del indicador es tal como lo muestra la ilustración No 7.

En esta parte como se puede observar en la parte izquierda, se encuentra la fecha con el fin de que el usuario pueda consultar el resultado del indicador en el día, mes o año que deseé. Si escoge una fecha errónea o que aun no se tienen datos por ejemplo (Año 2014) el tacómetro no funcionará y aparecerá un letrero que dice “Verificar Fecha de Consulta”.

Dentro de este mismo recuadro gris, aparece el nombre del indicador de nuevo y el Valor real del resultado. Según el ejemplo aparecerá el -3% que fue el porcentaje de mortalidad de aves en las granjas de levante para febrero de 2010.

En la parte derecha se encuentra el Tacómetro con el porcentaje de cumplimiento, comparando el valor real consultado versus la meta, de igual manera el tacómetro cambia de color a amarillo rojo y verde de acuerdo con la regla anteriormente establecida.

En la parte de abajo existe una opción para ver la justificación. Si esta opción esta en Sí, la herramienta mostrará cual fue la justificación que dio el responsable del indicador de estos resultados.

Si esta opción esta en no, aparecerá cual es la intención que se tiene al medir este indicador.

Como se menciono anteriormente, existen 2 formas de ver los resultados, una es el Tacómetro y la Otra es en forma Grafica, para eso hay que hacer click en la forma Grafica y como lo muestra la ilustración No 8. Aparece la grafica.

La diferencia en la forma de consulta es que por medio del tacómetro se realiza una consulta puntual de un tiempo determinado, mientras la grafica permite ver como ha sido el comportamiento de este indicador a través del tiempo (acumulado).

Y por ultimo existe en la pestaña de PRESENTACION la última opción que es la Matriz Estratégica.

Tal como lo muestra la ilustración No. 9



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Esta es la Matriz estratégica que en conjunto con el archivo Plantilla de control son el Insumo para el sistema de ISSA BSC.

En esta matriz se encuentran, los indicadores con su denominación:

F: Finanzas

P: Produccion

R: Recursos Humanos

M: Mercadeo

Y los números son el orden de cada indicador.

Posteriormente se encuentran las ponderaciones primero el 25% equivale al peso porcentual de la perspectiva. A cada una se le dio igual importancia y pesa el 25%, después se encuentra la ponderación de cada indicador dentro de la perspectiva.

Después aparece el objetivo de cada Área general, posteriormente aparece el objetivo estratégicos dentro de cada área.

En la siguiente columna aparece el Nombre del indicador, seguido de la formula como se calcula, después en que unidad se dan los datos (si son pesos, porcentajes etc.). Posteriormente el Temporizador que significa la frecuencia de medición y por último el responsable de cada indicador.

Cualquier cambio que se quiera realizar, se debe realizar directamente en esta matriz pues alimentará la herramienta.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



INSTRUCCIONES DE USO PLANTILLA DE CONTROL

Como se menciona anteriormente la herramienta está compuesta por dos archivos, el principal que es el ISSA BSC y la Plantilla de control.

Esta Plantilla de control es el archivo encargado de alimentar el ISSA BSC y está compuesto por 4 pestañas.

La primera pestaña es la pestaña de **METAS**.

En esta pestaña como lo muestra la ilustración No 10. Se encuentran todos los indicadores de todas las perspectivas. Se encuentra también cada mes para cambiar y modificar la meta de acuerdo con los resultados anteriores.

Si el indicador se calcula Trimestral o de alguna manera que no sea mensual, en el mes en que se realice la evaluación se pone la meta y los demás se dejan en blanco, así la herramienta reconoce la temporalidad.

La siguiente pestaña es la **MATRIZ VALOR CONSULTADO**.

En esta matriz tal como lo muestra la ilustración No 11. Se encuentran todos los indicadores y los meses, este valor consultado es el resultado REAL de los indicadores.

Este valor consultado es formulado y se calcula con los datos que existen en la siguiente pestaña “Variables”.

La siguiente pestaña es **VARIABLES**

En esta pestaña es en donde los responsables de los indicadores ingresan manualmente los datos de cada variable para que posteriormente se calcule el indicador.

Por último la última pestaña es la de **JUSTIFICACIÓN**.

Como lo muestra la ilustración No 12. En esta matriz es donde el encargado de cada indicador tiene el espacio para escribir que fue lo que paso, por que se alcanzaron o no esos resultados y que quedo pendiente para el siguiente periodo.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Esta justificación se puede observar en la parte inferior de la ficha del indicador en donde dice Ver Justificación.

De esta manera es que funcionan estos dos archivos y forman entre ellos la herramienta de control a través de indicadores de gestión en las diferentes áreas de Incubadora Santander.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



ANEXOS

Ilustración 1 PRESENTACIÓN

Una maravilla
que **nutre**
a Colombia

Kikes
HUEVOS

BALANCED SCORECARD

- MISIÓN
- VISIÓN
- INICIAR TABLERO DE MANDO
- Ver Matriz Estratégica

DISERADO POR: CARLOS IVAN GOMEZ ARENAS



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración
MISIÓN

2

INICIO

MISION - INCUBADORA SANTANDER S.A



Somos una empresa industrial, líder en el sector avícola, orientada hacia la excelencia en la producción y comercialización de huevos y pollitos, de alta calidad y valor nutricional, que con compromiso social y respeto por el medio ambiente, atendemos con eficiencia los mercados locales e internacionales con el soporte de la más innovadora tecnología y el más calificado talento humano.

[Ver Plantilla de Control](#)

Ilustración 3 VISIÓN

INICIO

VISION - INCUBADORA SANTANDER S.A



INCUBADORA SANTANDER S.A. en el año 2013, será reconocida como la compañía avícola más grande y competitiva del país, llegará a todos los colombianos con sus productos KIKES, y fortalecerá su presencia en el mercado internacional, apoyados en un equipo humano orgulloso de ser partícipes de este desarrollo.



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración 4 PERSPECTIVAS

Una maravilla que **nutre** a Colombia

Kikes HUEVOS

PERSPECTIVAS - BSC

RECURSOS HUMANOS MERCADO FINANZAS Producción

Ilustración 5 AREA- PRODUCCION

26 de enero de 2011
09:56 a.m.

RECURSOS HUMANOS **Kikes HUEVOS - GARNES** PRODUCCIÓN
MERCADO FINANZAS

PRODUCCION Y LOGISTICA

OBJETIVO ESTRATEGICO
Incrementar la Eficencia de la producción en un 5% involucrando los proceso mas claves de esta.

INDICADORES

- Producción de Bandejas
- Eficiencia Planta de Bandejas
- Eficiencia Planta Clasificadora
- Producción Huevo Comercial
- Mortalidad en Postura
- Mortalidad en Levante
- Producción Huevo Fertil
- Nacimientos Planta de Incubación
- Eficiencia Planta de incubación
- Precio promedio Materias primas

[Ver Plantilla de Control](#)



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración 6 EJMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 1

enero 26 2011
10:11 a.m.

RECURSOS HUMANOS
MERCADERO

Kikes
HUEVOS - CARNES

PRODUCCIÓN
FINANZAS

PRODUCCION

OBJETIVO ESTRATEGICO: Incrementar la Eficencia de la producción en un 5% involucrando los proceso mas claves de esta.

| | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|----|
| <u>NOMBRE DEL INDICADOR:</u> | Mortalidad en Levante | <u>PERIODICIDAD :</u> | 0 |
| <u>RESPONSABLE DEL INDICADOR:</u> | HECTOR SIERRA | <u>META:</u> | 2% |
| <u>FORMA DE CONSULTA:</u> | <input checked="" type="radio"/> TACOMETRO | <input type="radio"/> GRÁFICA | |

Ilustración 7 EJEMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 2

ELEGIR FECHA DE CONSULTA

FEBRERO
FEBRERO
Año
2010 2018

Mortalidad en Levante

Valor del Indicador:
-3,00%

CUMPLIMIENTO

-150%

Kikes
HUEVOS - CARNES

VER JUSTIFICACION: SI

JUSTIFICACION

Disminuyo, sin embargo no fue del todo buena pues hubo un incendio en Bellavista de un galpon y murieron 88.000 aves.

[Ver Plantilla de Control](#)



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración 8 EJEMPLO INDICADOR - MORTALIDAD EN LEVANTE 3



Ilustración 9 MATRIZ ESTRATEGICA

VOLVER [Ver Plantilla de Control](#)

| | PONDERACIONES | | OBJETIVO DE AREA | OBJETIVO ESTRATEGICO | MATRIZ ESTRATEGICA | | | | | RESPONSABLE DEL INDICADOR |
|----|-----------------|--|---|--|---------------------|---------------------------------------|---|---------------|--------------|---------------------------|
| | Pe | % | | | Peso | NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | Unidad | TEMPORIZADOR | |
| F1 | FINANZAS | 30% | Evaluar la capacidad financiera y el valor de la compañía | Crecimiento del Valor Agregado ISSA | 100% | Costo del Capital | $WACC$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F2 | | | | Incrementar la Rentabilidad de la Empresa ISSA | 100% | RONA ISSA | $UODI/AON$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F3 | | | | Generar Liquidez ISSA | 25% | Margen Ebitda ISSA | $EBITDA / Ventas$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F4 | | 30% | | Generar Liquidez ISSA | 25% | Productividad KTNO ISSA | $KTNO / Ventas$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F5 | | | | Generar Liquidez ISSA | 50% | Palanca de Crecimiento ISSA | $Margen EBITDA / PKTNO$ | Número | Mensual | Kandy Castaño |
| F6 | | | | 25% | Flujo de Caja Libre | 20% | Flujo de Caja Libre | $EGO - Capex$ | Pesos | Mensual |
| F7 | | Endeudamiento Financiero ISSA | | | 20% | Endeudamiento Financiero ISSA | $Pasivo Financiero / Activo Total$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F8 | | Nivel de Endeudamiento ISSA / Estructura Optima de | | | 20% | Endeudamiento Total ISSA | $Pasivo Total / Activo Total$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |
| F9 | | Variación de Obligaciones Financieras | | | 20% | Variación de Obligaciones Financieras | $(Obl. Financieras t / Obl. Financieras t-1) - 1 * 100$ | Porcentaje | Mensual | Kandy Castaño |



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración 10 MATRIZ METAS

| | | Una maravilla que nutre a Colombia | | Kikes HUEVOS | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|---|--|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | METAS | | ene-10 | feb-10 | mar-10 | abr-10 | may-10 | jun-10 | jul-10 | ago-10 | sep-10 | oct-10 | nov-10 |
| | F9 | Variación de Obligaciones Financieras | | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% |
| | F10 | Costo de la Deuda (kd) ISSA | | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |
| RECURSOS HUMANOS | R1 | Vinculación ISSA | | -5% | 3% | -3% | -2% | 2% | 3% | 3% | 4% | 4% | -1% | - |
| | R2 | Inducción ISSA | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| | R3 | Evaluación Periodo de Prueba ISSA | | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% | 12% |
| | R4 | Definición de la Evaluación de Desempeño ISSA | | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% | 9% |
| | R5 | Satisfacción interna ISSA | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | R6 | Cumplimiento del Programa de Salud Ocupacional ISSA | | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| | R7 | Tasa de deserción de Personal ISSA | | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% | 22% |
| | R8 | Nivel Ausentismo ISSA | | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% | 35% |
| | R9 | Accidentalidad ISSA | | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% | -0,7% |
| | R10 | Tasa de recuperación de incapacidades ISSA | | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% | 10% |

Ilustración 11 MATRIZ VALOR CONSULTADO

| | | Una maravilla que nutre a Colombia | | Kikes HUEVOS | | | | | | |
|----------|-----|---------------------------------------|--|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | VALOR CONSULTADO 2010 | | ene-10 | feb-10 | mar-10 | abr-10 | may-10 | jun-10 | jul-10 |
| FINANZAS | F1 | Costo del Capital | | 4% | 12% | 30% | 28% | 5% | 9% | -9% |
| | F2 | RONA ISSA | | 5% | 5% | 3% | 1% | 0% | -1% | -1% |
| | F3 | Margen Ebitda ISSA | | 10% | 10% | 10% | 9% | 9% | 10% | 11% |
| | F4 | Productividad KTNO ISSA | | 8% | 8% | 12% | 10% | 11% | 8% | 9% |
| | F5 | Palanca de Crecimiento ISSA | | \$ 1,25 | \$ 1,19 | \$ 0,77 | \$ 0,90 | \$ 0,79 | \$ 1,19 | \$ 1,19 |
| | F6 | Flujo de Caja Libre | | -2% | -3% | -1% | 0% | 0% | -14% | 3% |
| | F7 | Endeudamiento Financiero ISSA | | 20,3% | 20,8% | 22,5% | 21,4% | 21,2% | 20,6% | 23,8% |
| | F8 | Endeudamiento Total ISSA | | 33,11% | 31,75% | 39,80% | 38,57% | 38,18% | 38,83% | 32,65% |
| | F9 | Variación de Obligaciones Financieras | | 0,88% | 5% | -6% | -1% | -2% | -1% | 5% |
| | F10 | Costo de la Deuda (kd) ISSA | | 12% | 11% | 10% | 10% | 10% | 9% | 9% |



Una maravilla
que **nutre**
a Colombia



Ilustración 12 JUSTIFICACIÓN

| | | ene-10 | feb-10 | mar-10 | abr-10 | may-10 | jun-10 | jul-10 | ago |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| FINANZAS | Costo del Capital | mento en el el costo de la de | | | | | | | |
| | RONA ISSA | mento en la Utilidad Operaci | | | | | | | |
| | Margen Ebitda ISSA | s operacionales por meno | | | | | | | |
| | Productividad KTNO ISSA | KTNO por aumento en los | | | | | | | |
| | Palanca de Crecimiento ISSA | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Flujo de Caja Libre | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Endeudamiento Financiero ISSA | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Endeudamiento Total ISSA | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Variación de Obligaciones Financieras | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Costo de la Deuda (kd) ISSA | Alejandra vendio mucho | | | | | | | |
| | Ventura ISSA | Muebles bajo de vida | | | | | | | |