



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

## ***Proyecto de Grado***

**“Propuesta de reestructuración organizacional para empresa industrial de alimentos y manufacturas de origen agropecuario.”**

**Tutor: MALAMAN, ROSSANA**

**Alumnas: ASTRADA, VANINA**

**MORETTA, AYELEN**



**Indice:**

<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>Resumen</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>Capítulo I Presentación y situación estratégica de la empresa</u></b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Introducción</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2 Historia de la organización</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Productos de la organización</b> .....	<b>10</b>
1.3.1 Procesos Productivos.....	11
1.3.2 Tecnologías disponibles.....	13
1.3.3 Control de Calidad.....	13
1.3.4 Niveles estimados de producción.....	14
<b>1.4 Descripción de la organización</b> .....	<b>14</b>
1.4.1 Clasificación de la organización.....	15
1.4.2 Cultura Organizacional.....	16
<b>1.5 Análisis Estratégico Organizacional</b> .....	<b>17</b>
1.5.1 Ambiente Organizacional.....	19
1.5.2 Análisis de la situación actual utilizando las cinco fuerzas de Michael Porter:...	21
1.5.3 Análisis de los recursos organizacionales.....	25
1.5.3.1 Organigrama de la organización.....	26
1.5.3.2 Toma de decisiones.....	29
1.5.4 Análisis FODA.....	29
1.5.5 Definición de Estrategias.....	33
1.5.5.1 Matriz Mercado/Producto o Matriz de Ansoff.....	35
1.5.5.2 Estrategias de la organización.....	36
<b>1.6 Diagnóstico Estratégico</b> .....	<b>37</b>



<b><i>Capítulo II Viabilidad del Proyecto</i></b> .....	<b>40</b>
<b>2.1 Introducción</b> .....	<b>41</b>
<b>2.2 Diagnóstico</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3 Estudios de Viabilidad</b> .....	<b>45</b>
2.3.1 Viabilidad de Gestión .....	45
2.3.2 Viabilidad Financiera.....	52
2.3.3 Viabilidad de Mercado.....	57
<b><i>Capítulo III Construcción Del Cuadro De Mando Integral</i></b> .....	<b>61</b>
<b>3.1 Introducción</b> .....	<b>62</b>
3.1.1 El Cuadro de Mando Integral como sistema de Gestión.....	63
<b>3.2 Necesidad de incorporación de un CMI</b> .....	<b>64</b>
3.2.1 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral? .....	64
3.2.2 El Cuadro de Mando Integral: .....	64
<b>3.3 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con las estrategias</b> .....	<b>71</b>
3.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA .....	72
3.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	73
3.3.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	75
3.3.4 Objetivos estratégicos e indicadores según la perspectiva .....	77
3.3.5 Relación Causa- Efecto .....	79
<b>3.4 Construcción del Cuadro de Mando Integral</b> .....	<b>82</b>
<b>3.5 Conclusión</b> .....	<b>93</b>
<b>4. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>94</b>
<b>5. ANEXOS</b> .....	<b>96</b>



**DEDICATORIA**

*A Dios por darme fuerzas y guiar mi camino en todo momento.*

*A mis padres, y a mi hermano por su cariño, y apoyo a lo largo de mi vida.*

**Vanina Astrada**

**DEDICATORIA**

*A Dios por darme fuerzas y guiar mi camino en todo momento.*

*A mis padres, y a mi hermana por su cariño, y apoyo a lo largo de mi vida.*

*A mi Abuelo, por ser mi inspiración y mi ejemplo a seguir.*

**Ayelén Moretta**



## **AGRADECIMIENTO**

Hoy al entrar en la recta final para alcanzar una de mis metas más importantes, doy gracias a Dios por la bendición de permitirme vivir este momento.

A mi familia, por su amor y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A Ayelen, amiga y compañera, por su apoyo y comprensión durante el transcurso de la carrera y la realización del proyecto. Espero seguir contando con su respaldo a lo largo de mi vida profesional y personal.

**Vanina Astrada**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar mis pasos y cuidarme, por darme fuerzas para persistir, y por la bendición de vivir este momento.

A mi Familia, mi Padre, mi Madre y mi Hermana, por su incondicional amor, cariño, apoyo, compañía, contención, fuerza, motivación, disposición, por el sacrificio y esfuerzo de todos estos años. Por ayudarme a perseverar, y a superar cada desafío, para que lograra culminar esta etapa. Por concederme la oportunidad de estudiar.

A Vanina, mi amiga y compañera, por haber compartido desde el inicio hasta el final de esta carrera universitaria, y por concretar juntas este proyecto, que nos convertirá en colegas. Gracias por el apoyo y la comprensión. Deseo que este lazo construido, conserve siempre la amistad y la profesionalidad.

A mis familiares y amigas por su afecto y presencia a lo largo de este tiempo, y en especial a mi padrino, por su predisposición y su aporte de información para la realización de este proyecto, y a mi cuñado, por su acompañamiento y ayuda.

A mis Compañeros, Profesores y comunidad del Instituto Universitario Aeronáutico, por su ayuda y todos los conocimientos compartidos durante el transcurso de mi carrera universitaria.

A todas aquellas personas que de alguna forma, con su pequeña intervención, formaron parte durante estos años, Muchísimas Gracias.

**Ayelén Moretta**



## **Resumen**

Este estudio, se llevó a cabo en “DIEZ SRL industria de alimentos”. Diez, es una empresa Pyme, que se encuentra ubicada en la localidad de Pampayasta Sud, provincia de Córdoba, y dedica su actividad al agregado de valor (producción y comercialización), mediante el proceso de extrusado y prensado, a la materia prima de la Soja, la cual se caracteriza por ser el recurso natural de mayor productividad en su zona.

En primer lugar, se realizó el análisis situacional de la empresa Diez S.R.L. con el propósito de identificar el funcionamiento de la organización y el desarrollo de sus actividades, sus planes y estrategias aplicadas para la subsistencia dentro del mercado, y la satisfacción a sus clientes.

Para ello, se sintetizó la información que fue recabada a través de entrevistas y cuestionarios realizados al gerente de la empresa, mediante la aplicación de técnicas y herramientas de administración, como el análisis del entorno general y específico, la matriz FODA y la matriz de crecimiento o mercado-producto.

De esta forma, se buscó identificar las áreas con problemas, evaluar sus causas, y conocer las oportunidades de mejora en cuanto a los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.

A través del análisis realizado, se obtuvo que la empresa tiene los problemas que la mayoría de las empresas poseen, debido a la actualidad económica del país, como la inflación y el escaso acceso a fuentes de financiamiento por parte del Estado. En relación a los recursos organizacionales internos, se detectó que no cuenta con una estructura formal, como un organigrama establecido, ni tampoco con la definición de la misión y la visión, ni de las posibles estrategias que la empresa persigue.

Diez, se caracteriza por tener una estructura organizacional pequeña, lo que genera que el gerente general además de cumplir con su rol y realizar las tareas de dirección y coordinación de la empresa, deba ejecutar otras actividades como atención al cliente, tareas comerciales y de marketing y publicidad.



Otro punto importante es que debido a esta característica de poseer estructura pequeña, los operarios tienen contacto directo con la alta gerencia, lo que muchas veces provoca conflictos, sin contar con medidas aplicables a los operarios.

Cuenta con problemas que causan la desorganización en el sector administrativo, ya que es una sola persona, la que se encuentra sobre capacitada, (sin contar el gerente), y además los puestos de trabajos no son claros y las tareas no están definidas.

Estas particularidades de Diez S.R.L., justifican la necesidad de mejorar el control de sus actividades. Por estos motivos, se propone una reestructuración organizacional de la empresa, en la que la nueva estructura incorpore las áreas de recursos humanos y de comercialización.

Para verificar la posibilidad de llevar a cabo dicha reestructuración dentro de la empresa, posteriormente se evaluaron las viabilidades de Gestión, Financiera y de Mercado, con el fin de conocer si existen las condiciones mínimas y necesarias que garanticen la adaptación del proyecto a los requerimientos demandados para su funcionamiento.

Por último, se expuso que para el mejor funcionamiento del nuevo sistema de gestión de las áreas a incorporar, también existe la necesidad de construcción de un Cuadro de Mando Integral, con adaptación a la misión, visión y estrategia de la empresa, y con indicadores estratégicos vinculados a cada una de las nuevas áreas, a fin de mejorar la medición de su desempeño.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral, lo que se pretende, es proporcionar a la empresa un mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas, realizando un seguimiento y una medición de sus índices de éxito y fracaso.

De esta manera, un área de recursos humanos, se podrá encargarse de mantener al personal capacitado, con sus puestos y tareas claras, ayudará a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.



Y un área de comercialización, se podrá ocupar de realizar planes que lleven a una fidelización de clientes, asesoramiento, clientes nuevos y un posicionamiento en ventas de los productos en el mercado, con el objetivo de incrementar su volumen de ventas y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Es por todo lo expuesto, que la propuesta de reestructuración pretende el surgimiento en Diez S.R.L., de una nueva forma de gestión, donde se cree una cultura de medición, con una gestión orientada a alcanzar a mejorar los resultados deseados.

De este modo concluimos diciendo, que cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo de la misma, es necesario llevar a cabo un proceso de reestructuración sujetándose a herramientas que permita la optimización del funcionamiento.



# Capítulo I

## Presentación y situación estratégica de la empresa



## 1.1 Introducción

En la búsqueda constante de proyectar a la empresa hacia un mejor funcionamiento, el empresario debe tomar en cuenta el incorporar conciencia y mayor dominio de los conocimientos, lo que permitirá aumentar el nivel de posibilidades para aplicarlos con mayor eficacia, entendiéndose ésta como la capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

Cuando estos conocimientos están debidamente organizados, se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia, entendida ésta como la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la mayor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

La eficacia conduce al crecimiento y al éxito, la eficiencia produce la rentabilidad. Para la aplicación de cualquier estrategia de mejora empresarial, se recomienda inicialmente la realización del diagnóstico empresarial para conocer el estado actual de la organización y a partir de ahí, proyectar la mejora.

El diagnóstico empresarial es una herramienta, que utiliza una serie de estudios y métodos, que evalúan su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción, además de la identificación de oportunidades y amenazas procedentes del entorno, y los puntos fuertes y débiles internos.

Nos permite identificar y conocer los problemas y las causas que impiden el crecimiento, sobrevivencia, desarrollo y logro de objetivos de la empresa, y a partir de ello plantear un plan de acción que dirija los recursos a fin de preveer, revertir o mejorar la situación a futuro.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la empresa.



## 1.2 Historia de la organización

Diez Industria de Alimentos nace en el año 2008 a partir de observar por parte de un grupo de productores agropecuarios la necesidad de generar valor agregado a la producción primaria de soja.

La única manera que encontraban de poder ejecutar el desafío, era por medio del asociativismo, algunos integrantes del grupo, tenían sólida experiencia en agrupaciones como *Cambio Rural*, donde a partir de integrarse lograron obtener muy buenos resultados. El nombre de la empresa se debe casualmente a que en la instancia inicial eran diez los socios que conformaban la empresa, el número fue disminuyendo por diferentes cuestiones a cinco, los cuales son todos familiares.

Las reuniones comenzaron, el grupo se fue formando, y sin pensarlo a mediados del año 2009, las instalaciones ya estaban listas para proceder a los primeros granos estusados, el camino fue arduo e intenso, la organización debió modificar la manera de observar el mercado debido a los continuos cambios en el contexto nacional e internacional, estos fueron algunos de los importantes desafíos que el grupo Diez tuvo que asumir, sin escatimar esmero y esfuerzo. Hoy la empresa Diez, se observa consolidada y cumpliendo siete años de existencia.

## 1.3 Productos de la organización

La empresa dedica su actividad a la industria manufacturera derivada de la materia prima de la soja, para la producción de expeller y aceite crudo de soja, el cual se utiliza como biodiesel.

El **expeller de soja** es un subproducto que se obtiene luego del proceso de extrusado y prensado, es un concentrado con un importante contenido proteico. La utilización del mismo es indispensable en cualquier formulación de alimento balanceado animal, ya sea avícola, porcina o rumiantes.



Figura no. 1: Agroads. *Expeller de Soja Alta Calidad*. Ver bibliografía

El **aceite de soja** es obtenido por el sistema de prensado. Sin la participación de agentes químicos, lo cual permite conservar sus propiedades naturales.



Figura no. 2: Càila&Parés. *Aceite de Soja*. Ver bibliografía

### 1.3.1 Procesos Productivos

El sistema de **Extrusado-Prensado de soja**, consiste en el procesamiento del grano a través de una extrusora en seco (sin agregado de vapor), y posterior prensado de la misma en prensas de tornillo continuas, para recuperar el aceite contenido y obtener expeller de alta calidad.



### Extrusión de la Soja:

Durante el extrusado, el grano se desmenuza y calienta por fricción a través de un sistema de tornillos y frenos, sin elementos de calentamiento externo, y su temperatura se eleva cerca de los **130-150 grados centígrados** (dependiendo de la humedad del grano) durante el período de circulación en el cañón, que no excede los 20 segundos, y es también sometida a una presión interna cercana a las **40 atmósferas**. La soja extrusada obtenida, sale por un orificio al exterior, en forma de chorro, donde pasa a presión atmosférica súbitamente, produciendo la evaporación del agua, reduciendo la **humedad (4-6 %)** a valores ideales para la extracción de aceite. Esta súbita descompresión produce también la rotura de las celdas que contienen el aceite. Esta ruptura de las celdas produce también la liberación de tocoferoles, que actúan como antioxidantes naturales, prolongando la duración del aceite y expeller.

El proceso de extrusión es el único capaz de cocinar, expandir, esterilizar, deshidratar parcialmente, estabilizar y texturizar los granos.

### Prensado:

Una vez extrusada la soja, se introduce en prensas de tornillo continuas para separar el aceite crudo del expeller.

Bajo estas condiciones óptimas se logran extracciones muy eficientes del aceite contenido. El expeller obtenido al pasar por las prensas continuas de tornillo, contiene entre el **5-7 % de aceite (MG)**, cerca del **6-7% de humedad**, y entre **42-47 % de proteína**. Estos valores dependen por supuesto de la calidad de la soja empleada, y las condiciones de humedad del grano.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cinque, F. (3 de junio de 2011). Proyecto de inversión de una planta extrusora de soja. Proceso extrusado – prensado de soja. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/proyecto-inversion-planta-extrusadora-soja.pdf>

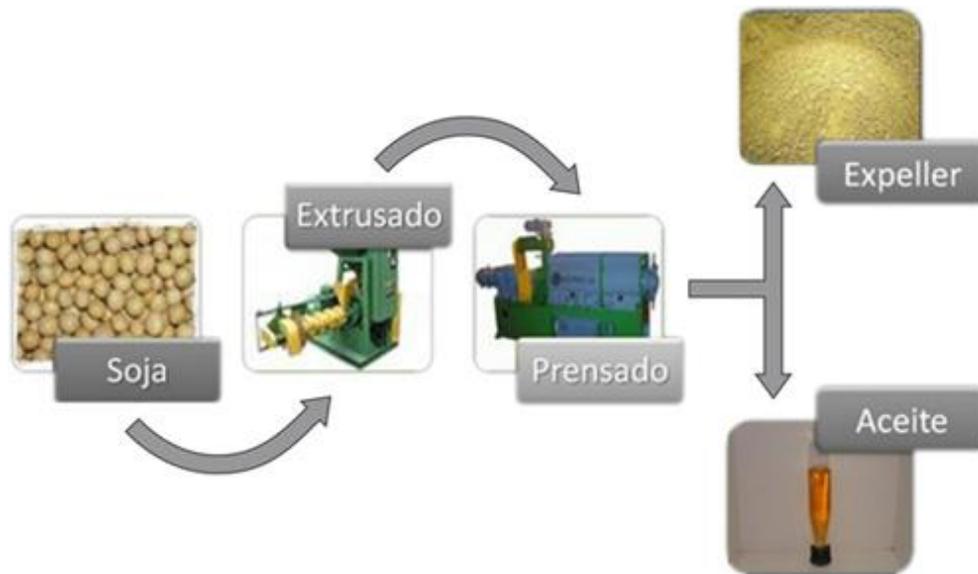


Figura nro. 3: AN TSA. *Procesos Extrusado/Prensado*. Ver bibliografía

### 1.3.2 Tecnologías disponibles

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria:

- Extrusora de soja
- Prensa
- Enfriador

### 1.3.3 Control de Calidad

El control de calidad consiste en la implementación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

La empresa realiza controles de calidad de la materia prima, de los productos que se encuentran en proceso y del producto terminado. Cuentan con un Protocolo de Calidad, el cual no se encuentra escrito, pero que es respetado por todos los empleados.



#### **1.3.4 Niveles estimados de producción**

La producción estimada para abastecimiento del mercado local es de 30 toneladas por día, con una capacidad productiva de 900 toneladas mensuales.

La producción alcanzada por la empresa es de entre 500 y 600 toneladas mensuales.

En el mercado interno existe la posibilidad de colocación del aceite crudo, destinado a refinerías o plantas de biodiesel para ser posteriormente exportado.

La exportación presenta desventajas para una pyme como es el caso de DIEZ, al no poder afrontar los costos estructurales asociados al comercio internacional, y al no poder abastecer el cupo que presenta la bodega de embarcación. Por estas razones, un conjunto de empresas dedicadas al mismo rubro y a la producción de los mismos productos, crearon la Cámara de Agro Alimentos y Bioenergía de Córdoba, CABIOCOR, con la finalidad de abastecer el mercado nacional e internacional. Es a través de esta cámara que DIEZ puede exportar parte de la obtención de la producción del aceite (sistema a granel por unidad, equivalente a un camión con una carga de 28 toneladas aprox.) destinado para combustible (biodiesel).

#### **1.4 Descripción de la organización**

“DIEZ Industria de Alimentos” es una empresa ubicada en la Ruta Nacional N° 10, en el km 25, en la localidad de Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba.

La empresa dedica su actividad a la industria manufacturera derivada de la materia prima de la soja, para la producción de expeller y aceite crudo de soja, el cual se utiliza como biodiesel, así como también a satisfacer la demanda de insumos agropecuarios de la zona para la siembra, implementando a su vez fines comerciales, actuando de esta manera como intermediarios con el consumidor, comercializando de manera minorista.



#### 1.4.1 Clasificación de la organización

La empresa DIEZ Industria de Alimentos es una empresa familiar de carácter privado, con fines de lucro. La forma jurídica de la empresa es colegiada, ya que está conformada por personas jurídicas pluripersonales que ejercen en conjunto la responsabilidad por los actos jurídicos de la misma. Cuenta con la característica de ser una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), es decir un tipo de sociedad mercantil, en la cual se limita su responsabilidad a la utilización del capital aportado, y en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios.

Su capital es de origen nacional. Se clasifica como una “pymes” (pequeña y mediana empresa), cuenta con 21 empleados. Posee un alcance geográfico zonal, local y nacional en el caso del Aceite de Soja y en oportunidades internacional de manera indirecta, a través de la Cámara de Agro alimentos y Bioenergía de Córdoba “CABIOCOR”, y un alcance geográfico local y provincial, en el caso del Expeller.

Según el grado de permanencia por el cual la empresa fue constituida es permanente, teniendo cuenta que para la integración de una pymes de este modelo es importante que sea pensada a largo plazo, debido a que los factores principales que se tienen en cuenta son: el factor humano, ya que se necesita la capacitación del personal de manera continua, y el factor económico ya que es una inversión de carácter importante.



#### 1.4.2 Cultura Organizacional

La *cultura de la organización* es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. En toda organización hay valores, símbolos, ritos, mitos, normas de conducta y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y cómo reaccionan.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar: sentido de pertenencia a la organización, respeto mutuo, integridad, trabajo en equipo, igualdad de oportunidades para todos, conducta ética responsable, protección ambiental, liderazgo participativo, entre otros.

Los empleadores de la empresa en estudio, se preocupan mucho por mantener la cordialidad de la empresa, el incentivo social es fundamental para que los empleados estén satisfechos, cómodos y puedan sentirse parte de “Diez Industria de Alimentos”. La opinión de todos es escuchada y analizada con la consideración y respeto correspondiente. Se fomenta el trabajo en equipo y ante una problemática de comportamiento se apela a dialogar y se toman las medidas adecuadas.

La empresa asume responsabilidad social, ya que además de cumplir con los requisitos legales y económicos correspondientes, persigue metas a largo plazo para el bien de la comunidad. Anualmente se realizan 2 plantaciones de árboles en distintos sectores de la localidad, una vez con el nivel educativo primario y otra con el nivel medio secundario.

También habitualmente se realizan charlas en los establecimientos educativos acerca del beneficio que aportan los derivados de la soja, ya que los mismos poseen proteínas de alto valor biológico, similar a la de las carnes, por un menor precio, y también para crear la mentalidad desde jóvenes a sustituir carnes y leches de origen animal, por harina y leche en polvo derivados los mismos de la soja, siendo más sanos.

Diez Industria de Alimentos, se compromete a proveer productos naturales y libres de aditivos. Además se encarga de almacenar y tratar adecuadamente los desechos de los procesos.



#### 1.4 Análisis Estratégico Organizacional

La Misión y la Visión son elementos básicos de la estrategia organizacional de una empresa. La mayoría de organizaciones desarrollan estos elementos que sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de la empresa. Entonces, la empresa desarrolla planes estratégicos y tácticos para alcanzar los objetivos. La Misión es una declaración de su finalidad. Mientras que la Visión es una manifestación que indica hacia dónde se dirige la empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo de los objetivos de la empresa, estrategias y tácticas para lograr la Misión de la organización. La empresa genera objetivos a corto y largo plazo con la declaración de Misión. Los objetivos pueden incluir objetivos de cuota de mercado, ingresos o metas de beneficio, las puntuaciones de satisfacción del cliente y la conciencia de marca mejorada. A continuación, desarrollamos estrategias para lograr los objetivos.

La organización en estudio, no cuenta con una misión y visión establecidas formalmente, las desarrolladas a continuación fueron realizadas en compañía del gerente en ocasiones de entrevista.

El proceso de planeación para conseguir los objetivos, se lleva a cabo periódicamente, por parte de la gerencia de la empresa, que realiza ajustes, en función de los movimientos del mercado y de los consumidores locales y zonales; de los movimientos en la política y economía actual, y los movimientos que se dan en general dentro de la empresa, tomando decisiones en algunas ocasiones de manera intuitiva. Sólo las planeaciones de inversión y aquellas que conlleven grandes movimientos dentro de la empresa, son llevadas a cabo en forma conjunta con todos los socios.

Aunque no cuenta con un plan de negocio que determine estrategias y objetivos con plazos reales, la gerencia establece objetivos y se encarga del control respecto al cumplimiento de los mismos, identificando incumplimientos y cuáles son los factores que intervienen. También el gerente de planta aporta sugerencias que sirven de apoyo para la toma de decisiones.



### ***Misión de la empresa***

La razón de ser de la empresa “Diez SRL”, está destinada al proceso, (de manera económicamente rentable, y respetando el medio ambiente), de los insumos (semillas de Oleaginosas y Cereales), con el fin de obtener Aceites Vegetales y Harinas de alta proteína y digestibilidad, para ser destinados a la generación de BIOENERGIA y a la alimentación NUTRICIONAL ANIMAL. Entregando los productos elaborados y semielaborados, que cumplan con altos estándares de calidad, a fin de satisfacer las exigencias de sus clientes y del mercado en general.

### ***Visión de la empresa***

En el marco del contexto social y político, la industria, mediante la utilización de la materia prima, trata de abocarse a hacer sostenible y rentable, la producción local y zonal, mejorar la calidad, superándola y llegar a brindar una mejor atención al cliente, prestando de la mejor forma posible su servicio, en búsqueda de lograr una empresa que se sienta distinguida por la atención que ofrece. Aventurándose además, a un proceso formativo, a los efectos de encontrar nuevos aliados comerciales, y alcanzar un pleno desarrollo.

Los **objetivos planteados** por la empresa son:

- ✓ Ocupar uno de los primeros puestos en la venta de expeller de soja en la zona.
- ✓ Poseer una excelente reputación ante los clientes respecto a la calidad del producto y al servicio.
- ✓ Expandir la venta de aceite crudo de soja en otros países, como Venezuela.
- ✓ Ampliar la línea de derivados para el consumo humano, tales como harinas y leche.



### 1.5.1 Ambiente Organizacional

El *ambiente organizacional* se refiere a las fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. Está formado por dos componentes: el ambiente específico y el general.

El *ambiente específico* abarca las fuerzas externas que tienen efecto inmediato en las decisiones y actos de los gerentes y que son necesarias para la consecución de las metas de la organización. Las principales son los clientes, proveedores, competencia y grupos de presión. Los clientes son los que absorben la producción de la organización y plantean incertidumbres ya que sus gustos cambian o dejan de sentirse satisfechos con los productos o servicios de la organización. Los proveedores son aquellos que suministran materiales y equipos, aunque también abarca bancos, aseguradoras para garantizar un aporte continuo de dinero. La competencia está formada por todas aquellas empresas rivales; y los grupos de presión son aquellos que pretenden influir en las acciones de la organización con la finalidad de obtener beneficios y hacer valer sus intereses.

El *ambiente general* comprende las condiciones económicas, políticas y legales, socioculturales, demográficas y tecnológicas que pueden incidir en la organización. Las condiciones económicas se refieren a tasas de interés, inflación, ingreso disponible, bolsa de valores. Las políticas y legales se refieren a la legislación de los gobiernos nacionales, provinciales y municipales; las socioculturales a valores, usos y costumbres de la sociedad con cambios constantes; las condiciones demográficas abarcan tendencias con características de la población como sexo, edad, escolaridad, ingreso familiar, región. La tecnología influye por sus cambios continuos.



### **Ambiente Específico de la organización**

**Clientes:** los compradores del expeller de soja, son particulares que utilizan el mismo para criaderos en general, engorde de animales; y también los productores que otorgan la soja, compran el expeller para sus criaderos.

En el caso del aceite, se destina para combustible (biodiesel). Sólo una pequeña parte de la producción del aceite se exporta a Chile y se realiza a través de un conjunto de empresas, que conforman la Cámara de Agro Alimentos y Bioenergía de Córdoba.

**Proveedores:** el insumo fundamental para la producción es la soja, la cual es suministrada por los socios y otros productores externos a la empresa. Los mismos socios también proveen camiones para transporte.

La cooperativa de Obras, Servicios Públicos y Sociales de Hernando Ltda., otorga los servicios de agua, luz, teléfono e internet, la localidad no posee servicio de gas natural, por lo cual se utiliza gas envasado.

**Competidores:** en la zona la empresa cuenta con una importante competencia, podemos mencionar los siguientes:

- Aceitera General Deheza (General Deheza)
- Sojacor S.A. (Oncativo)
- Alimentos Tancacha S.A. (Tancacha)
- Fideicomiso Biodiesel Pilar (Pilar)
- Trisoil S.A. (Corralito)
- Eduardo Lusso S.A. (Monte Ralo)
- Energreen S.A.
- Otros.

**Grupos de presión:** Sindicatos según convenio:

- UOMA (Unión Obrera Molinera Argentina)
- SEC (Sindicato Empleados de Comercio)



### **Ambiente General de la organización**

- **Condiciones Económicas:** Incide la oscilación de la bolsa de valores, con respecto al precio de mercado de Rosario, dependiendo el mismo del precio del mercado de Chicago, estos mismos influyen en el valor del expeller de soja. La empresa depende de estos mercados para establecer los precios de los productos que comercializa, sin poder alcanzar las expectativas deseadas con respecto a sus ganancias. Además de soportar la inflación del país.
- **Condiciones Políticas y Legales:** La organización cumple con las leyes nacionales, provinciales y municipales establecidas; con el contrato de alquiler del local correspondiente al sector administrativo; así como también con los contratos con los empleados; la inscripción de los mismos como tales y la realización de sus aportes, lo que comúnmente se llama “empleados en blanco”.
- **Condiciones Socioculturales:** La empresa cumple con las leyes vigentes, tanto en forma individual, como colectiva, y contempla los acontecimientos especiales.
- **Condiciones Demográficas:** Esta localizada en una región dedicada a la agricultura, basándose en la soja.
- **Tecnología:** La empresa se informa continuamente sobre los avances e innova en función a las necesidades demandadas en la calidad de los productos, por parte de los clientes.

#### **1.4.2 Análisis de la situación actual utilizando las cinco fuerzas de Michael Porter:**

- ✓ *Amenaza de la entrada de nuevos competidores:* se trata de compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para otras mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Existen barreras de ingreso que implican costos significativos para entrar en una industria.



- ✓ *Rivalidad entre competidores existentes:* depende de la estructura competitiva de la industria, donde puede existir una firma dominante o muchas firmas y ninguna dominante; además las condiciones de demanda (creciente o decreciente) y la dificultad de las barreras de salida que pueden ser costos fijos elevados, altas inversiones en equipos y plantas, entre otras.
- ✓ *Amenaza de productos o servicios sustitutos:* representa una fuerte amenaza competitiva, dado que limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad.
- ✓ *Poder de negociación de los clientes:* resulta una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio, dado que aumentan los costos operativos.
- ✓ *Poder de negociación de los proveedores:* también son una amenaza cuando están en condiciones de imponer el precio que la compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad.

Si continuamos analizando a la organización en estudio, encontramos:

➤ **Amenaza de nuevos competidores y barreras de entrada:**

Dentro del rubro de las industrias aceiteras, la entrada de nuevos competidores, es un factor significativo pero no de manera sumamente importante, ya que cada empresa cuenta con sus clientes permanentes. Sin embargo, cabe destacar que la única posibilidad de que estos nuevos participantes logren ser una gran influencia en el mercado, se ve reflejada en la oportunidad de competir con las demás organizaciones mediante la estrategia de mantener sus precios bajos, pero esto no es posible debido a que las industrias del rubro “aceiteras” deben fijar sus precios según la cotización de la bolsa de mercado de Rosario. Por otra parte, se considera un obstáculo el momento de competir con aquellas organizaciones que tienen un buen posicionamiento en el mercado, como por ejemplo *Aceitera General Deheza*.



También se debe considerar que las barreras de entrada de la competencia son sumamente altas para aquellas nuevas empresas que quieran insertarse en el mercado con dicho rubro, debido a que no será posible poseer facilidad para la obtención de clientes, y ganancias favorables para la empresa con productos de máxima calidad, debido a la existencia de abundante competencia en el mercado.

➤ **Rivalidad entre competidores existentes**

Dentro de los competidores ya instalados en la zona cercana a la empresa, podemos encontrar a organizaciones de gran importancia en el mercado y con abundante capacidad de expansión sin mayores dificultades. Sus principales actividades son las mismas que posee “DIEZ Industria de Alimentos” (obtención de expeller de soja, aceite desgomado, etc.), es por ello que se considera que la fuerza rivalidades es sumamente alta, lo cual no es favorable para la empresa en estudio.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

En este aspecto podremos observar que la empresa cuenta con abundante competencia en el mercado, pero no significa que todos sus competidores ofrezcan productos de máxima calidad. Existen diferentes ingredientes, a través de los cuales, se puede lograr la obtención de un producto similar al de máxima calidad, a través de menores costos y una menor utilización del capital y estos pueden ser vendidos a los clientes, a un precio similar al de las empresas que ofrecen realmente productos de máxima calidad. En este caso, el principal objetivo sería la obtención de mayores beneficios económicos, pero la organización no optaría por la decisión correcta al implementar este tipo de producción.

Allí podemos ver reflejada una gran amenaza para la empresa que posee como uno de sus principales objetivos la obtención de productos de máxima calidad en cada una sus producciones, para la correcta satisfacción de sus clientes. Sin embargo, estos pueden optar por comprar los productos sustitutos, sabiendo que los mismos no poseen la característica de ser de buena calidad, pero estarían abaratando el costo de compra de los mismos, es por ello que los proveedores de los sustitutos poseen una gran influencia sobre sus clientes.



En el caso del Aceite de Soja, los productos que se pueden considerar sustitutos son aquellos los aceites vegetales derivados de otras oleaginosas como: colsa, girasol, maní, etc. También es posible la obtención de biodiesel a partir de derivados de la grasa animal de: porcinos, vacunos, aves, etc.

En cuanto a Expeller, los principales productos sustitutos son la Burlanda (que es maíz de proteína concentrada) y los Rollos de Alfalfa, balanceado que también se utiliza como alimento para los animales. Este tipo de sustituto se diferencia por el tipo de proteínas que aporta a los animales.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

El número de clientes existentes en el mercado es abundante, y en casos en que el poder de negociación de los consumidores sea considerable, la empresa puede utilizar como estrategia obtener la lealtad del cliente. Otras de las estrategias que actualmente implementa la empresa es la fabricación de productos de máxima calidad, obteniendo de esta manera un alto poder de negociación con los clientes más exigentes, que no optan por escoger productos sustitutos.

Se basa principalmente en la implementación de la escucha activa de sus clientes, intentando satisfacer las demandas de los mismos, así como también tomando en cuenta las sugerencias que estos realizan.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa precisa de proveedores específicos para posibilitar el funcionamiento de la misma. Sus principales y únicos proveedores son los agricultores de la zona, que brindan la soja a la organización, la cual es la materia prima fundamental para llevar a cabo la fabricación de los productos, considerando también que “DIEZ Industria de alimentos” cuenta con abastecimiento propio de soja, pero el mismo no es suficiente. Es por ello, que el poder de concentración de los proveedores es alto, significando esto, que los proveedores tienen todo el poder para imponer el precio de los insumos, volviéndose una amenaza para la rentabilidad de la empresa.



### 1.5.3 Análisis de los recursos organizacionales

Las organizaciones, para lograr sus objetivos, requieren una diversidad de recursos, estos son elementos o medios que, administrados correctamente, les permitirán un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Los recursos organizacionales se clasifican según Chiavenatto (2008) en:

a) *Recursos Humanos*: Además del esfuerzo por la actividad humana comprenden otros elementos, como los conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, actividades, habilidades, etc. Los recursos más importantes son los humanos, porque son los únicos que pueden procesar los recursos materiales y utilizar técnicas, así como mejorar y perfeccionar su empleo y diseño. Son también los recursos más complejos de que se dispone en una organización y son los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la misma.

b) *Recursos Financieros*: Comprenden todos los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus operaciones. Entre recursos financieros propios incluye el dinero en efectivo, las acciones, las utilidades y los ingresos por ventas. Los recursos financieros ajenos comprenden los préstamos de acreedores, y los créditos bancarios.

c) *Recursos Materiales*: Son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de la organización. Estos incluyen los edificios, terrenos, máquinas y equipo (las herramientas), también las instalaciones, las materias primas, y sobre todo, su proceso de transformación.

d) *Recursos Técnicos*: Son todos aquellos medios informativos que proporcionan orientación para desarrollar soluciones. Comprenden los sistemas de producción, la tecnología que los orienta, los procesos de producción, el mantenimiento, el desarrollo técnico, los sistemas y procedimientos administrativos.



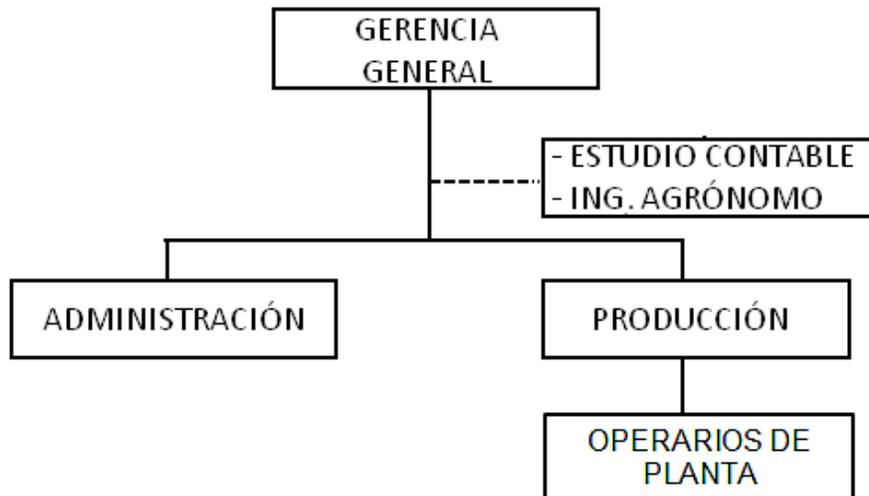
Si se analizan los **recursos financieros**, la empresa opera con préstamos de terceros (bancos), y propios de la reinversión de capitales.

Los **recursos materiales** contemplan la soja como materia prima para la elaboración del aceite y el expeller, las maquinarias, como la extrusora, la prensa, el enfriador; y todo el proceso productivo.

Los **recursos técnicos** se refieren a los sistemas de gestión, la empresa cuenta con un sistema integrado denominado “Sistema de Planeamiento de Recursos Empresariales” y un sistema aparte es utilizado para la liquidación de sueldos, proporcionando orientación para desarrollar soluciones.

Si se analizan los **recursos humanos** nos encontramos con la inexistencia de una estructura organizacional. El organigrama que se encuentra a continuación fue realizado con el gerente en ocasión de entrevista.

#### 1.5.3.1 Organigrama de la organización





De acuerdo al Organigrama, la empresa cuenta con un modelo de estructura organizacional básico y personalizado, adaptado a sus necesidades y condiciones de trabajo. El cual se ha realizado de manera informal y no es conocido por todos los empleados de la empresa. En la parte superior del mismo podemos encontrar en primera instancia el cargo de **GERENTE GENERAL**, ocupado por el señor Moretta Walter (quien es socio de la empresa), el mismo se encarga de ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes, por lo cual es el principal responsable de todas las acciones y compromisos que adquiera la empresa como tal. El nivel jerárquico en el que se posiciona implica la toma de decisiones que superen al gerente de producción. A su vez, ejecuta acciones comerciales, que incluyen marketing y publicidad de los productos, establece contacto personal con los clientes, brindando un asesoramiento técnico comercial y tomando en cuenta las demandas y solicitudes de los mismos.

En segunda instancia podremos observar que se vincula el cargo de Gerente General con un cargo de staff, (proporcionando al ejecutivo asesoramiento, consejos, sugerencias), que es el de un Contador Público, quien es contratado de manera particular, y posee la facultad de dar fe pública respecto a los hechos contables, aplicar, manejar e interpretar la contabilidad del ente con la finalidad de producir informes necesarios para socios, gerencia y terceros, ya que a partir de dichos informes se podrá tomar decisiones.

Además cuenta en esa misma área de staff, con un Ingeniero Agrónomo, el mismo se caracteriza por ser un profesional capacitado para manejar y planificar de manera correcta la utilización de los recursos naturales renovables en forma racional.

La empresa cuenta en tercera instancia con diferentes cargos funcionales en su estructura organizacional, encargados de tareas específicas, que poseen nivel de jerarquía similar para la organización:



- **ADMINISTRATIVO:** se encarga de la atención al público, cobranzas de clientes y pagos a proveedores, liquidación de sueldos, carga de datos en software de gestión, facturación, realización de remitos y cartas de porte.

- **GERENTE DE PRODUCCIÓN:** supervisa la carga horaria de los empleados, define los métodos de trabajo a aplicar, analiza y controla que la producción se realice de manera eficiente y eficaz, lleva a cabo controles de calidad, así como también la higiene y seguridad industrial, distribuye tareas y define la rotación de turnos de los operarios. En caso de una situación en la que sea superada alguna de estas instancias, se deriva la decisión a tomar al gerente general, y luego se encarga de la ejecución de la misma.

Tiene a cargo 18 **OPERARIOS**, con rotación de funciones y horarios, todos los operarios poseen una sola capacitación al ingreso, para la realización de las tareas necesarias en la planta. Se encargan de la carga de insumos para el inicio de la producción, y del correcto almacenamiento del producto final; y del adecuado funcionamiento de la maquinaria.

Se dividen en tres turnos de ocho horas diarias de lunes a viernes, siendo 6 trabajadores que cumplen su función en el primer turno, 6 en el segundo y 6 los empleados en el tercer turno, y los días sábados realizan jornadas que se reducen a cuatro horas. Poseen franco los días domingo, y cada semana se rotan los turnos.

<b>Días Turnos</b>	<b>Lunes a viernes</b>	<b>Sábados</b>	<b>Domingos</b>
<b>1° Turno</b>	De 8 a 16 horas	De 8 a 12 horas	FRANCO
<b>2° Turno</b>	De 16 a 00 horas	De 12 a 16 horas	FRANCO
<b>3° Turno</b>	De 00 a 8 horas	De 16 a 20 horas	FRANCO



### 1.5.3.2 Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en base a hechos que afecten a la empresa está concentrado en el gerente general, el mismo se encarga de decisiones estratégicas que influyan en la empresa en general.

En cuanto al área de producción, las decisiones son distribuidas por parte del gerente encargado, independientemente, en caso de que se presente una situación que supere su capacidad decisoria se deriva al gerente general, para que el mismo realice la toma de decisiones que corresponda.

Cuando se toma una decisión la misma es comunicada inmediatamente a los empleados, para que se realice la implementación de la misma. Si se observa que ésta no se adopta fácilmente, los encargados deben informar las características de la situación a un mayor nivel de jerarquía de la empresa, para que éstos se encarguen de detectar posibles errores que hayan surgido y mejorarlos, y de esta manera conseguir descartarla por completo o recurrir a una segunda implementación.

### 1.5.4 Análisis FODA

Acrónimo de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS-. Los puntos fuertes, FORTALEZAS son aquellos aspectos positivos **internos** de la empresa que suponen una ventaja comparativa frente a empresas competidoras, mientras que los puntos débiles o DEBILIDADES son los aspectos **internos** que suponen una desventaja comparativa frente a la competencia.

Las AMENAZAS, son situaciones **del entorno** que si no se afrontan, pueden situar a la empresa en peor situación competitiva. Las OPORTUNIDADES son situaciones **del entorno** que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa.



**Fortalezas: ¿Qué ventajas tengo con respecto a la competencia?**

1. Espíritu asociativo.
2. Atención diferenciada a clientes.
3. Alta calidad de los productos.
4. Comercialización de productos puros, libres de aditivos.
5. Eficiencia y flexibilidad en infraestructura.
6. Canales eficientes y propios de distribución de los productos.

**Oportunidades: Factores externos que pueden beneficiar a la organización**

1. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
2. Complacencia entre las empresas rivales.
3. Diversificarse en productos relacionados.
4. Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
5. Atender a nuevos grupos de clientes.

**Debilidades: ¿Qué ventajas tiene la competencia con respecto a la organización?**

1. Consumo excesivo de energía eléctrica en sectores de producción.
2. Deficiencia en implementación de estrategias de comercialización.
3. No hay una dirección estratégica clara.
4. No hay seguimiento ni medición precisa y constante de sus índices de éxito y fracaso.
5. Dificultad de cobro a los clientes morosos.
6. No existen medidas correctivas aplicables al personal operativo.
7. Los operarios sólo reciben una capacitación inicial.
8. No cuentan con un área de recursos humanos encargada de inspeccionar, analizar y medir la productividad del personal.



***Amenazas: Factores externos que pueden dañar a la organización***

1. Insumo estacional y muy demandado por grandes empresas.
2. Entrada de nuevos competidores a bajo costo.
3. Incremento en las ventas y productos sustitutos.
4. Crecimiento lento del mercado.
5. Inestabilidad económica del país que afecta a la demanda de los clientes.
6. Crecimiento de la inflación, que distorsiona el precio del producto final. Aumenta el costo de materia prima y producción, pero el precio de los productos finales se regula a valores de mercados internacionales.
7. Producto commodities, sin poder definir el precio.

***Resultados:***

El análisis FODA, nos muestra que Diez, es una empresa que internamente se encuentra fuerte por aspectos como la iniciativa del asociativismo, cuyo objetivo es el de unir fuerza de voluntad con el propósito de crecer en el sector agropecuario. Por otra parte se identifica por ofrecer una atención diferenciada a sus clientes, esto es debido al exclusivo asesoramiento que la empresa ofrece a través de un ingeniero agrónomo, y a las facilidades de pago brindadas, entre ellas la posibilidad de realización de canje (intercambio de materia prima, por un equivalente de productos procesados). La empresa también se encuentra excelentemente posicionada respecto a la calidad, destacándose por ofrecer productos puros y libres de aditivos. Respecto a la infraestructura que poseen, la misma es muy eficiente y flexible, lo que le permite a la empresa adaptarse a cualquier tipo de reestructuración necesaria. Y en cuanto a sus canales de distribución, tienen como ventaja no solo su eficiencia sino además la característica de ser propios, lo que le proporciona facilidades, ya que de esta manera no se tiene que recurrir a contratación de un servicio externo encargado de esta actividad.



Ahora bien, si nos posicionamos en los aspectos más débiles que muestra la empresa, aquí lo que identificamos es que por un lado cuentan con alto consumo de energía eléctrica necesaria para su producción, lo que genera un gran impacto en la localidad en la que se encuentra ubicada, debido a que el suministro es proveniente desde otra ciudad, razón por la cual la empresa se ve ligada a contar con un generador de energía adicional, lo que aumenta sus costos de producción, impactado de esta manera sobre los precios de los productos. Es aquí en donde aparece el desafío del gerente a la hora de implementar estrategias comerciales que permitan a la empresa posicionarse en ventas para cubrir esos costos excepcionales, y lograr una ventaja sobre sus competidores, pero tanto en la implementación como en la dirección de estrategias, hay una deficiencia y una falta de claridad, debido principalmente a que tampoco hay un seguimiento ni una medición precisa de sus índices de éxito y fracaso. Esta deficiencia en la implementación de estrategias comerciales se puede observar también con la dificultad que enfrentan en cuanto al cobro de sus clientes morosos. Si continuamos analizando respecto a la falta de claridad en la dirección estratégica, notamos que también carecen de medidas correctivas aplicables al personal operativo, incluso que los mismos sólo reciben una capacitación inicial y nada más. Esto se debe a la consecuencia de no contar con una estructura que incluya el área de recursos humanos encargada de inspeccionar, analizar y medir la productividad.

Ahora pasemos al impacto externo que existe sobre la empresa. Observemos primero aquellos aspectos que pueden generar un beneficio a la empresa, y estos son, la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, mediante la unión de esfuerzos con sus competidores. En este aspecto, existe la característica de que a pesar de la rivalidad comercial, se tienen mucha complacencia entre ellos, ya que comparten el mismo desafío antes situaciones similares a enfrentar, por ser empresas de carácter pequeñas y que por si solas tienen muy poco poder de decisión frente a las grandes corporaciones participes del mismo mercado. Otro de los beneficios que puede favorecer a la empresa es la oportunidad de diversificarse en productos relacionados, a través de derivados de los productos ofrecidos, posibilitando el ingreso de nuevos mercados o segmentos, y la atención a nuevos grupos de clientes.



Pero como en todo, el impacto externo, puede dañar a la empresa, y aquí notamos, como la estacionalidad de año puede afectar a la disponibilidad del insumo, principalmente por la mayor demanda de las grandes empresas, que obstaculizan y dificultan su adquisición. Las características del mercado en el que se encuentra Diez, permite la constante entrada de nuevos competidores, y esto hace que también se vea afectada, por el incremento de ventas y de productos sustitutos, mientras que el mercado se mantiene creciendo lento respecto al consumo por parte de los clientes, en parte como consecuencia de la inestabilidad económica del país. Ahora bien, lo que se encuentra en constante crecimiento es la inflación en la economía del país, y por supuesto que esto impacta negativamente, ya que distorsiona el precio del producto final, debido a que por un lado aumenta el costo de la materia prima y la producción, pero el precio, además de tener que adaptarse a estos aumentos, se encuentra con que el mismo está regulado a valores de mercados internacionales. Es decir, que tanto el insumo como el producto final, son considerados productos commodities, que son aquellos sobre los cuales el precio lo establece el mercado, en este caso el de cereales y oleaginosas, y esto genera que la empresa no pueda fijar un precio que genere una rentabilidad superior.

### 1.5.5 Definición de Estrategias

Identificar la Misión y los principales objetivos de la organización, analizar los ambientes internos y externos, escoger estrategias que adecuen las Fortalezas y Debilidades a las Oportunidades y Amenazas ambientales externas, implementarlas y adoptar sistemas de control organizacional a fin de implantar la estrategia escogida por la organización, son los puntos más importantes del proceso de la administración estratégica.

Basándonos en Porter M. (2004), a la hora de definir las estrategias empresariales, deben tenerse en cuenta diferentes niveles estratégicos: en primer lugar se encuentra la **estrategia a nivel corporativo**, la cual nos indica en qué negocios y mercados debe estar la empresa y como gestionar dichas unidades de negocio.



Seguidamente, **la estrategia de negocios o competitiva**, la cual nos indica cómo debe competir cada una de las unidades estratégicas de negocio. Aquí las empresas pueden adoptar alguna de las siguientes estratégicas: la *estrategia de liderazgo en costos*, que trata de producir a través de costos inferiores a los de la competencia sin dejar de lado los parámetros óptimos de calidad y servicio; *la estrategia de diferenciación* que consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que mueve a pagar un precio superior por él; y *la estrategia de enfoque* que consiste en definir la actividad dirigida específicamente hacia un grupo de compradores en particular, de productos muy especializados.

Posteriormente, la estrategia competitiva debe desarrollarse en diferentes **estrategias funcionales**, las cuales se recogen en los planes de recursos humanos, financiero, marketing, comercial, de calidad, fabricación.

Las estrategias funcionales deben desarrollarse a su vez en un conjunto de acciones operativas que forman las **tácticas o planes operativos**. Las tácticas ejecutan y controlan las herramientas precisas de que dispone la empresa y cada departamento para alcanzar los objetivos estratégicos.

**Estrategias y Políticas:**



Gráfico nro. 1: Sierra, K. *Estrategias y Prolíficas*. Ver bibliografía



### 1.5.5.1 Matriz Mercado/Producto o Matriz de Ansoff

La matriz Mercado/ Producto es un esquema que permite a la organización analizar los objetivos de mercado, y relacionar dichos objetivos con lo que es vendido, el producto, y con el que lo compra, el mercado. No sólo provee información acerca de la estrategia correcta a ser perseguida, sino que también ofrece algunas claves acerca de las fortalezas que deberán ser desarrolladas.

De este modo se configuran 4 situaciones posibles:

**Matriz de Ansoff. Estrategias de Crecimiento:**



Gráfico nro. 2: Espinosa, R. *Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento*, Ver bibliografía

**Penetración de mercados:** describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente. Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia. La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en franco crecimiento. Esa penetración se logra a través de las rebajas en los precios, mediante acciones de promoción y mejoras en la distribución, nuevos puntos de venta, descuentos, etc.

**Desarrollo del mercado:** consiste en vender un producto o servicio existente en mercados nuevos, por ejemplo, a través de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios



o la penetración de nuevos segmentos. Se utiliza cuando la empresa ya tiene una participación importante en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero aún desea expandirse, por lo que se dedica a desarrollar mercados.

**Desarrollo del producto:** implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Esta opción supone el lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

**Diversificación:** consiste en generar nuevos productos para introducirlos en nuevos mercados. Es la alternativa que presenta mayores riesgos, ya que implica el abordaje de más cambios y de nuevas situaciones.

### 1.5.5.2 Estrategias de la organización

#### ESTRATEGIA CORPORATIVA

La organización se encuadra en una estrategia de **desarrollo de mercado**, que tiene como objetivo aumentar la participación en el mercado que corresponde a los productos existentes, por medio de la exportación, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para los productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos.

La empresa, ya tiene una participación en su mercado original y ha desarrollado suficientes productos para sus clientes, pero desea expandirse, se puede decir que se dedica a desarrollar mercados.

#### ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

En este caso, la estrategia seleccionada por la empresa es la de **liderazgo en costos**, que tiene como objetivo obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado.



## 1.6 Diagnóstico Estratégico

El *diagnóstico estratégico* se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente el diagnóstico interno de la organización. Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad. Cuando se conocen estos tres elementos se está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político-legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan la planeación estratégica de las actividades de la organización.

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma. Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la organización.

En resumen, se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, con el propósito de identificar el funcionamiento de la organización y el desarrollo de sus actividades, sus planes y estrategias aplicadas para la subsistencia dentro del mercado y la satisfacción a sus clientes, captando posibles problemas.

En primer lugar se ha sintetizado la información suministrada a través de entrevistas y cuestionarios realizados al gerente de la empresa en varias ocasiones, además de la utilización de técnicas y herramientas de administración, como el análisis del entorno general y el específico, la matriz FODA y la matriz de crecimiento o mercado-producto.



Por medio de las mismas se buscó obtener cuáles son las áreas que poseen problemas, evaluar las causas de los mismos, y conocer fortalezas y oportunidades de mejora en aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.

A través del análisis realizado, se obtiene que la actualidad de la empresa tiene los problemas que la mayoría de las empresas posee, debido a la actualidad económica del país, como la inflación, el escaso acceso a fuentes de financiamiento por parte del Estado.

Además, la actualidad nos muestra en relación a los recursos organizacionales, que no cuenta con una estructura formal, de hecho el organigrama fue realizado con el gerente en el momento de la entrevista, como así también el establecimiento de la misión y visión, y de las posibles estrategias que la empresa persigue.

Así mismo, se muestra una estructura organizacional pequeña, donde el gerente general además de cumplir su rol y realizar tareas de dirección y coordinación de la empresa, debe ejecutar otras actividades como atención al cliente, tareas comerciales y de marketing y publicidad.

Otro punto importante es que al ser una estructura pequeña los operarios tienen contacto directo con la alta gerencia, muchas veces provocando conflictos, sin contar con medidas aplicables a los operarios.

En otras palabras, cuenta con problemas que causan la desorganización en el sector administrativo, con una sola persona que se encuentra sobre capacitada, (sin contar el gerente), con puestos de trabajos no claros y tareas no definidas, todo ello debido a la falta de una área de recursos humanos y de comercialización.

Si se contara con un área de recursos humanos, el encargado mantendría el personal capacitado, con sus puestos y tareas claras, ayudaría a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos.



Con la creación de un área de comercialización, el encargado se ocuparía de realizar planes que lleven a una fidelización de clientes, asesoramiento, clientes nuevos y un posicionamiento en ventas de los productos en el mercado, con el objetivo de incrementar su volumen de ventas y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es decir, crear un plan que sirva de ayuda para alcanzar la estrategia que persiga la empresa.

Por tales motivos, se propone una reestructuración organizacional de la empresa, en la que la nueva estructura incorpore las dos áreas faltantes mencionadas.

Cuando la estructura de una organización no se ajusta a sus necesidades, no facilita la consecución de sus objetivos ni permite un desarrollo de la misma, es necesario llevar a cabo un proceso de reestructuración sujetándose a herramientas que permita la optimización del funcionamiento.



# Capítulo II

## Viabilidad Del Proyecto



## 2.1 Introducción

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver una necesidad. Para muchos, la preparación y evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que si el proyecto se muestra rentable debe implementarse pero que si resulta no rentable debe abandonarse. La técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir.

Es necesario demostrar mediante el estudio de viabilidad los posibles resultados futuros que sucederían si el proyecto fuese implementado, estimando los beneficios y costos que probablemente ocasionaría. Para ello, se deberá estudiar detalladamente los aspectos técnico, financiero y de gestión.

Para poder simplificar la comprensión de cada uno de estos análisis, primero se debe realizar un diagnóstico que vaya desde lo general hacia lo específico y primordial, en este caso la creación e implementación de las áreas de Recursos Humanos y Comercialización, necesarias para la optimización de los factores humanos y una mejor ventaja competitiva.

En conjunto con cada uno de estos estudios, logran ayudar a determinar la conveniencia o no de la implementación del proyecto en cuestión.



## 2.2 Diagnóstico

En la actualidad son innumerables los desafíos que enfrentan las PyMEs, desde nuevos clientes, aumento de la competencia, cambios en los mercados y desarrollo de la tecnología; y DIEZ no es la excepción. La mejor forma de asentarse sobre bases sólidas de la continuidad y crecimiento de la empresa sería, en primera instancia, reconociendo todos aquellos factores positivos y negativos.

Por un lado se encuentra, que es una empresa relativamente joven en el sector, por lo cual debería estar transitando una etapa de crecimiento.

Si se comienza a analizar los altos mandos, se halla una gerencia que realiza planes a corto y largo plazo basada en los movimientos de mercados, los consumidores, como así también de la economía del país; además de hacerlo por intuición.

El gerente además realiza tareas que le corresponderían a un área de comercialización, la cual no existe. Es decir, no cuenta con un plan de marketing, (el cual debería formar parte del plan de negocio), incluyendo estudios de mercado, la evaluación de la competencia, publicidad y promoción, entre otros aspectos. Consideran que sus precios son competitivos, conocen quién es su competencia pero no la analiza, y solo utiliza la técnica de “boca en boca” para atraer a sus clientes. Si se contara con esta área facilitaría la fidelización de clientes, incorporación de nuevos, posicionamiento en las ventas de los productos en el mercado, incrementó de sus ventas y obtención de una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Las decisiones son tomadas en su mayoría por la gerencia, teniendo poca participación el jefe de producción, sólo respecto al proceso productivo.

Uno de los aspectos positivos, fue la decisión de formar parte de la Cámara de Agro Alimentos y Bioenergía de Córdoba para exportar parte de la producción de aceite destinada para combustible biodiesel.

Otro aspecto importante es la calidad, realizan los controles de calidad en la materia prima, productos en procesos y productos terminados, pero no cuentan con un protocolo escrito. Es un deseo del gerente lograr diferenciarse por calidad y servicios brindados al cliente.

Si se continúa examinando la empresa, tampoco cuenta con una estructura formal, de hecho el organigrama fue realizado con el gerente en el momento de la entrevista,



como así también el establecimiento de la misión y visión, y de las posibles estrategias que la empresa persigue. Aquí se destaca lo importante de la planificación estratégica para conocer hacia dónde es posible dirigir la empresa, teniendo en cuenta recursos y oportunidades.

No cuenta con un departamento de recursos humanos, que permita el control de los empleados, los operarios sólo se capacitan al momento del ingreso, la persona administrativa es quien recibe más formación y por tal motivo realiza muchas tareas y se encuentra sobrecargada. Por ello, se observa una desorganización con puestos no claros y tareas sin definir.

El clima laboral muchas veces es afectado por la relación directa que se ha establecido entre gerente y operarios, generando conflictos, aunque se apele al diálogo no cuentan con medidas aplicables. Esto se traduce en empleados poco motivados, que incurrir en faltas, disminuyendo la productividad y debilitando la cultura.

Uno de los problemas, proviene de la inexistencia de un departamento de recursos humanos, que imponga normas y reglamentaciones, que busque la motivación y la superación no por medio de castigos, sino con recompensas; que fomente la solidaridad, el compañerismo, el trabajo en equipo, el respeto, que llegue a consolidarse un sentimiento compartido de pertenencia, para poder lograr que una empresa que posee potencial pueda estar a la altura de cualquier otra, pueda adaptarse de la mejor manera a los cambios, y pueda lograr sus objetivos por medio de distintas estrategias.

La creación de esta área busca integrar todas las funciones de un departamento que se concentrarán en un gerente o encargado del mismo y un auxiliar, entre estos dos se irán dividiendo las distintas tareas del área de acuerdo a las capacidades de cada empleado y el rango, entre las funciones que se desarrollarán se puede mencionar la descripción y análisis de puestos, un manual de tareas, entre otras.

Otro problema también es la falta de un departamento de comercialización, que realice estudios de mercado, que implemente una estrategia de publicidad que concuerde con la estrategia general de la empresa, permitiendo alcanzar las ventas necesarias para lograr ventaja competitiva. Las funciones de este departamento se centraran en un jefe o gerente y un auxiliar, dividiéndose las diferentes labores de acuerdo a su rango.



Se necesita incorporar dos nuevos departamentos, modificar la estructura existente, posibilitando la optimización de los factores humanos para lograr un funcionamiento de manera más eficiente y eficaz, para que la empresa incremente su rentabilidad.

Además consideramos establecer o revisar la Misión y Visión, definir los objetivos estratégicos, seleccionar una estrategia competitiva genérica, para luego desplegar dicha estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral. Una vez que se ha establecido la estrategia es necesario desplegarla a toda la organización, de modo que se produzca el alineamiento de todas las funciones y personas de la misma con la estrategia.

El alcance decisional del proyecto abarca a la jerarquía más alta de la organización, ya que es allí donde se centraliza el poder y la toma de decisiones y en este caso al tratarse de decisiones de tipo estratégica es necesaria la aprobación de estos mandos para ir llevando a cabo la propuesta.

En cuanto al alcance organizacional, el trabajo abarca solo a una parte de la organización que son los recursos humanos y comercialización, ya que principalmente se trabajará sobre ellos buscando generar cambios y organizar su función dentro de la empresa. A pesar de esto no hay que dejar de lado el hecho de que estos cambios influirán sobre todo el funcionamiento de la empresa.



## 2.3 Estudios de Viabilidad

### 2.3.1 Viabilidad de Gestión

*“El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional.” (Sapag Chain, Nassir & Reinaldo, 2003)*

*“Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de mano de obra ejecutiva.” (Sapag Chain, 2000)*

*“Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física” (Sapag Chain, 2000)*

Este estudio se desarrollará a través de la exposición de factores clave para determinar la viabilidad de este proyecto.

#### Estructura

Como se describió en el primer capítulo, la estructura organizativa de la empresa bajo estudio, se caracteriza por ser una estructura pequeña, la cual está dividida en tres niveles jerárquicos, con un total de 21 personas.

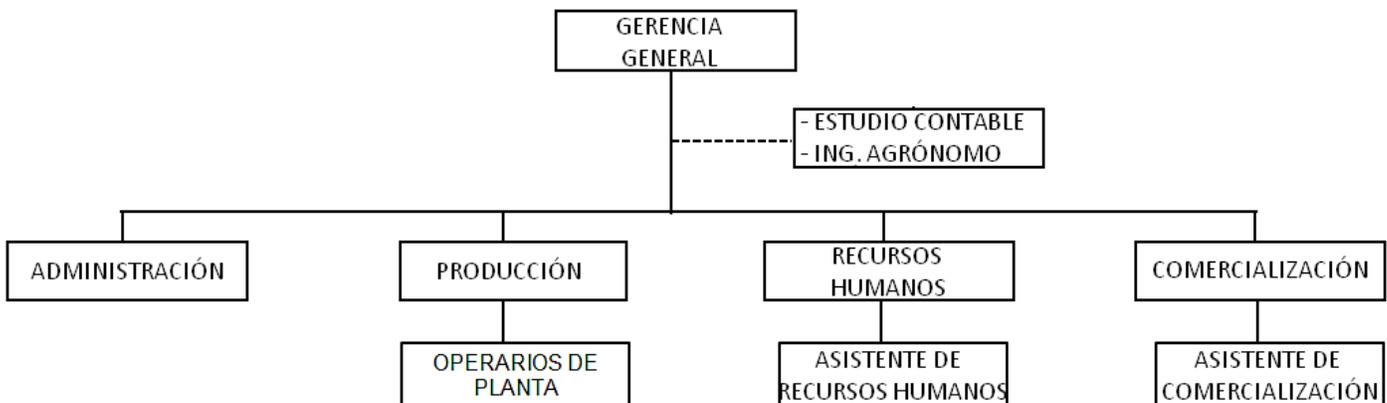
De acuerdo a lo observado, es un modelo de estructura organizacional básico y personalizado, adaptado a sus necesidades y condiciones de trabajo. Dentro de esta estructura, el gerente general además de cumplir su rol y realizar tareas de dirección y coordinación de la empresa, debe ejecutar otras actividades como atención al cliente, tareas comerciales y de marketing y publicidad. En ella, además, los operarios tienen contacto directo con la alta jerarquía, muchas veces provocando conflictos, sin contar con medidas aplicables a los operarios. Cuenta con problemas que causan la desorganización



en el sector administrativo, con una sola persona que se encuentra sobre cargada de tareas, (sin contar el gerente), con puestos de trabajos no claros y tareas no definidas, todo ello debido a la falta de una área de recursos humanos y de comercialización.

Para poder implementar los nuevos departamentos, se debería realizar una reestructuración, modificar la escala jerárquica como así también la cadena de mando y de autoridad, con el fin de facilitar la consecución de los objetivos de la empresa, fomentando su desarrollo, y su óptimo funcionamiento.

El nuevo organigrama que se propone quedaría de la siguiente manera:



Como se puede observar, en esta nueva estructura, se incorporaría el Departamento de Recursos Humanos, y el Departamento de Comercialización, y se mantendrían las dos áreas existentes, que son Administración y Producción conservando los tres niveles jerárquicos actuales.

La propuesta que se presenta es que los nuevos departamentos tendrán a su cargo la tarea de encontrar el apoyo y contención de todo el personal en este proceso de reestructuración, buscando modificar el pensamiento de los directivos y tratando de fomentar la participación en todos los niveles, para así alentar la motivación y buscar encontrar la apertura al cambio y la aceptación del mismo.



En cuanto al **nivel superior** y al **nivel medio**, el Departamento de Recursos Humanos buscará que las estrategias y políticas que usa cada uno de los departamentos ya existentes dentro de la empresa, sean las más adecuadas, y en todo caso funcionaría como asesoría y consultora de cada uno de esos departamentos, así como del nivel gerencial. Éste, será un departamento que unirá de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Por otra parte el Departamento de Comercialización, impactará sobre los demás departamentos, pero particularmente sobre la gerencia, al tomar la responsabilidad de realizar estrategias de ventas y publicidad, entre otras cuestiones que mejoren la relación con los clientes, a fin de mejorar la ventaja competitiva, delegando y descentralizando de esta forma, las tareas que actualmente son ejecutadas por la gerencia, a este nuevo departamento; pero también al buscar mantener un clima laboral agradable, y de compromiso, que haga crecer a cada trabajador dentro de la empresa.

Por lo que de esta manera, las áreas existentes deberán considerar que a partir de la incorporación de los nuevos departamentos, será necesario que comiencen a trabajar en conjunto, e integrarse, a fin de obtener mejores resultados en la consecución de los objetivos organizacionales. Ya que esta nueva modalidad, brindará beneficios, siempre que se logre concretar el trabajo en equipo. Principalmente, esto permitirá que el trabajo realizado particularmente por parte de la administración y de la gerencia, sea más organizado, y mejor distribuido entre las áreas.

En el **nivel inferior u operativo**, deberán tener que aprender a aceptar ciertas directivas del nuevo Departamento de Recursos Humanos, con los cuales a partir de la incorporación de dicha área, tendrán que relacionarse, y trabajar respecto a la motivación y las capacitaciones, para poder crear en los empleados la participación y un sentido de pertenencia e identidad, y adaptación a los cambios, para también fomentar la creatividad, y que estos puedan comenzar a participar con sugerencias sobre las mejores formas de trabajar.



En cuanto al Departamento de Comercialización, solo impactará en el nivel inferior, por la incorporación de un nuevo personal que será requerido en por esta nueva área, en ese nivel, pero no generará un gran impacto sobre los demás integrantes del nivel operativo.

Se debe trabajar sobre toda la estructura incorporando el significado del cambio, como una herramienta, una oportunidad de modificar lo que actualmente se está haciendo mal, para incorporar nuevos conocimientos y para sobrellevar y subsistir en el ambiente turbulento en el que hoy se encuentra la empresa.

Se cree que la empresa debe ser redefinida y este cambio debe comenzar necesariamente desde la punta de la pirámide, ya que sin el apoyo de los niveles más altos lo más probable es que el proyecto fracase y nunca se logre la incorporación de los nuevos departamentos.

#### Funciones de los departamentos a incorporar

El departamento de Recursos Humanos sería el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, con los objetivos de seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Diez funciones elementales que debería tener el Departamento de Recursos Humanos en empresa serían:

- **Organización y planificación del personal:** consistiría en planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, preveer las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.

- **Reclutamiento:** son el conjunto de procedimientos encaminados a atraer candidatos competentes para un puesto de trabajo a la empresa. Estas técnicas de reclutamiento pueden ser internas, si consisten en captar candidaturas de personas que



forman parte de la plantilla de la empresa, o externas, si los candidatos son personas ajenas a la organización.

- **Selección:** esta función es muy importante, ya que uno de los factores determinantes del éxito de una actividad empresarial es la correcta elección de las personas que han de trabajar en la empresa. Se debe realizar un análisis completo de todo lo que el candidato aporta al puesto de trabajo y para ello este ha de pasar por una serie de pruebas de selección.

- **Planes de carrera y promoción profesional:** el desarrollo del personal puede implementarse a través de planes de carrera; programas en los cuáles las personas pueden adquirir la experiencia necesaria para luego estar en condiciones de progresar en la estructura de la organización.

- **Formación:** la formación de los trabajadores permite al personal de la empresa adaptarse a los cambios que se producen en la sociedad, así como a los avances tecnológicos. Además de la adaptabilidad a los cambios, la empresa debe facilitar formación para la tarea específica que se ha de realizar dentro de la misma en función de sus objetivos y planes.

- **Evaluación del desempeño y control del personal:** desde recursos humanos han de controlarse aspectos como el ausentismo, las horas extraordinarias, los movimientos de plantilla, las relaciones laborales, además de corregir los desajustes entre las competencias del trabajador y las exigidas por el puesto.

- **Clima y satisfacción laboral:** es necesario detectar el nivel de satisfacción del trabajador dentro de la organización y los motivos de descontento, con la intención de aplicar medidas correctivas. Uno de los factores que mayor y mejor incidencia tienen en la consecución de un buen clima laboral es la conciliación de la vida laboral y familiar.

- **Administración del personal:** consiste en gestionar todos los trámites jurídico-administrativos que comporta el personal de la empresa, englobados en ámbitos como la selección y formalización de contratos, tramitación de nóminas y seguros sociales y control de los derechos y deberes del trabajador.



- **Relaciones laborales:** se trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, utilizando a los interlocutores de estos, que son los representantes sindicales (comités de empresa, delegados de personal o enlaces sindicales). Estos representantes deben ocuparse de las condiciones colectivas del trabajo, como la negociación de convenios colectivos o los conflictos que se puedan originar en la empresa y sus vías de solución.

- **Prevención de riesgos laborales:** el estudio de las condiciones de trabajo y de los riesgos laborales asociados preceden a la implementación de medidas de prevención y de protección, a fin de preservar la salud de las personas que trabajan en la empresa.

Por otra parte, el departamento de Comercialización deberá desempeñar la importante función de manejar y coordinar las estrategias de venta. Y encargarse de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo al mismo tiempo ganancias para la empresa, y desarrollando funciones como:

- **Estudio de mercado:** proporciona información que permite a la dirección de la empresa fijar su política y tomar decisiones sobre bases seguras. El estudio de mercado utiliza fuentes de información internas y externas y técnicas de recogidas de datos (encuestas, entrevistas personales, experimentación, observación), para intentar determinar las preferencias de compra de los consumidores.

- **Promoción y publicidad:** con la publicidad se da a conocer el producto al cliente; se informa de sus características y se destaca el principal atributo que lo diferencia de su competencia. Con la promoción del producto se pretende incrementar las ventas.

- **Ventas:** Consiste en organizar la venta directa y también la relación con los canales de distribución (intermediarios). Es la función más importante de todas las que se realizan en el departamento, ya que a través de la venta, la empresa logra ingresos.

Se pretende que el tiempo de implementación del departamento de Recursos Humanos sea permanente, y en cuanto al departamento de Comercialización se estima una duración que mínimamente alcance a recuperar la inversión de su implementación, y haya logrado conseguir beneficios por medio del aumento en las ventas.



### Necesidad de personal y costos asociados

El personal con el que actualmente cuenta la empresa tanto en el nivel medio, como en el nivel inferior u operativo, no requiere ser remplazado de realizarse la reestructuración propuesta. La necesidad de personal, se verá vinculado sólo a cubrir los dos puestos vacantes, por cada uno de los nuevos departamentos, es decir, mediante la incorporación de los dos asistentes asesores para cada área, y los dos jefes de cada área. Los costos asociados se describirán en el estudio de viabilidad financiera.

### Sistemas de Gestión

En cuanto a los sistemas de gestión, la empresa ya cuenta con un sistema integrado denominado “Sistema de Planeamiento de Recursos Empresariales” y un sistema aparte que es utilizado para la liquidación de sueldos.

Los nuevos departamentos, (considerando que se trata de una PyME que sólo necesita el sistema que ya tiene, y no resulta justificable incurrir en mayores gastos), manejarían la utilización de diversas planillas, creadas en los programas Excel y Word, con la finalidad de optimizar el control; entre las mismas podemos mencionar para el departamento de Recursos Humanos, la doble contabilización y corrección de los sueldos, reportes de accidentes (además de los que incluye la ART), planillas nuevas de horarios y descansos, incorporación de cartas y notas a los legajos a los fines de una mayor cantidad de pruebas a la hora de juicios, manual de operaciones para nuevos empleados, etc. Y para el Departamento de Comercialización, a través de indicadores que permitirán identificar, evaluar y mejorar los procesos del departamento, para la ayuda de toma de decisiones a la Gerencia de la empresa.

Por otra parte se necesitará el armado de una oficina para los nuevos departamentos que deberá contar con 4 computadoras y 4 escritorios.

Actualmente la empresa posee en su infraestructura un sector local deshabitado con cuatro escritorios, con una distancia medianamente próxima al escritorio principal de la administración, y actualmente, estos no están en uso ni poseen ninguna funcionalidad, los cuales podrían ser utilizados para cubrir la necesidad requerida para espacio físico.



### 2.3.2 Viabilidad Financiera

*“El estudio de viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Este mide la rentabilidad que retorna de la inversión, todo medido en bases monetarias.” (Sapag Chain, Nassir & Reinaldo, 2003)*

*“El cumplimiento de estas normas puede influir tanto en los costos operacionales como en las inversiones que deberán realizarse.” (Sapag Chain, Nassir & Reinaldo, 2003)*

Este estudio trata de analizar si la empresa cuenta con fondos monetarios suficientes, para poder afrontar y financiar la inversión que se requeriría para la puesta en marcha del proyecto. De esta manera, se analizará si la empresa cuenta con las condiciones de poder llevar a cabo esta propuesta y los beneficios que arrojaría.

Para la inversión inicial, se deberían incurrir en gastos para el armado de la oficina, así como en la disponibilidad de los recursos que el departamento necesitaría para su funcionamiento.

Al incorporar un nuevo departamento a una empresa que se encuentra en funcionamiento, debería considerarse que la misma, requeriría de su propio espacio físico, y si bien no se encuentran inconveniente dentro de las instalaciones de Diez en cuanto a ello, ya que como ya se mencionó en la Viabilidad de Gestión, la empresa cuenta con disponibilidad de cuatro oficinas con escritorios, si se tendría que considerar el gasto incurrido en cuanto a materiales y herramientas, los cuales se expondrán a continuación y en detalle, en el siguiente cuadro:

Concepto	Cantidad	Costo	Total
Computadora	4	10000,00	40000,00
Impresora	2	2000,00	4000,00
Gastos varios Librería	1	700,00	700,00
Gastos papelería	1	500,00	500,00
<b>Costo Total</b>			<b>45200,00</b>



Esta inversión se calculó, tomando como referencia precios estimados del mes de octubre de 2016.

En lo que respecta a la adquisición de computadoras e impresoras, se podría considerar acceder a ellas, a través de financiamiento mediante el sistema de pagos en cuotas con tarjetas de créditos, o mediante cheques con los que generalmente se acostumbra a manejar la empresa.

La inversión que se requeriría, sería accesible por parte de la empresa, tomando en cuenta que además se realizarían por única vez, o hasta que se necesitara el cambio de las máquinas, tomando como un horizonte de tiempo de vida útil aproximado de unos 5 años.

Respecto a los gastos de librería y papelería, estos tendrían una periodicidad mensual, con importes que variarían y diferirían de un mes a otro, esto debido a que existirían gastos que se realizarían sólo una vez, como por ejemplo la compra de una abrochadora, pero también existirían otros gastos que se repetirían todos los meses, como por ejemplo la compra de block de hojas para imprimir. Por lo tanto, el monto del costo expuesto y estimado en el cuadro, probablemente sería mucho menor con el transcurso del tiempo.

Además de estos gastos, se presentan otros, que se relacionan al salario estimado que debería abonarse, también con una periodicidad mensual, al nuevo personal:



PRESUPUESTO DE EMPLEADOS MENSUAL					
DEPARTAMENTO	Recursos Humanos		Comercialización		TOTAL
Horas Convenio	JORNADA COMPLETA	MEDIA JORNADA	JORNADA COMPLETA	MEDIA JORNADA	
Sueldo Básico	13.638,91	6.544,41	13.638,91	6.544,42	
Adicional por asistencia y puntualidad	1.136,58	545,37	1.136,58	545,37	
Acuerdo Octubre 2016 (No homologado)	1.363,92	654,46	1.363,92	654,46	
Adicional por asistencia y puntualidad s/ acuerdos	113,66	54,54	113,66	54,54	
Aporte Jubilatorio 11%	1.625,3	779,88	1.625,3	779,88	
Aporte Obra Social 3%	487,59	467,93	487,59	467,93	
Aporte Ley 19032 3%	443,26	212,69	443,26	212,69	
Aporte Sindical 2%	325,06	155,98	325,06	155,98	
FAECyS 0,5%	81,27	38,99	81,27	38,99	
Aporte Solidario OSECAC 2016	100	100	100	100	
TOTAL DESCUENTOS	3.062,49	1.755,47	3.062,49	1.755,47	
NETO A COBRAR	\$ 13.190,58	\$ 6.043,31	\$ 13.190,58	\$ 6.043,31	\$ 38.467,78

Los departamentos de recursos humanos y de comercialización que se implementarán, en sus comienzos, contarán cada uno, con un empleado de jornada completa (jefe de área) y con un auxiliar a tiempo parcial.

Los sueldos básicos iniciales que se expresan en la siguiente tabla fueron extraídos de la Escala Salarial correspondiente a Octubre de 2016 perteneciente al Convenio Colectivo de Trabajo de Empleados de Comercio número 130/75, tomando la categoría de Administrativo “A” para el personal auxiliar y la categoría “E” para el jefe de área.



Sobre estos sueldos básicos se calcularon los aportes que se les descuentan a los empleados según los porcentajes previstos por el Régimen Nacional de Seguridad Social y Obras Sociales. Restando estos importes se obtuvo el sueldo neto a cobrar por los empleados.

En conclusión el costo que representa la incorporación de este personal llega a la suma de \$38.467,78. Si se cuenta además de esto, gastos de librería y papelería por un aproximado de \$350 mensuales, el incremento de los costos mensuales para la empresa por la incorporación de los departamentos ascendería a un total de \$ 38.817,78 más una inversión inicial de \$45.200.

Financieramente la empresa no está en condiciones de afrontar estos costos mensuales. Para la inversión inicial puede recurrir a un crédito, y luego financiarlo durante doce meses. Pero el pago de sueldos va a depender del aumento de la productividad de la empresa, por ejemplo a un 100%, si esto no se lograra la empresa llegaría a la quiebra. Se espera que los cambios sean efectivos, que se pueda aumentar la productividad, la rentabilidad y las ventas utilizando estrategias a través del departamento de comercialización.

A continuación, se expone una proyección de los sueldos a pagar en los próximos seis meses a partir de noviembre incluyendo el Sueldo Anual Complementario (SAC) contemplando los incrementos salariales.

De acuerdo a la proyección, se observa un aumento salarial que va desde octubre de 2016 a enero de 2017 del 12% sobre el sueldo básico de noviembre de 2015, y suponiendo en abril un nuevo aumento de un 10% sobre el básico.

En conclusión, el costo que representa la incorporación de este personal llega a la suma de \$ 38.467,78

CUADRO



PROYECCIÓN DE SUELDOS								
		SUELDOS NETOS A COBRAR						
		OCTUBRE 2016	NOVIEMBRE 2016	DICIEMBRE 2016 Y 2° SAC	ENERO 2017	FEBRERO 2017	MARZO 2017	ABRIL 2017
RECURSOS HUMANOS	JORNADA COMPLETA	\$ 13.190,58 <sup>(1)</sup>	\$ 13.190,58	\$ 19.486,79 <sup>(2)</sup>	\$ 13.884,41 <sup>(3)</sup>	\$ 13.884,41	\$ 13.884,41	\$ 15.294,89 <sup>(4)</sup>
	MEDIA JORNADA	\$ 6043,31 <sup>(1)</sup>	\$ 6.043,31	\$ 8.952,79 <sup>(2)</sup>	\$ 6.363,83 <sup>(3)</sup>	\$ 6.363,83	\$ 6.363,83	\$ 7.580,61 <sup>(4)</sup>
COMERCIALIZACION	JORNADA COMPLETA	\$ 13.190,58 <sup>(1)</sup>	\$ 13.190,58	\$ 19.486,79 <sup>(2)</sup>	\$ 13.884,41 <sup>(3)</sup>	\$ 13.884,41	\$ 13.884,41	\$ 15.294,89 <sup>(4)</sup>
	MEDIA JORNADA	\$ 6043,31 <sup>(1)</sup>	\$ 6.043,31	\$ 8.952,79 <sup>(2)</sup>	\$ 6.363,83 <sup>(3)</sup>	\$ 6.363,83	\$ 6.363,83	\$ 7.580,61 <sup>(4)</sup>
<b>TOTALES</b>		\$ 38.467,78	\$ 38.467,78	\$ 56.879,16	\$ 40.496,48	\$ 40.496,48	\$ 40.496,48	\$ 45.751

**NOTA:**

**(1) y (3)** Acuerdo Octubre 2016: 12% del basico de noviembre 2015

**(2)** Incluye: Sueldo Anual Complementario ( cuota semestral) y SAC según acuerdo 2016

**(4)** Acuerdo Abril: 10% sobre basico de abril



### 2.3.3 Viabilidad de Mercado

*“Al estudiar el mercado del proyecto es preciso reconocer todos y cada uno de los agentes que, con su actuación, tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomaran al definir su estrategia comercial.” (Sapag Chain, Nassir & Reinaldo, 2000)*

*“El objetivo particular del estudio de mercado será ratificar la real posibilidad de colocar el producto o servicio que elaboraría el proyecto en el mercado, conocer los canales de comercialización, determinar la demanda que podría esperarse y conocer las características y ubicación de los potenciales consumidores.” (Sapag Chain, Nassir & Reinaldo, 2000)*

Son cinco, los submercados que se reconocerán al realizar un estudio de viabilidad: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y demanda.

La finalidad del mismo es determinar si el producto “nuevo” que la empresa lanzará posee el mercado suficiente como para que se justifique su aprobación y lanzamiento.

En el caso del presente trabajo, no se va a lanzar un producto nuevo sino más bien, diferenciado, mejorando calidad y llegando a brindar una mejor atención al cliente, prestando de la mejor forma posible su servicio, en búsqueda de lograr una empresa que se sienta distinguida por la atención que ofrece. En este estudio se intentará determinar si existe un mercado que acepte una atención diferenciada y que considere que ésta le agrega valor al producto final.

La empresa procesa su producción propia de soja, debido a que esta planta de extrusado y presando pertenece a productores y/o socios. El resto de la soja procesada proviene de la zona, y, en muchos casos, se canjea a productores agropecuarios por expeller. Siendo el expeller, el residuo que surge del proceso de la obtención de aceite vegetal, y que por sus excelentes características nutricionales lo utilizarán como alimento para sus animales.

Un grupo de socios a través de una sociedad constituida prestan los camiones para transporte y distribución.



Será imprescindible conocer a los precios que vende, las condiciones, plazos, los descuentos por volúmenes y pronto pago, la publicidad, los canales de distribución del mercado competidor directo.

Los principales competidores en el ámbito de influencia son:

- Sojacor S.A. (Oncativo)
- Alimentos Tancacha (Tancacha)
- Energreen S.A. (Pilar)

Si se tiene en cuenta la ubicación, esta empresa no posee una competencia directa, los competidores que considera se encuentran en otras localidades relativamente cerca. Los precios son competitivos, cuentan con infraestructuras y tecnologías prácticamente iguales y como en el caso de la empresa DIEZ las otras tampoco desarrollan e implementan publicidad diferente a la tradicional llamada “de boca en boca”. Tienen en común, que todas pertenecen a la “Cámara de Agro Alimentos y Biocombustible de Córdoba” teniendo la posibilidad de exportar el aceite de su producción.

Los dos primeros competidores cuentan con un sitio web, que permite conocer la empresa y los productos que ofrece.

En la actualidad, se ha demostrado que la intensidad en la aplicación de nuevas tecnologías y la incorporación de un sitio web, está co-relacionado de manera positiva con el incremento de las ventas, la productividad y el valor de mercado de las empresas.

En este mercado no importa el tamaño de la empresa sino que llegue a sus clientes de una manera masiva y sencilla. Para ello se utilizará Internet.

Los compradores del expeller de soja, son particulares que utilizan el mismo para criaderos en general, engorde de animales, y también los productores que otorgan la soja, compran el expeller para sus criaderos. En el caso del aceite, se destina para combustible (biodiesel).

Mientras que el sector porcino viene creciendo en volúmenes de consumo de expeller, se manifiesta cierto nivel de estancamiento de la demanda de expeller en la producción tambora y también un escaso nivel de actividad en el engorde de bovinos (feed-lot).



En el sector avícola, un potencial demandante de expeller, todavía no se ha podido ingresar plenamente, ya que si bien es un producto de buena respuesta animal, hay temporadas en que la relación precio/producto no resulta atractiva para el sector, frente a otros sustitutos proteicos. A esto se suma la reticencia de los nutricionistas a efectuar cambios en la formulación y la dificultad de las plantas productoras para lograr uniformidad del expeller producido (aspecto en el cual las cámaras del sector están trabajando para la protocolización de los procesos productivos y la estandarización del producto obtenido).

La exportación presenta desventajas para el productor en pequeña escala, al no poder afrontar los costos estructurales asociados al comercio internacional, y al no poder abastecer el cupo que presenta la bodega de embarcación. Sin embargo, en el mercado interno existe la posibilidad de colocación del aceite crudo, destinado a refinerías o plantas de biodiesel para ser posteriormente exportado.

En el caso de esta empresa, sólo una pequeña parte de la producción del aceite se exporta a Chile y se realiza a través de un conjunto de empresas, que conforman la Cámara de Agro Alimentos y Bioenergía de Córdoba.

El expeller se comercializa en mercados informales, no existiendo transparencia ni referencias a las cuales recurrir para comercializar este subproducto de la soja. Al ser un producto altamente perecedero e incapaz de ser almacenado, debe ser despachado a destino en poco tiempo, con lo que no puede acopiarse especulando con futuras subas de precios. Como el expeller se destina al mercado interno, los productores y los compradores han adoptado como valor de referencia el precio de la tonelada del grano de soja, publicado en el mercado de cereales más cercano (precio pizarra). Con éste como parámetro, se establece el precio del expeller en función del volumen de venta y la forma de pago, la cual contiene una tasa de interés.

Al igual que el expeller, el aceite de soja tampoco cotiza en los mercados argentinos, y a pesar de que puedan manifestarse diferenciales de calidad respecto de la gran industria, los valores de referencia para determinar su precio son los mismos.



Analizar la demanda permite determinar los factores que afectan el comportamiento del mercado y las posibilidades reales de que el producto pueda participar efectivamente en ese mercado. Debemos tener en cuenta que el insumo es estacional y muy demandado por grandes empresas.

En el caso de este tipo de productos, la demanda se puede clasificar en satisfecha no saturada, cuando estando aparentemente satisfecha puede, mediante la publicidad u otros instrumentos de marketing hacerse crecer. Esto es lo que se lograría con la implementación del departamento de comercialización.

El estudio de mercado realizado determina que, teniendo en cuenta que la empresa se ubica en una zona de expansión, con clientes pertenecientes a clases medias, medias altas, que generalmente son aquellos que buscan buena calidad y atención, incorporando los cambios estructurales que en el presente proyecto se plantean, y enfocándose directamente en la calidad del producto, haciéndolo además diferenciado por la atención brindada con respecto al resto de las empresas, existe un mercado apto y viable para la comercialización del producto.

La estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales: el producto, el precio, la promoción, y la distribución. La empresa brinda un producto de calidad, tratando de ofrecer una atención diferenciada, pero al ser un *commodities* le resulta difícil definir el precio, guiándose de los mercados. Posee una buena infraestructura en la distribución del producto. En este caso, se debe hacer más hincapié en la decisión de promoción.



# Capítulo III

## Construcción Del Cuadro De Mando Integral



### 3.1 Introducción

Actualmente, las empresas compiten en entornos complejos que hace que sea de vital importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Para conseguir alcanzar esos objetivos, tienen que tener información, ya que los procesos de gestión de cualquier organización comienzan con la necesidad de información. Esta información debe ser fiable, estar actualizada y además encontrarse disponible en todo momento. Para ello, existe una herramienta necesaria y que no puede faltar en los procesos de gestión y toma de decisiones de cualquier empresa: el Cuadro de Mando.

El **Cuadro de Mando** es un elemento clave en la **planificación estratégica** de una empresa, ya que almacena y agrupa toda la información relevante para la toma de decisiones en una sola herramienta. En ella, no solo se recogen los datos de forma analítica, sino que además, deben mostrarse los resultados gráficamente para poder analizar la información de una forma más intuitiva y visual, mejorando la rapidez y eficiencia.

*“Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.” (Kaplan & Norton, 2000).*



### 3.1.1 El Cuadro de Mando Integral como sistema de Gestión

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.<sup>2</sup>

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados - los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está *equilibrado* entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticas, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 21.

<sup>3</sup> Ídem Pág.23.



## 3.2 Necesidad de incorporación de un CMI

### 3.2.1 ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

Las mediciones son importantes: «Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo». Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.<sup>4</sup>

### 3.2.2 El Cuadro de Mando Integral:

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

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

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, las más suaves y subjetivas.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 34.

<sup>5</sup> Ídem Pág. 37-39.



*La perspectiva financiera:*

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de la actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

*La perspectiva del cliente:*

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

*La perspectiva del proceso interno:*

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

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

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

*La perspectiva de formación y crecimiento:*

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

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 39 - 42.



## LA UNIDAD ORGANIZATIVA PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los Cuadros de Mando integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia.

De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral*, 2da Edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 50.



### ***¿Cuál es la necesidad de incorporar un CMI en la empresa Diez SRL?***

De acuerdo a este estudio, y a la propuesta realizada de incorporación de las áreas de Recursos Humanos y Comercialización a la empresa Diez SRL, y tomando en consideración, que cada uno de estos departamentos constituyen una UEN, cada uno de ellos, debería realizar la implementación de las perspectivas conforme a su área abarcativa. Es decir, el Departamento de Comercialización, sería el responsable de aplicar y hacer un seguimiento de los indicadores vinculados a la Perspectiva del Cliente, por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos, se encargaría de los indicadores que se encuentran incluidos en la Perspectiva de Formación y Crecimiento. A su vez, ambos Departamentos, deberían trabajar con indicadores de la Perspectiva Financiera, esto se debe a que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Con lo cual, cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera de la empresa.

Cada perspectiva debe tener sus propios objetivos y estrategias, que formen parte del objetivo general de la empresa que derivan de la visión y estrategia de la organización.

De esta manera, la suma de todas las perspectivas, dará como resultado, lo que llamamos Cuadro de Mando Integral.

Cabe aclarar, que al tratar este trabajo, bajo el lineamiento del objetivo que involucra sólo a los departamentos ya mencionados, no trataremos aquí la Perspectiva de Proceso Interno, ya que se considera que la misma encuentra relación con otra área de la empresa, sobre la cual no se hará énfasis en el desarrollo de éste trabajo.

### ***¿Cómo se relaciona el Departamento de Comercialización con la Perspectiva del Cliente?***

El Departamento de Comercialización debería desempeñar la importante función de manejar y coordinar las estrategias de venta, y encargarse de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente, obteniendo al mismo tiempo ganancias para la empresa. El objetivo del departamento debe ser el de ubicar y posicionar la empresa en el mercado, e incrementar las ventas o los ingresos. La función más específica dentro del



departamento de Comercialización, debería consistir en el logro del máximo beneficio de la venta. Para lograrlo, se requieren estudios de mercado y diversas técnicas que conjuntamente apuntan a lograr el objetivo. Cabe destacar en este Departamento el posicionamiento, la publicidad y las ventas.

### **Posicionamiento**

La empresa, necesita que el público la conozca. Diversas estrategias de Comercialización apuntan a eso. Pero no sólo se busca que la gente conozca el producto, sino posicionarlo de manera que ocupe un lugar en el mercado de ahora en más.

### **Publicidad**

Para lograr esto, la empresa necesita publicidad. Es por ello que el departamento trabaja en ello para lograr el posicionamiento.

### **Ventas**

Este es el principal objetivo del departamento, aumentar las ventas. Esto se logra dándole satisfacción al cliente. El departamento de Comercialización trabaja cubriendo las necesidades del cliente para lograr un aumento en las ventas.

La Perspectiva del Cliente, precisamente lo que hace en el Cuadro de Mando Integral, es que las empresas identifiquen los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes - satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. La perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral, 2da Edición*, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 76-77.



### ***¿Cómo se relaciona el Departamento de Recursos Humanos con la Perspectiva de Formación y Crecimiento?***

El departamento de Recursos Humanos hace referencia al área de empresa encargada de administrar los Recursos Humanos, al manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio.

En el ámbito de la organización interna de la empresa, el departamento de Recursos Humanos sería el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, con los objetivos de seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

La perspectiva de aprendizaje y el crecimiento del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos financieros a largo plazo.

Tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral, 2da Edición*, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 139-140.



***¿Cómo se relaciona el Departamento de Comercialización y el Departamento de Recursos Humanos con la Perspectiva de Financiera?***

El departamento de Comercialización, como hemos mencionado anteriormente, tiene entre sus objetivos, el de incrementar las ventas o los ingresos. Es decir, la función más específica dentro del departamento de Comercialización, debería consistir en el logro del máximo beneficio de la venta.

El departamento de Recursos Humanos, por su parte, mediante el manejo, administración, gestión o dirección del personal del negocio, tiene como objetivos, seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades, para que de esta manera, se logre alcanzar el objetivo general de la empresa, que es el de obtener un incremento de rendimiento del personal, lo que culminará repercutiendo en el resultado económico de la empresa.

A raíz de lo expuesto, la perspectiva Financiera, dentro de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio (es decir, todos los departamentos) a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.: *Cuadro de Mando Integral, 2da Edición*, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 2002, Pág. 59-60.



### **3.3 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con las estrategias**

La estrategia determina las actividades que se deben realizar para alcanzar el logro de los objetivos planteados. Existen tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

#### **1. Las relaciones causa-efecto**

*“Cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.”*

#### **2. Los inductores de la actuación**

*“Un buen CMI debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio”.*

#### **3. La vinculación con las finanzas**

*“En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.”*

De acuerdo a este estudio y la propuesta realizada de incorporación de las áreas de Recursos Humanos y Comercialización, considerando a estos departamentos como Unidad Estratégica de Negocios, cada uno de ellos debería realizar la implementación de indicadores en las perspectivas financiera, del cliente y de aprendizaje y crecimiento, que serán consistentes con el Cuadro de Mando Integral del negocio.



### 3.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

#### *Estrategias para la perspectiva financiera*

##### a) Crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común para este objetivo sería la tasa de crecimiento de ventas, y la cuota de mercado. Para conseguirlo se pueden realizar la siguiente acción:

- *Nuevos Clientes y Mercados*: Como indicador se podría utilizar el **porcentaje de ingresos procedentes de nuevos mercados**, o el **incremento de la cuota de segmento** seleccionado de mercado. Se trata de ganar ventas consiguiendo nuevos clientes.

##### b) Reducción de Costos / Mejora de la productividad

- *Reducción de costos unitarios*: Se trata de mejorar los márgenes de explotación, controlar los gastos directos. Normalmente requerirá disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en actividades. Indicador Común: **Costo unitario de producción**

##### c) Utilización de los activos / Estrategia de inversiones

- *Mejorar la utilización de los activos*: Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto, inversiones en infraestructura (capital físico, sistemas de información, equipos especializados, edificios, capital intelectual y humano). **Indicador Común: Porcentaje de tiempo de utilización de activos**

Por lo que esto traducido en objetivos se podría decir de la siguiente manera:

- ✓ Mantener las ventas con los clientes actuales
- ✓ Mejorar las ventas con los clientes nuevos
- ✓ Reducir los costos
- ✓ Mejorar utilización de activos
- ✓ Mejorar márgenes actuales y estructura financiera



### Estrategia

Se opta por una estrategia de sostenimiento que está formada por dos vertientes, por un lado la de maximizar las rentabilidades.

- *Maximizar rentabilidades:* En esta estrategia, se tienen muy en cuenta los costos, reduciéndolos en la medida de lo posible, por lo que se debe de dar un aumento de la productividad.

- *Mantener y aumentar las ventas en los actuales clientes*

Por otro lado, tenemos las pequeñas inversiones que la empresa va a realizar, con las que espera conseguir nuevos clientes y por tanto mejorar las ventas.

Además de esto, es necesario considerar el objetivo de asegurar una *estructura financiera sólida*, es decir, poder gestionar los fondos ajenos teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento.

### **3.3.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

DIEZ S.R.L desea diferenciarse en el mercado, a través de una mejor calidad, y llegar a brindar una mejor atención al cliente, prestando de la mejor forma posible su servicio, en búsqueda de lograr que la empresa se sienta distinguida por la atención que ofrece.

Los clientes de la empresa provienen del sector porcino, que se encuentra en estado de crecimiento, luego encontramos un estancamiento en la producción tampera como también un bajo nivel de actividad en bovinos, siendo potenciales demandantes del producto principal (expeller) el sector avícola.

La empresa seguiría una estrategia de Cercanía con el Cliente, que tiene como objetivo conocer a sus clientes y los productos y servicios que éstos necesitan, logrando la lealtad de sus clientes y su satisfacción. El precio, la calidad, y las características del producto son considerados factores “secundarios”.

Los Indicadores centrales para la perspectiva del cliente son: cuotas de mercado, fidelidad de los clientes, entrada de nuevos clientes, satisfacción de los clientes con el producto/ servicio y rentabilidad por el cliente.



En este caso, la empresa utilizaría:

- Cuota de mercado: refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.
- Fidelidad de los clientes indicando, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras: número de clientes, que se mantienen de un período a otro. Porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- Entrada de nuevos clientes: Número de nuevos clientes. Ventas totales de los nuevos clientes, puede ser como porcentaje del total. Costo de cada nuevo cliente adquirido: Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas - Nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación.
- Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. Se utilizan las encuestas.

### ***Proposición de valor del cliente de DIEZ***



#### **Indicadores estratégicos**

- Cuota de mercado

#### **Indicadores Clave de los clientes**

- Retención del cliente
- Incremento de nuevos clientes
- Satisfacción del Cliente

La proposición de valor de cercanía con el cliente quedaría de la siguiente manera:

- ✓ Imagen deseada: Amigo de confianza / empresa eficaz / buena atención
- ✓ Diferenciadores:
  - ❖ Relación ⇒ Asesor y amabilidad.
  - ❖ Servicio ⇒ Entrega de productos.



- ❖ Cercanía al cliente ⇒ Además de la cercanía geográfica, también disponer de un amplio conocimiento de lo que los clientes necesitan.
- ✓ Factores secundarios:
- ❖ Calidad ⇒ Los productos son de muy buena calidad.
- ❖ Precio ⇒ Son muy competitivos en precio debido a dificultad de poner el precio en relación a los mercados agropecuarios.

Los objetivos en la perspectiva del cliente son:

- Conocer mejor a nuestros clientes para fidelizarlos.
- Mejorar imagen.
- Mejorar los servicios para satisfacer las necesidades del cliente.
- Obtener nuevos clientes

### 3.3.3 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Un diseño cuidadoso de las estrategias de aprendizaje y crecimiento es una oportunidad excelente para mejorar las posibilidades de una aplicación exitosa de la estrategia.

Existen tres categorías principales para esta perspectiva:

- Competencias estratégicas: Las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben de tener para apoyar la estrategia.
- Tecnologías estratégicas: Los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
- Clima de acción: Los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

#### Competencias estratégicas

Vamos a analizar las habilidades y el conocimiento que los trabajadores tienen actualmente. Si comenzamos por la gerencia, el gerente posee los conocimientos justos y necesarios para llevar adelante la empresa, haciéndolo muchas veces de manera intuitiva, destacando además que es él quien realiza el proceso de venta, y se relaciona con los clientes. En el área administrativa, el único empleado se encuentra sobre



capacitado, por ese motivo el área se encuentra desordenada. En el área de producción, el jefe posee el conocimiento necesario para su puesto, y los operarios, solo están capacitados al inicio de su actividad laboral.

En resumen, se debe mejorar la gerencia aportando más conocimientos de gestión, luego en el área administrativa, se podría derivar varias tareas a otras personas creando las áreas que corresponden, de recursos humanos, y una de comercialización para poder llegar más al cliente. En el área de producción, los operarios podrían recibir capacitaciones de seguridad o conocimientos sobre los productos nuevos que se podrían generar.

En otras palabras, se debe preparar el capital humano para llevar a cabo los cambios que fuesen necesarios.

Los indicadores clave de los empleados son:

1. La satisfacción de los empleados (encuestas).
2. La retención de los empleados.
3. La productividad de los empleados.

Otro punto importante, sería que los empleados tengan acceso a la información estratégica creando entre otros aspectos, un sentido de pertenencia e identidad.

#### Tecnologías estratégicas

En cuanto a los sistemas de información, la empresa cuenta con un sistema integrado denominado “Sistema de Planeamiento de Recursos Empresariales” y un sistema aparte es utilizado para la liquidación de sueldos.

#### Clima para la acción

El clima laboral muchas veces es afectado por la relación directa que se ha establecido entre gerente y operarios, generando conflictos, aunque se apele al diálogo no cuentan con medidas aplicables. Esto se traduce en empleados poco motivados, que incurrir en faltas, disminuyendo la productividad y debilitando la cultura. Las áreas existentes deberán considerar que a partir de la incorporación de los cambios, será necesario que comiencen a trabajar en conjunto, e integrarse, a fin de obtener mejores resultados en la consecución de los objetivos organizacionales.



### Objetivos

- Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas donde tienen carencias para conseguir la estrategia, principalmente en los altos mandos.
- Mejorar los sistemas de información.
- Alinear la estructura de personal, creando áreas necesarias.
- Mejorar clima laboral, implantando cultura y valores.

### Estrategia

Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas clave, además de sus sistemas de información y clima laboral.

### **3.3.4 Objetivos estratégicos e indicadores según la perspectiva**

#### Perspectiva financiera

##### *Objetivos*

- Mantener las ventas con los clientes actuales.
- Mejorar las ventas con los clientes nuevos.
- Reducir los costos.
- Mejorar la utilización de activos.
- Maximizar rentabilidades

##### *Indicadores*

- Porcentaje de ventas procedentes de nuevos clientes.
- Porcentaje de ventas procedentes de clientes importantes.
- Costes dividido beneficios netos.
- Porcentaje de tiempo de utilización de activos.

#### Perspectiva del cliente

##### *Objetivos*

- Conocer mejor a nuestros clientes, a través de planes de marketing y asesoría para tratar de fidelizarlos.
- Mejorar imagen teniendo una buena relación con ellos y ser eficaces ante los clientes.



- Mejorar el servicio satisfaciendo las necesidades del cliente
- Obtener nuevos clientes a través de calidad, precio y entrega del producto.

#### *Indicadores centrales*

- Cuota de mercado:
  - Porcentaje de los negocios que recibe de los clientes pertenecientes a un segmento dado.
  - Cuota de compras de los clientes de un segmento, en proporción a las compras totales del negocio.
- Fidelidad de los clientes:
  - frecuencia de sus compras: número de clientes, que se mantienen de un período a otro.
  - Porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- Entrada de nuevos clientes: Número de nuevos clientes.
  - Ventas totales de los nuevos clientes, puede ser como porcentaje del total.
  - Costo de cada nuevo cliente adquirido: Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas - Nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación.
- Satisfacción del Cliente

#### *Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento*

##### *Objetivos*

- Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas donde tienen carencias para conseguir la estrategia, principalmente en los altos mandos, de gestión, recursos humanos y comercialización.
- Mejorar los sistemas de información.
- Alinear la estructura de personal, creando áreas necesarias.
- Mejorar clima laboral, implantando cultura y valores.

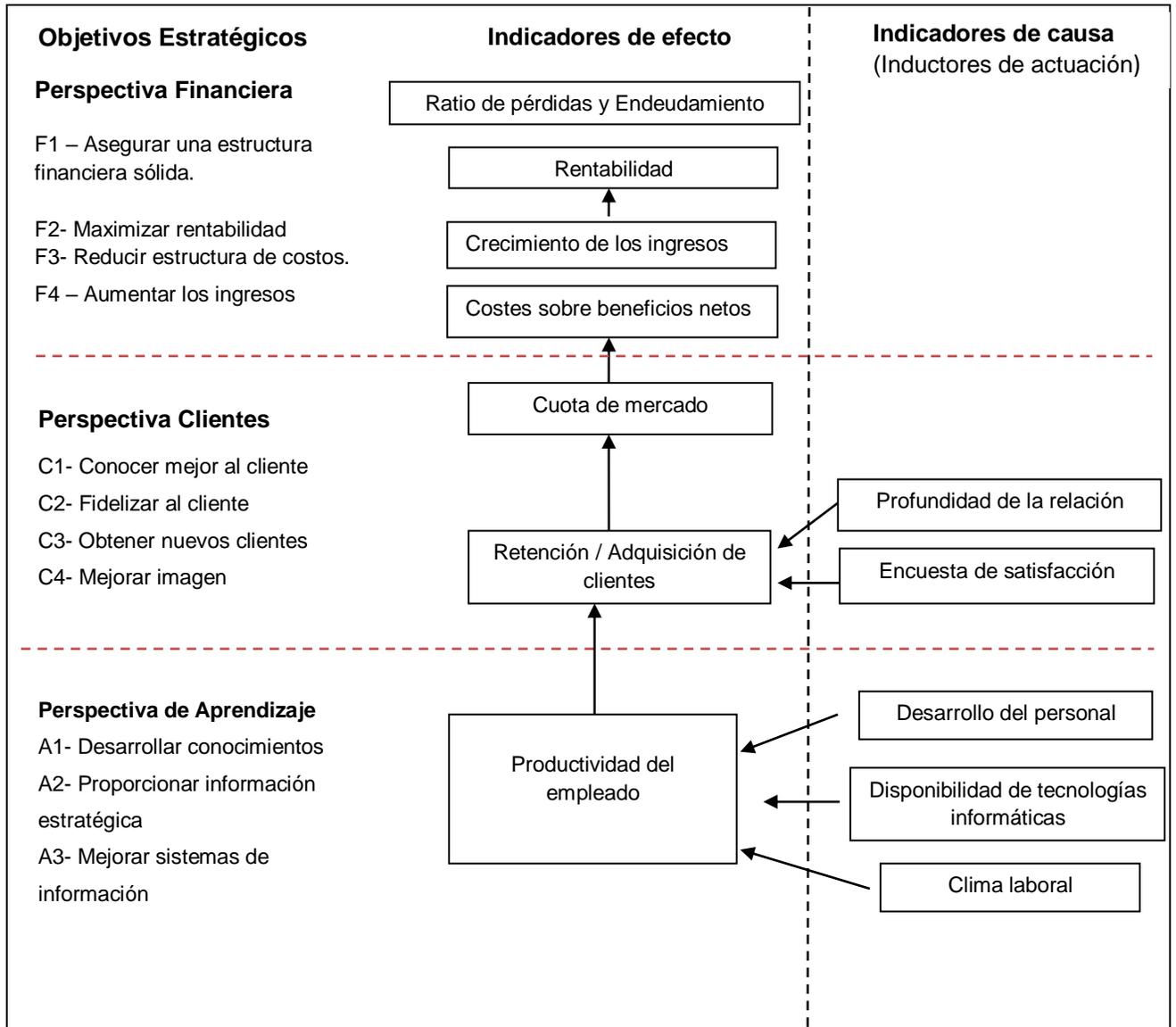
##### *Indicadores*

Tecnologías estratégicas

- Nivel de satisfacción de los usuarios del sistema.



### 3.3.5 Relación Causa- Efecto



La figura anterior muestra las vinculaciones de causalidad entre las tres perspectivas tenidas en cuenta en este trabajo. En la construcción del cuadro la secuencia de relaciones causa-efecto se inicia con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, le sigue la perspectiva del cliente y finalmente concluye con la perspectiva financiera.



De esta forma, este cuadro pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos, y respectivos indicadores, basándose en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, redundará en unos clientes más satisfechos, y por lo tanto los resultados financieros para la empresa serán mejores.

Por ello, el cuadro presentado incorpora un conjunto complejo de causas y efectos entre las tres perspectivas:

Si mejoramos el clima laboral, los sistemas de información y las capacidades y competencias de los empleados, potenciamos la satisfacción de los trabajadores, y con esto la productividad de los mismos. En este punto debemos tener en cuenta, que con esta acción fortalecemos los procesos internos, aunque en este trabajo no los analicemos.

Al fortalecer estos procesos, mejorara la imagen, permitirá fidelizar clientes, tener un relación más profunda para conocer sus necesidades y obtener nuevos a través de la calidad, el precio y entrega del producto.

Esto mejorará la cuota de mercado, que a su vez repercutirá en el crecimiento de los ingresos y en la rentabilidad, siempre y cuando teniendo en cuenta y asegurando una estructura financiera optima para no incurrir en pérdidas o endeudamiento.

### **La gestión del riesgo**

Una gestión eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

El riesgo financiero es un término amplio utilizado para referirse al riesgo asociado a cualquier forma de financiación. Se puede entender como la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.



El riesgo financiero se refiere a la posibilidad de no tener liquidez (capacidad de pago) suficiente o capacidad de endeudamiento.

Los Indicadores Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas. En algunos casos, el análisis de estos indicadores puede predecir quiebra futuro.

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- Indicadores financieros de liquidez, que proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- Ratios de rotación de activos de indicar la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- Indicadores financieros de apalancamiento, que proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- Indicadores financieros de rentabilidad, que ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.



### **3.4 Construcción del Cuadro de Mando Integral**

Dentro del Cuadro de Mando Integral se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

Además, también se deben de formular las mejores iniciativas para la consecución de la estrategia, y el logro así de las metas. Estas pueden ser varias para cada objetivo, ya que mediante varias acciones se puede lograr un solo objetivo.

Una vez establecidas las iniciativas, éstas se deben de medir periódicamente y determinar cuales están cumpliendo su cometido y cuáles no, para así impulsar las que nos están ayudando a conseguir las metas y dejar de lado las que no aportan nada positivo a la empresa.



*Establecimiento de metas*

*Perspectiva Financiera*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
<b>Mantener ventas con clientes actuales.</b>	% de variación de ventas	Mantener las ventas actuales
<b>Mejorar ventas con clientes nuevos.</b>	% ingresos nuevos clientes	Aumentar ventas un 5% mensual
<b>Reducir los costos.</b>	Costos / Ventas Costos de fallos / Costos totales	Reducir costos progresivamente hasta llegar al 10% mensual
<b>Mejorar la utilización de activos.</b>	Rotación de activo: Ventas / Activos Totales	0,75 % anual
<b>Mejorar márgenes actuales y estructura financiera</b>	Costos / Benef. Netos	Reducir un 10% la relación de gastos sobre ingresos.
(1) <b>Maximizar rentabilidades</b>	Rentabilidad financiera	Igual o mayor a 1
(2) <b>Controlar índice de endeudamiento</b>	Pasivo / Patrimonio Neto	
(3) <b>Controlar índice de liquidez</b>	Activo corriente / Pasivo corriente	

**Explicación de los objetivos**

**a) Mantener ventas con clientes actuales:** la empresa se propondría a mantener los actuales clientes. Para medir la evolución de las ventas se utiliza el indicador de incremento de ventas, que es un porcentaje y se realiza su medición con una periodicidad mensual.

*Indicador:*  $\text{Porcentaje de variación de ventas} = (\text{ventas del presente mes} / \text{ventas del mes anterior}) \times 100$

**b) Mejorar ventas con clientes nuevos:** se trata de optimizar y captar nuevos clientes, a través de un conocimiento mejor de sus clientes, de su buen servicio y de un renovado canal de comercialización.

*Indicador:*  $\text{Porcentaje ingresos por nuevos clientes} = (\text{ventas nuevas} / \text{ventas totales}) \times 100$



**c) Reducir los costos:** Se trata de mejorar los márgenes de explotación, controlar los gastos directos.

Indicador: *Costos / ventas*

Los *costos de fallos* son los resultados de productos o servicios no conformes con los requisitos o necesidades de los clientes. Pueden ser internos (antes de la entrega del producto: costes desechos, reprocesos, reinspección) o externos (después de la entrega del producto: costes de reclamaciones)

Indicador: *costos de fallos / costos totales*

**d) Mejorar la utilización de activos:** Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto.

Indicador: *Rotación del activo = Ventas / Activos totales*

**e) Mejorar márgenes actuales y estructura financiera:** Se debe contar con un análisis económico- financiero, que cuente con índices, de endeudamiento, liquidez.

(1) Para maximizar la **rentabilidad**, la empresa debe tener muy en cuenta los costes, reduciéndolos en la medida de lo posible, por lo que debe darse un aumento de la productividad y de los ingresos.

Indicador: *costos / beneficios netos*

Indicador: *Rentabilidad financiera= (beneficio neto / fondos propios) x 100*

(2) El **endeudamiento** se produce cuando una empresa hace uso de créditos y préstamos bancarios o emite obligaciones y bonos. También se entiende por la utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa. El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos. Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgoso para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Indicador: *Pasivo / Patrimonio*



(3) El índice de **liquidez** mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

Indicador: Activo corriente / Pasivo corriente

*Perspectiva de Clientes*

Objetivos	Indicadores	Metas
<b>Conocer mejor al cliente y tener buena relación con ellos</b>	Retención de los clientes: <ul style="list-style-type: none"><li>• (Tasa de retención = N° clientes retenidos en un período / N° clientes en el período)</li><li>• Clientes perdidos (%)</li></ul>	No perder ningún cliente clave para la empresa.
<b>Mejorar servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del cliente (encuesta)</li><li>• Número y porcentaje de quejas de clientes</li></ul>	Aumento de satisfacción de los clientes de 0,75 puntos.
<b>Obtener nuevos clientes</b>	Adquisición de clientes: (Tasa de adquisición= N° clientes nuevos en el período / N° clientes en el período)	Ganar 5 clientes nuevos por mes.
<b>Mejorar imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de Fidelización clientes (%)</li><li>• Encuesta de imagen</li></ul>	Aumento de fidelización de clientes de 0,75 puntos.

**a) Retener al cliente:** se trata de lograr lealtad de los clientes actuales. Por lo tanto, la empresa desea conocer mejor a sus principales clientes actuales, saber qué valoran estos clientes, y de qué forma interactúan con la empresa. Este objetivo podrá ser medido con el indicador llamado Retención de los clientes. También podrá analizar el número de clientes que deciden cancelar definitivamente su relación con la empresa, hasta entonces habitual. Se calcula mediante la Tasa de deserción de clientes.

Indicador: Porcentaje de deserción de clientes o clientes perdidos= (número de clientes perdidos / número de clientes totales) x 100

Indicador: Tasa retención: N°de clientes retenidos en el periodo /N°de clientes del periodo.



**b) Mejorar servicio al cliente:** se trata de lograr la satisfacción de los clientes actuales.

Por consiguiente, para medir la cantidad de clientes que se sienten satisfechos con la empresa, mensualmente, se hará una breve encuesta. Este objetivo se podrá medir con el indicador de Porcentaje de clientes satisfechos.

Indicador: *Porcentaje de clientes satisfechos = (número de clientes satisfechos por encima del 75% encuestados en el periodo / total de clientes encuestados en el periodo) x 100*

Indicador: *Porcentaje de quejas*

**c) Obtener nuevos clientes:** para la empresa resulta esencial abarcar un área mayor de ventas y captar nuevos clientes. Se intentará, obtener clientes con características similares a los que conocemos. Este objetivo se podrá calcular mediante la tasa de adquisición de clientes.

Indicador: *Tasa de adquisición de clientes = (número de clientes nuevos en el periodo / número de clientes en el periodo)*

**d) Mejorar imagen:** se trata de generar lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto. La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma; de forma preactiva, para sus clientes.

Indicador: *encuesta de imagen*

Indicador: *Índice de fidelización = proporción de clientes estables = total de clientes – clientes nuevos – clientes retirados / (total clientes – clientes nuevos) x 100*



*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

<i>Objetivos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>
<b>Desarrollar los conocimientos de marketing, recursos humanos y gestión.</b>	% de conocimientos que dispone Empleados formados / total empleados	100% en 2 años.
<b>Mejorar los sistemas de información</b>	Satisfacción de los usuarios	Mejorar en 1 punto la satisfacción de los usuarios del sistema
<b>Mejorar clima laboral implantando cultura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del empleado (encuesta interna de clima laboral)</li><li>• N° de bajas de accidentes / N° de empleados</li><li>• Horas de ausentismo / horas efectivas</li></ul>	Sentido de pertenencia y Valores en 2 años. Reducción de ausentismo y accidentes.
<b>Optimizar la productividad del empleado</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ventas del periodo / costo laboral del periodo</li></ul>	Conocer el nivel de productividad y mejorarlo en el caso que sea necesario.

**a) Desarrollar conocimientos de marketing, recursos humanos y gestión:** se trata de gestionar el capital humano, convirtiéndolo en un factor crítico para el éxito de la empresa.

Por lo que, la empresa tiene que dar nuevo impulso a la formación y al crecimiento de la organización, lo que significa que el objetivo prioritario es invertir en la capacitación, referidos a marketing, recursos humanos y gestión.

*Indicador: Empleados formados / total de empleados*

*Tasa de cantidad de horas de formación del personal = (cantidad de horas de formación ejecutadas en año / cantidad de horas planificadas para el personal en el año) x 100.*



**b) Mejorar los sistemas de información:** se confirma la necesidad de la empresa disponer de nuevas herramientas en materia de gestión empresarial, que exigen profundas modificaciones de los tradicionales sistemas de gestión. Por lo que, el apoyo en la utilización de tecnologías de la información se ha convertido en un área de interés para la organización.

Indicador: *Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de información = (número de trabajadores que se encuentran satisfechos / total de empleados que utilizan las tecnologías de información) x 100.*

**c) Mejorar clima laboral implantando cultura:** se trata de potenciar la cultura junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos integrantes (normas, valores, creencias, comportamientos, etc.). Además fomentar una cultura de calidad en el seno de la organización, que permita asegurar una labor con la mayor efectividad de modo que disminuya la cantidad de errores o fallos, y al mismo tiempo, potencia el respeto por las normas de seguridad en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, y el respeto por la comunidad donde se mueve.

Indicador: - *Encuesta referida a clima laboral*

- *Nº de bajas de accidentes / Nº de empleados*

- *Horas de ausentismo / horas efectivas*

- *Satisfacción del empleado: se busca expresar el grado de satisfacción de los trabajadores. Valores más elevados representarían mayor grado de satisfacción y una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.*

Indicador: *Porcentaje de trabajadores motivados = (número de trabajadores que se encuentran motivados / total de trabajadores) x 100*

**d) Optimizar la productividad del empleado:** Se busca evaluar el grado de productividad a través de la relación entre el resultado generado por los trabajadores y los costos laborales soportados. Mientras más elevado sea el valor del indicador, mejor nivel de productividad presentará la empresa.

Indicador: *ventas del periodo / costo laboral del periodo.*



Al tratarse de una PyME, esta no puede destinar todos los recursos necesarios para poder medir los indicadores óptimos para cada objetivo, y en algunos casos, los objetivos solo pueden ser seguidos por iniciativas, sin poder establecer un indicador que realmente mida la iniciativa y la evolución del objetivo, mientras que en otros objetivos, sus indicadores son meras aproximaciones a lo que realmente se quiere medir.

Las *iniciativas* son los procesos, trabajos y actos que posibilitan el cumplimiento de los objetivos. Vamos a definir posibles iniciativas basándonos en los objetivos estratégicos.



Cuadro de Mando de **PERSPECTIVA FINANCIERA**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Mantener ingresos clientes existentes.</b>	% variación de ventas	Mantener las ventas actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes</li> <li>+ Realización periódicas de ofertas destinadas a los clientes</li> <li>+ Mejorar los servicios existentes a los clientes</li> <li>+ Gestión de clientes</li> <li>+ Ofertas periódicas</li> </ul>
<b>Mejorar ventas con clientes nuevos.</b>	% ingresos nuevos clientes	↑ ventas un 5% mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Promover la publicidad mediante un área de comercialización</li> <li>+ Desarrollar un página web para venta por internet</li> <li>+ Realización de ofertas periódicas vía web</li> <li>+ Anunciarse en páginas del sector</li> </ul>
<b>Reducir los costos.</b>	Costos / Ventas Costos de fallos / Costos totales	↓ costos progresivamente hasta llegar al 10% mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gestión de pagos y cobros</li> <li>+ Optimizar el ciclo logístico</li> <li>+ Mejoramiento de la calidad</li> </ul>
<b>Mejorar la utilización de activos.</b>	Rotación del activo: Ventas / Activos Totales	0,75% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Optimización del capital de trabajo</li> <li>+ Optimizar la rentabilidad de los recursos financieros de la empresa negociando las mejores tasas de interés y formas de financiamiento e inversión</li> </ul>
<b>Mejorar márgenes actuales y estructura financiera</b>	Costos / Benef. Netos	↓ 10% la relación de gastos sobre ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Estudio de la rentabilidad por cliente</li> <li>+ Calcular el efectivo con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros</li> <li>+ Informe mensual con la distribución de los gastos</li> <li>+ Mantener o reducir los costos financieros – estructurales- operación</li> <li>+ Estudio de la rentabilidad por cliente</li> </ul>
<b>- Maximizar rentabilidades</b>	Rentabilidad financiera		
<b>- Controlar índice de endeudamiento</b>	Pasivo / Patrimonio Neto	Igual o mayor a 1	
<b>- Controlar índice de liquidez</b>	Activo corriente / Pasivo corriente		



Cuadro de Mando de **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Conocer mejor al cliente y tener buena relación con ellos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retención de los clientes: (Tasa de retención = N° clientes retenidos en un período / N° clientes en el período)</li> <li>Clientes perdidos (%)</li> </ul>	No perder ningún cliente clave para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Buena atención al cliente</li> <li>+ Gestión de cliente para conocer la frecuencia de compra en un período, o hace cuanto que no lo hace</li> <li>+ Incorporar un área de comercialización que permita desarrollar estrategias de publicidad y promoción</li> <li>+ Ofertas periódicas</li> </ul>
<b>Mejorar servicio al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción del cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>Número y porcentaje de quejas de clientes</li> </ul> </li> </ul>	Aumento de satisfacción de los clientes de 0,75 puntos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ofertas periódicas</li> <li>+ Ventas online</li> <li>+ Mejorar proceso de entrega rápida</li> </ul>
<b>Obtener nuevos clientes</b>	Adquisición de clientes: (Tasa de adquisición= N° clientes nuevos en el período / N° clientes en el período)	Ganar 5 clientes nuevos por mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Publicidad</li> <li>+ Ofertas periódicas</li> <li>+ Página Web</li> <li>+ Anuncios en periódicos locales</li> </ul>
<b>Mejorar imagen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Fidelización de clientes</li> <li>Encuesta de imagen</li> </ul>	Aumento de fidelización de clientes de 0,75 puntos	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mantener precios competitivos</li> <li>+ Mantener calidad del producto</li> <li>+ Buena atención al cliente</li> <li>+ Asesoramiento</li> </ul>



Cuadro de Mando de la **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Desarrollar los conocimientos de marketing, recursos humanos y gestión.</b>	% de conocimientos que dispone	100% en 2 años.	+ Incorporar áreas de recursos humanos y comercialización + Presencia en cursos de formación de los encargados de dichas áreas
<b>Mejorar los sistemas de información</b>	• Satisfacción de los usuarios	Mejorar en 1 punto la satisfacción de los usuarios del sistema	+ Obtener sistemas informáticos nuevos
<b>Mejorar clima laboral implantando cultura</b>	• Satisfacción del empleado (encuesta) • N° de bajas de accidentes / N° de empleados • Horas de ausentismo / horas efectivas	Sentido de pertenencia y Valores en 2 años  Reducción de ausentismo y accidentes	+ Motivar a los empleados + Sentido de pertenencia y lealtad + Incentivos salariales + Todo esto a través de la nueva área de recursos humanos
<b>Optimizar la productividad</b>	• Ventas del periodo / costos laborales del periodo	Conocer el nivel y mejorarlo en caso que se necesario.	+ Informe contable con ventas y costos mensual para controlar el nivel



### **3.5 Conclusión**

DIEZ S.R.L expone aspectos de fragilidad interna, respecto a la gestión administrativa, que impiden su ideal desarrollo. Por un lado, debido a la falta de las áreas de Recursos Humanos y Comercialización, mantiene un bajo grado de especialización de sus recursos humanos y subutiliza la información. Por otra parte, carece del seguimiento y medición de sus índices de éxito y fracaso. Estos puntos generan una diferencia, debido a que se encuentra en el mismo escenario que las grandes empresas que cuentan con alto grado de competitividad.

Estas particularidades de Diez S.R.L., justifican la necesidad de mejorar el control de sus actividades, y mediante la incorporación de la áreas de Recursos Humanos y Comercialización, así como la utilización del Cuadro de Mando Integral, adaptado a sus pilares básicos como lo son: la misión, la visión y la estrategia, y a través de la aplicación de los indicadores estratégicos, vinculados a cada una de las respectivas áreas, se orienta al objetivo de mejorar la medición de su desempeño.

La implementación del Cuadro de Mando Integral proporcionará mayor conocimiento sobre el negocio, involucrando y motivando a las personas.

De esta forma surgirá en Diez S.R.L., una nueva forma de gestión, donde se creará una cultura de medición, con una gestión orientada a alcanzar mejorar los resultados deseados.



#### 4. BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Idalberto. *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda edición. Mc Graw Hill. México. 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos. Quinta edición*. Bogota: McGraw-Hill. 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto *Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta edición*. Colombia: McGraw-Hill.1999.
- HAX. Arnoldo y N: MAJLUF. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Editorial Granica. Barcelona. España. 1997.
- ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación. 2005.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. Decima edición. Mexico. 2004.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). “El Cuadro de Mando Integral”. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.
- SAPAG CHAIN, Nassir & Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Cuarta edición. McGraw-Hill.2000.

##### Guías de Estudio-Instituto Universitario Aeronáutico

- Barrionuevo, Susana B. Guía de estudio de Administración I. IUA. Edición Noviembre de 2000, corregida Noviembre de 2008.
- Barrionuevo, Susana B. Guía de estudio de Administración III. IUA. Edición Diciembre de 1998, corregida Junio de 2010.
- Frediani, Ramón O. Guía de estudio de Administración Financiera II. IUA. Edición Diciembre de 1997, corregida Julio de 2004.
- García, Miriam Siria. Guía de estudio de Administración IV. IUA. Edición Febrero de 2000, corregida. Noviembre de 2010.
- Norry, Carlos Alberto. Guía de estudio de Administración de Recursos Humanos I. IUA. Segunda Edición Junio de 2009, corregida.
- Ricci, María Beatriz. Guía de estudio de Comercialización I. IUA. Edición Junio de 2005, corregida Junio de 2008.



- Torres, Juan Emilio. Guía de estudio de Administración VI. IUA. Edición Febrero de 2001, corregida. Noviembre de 2010.

**Páginas Web:**

- Agroads. *Expeller De Soja Alta Calidad*. [Figura Nro.1]. Recuperado de: <https://www.agroads.com.ar/detalle.asp?clasi=319635>
- ANTSA. *Proceso Extrusado/Prensado*. [Figura Nro.3]. Recuperado de: <http://www.antsa.com.ar/aceitera.html>
- Cailà & Parés. *Aceite de soja*. [Figura Nro.2]. Recuperado de: <http://cailapares.com/aceite-de-soja/>
- Cinque, F. (3 de junio de 2011). Proyecto de inversión de una planta extrusora de soja. Proceso extrusado – prensado de soja. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/proyecto-inversion-planta-extrusadora-soja.pdf>
- Espinosa, R. (31 de mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, Estrategias de Crecimiento*. [Gráfico Nro.2]. Recuperado de: <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- ESCALA. (2017). *ESCALA SALARIAL EMPLEADOS DE COMERCIO + RECIBO DE SUELDO 2017 ( NUEVO ACUERDO )*. *Jorgevega.com.ar*. Recuperado de: <http://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2017-abril.html>
- FAECYS 2009 Av. Julio A. Roca 644 CP 1067 Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. *Disposiciones Salariales Anteriores*. FEDERACION ARGENTINA DE EMPLEADOS DE COMERCIO Y SERVICIOS Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/salarialesanteriores.php>
- FAECYS – Secretaria de Asuntos Laborales Remuneraciones Para Empleados de Comercio (abril de 2016). *Administrativo*. Recuperado de: [http://seoctucuman.com/pdf/escala\\_salarial\\_2016.pdf](http://seoctucuman.com/pdf/escala_salarial_2016.pdf)
- Sierra, K. (3 de mayo de 2014). *Estrategias y políticas* [Gráfico Nro.1]. Recuperado de <http://estrategiasypoliticass.blogspot.com.ar/>



# ANEXOS



## **ANEXO I**

### **Encuesta realizada al GERENTE GENERAL de la empresa: Sr. Moretta Walter**

1. ¿Podría redactarnos una breve historia desde el comienzo de la empresa hasta la actualidad? ¿De dónde proviene el nombre de la empresa?
  
2. Existen distintos tipos de organizaciones que se clasifican teniendo en cuenta diferentes aspectos:
  - Según la integración del capital, es decir, quienes son sus dueños:
    - ✓ Privada
    - ✓ Estatal
    - ✓ Mixta
  - Según la razón fundamental de su creación (fin):
    - ✓ Con fines de lucro
    - ✓ Sin fines de lucro
  - Según como está conformada desde el derecho, en cuanto a la forma legal de su representatividad ante terceros (forma jurídica):
    - ✓ Unipersonal
    - ✓ Colegiada
      - Sociedad Anónima (S.A)
      - Sociedad Responsabilidad Limitada (S.R.L)
      - Sociedad Colectiva
      - Sociedad en Comandita
      - Sociedad de Capital e Industria
      - Cooperativa
      - Asociación Civil
  
  - Según el origen del capital:
    - ✓ Extranjero
    - ✓ Nacional
    - ✓ Mixto
  - Según su tamaño:
    - ✓ Pequeña
    - ✓ Mediana
    - ✓ Grande
  - Según su alcance geográfico:
    - ✓ Local
    - ✓ Nacional
    - ✓ Multinacional
    - ✓ Global



- Según el grado de permanencia para el cual se crea la organización (duración):
    - ✓ Temporal
    - ✓ Permanente
  - Según el tipo de actividad que realiza:
    - ✓ Industriales
      - Extractivas
      - Manufactureras
      - Agropecuarias
    - ✓ Comerciales
      - Mayoristas
      - Minoristas
      - Comisionistas
    - ✓ De servicios
3. ¿Existen diferentes niveles administrativos? ¿Cómo está distribuida la toma de decisiones? ¿Los niveles organizacionales de la alta gerencia poseen habilidades que les permitan resolver los problemas estratégicos de la organización?
  4. ¿Puede describirnos brevemente la composición de los ambientes internos y externos? ¿De qué manera inciden en las decisiones?
  5. ¿Cuáles son las oportunidades que encuentran y las amenazas a las que se enfrentan?
  6. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la actividad de la empresa?
  7. Como gerente de la empresa, ¿tiene en cuenta las sugerencias y opiniones de sus empleados? ¿Cree que los mismos se sienten identificados con la empresa? En caso de ser así, ¿a través de qué acciones lo demuestran?
  8. ¿Poseen responsabilidad social? De ser así, ¿de qué manera es aplicada?
  9. ¿Cuáles son los objetivos, las metas y la misión de la organización? ¿Cuál es su foco de atención principal? ¿Cuál es su visión a futuro?
  10. ¿La institución posee normas o marcos que regulen el ejercer de la misma? ¿Se cumplen? ¿Existen sanciones?
  11. ¿Cómo es la estructura actual de la organización? (organigrama)



**Encuesta Dos:**

1. Estratégicos- Generales

a) Especifique la cantidad de empleados discriminado jerárquicamente

	Cantidad
Directores	
Mandos medios	
Administrativos y comerciales	
De planta/ operarios	
Total	

b) ¿Cuáles considera que son los principales problemas de su empresa en el corto-mediano plazo?

	Principal	Secundario	Indiferente
Aumento de costos directos de producción			
Insuficiencia de la capacidad instalada			
Dificultad para obtener financiamiento para inversiones			
Caída de las ventas			
Desactualización tecnológica			
Obsolescencia de los productos			
Falta de personal calificado			

c) Indique. ¿Cuál de los siguientes elementos actúan como limitantes en el crecimiento de sus ventas?

	Importancia			
	Alto	Medio	Bajo	No incide
Demanda del producto en el mercado				
Capacidad de producción				
Capacidad de los proveedores para aumentar sus entregas				
Disponibilidad de MO				
Disponibilidad de Energía eléctrica/Gas				
Estructura Organizacional Inadecuada				
Dimensiones /Características de la Planta Industrial				
Financiamiento a clientes				
Otros (explicitar)				

d) Para sus productos principales. ¿Cuáles son sus mayores competidores en orden de liderazgo del mercado?

Marca	Empresa	Origen de los productos
1.		
2.		
3.		



- e) Para sus productos principales. ¿Cuál es su principal fortaleza o debilidad frente a la competencia?

Table with 4 columns: Fortaleza, Debilidad, Indiferencia and rows for Precio, Calidad, Respaldo de la Marca, Plazos de entrega, Financiamiento a clientes, Otros (explícite)

2. Operaciones:

Procesos de Producción

- a) Para las siguientes observaciones, indique su grado de conformidad (1 total desacuerdo – 5 total acuerdo)

Table with 2 columns: Observación and #, listing production process observations like 'Proceso flexible, reacciona rápidamente ante cambios en las cantidades'.

Planificación de la producción

- a) Indique ¿Cuáles de los siguientes software para la programación de la producción utiliza?

Table with 2 columns: Software (No realiza formalmente programación de la producción, Excel, Herramienta específica, ERP/SAP, MRP) and a blank column for response.

Si su respuesta es la primera opción pase a la pregunta a) (sección mantenimiento)

- b) Posee planes de producción para...

Table with 2 columns: Duration (1 semana, 4 semanas, 3 meses, Mayor a 3 meses) and a blank column for response.



3. Mantenimiento

a) Indique. ¿Cuándo se realizan tareas de mantenimiento?

	siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Únicamente en caso de rotura				
Siguiendo planes de Mantenimiento (Preventivo/Predictivo)				
En forma continua y con involucramiento de todo el personal				

b) ¿quien realiza las tareas de mantenimiento?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Personal propio de mantenimiento				
En primera instancia el operario, solo si lo excede acude a mantenimiento				
Tercerizado				

4. Calidad

a) ¿ha definido por escrito la dirección la visión, misión y valores de la empresa? ¿son estos conocidos por todos los empleados?

	<u>Definidos</u>	<u>Conocidos</u>
SI		
Parcialmente		
NO		

b) Indique. ¿Cuáles de las siguientes actividades relacionadas con la calidad han sido implementadas?

	Implementada	En proceso
Certifican ISO en producción		
Certificación de productos		
Control de procesos		
Control de MP		

c) Indique. ¿cuales de las siguientes herramientas de gestión utiliza?

Tableros de control para medir el cumplimiento de los objetivos del negocio	
Control de procesos. (medición sistemática de resultados e implementación continua de mejoras)	
Control de estándares de calidad de productos	
Informes periódicos de gestión	

5. Gestión de RRHH

a) Indique las horas promedio de capacitación que reciben los colaboradores de la empresa

	Muy poco o nada	Entre 2 y 8 hs x año x empleado	Entre 8 y 15 hs x año x empleado	Más de 15 hs x año x empleado
Mandos medios				
Administrativo				
De planta				



6. Cadena de valor

Relacion con clientes

- a) Indique. ¿Cuáles son sus principales clientes, qué porcentaje de ventas representan y a que rubro pertenecen?

Cliente	% ventas	Rubro

Relacion con proveedores

- a) Indique. ¿Cuáles son sus principales proveedores, qué porcentaje de sus compras representan y a que rubro pertenecen?

Proveedores	% Compras	Rubro

Relacion con otras empresas del sector y la comunidad

- a) ¿forma parte de alguna cámara empresaria local? ¿Cuál?

SI		
NO		

- b) ¿con que frecuencia realiza las actividades que se detallan a continuacion?

	Siempre	Casi siempre	A veces	Proyectado
Compras en forma asociada con otras empresas				
Ventas en forma asociada con otras empresas				
Destina fondos a actividades educativas, culturales y/o de apoyo a su comunidad				
Realiza acuerdos con colegios/ instituciones educativas				

7. Distribucion

- a) ¿Cómo se realiza la distribucion de PT?

Personal propio	
Servicio Tercerizado	
Retira el cliente	

8. Financiamiento

- a) ¿Cuáles son las fuentes habituales de financiamiento de inversiones?

	%
Recursos propios (autofinanciamiento)	
Bancarios	
Programas publicos	
Otros	

Debe sumar 100



**CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL**

Datos de contacto de la empresa

Nombre del negocio: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Municipio: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_

Nombre del responsable y /o dueño: \_\_\_\_\_

Edad en años cumplidos: \_\_\_\_\_ Género:  Femenino   
\_\_\_\_\_ Masculino

Último grado de estudios:  
 Primaria  Secundaria  Bachillerato o equivalente  Licenciatura  Posgrado

**Instrucciones: Marque con X la respuesta que se relacione más a las actividades de su negocio o responda a la pregunta.**

**CUESTIONARIO**

**A- Características generales**

1. Señale el tiempo transcurrido desde que se constituyó su empresa \_\_\_\_\_ años

2. Su empresa es familiar

Si  No

3. Participan directamente los familiares en la administración de la empresa

Si  No

Funciones generales que realizan: \_\_\_\_\_

4. Número de empleados \_\_\_\_\_

**B- Liderazgo**

5. ¿Acostumbra planear sus actividades?

Si  No

6. Si lo hace, ¿cada cuánto tiempo?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

Anual

7. Cuáles de estos servicios contrata su empresa

Contador

Abogado

Publicidad

Otro(s): especifique \_\_\_\_\_



**C- Gestión de mercadotecnia**

8.Cuál o cuáles de las siguientes estrategias utiliza en su negocio y que grado de importancia les da señalando con 1 la menos importante y con 5 la más importante.

Estrategia	Si	No	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos y /o servicios							
Es importante para su negocio tener una buena imagen con sus clientes							
Buscan brindar buena calidad en sus productos							
Capacita a su personal							
Tiene interés en buscar nuevos mercados							
Le interesa la satisfacción de sus clientes							
Con frecuencia toma en cuenta lo que hace su competencia							
Realiza Investigación de mercados							
Cuenta con una base de datos de clientes actualizada							
Cuenta con una base de datos de proveedores							
Considera importante mejorar la relación con sus clientes.							

9. Qué medios de difusión utiliza.

- Radio  
 Espectaculares  
 Televisión  
 Trípticos  
 Página web  
 Carteles  
 Periódico  
 Ninguno  
 Otro(s): especifique \_\_\_\_\_

**D- D-Gestión de la Información**

10. Marque con una X la situación que ocupa su negocio con respecto a la tecnología

La tecnología que tiene y usa le permite ser mejor que la competencia	
La tecnología que utilizan es igual a su competencia	
Sus competidores tienen tecnología más actualizada que la suya	

11. ¿Utiliza herramientas de software que le ayuden a eficiente el desempeño de las áreas de su negocio?

Herramienta	Si	No
Base de datos de clientes		
Área contable (nómina, seguro social)		
Área fiscal (Estados financieros y declaraciones)		
Almacenes y facturación		
Software de oficina (Word, Excel, Access, power point)		
Publicidad y promoción (publisher, corel draw, photo shop)		
Seguimiento de clientes		



## ANEXO II

### FOTOS



Entrada a la fábrica Diez SRL. Generador de apoyo eléctrico, tanque de combustible para funcionamiento de generador (para situación de corte de energía eléctrica), silo almacén de soja en grano (materia prima), y chimango transportador de granos.



Tolba interna (5000 kl de capacidad), que baja a molino de molienda



Molino partidor de grano



Extrusora



Extrusora (toma completa)



Prensas



Enfriadora



Tanques internos de decantación de aceite



Tanque externo de almacenamiento de aceite para refinar



Expeller de soja, almacenamiento interno



Bascula de peso (balanza), y acoplados de camiones de transporte