

INDICE DEL TRABAJO

Indice del trabajo	2
Dedicatoria	6
Agradecimientos	8
INFORME DE ACEPTACION DEL PROYECTO DE GRADO	12
Glosario de palabras y/o listado de símbolos	1
Resumen.....	3
Capítulo Nº 1:	7
1. “El Marco Teórico”	9
2. ¿Quiénes estudiaron sobre el Cuadro de Mando Integral?	10
3. Diseño de la metodología de Investigación	13
➤ ¿Cuáles son los tipos de diseños de investigaciones no experimentales?	14
4. Planteamiento del problema	15
5. Justificación del problema.....	18
➤ ¿Por qué realizar este proyecto?	18
6. ¿Cuáles serán los aportes y beneficios del proyecto?	19
7. ¿Cómo realizo mi proyecto de investigación?	19
8. Objetivos Personales	20
9. Objetivos del Trabajo	21
➤ Objetivo General	21
➤ Objetivos Específicos	21

10. Alcance del trabajo y pertinencia	22
➤ Alcance Geográfico	22
➤ Alcance Decisional	22
➤ Alcance Organizacional	23
11. Pertinencia	23
12. Planificación Estratégica de Segucord	23
➤ Administración Estratégica mediante la planificación.....	23
13. Visión.....	25
14. Misión.....	25
15. Análisis del Liderazgo Empresarial.....	25
16. Historia de la empresa	27
17. Breve reseña de la estructura y organización de la empresa.....	28
18. Productos comercializados por la empresa	29
19. Análisis Gráfico de las Ventas de la Empresa.....	32
Capítulo N° 2:	35
20. Análisis del Macroentorno: Estudio PESTEL mercado de seguridad industrial	37
➤ Factores Políticos	38
➤ Factores Legales	43
➤ Factores Económicos	45
➤ Factores Sociales	49
➤ Factores Tecnológicos.....	53
21. Ventaja Competitiva mediante el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	56
22. Análisis del Microentorno de la empresa.	58
➤ Competencia	59

➤ Proveedores	63
➤ Clientes.....	63
23. Ventaja Competitiva a partir de la Estrategia Genérica	64
24. Valoración de Capacidades	66
Capítulo Nº 3:	69
25. Análisis F.O.D.A / D.A.F.O.....	71
26. Implementación de la estrategia definida	72
27. Implementación de mecanismos de control y monitoreo de la Empresa.....	73
28. El PMC del sector autopartista como programa de mejora y control de producción para SEGUCORD	76
29. Conexión de las prácticas del PMC con funciones administrativas y decisiones gerenciales	81
Capítulo Nº 4:	83
30. ¿Por qué elegir el Cuadro de Mando Integral?	85
31. Conexión del CMI con la empresa	86
➤ Perspectiva Financiera del CMI.....	87
➤ Perspectiva de Cliente del CMI	88
➤ Perspectiva de los Procesos Internos del CMI	89
➤ Perspectiva de Formación, Aprendizaje y Crecimiento	90
32. Desarrollo del CMI: Implementación de las perspectivas	91
33. Encuesta del modelo de CMI	103
Capítulo Nº 5:	104
34. Alineación Estratégica del Cuadro de Mando Integral	106
➤ Vincular el CMI con los objetivos personales y del equipo.	106

➤ Proponer un programa interno de motivación e incentivo y lograr la vinculación con el CMI 111

35. Gestionar la información del CMI	114
36. La gestión de los Equipos de trabajo	116
37. ¿Por qué un proyecto de CMI puede fracasar?	119
Conclusion	122
Referencias Bibliograficas	124
Indice General de Gráficos	127
Indice General de Cuadros	129
Indice General de Anexos.....	127
Indice General de Informes.....	130
Indice General de Ilustraciones.....	131

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia, Jorge, Sara, mi hermano menor Germán y mis padrinos Julio y Nélida.

A mi abuela Elma, con memoria y hermoso recuerdo.

A mi amigo Nicolás Acosta, quien también me acompañó y aportó ideas en la producción y organización del trabajo.

Y una particular mención a mi persona por el esfuerzo realizado para esta obtención.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a mi familia, Jorge, Sara, mi hermano menor Germán y mis padrinos Julio y Nélida quienes me dieron la fuerza y el apoyo incondicional durante el desarrollo de este trabajo.

A mis amigos y quienes aportaron al desarrollo del presente trabajo.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN

PROYECTO DE GRADO

**“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ETAPA DE
RESTRUCTURACION INTERNA”**

Alumno: CASA, Javier Alejandro

Tutor: FERRERO, Roberto



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: CORDOBA CAPITAL, 07-10-2015

INFORME DE ACEPTACION DEL PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: ETAPA DE RESTRUCTURACION INTERNA.

Integrantes: CASA, JAVIER ALEJANDRO - ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Profesor Tutor del PG: FERRERO, ROBERTO.

Miembros del Tribunal Evaluador: KHALIL, AMALIA - SIRIA GARCIA, MIRIAM

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....





GLOSARIO DE PALABRAS Y/O LISTADO DE SÍMBOLOS

FODA: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

LA EMPRESA: se hace referencia del nombre de la empresa estudiada. Segucord S.R.L.

ALASEHT: Asociación Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

JOLASEHT: Jornada Latinoamericana de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

PYMES: Pequeñas y Medianas empresas.

CAME: Confederación Argentina de la Mediana empresa.

UBA: Universidad de Buenos Aires.

SRT: Superintendencia de Riesgos de Trabajo.

ART: Aseguradora de Riesgos de Trabajo.

EPP: Elementos de Protección Personal.

PESTEL: Análisis de factores Políticos, Económicos, Socio-Culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

IAS: Instituto Argentino de Seguridad.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

EMI: Estimador Mensual Industrial.

AFAC: Asociación de Fábricas Argentina de Componentes

PMC: Programa de Mejora de la Competitividad.

OEE: Overall Equipment Effectiveness.





RESUMEN

Con la intención de finalizar un ciclo en mi camino de vida, uno de los más importantes para desarrollarme como persona, como profesional, se presenta a continuación el siguiente Trabajo de Grado, que buscará optimizar un el proceso de toma de decisiones gerenciales de una empresa Pyme comercial del mercado local; mediante la aplicación de indicadores de gestión de CMI al contexto empresarial.

Principalmente es importante definir a nivel personal por qué emprender este proyecto y cuáles son los objetivos, luego se invita a indagar sobre la planificación estratégica de la empresa, visión, misión, valores y objetivos, la cultura organizacional y la estrategia competitiva que posee. Se desarrollará un estudio del ambiente organizacional, además de una presentación de la organización mediante una breve reseña histórica, su organigrama y funciones, etc. El segundo capítulo también se abocará a analizar el entorno general y el específico de la empresa y sus variables.

En el “camino de definición interna” – Capítulo N° 3 del presente trabajo de grado-, se planteará un análisis FODA de la empresa, definiendo objetivos empresariales, analizando variables, haciendo hincapié en puntos débiles/fuertes de la empresa y alertando a prestar atención a situaciones que significan amenazas al sistema.

Finalmente se propondrá la implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa analizada y definición de sus perspectivas. Así como también, se expondrán algunos ratios con el objetivo de recabar información pertinente para nutrir el CMI propuesto.





INTRODUCCIÓN

“El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral.”¹

El CMI surge como una herramienta moderna de gestión utilizada para medir las actividades de una empresa desde su visión su visión y estrategia general, permitiendo proporcionar a los responsables de éstas una mirada global del desempeño del negocio. Este CMI contemplado como sistema de gestión, logra complementar perfectamente indicadores financieros y no financieros de la actuación pasada con medida de los inductores de actuación futura, para emplearlos en todos los niveles de la organización. El presente trabajo tiene su eje principal en el empleo de esta herramienta para brindar soporte administrativo y gerencial a una empresa Pymes de la Ciudad de Córdoba Capital.

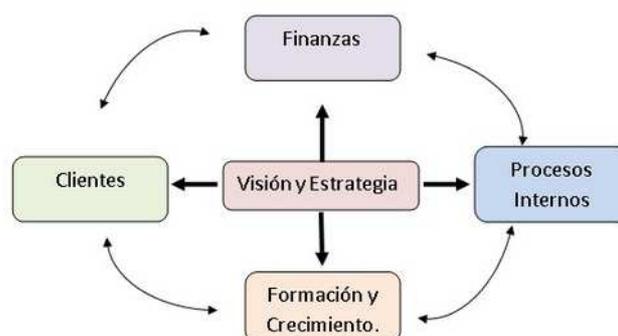


Ilustración I- El Cuadro de Mando Integral -Fuente: Google imágenes – BSC

El objeto de análisis es Segucord S.A. (en adelante LA EMPRESA); de tipo familiar y capitales locales, dedicada a la producción de insumos de seguridad industrial para la protección de la integridad física del trabajador. Ubicada en la ciudad de Córdoba Capital, Argentina, polo productivo y centro de erradicación de empresas del rubro

¹ The Balanced Scorecard – Robert S. Kaplan & David P. Norton, Barcelona, 1997.



automotriz, cementero, energéticas, metalmecánicos, alimenticios, entre otras. LA EMPRESA busca satisfacer las necesidades de sus clientes atendiendo a la más variada gama de insumos y protección personal.

La necesidad de actuar diariamente y estar a la vanguardia en un escenario empresarial dinámico y competitivo, requiere de la implementación de soluciones a problemas de fondo; conflictos de decisión y necesidades de re-estructuración de un escenario interno que carece de alineamiento y definición. Durante el desarrollo del trabajo se propondrán un conjunto de indicadores de gestión que permitan contemplar la actuación de la organización desde las cuatro las perspectivas del CMI: **la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.**



CAPÍTULO N° 1:

“El Marco Teórico y definición de los Objetivos de trabajo”





1. “EL MARCO TEÓRICO”

Para dar comienzo al desarrollo de este trabajo, así como también durante el desarrollo del mismo, se presentará una frase o pensamiento particular de un determinado autor que sea representativo del tópico que se desarrolle. Se planteará como iniciativa para tener un acercamiento a la realidad de los conceptos utilizados. Para definir el marco teórico/referencial de este trabajo de grado tomaremos como ejemplo un caso práctico sencillo:

“Se debe imaginar un lago, en el cual un remero que posee un <deseo o meta fundamental: cruzar el lago en 30 minutos (el objetivo), para lo cual debe remar a razón de 8 nudos por hora (14,8 Km/h), sencillamente porque es el tiempo más cómodo en el que no se fatigará, y no perderá tiempo innecesario en su cruce por el río, ese es el primer paso (conocer el estado deseado). El segundo paso consiste en ver a qué velocidad va el remero (medición), el tercer paso radica en comparar, a qué velocidad va el remero y a cuál debe ir, si va a menos de 8 nudos el remero estará desperdiciando tiempo que pudiera emplear en otras tareas, si va a más de 8 nudos, el remero llegará más rápido, pero estará más cansado y con menos fuerzas para continuar. Y el cuarto y último paso sería la corrección (acción estratégica), que en este caso sería remar un poco más lento”².

Mediante esto se los introduce en el análisis de una situación real en la que se presenta el empleo de la herramienta de CMI en una organización

² <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm> “Conceptos fundamentales del Cuadro de mando Integral” CMI - Sedano, J.L., 2010



demostrando como se descompone su estrategia en un conjunto coherente de indicadores, que miden de forma eficiente el cumplimiento de la estrategia, brindan información para el alineamiento de los objetivos en todos los niveles de la organización y plazos de tiempo. También debe permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, favorecer la capacitación, participación, y la medición de la creación del valor.

2. ¿QUIÉNES ESTUDIARON SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

¿Cómo comenzar el desarrollo de los antecedentes de esta investigación? Al momento de definir bases teóricas y de referencia, se hará foco de los conceptos relacionados con el Cuadro de Mando Integral. Otro complemento de información serán investigaciones en materia de control de gestión, monografías, trabajos de grados y testimonios profesionales. En la actualidad, la diversidad de la información y el rápido acceso a bases de datos obligan a definir un mecanismo de revisión selectiva para obtener la información relevante dentro de lo que se está buscando; por lo que se decide enfocar el análisis en aquellos trabajos que no posean más de 5 años de antigüedad y que estén comprendidos dentro del espectro de información de análisis planteado.

Según explica el Dr. Joan M. Amat en el prólogo de *The Balance Scorecard* (Kaplan y Norton 1997), a finales de los años setenta el ámbito empresarial y académico impulsó un cuestionamiento sobre la utilización de la contabilidad tradicional y la gestión de las finanzas.

El fenómeno de la globalización y la presión de los mercados condujo a las empresas a pensar en nuevas estrategias: el cambio de los antiguos sistemas de medición de costes por nuevos mecanismos de medición de costos por actividad,



como el Método de Costo por Actividad (ABC), Medición de Costos por Departamentos (DABM), Método de Administración de las Actividades (ABM), entre otros. La necesidad de invertir en investigación y desarrollo de nuevos productos, reorientar la estrategia de la empresa hacia la satisfacción del cliente, la mejora de la calidad de los productos, entre otras, llevaron a incorporar un enfoque menos contable y financiero de la organización, por uno más inclusivo y estratégico.

Diferentes cuadros de mando como herramienta de gestión comenzaron a evolucionar desde comienzos de la década de 1910. Para este momento, Alfred Du Pont Chandler recreó una herramienta de análisis en base a indicadores, que le permitiría obtener información relevante para poder elevar sus índices bajo análisis. Otros antecedentes de cuadro de mando comenzaron a extender su popularidad en Francia a partir de 1950, se trataba del “Tableau de Bord” creado por ingenieros franceses que constituyó un gran aporte a la función de control de indicadores y variables que incidían en los resultados las empresas. Paralelamente, Peter Drucker proponía la organización de indicadores de medición a través de una división en base a áreas consideradas como pilares de la empresa General Electric Company. En el año 1953 la revista Harvard Business Review publicó un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, ya se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando de tipo convencionales que carecían de integración e interrelación de las variables analizadas. Además se echaba de menos un enfoque global que aportara una visión de la empresa como conjunto, ya que hasta el momento no se lograba definir un cuadro de mando que presentara con claridad las relaciones que diversos indicadores mantenían entre sí.

En 1990, David Norton y Robert Kaplan emprenden estudios sobre múltiples empresas impulsados en la búsqueda de desarrollar un sistema de medición de actuación que permitiese identificar la capacidad y habilidad de las organizaciones



para crear valor económico a futuro. Los estudios de una de las empresas analizadas, Analog Devices, develaron la utilización de un cuadro de mando corporativo que combinaba indicadores financieros tradicionales con mediciones de actuación relacionadas con plazos de entrega a clientes, calidad y tiempos de ciclos de proceso de fabricación. Este enfoque multidimensional del cuadro de mando, dio origen a la creación del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación e innovación.

Esta moderna herramienta de gestión había logrado el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores actuales e históricos y entre medidas de actuación externas e internas.

En el año 1992, la revista Harvard Business Review publica un artículo del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) como un sistema aún más completo que un conjunto de mediciones. Esta moderna herramienta de gestión era el resultado de la evolución e integración de indicadores de medición de resultados de actuación, con indicadores financieros y no financieros de factores que influirán en los resultados futuros. Además de enfatizar la conversión de la visión, misión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Considera todos los factores que eran clave de éxito de una empresa y estaba diseñado con la participación activa de los directivos y la implicancia de los trabajadores. Este cuadro de gestión de indicadores ya no se trataba de una herramienta útil para la información y el control, sino que era también de gran utilidad para la coordinación de las personas y en aras de la motivación.

Con el pasar del tiempo, el CMI se convirtió en protagonista de grandes programas de transformación implementados en las grandes empresas a nivel mundial. Finalmente en el año 1996, la Universidad de Harvard anunció la publicación del libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado, y a los pocos años de esto se comenzó a poner de manifiesto que también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y ayudarles a alcanzar sus objetivos estratégicos.



En la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más efectivas que las empresas pueden utilizar para asegurar la implantación de la estrategia. De hecho el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia, sino en cómo garantizar que la misma sea implantada con éxito.

En el campo de investigación, docencia y consultoría, Robert Kaplan centra su estudio en el desarrollo de nuevos sistemas de evaluación de costos y desempeños por actividad; además ofrece asesoramiento y seminarios regularmente en toda América, Europa, Asia, e Israel. El contexto Latinoamericano del CMI, en especial en Argentina, llegó a ser difundido mediante las exposiciones hechas por el Dr. Mario H. Vogel, presidente del Club Tablero de Comando, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esta asociación fue creada “*como un lugar donde se comparten conocimientos de Tablero de Comando, Balance Scorecard, Cuadro de Mando Integral*”, según se describe en el portal de internet <http://www.tablero-decomando.com>. A través de este sitio, se logró expandir y poner en común diferentes artículos, investigaciones, post, conferencias, análisis de investigadores y profesionales en material de CMI.³

3. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para definir la metodología que se empleará en el desarrollo de este trabajo, se comenzará por introducir el concepto de *investigación no experimental*. Según Roberto Hernández Sampieri, en su producción de Metodología para la Investigación (1997), “*Las investigaciones no experimentales son aquellas que se*

³ Sitio Oficial CMI en Argentina Vogel, Mario H



realizan sin manipular deliberadamente variables, es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes [...]; es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979, p. 116) “La investigación no experimental o ex post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.⁴

➤ **¿Cuáles son los tipos de diseños de investigaciones no experimentales?**

En su trabajo Sampieri continúa con el desarrollo de una clasificación de la metodología de investigación en diseños experimentales,

- ✓ de acuerdo con el número de momentos (transeccional)
- ✓ de acuerdo con puntos en el tiempo en los cuales se recolectan datos (longitudinal).

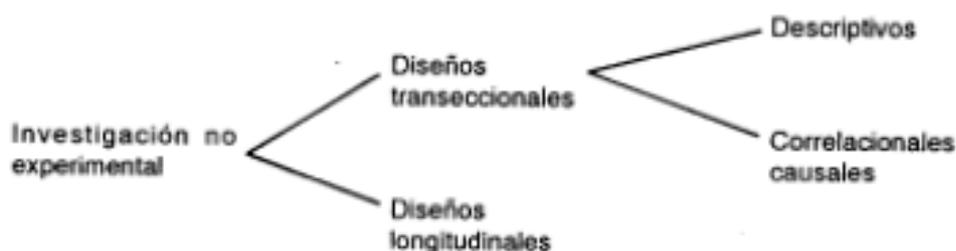


Ilustración II – la Investigación No Experimental - Fuente: Sampieri, 1997

La metodología de investigación del presente trabajo se define como; **Investigación No Experimental Transeccional de Correlaciones Causales**, ya que se recolectan datos en momentos, en distintos tiempos, y su propósito es

⁴ Roberto Hernández Sampieri, Metodología para la Investigación (1997)



describir variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Para expresarlo de manera gráfica Sampieri dice “*es como tomar una fotografía de algo que sucede*”.

También se define de Correlaciones Causales ya que describe relaciones entre dos o más variables analizadas en un momento determinado.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se puede observar cómo las empresas trabajan a diario para concentrar sus recursos en el logro de incrementar márgenes de rentabilidad y participación en el mercado, punto que se puede ver contemplado si se analiza el concepto de visión de una empresa.

Este objetivo es parte de un proceso que se construye con el accionar de la empresa como un todo, el cual requiere que se destinen recursos (intelectuales, de capital, humanos, inversiones etc.), esfuerzo, tiempo, entre otros. La vorágine de los mercados de las organizaciones actuales demanda la necesidad de la implementación de una estrategia definida que permita la integración de los objetivos, políticas y sucesión de acciones como un todo coherente.

Para plantear correctamente el problema al cual se abocará este trabajo, es importante conocer el impacto que generan las Pymes en la economía en la cual se desenvuelven. Para esto se propone el análisis de un artículo publicado por el Sr. Otto Stecher – Director ACR Tax Services, EY Centroamérica, Panamá & Rep. Dominicana - en la revista *Mercados & Tendencias*⁵ sobre las economías de estas empresas ubicadas en Centroamérica, Panamá y República Dominicana. En esta publicación plantea que las empresas Pymes llegan a aportar un tercio de la producción y la mitad del empleo en las economías, adquiriendo un protagonismo

⁵ “La realidad sobre las Pymes” Revista *Mercados & Tendencias*, Edición 91, 29 de Abril 2013.



relevante. En comparación con las Pymes en el mercado argentino, existen publicaciones realizadas por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, y la CAME, en las que se afirma que la situación en dicho país es similar a la evaluada por mencionado artículo; el cual hace referencia a que *“las pequeñas y medianas empresas argentina ya crean siete de cada diez puestos de trabajo”*.

El gran problema que plantea este análisis es que las Pymes nacen del espíritu emprendedor de pequeños empresarios con habilidades enfocadas en oportunidades y nuevos negocios, aun que, con ideas tradicionales de gestión hacen de éstas un mero proyecto familiar del cuál no pueden desprenderse. A partir de ello, el autor de la publicación en la revista Mercados & Tendencias propone el análisis de un conjunto de problemas generales que padecen estas Pymes, entre los que podemos mencionar:

- ✓ Falta de conocimiento de reglas y prácticas de gestión y administración,
- ✓ Falta de administración del crecimiento, la cartera de clientes, el portafolio de productos o servicios, etc,
- ✓ Problemas financieros,
- ✓ Falta de registros y procedimientos contables
- ✓ Entre otros, ⁶

Finalmente, otra opinión destacada es la que expresa el autor de “The Bussines of Paradigms” Joel Barker, pionero mundial del manejo del cambio y la innovación, sostiene que *“Los pioneros de paradigmas son aquellas personas que incursionan en nuevos negocios y son exitosas; pero tienen tres características: tienen intuición, que es tomar decisiones con poca información; coraje y sentido del tiempo”*. ⁷

El CMI es una herramienta metodológica que puede aportar a la gestión y la planificación de las empresas, mediante la realización de un mapa estratégico

⁷ El paradigma de las Pymes según Joel Barker, 2010



basado en las relaciones causa-efecto. Además, este modelo permite vincular objetivos establecidos a corto y largo plazo con la estrategia de la organización, con el fin de alcanzar la misión, visión y valores de la empresa.

Retomando el eje del objeto de estudio, resaltaré algunos elementos-problema recabados del análisis y visita a la organización, como la falta de definición formal de objetivos, misión, visión, y escasa comunicación a los trabajadores. Se logró identificar que no existe una estrategia clara y definida, sino que se actúa según el comportamiento del mercado o posibles negocios, etc. Carencia de control y registro de los recursos empleados en la producción lleva al pérdidas como el derroche de materia prima de producción, pérdida de eficiencia en la labor de los trabajadores, faltantes y desabastecimiento. Se observó la existencia de un proceso de toma de decisiones totalmente rígido y centralizado en la figura del dueño/gerente general de la empresa, definición que se remonta tradicionalmente desde los orígenes de la empresa.

Con la intención de definir la relevancia del problema puedo afirmar que si bien la empresa actualmente funciona dentro de los parámetros que desea su gerencia, existen márgenes de rentabilidad, determino que la falta de definición de sus procesos, funciones, sus objetivos y políticas organizacionales, la supervisión para el control y asignación de los recursos conducen a la pérdida de oportunidades comerciales, reducción de los márgenes de producción, ineficiencias en el aprovechamiento de la mano de obra, entre otras.



5. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

➤ ¿Por qué realizar este proyecto?

Planteada la pregunta no puede dejar de considerarse la ardua tarea que significaría la conclusión de este proyecto. El esfuerzo realizado me lleva a pensar que no es posible dejar de considerar variables que influyeron en el desarrollo del trabajo; el sueño de culminar la carrera, el comienzo de un vida profesional que busca desafíos, logros y auto-superación, implicó cada día involucrarse, sentirse parte de este proceso, de un ida y vuelta de información que demandaba su análisis, numerosas revisiones, lecturas, consulta a profesionales, modificaciones y sin importar horario. En resumen, es ese sueño lo que me motivó realizar este proyecto de grado.

Dejando de lado el punto de vista personal, considero oportuno enseñar el lado académico de este proyecto. El motivo de este trabajo surge de analizar la situación actual de una empresa local que, con un pensamiento tradicional de su gerencia, administra y gestiona diariamente para subsistir en un entorno económico vanguardista y moderno.

La fuente de información de estas afirmaciones son evidencias empíricas, tomadas de visitas realizadas a la empresa, entrevistas con personas de distintos mandos organizacionales, y encontrarse con conflictos generados por esta concepción tradicionalista; tales como la carente definición de objetivos, políticas, metas y responsabilidades internas, falta de comunicación con los integrantes de la empresa, falta de diseños de programas de producción, del empleo de sistemas de control de la materia prima utilizada, los recursos insumidos en hora de producción, el entrenamiento de los operarios y otros que iremos planteando en el desarrollo del trabajo. Del análisis personal de estas, surgen nuevas propuestas



para brindar un soporte administrativo como puntapié inicial para dar solución a estos problemas y lograr mayor optimización.

6. ¿CUÁLES SERÁN LOS APORTES Y BENEFICIOS DEL PROYECTO?

Una vez definido el tema de relevancia y enfocado el problema que se analizará, es momento de enseñar a los lectores y evaluadores, qué aportes y beneficios podemos brindar con el desarrollo de este trabajo. En primera instancia, el punto de referencia es el fin en cuestión; la obtención del título universitario. Se puede adicionar como aportes del proyecto, el aprendizaje alcanzado con el desarrollo del mismo, como experiencia personal, la dinámica lograda durante el transcurso del trabajo; como alumno, como futuro profesional, como analista, como evaluador, como emprendedor de ideas y propuestas, etc. En segundo lugar, la intención es brindar soporte a una empresa desde el punto de vista de análisis universitario, administrativo y de gestión, con propuestas innovadoras para la solución de problemas de fondo, y críticas constructivas, etc.

7. ¿CÓMO REALIZO MI PROYECTO DE INVESTIGACIÓN?

Con la intención de delimitar el campo de análisis y la información necesaria para llevar adelante este trabajo de investigación, se comienza por determinar el marco teórico de referencia.



Ilustración III - ¿Cómo realizo mi investigación? – Fuente: Google imágenes



Para esto se harán consultas sobre la guías de trabajo institucionales (IUA) y la bibliografía de consulta, entre otros, el libro “The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan & David P. Norton”. También se tomarán ideas y conceptos del libro “El Control Integrado de Gestión” de Blanco Ilescas. Por último es importante incluir el “Control de Gestión y Control Presupuestario” que incorpora otras variables no financieras como ejes del sistema de control de gestión en distintas áreas de la empresa.

Resulta necesario definir de un mecanismo de revisión selectiva para obtener información relevante, frente a la diversidad presente en las bases de dato de internet y libros de consulta. De esta manera se decide limitar el marco a aquellos trabajos, monografías, testimonios de profesionales, etc. que no posean más de 5 años de antigüedad y que estén comprendidas dentro del tópico en análisis, el Cuadro de Mando Integral. Otra vía de acceso a la información será aquella que se obtenga de hacer entrevistas (de tipo grabada) a personas de la empresa, así como también cuestionarios formulados previamente.

Para finalizar, se empleará la herramienta de observación directa que nos permitirá adoptar un punto de vista crítico sobre las características, formas de trabajo, actualidad de la empresa, administración de procesos, para comparar con aquella información obtenida anteriormente.

8. OBJETIVOS PERSONALES

Hablar de objetivos personales significa pensar en las metas que se desean cumplir con el desarrollo este trabajo, los cuales se pueden definir a continuación;

✓ Conseguir el empleo y la integración de los conceptos estudiados durante el desarrollo de la carrera, que sean aplicables al tema definido y que permitan generar un contenido creativo para contribuir a la evolución del trabajo.

✓ Considerar esta etapa de trabajo como un período de prueba personal de habilidades, competencias, ingenio para la organización de actividades y toma de decisiones personales, para realizar una autoevaluación del proceso. La intención es lograr con este trabajo una impronta en mi camino de estudiante a profesional.



Ilustración IV – Habilidades del Ser –
Fuente: Google Imágenes

9. OBJETIVOS DEL TRABAJO

➤ **Objetivo General**

Optimizar el proceso de toma de decisiones gerenciales de una empresa Pyme del mercado local.

➤ **Objetivos Específicos**

- ✓ Identificar fuente de datos actuales y sistematización.
- ✓ Formalizar la expresión de la misión y visión de la empresa.



- ✓ Desarrollar un FODA que permita avanzar hacia la definición de objetivos empresariales.
- ✓ Definir los mecanismos de su revisión, control y actualización periódica.
- ✓ Identificar los procesos más críticos para la sustentabilidad de la empresa en el entorno actual.
- ✓ Proponer un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) para el seguimiento de todo el proyecto y de la estrategia organizacional formulada.
- ✓ Definir los mecanismos para proveer de información necesaria al Cuadro de Mando Integral (CMI).

10. ALCANCE DEL TRABAJO Y PERTINENCIA

➤ Alcance Geográfico

La empresa objeto de estudio desarrolla sus actividades comerciales y de producción en el barrio Centro de Ciudad de Córdoba, de la provincia de Córdoba.

➤ Alcance Decisional

El trabajo estará enfocado a un nivel estratégico/gerencial. Entendiéndose de una Pymes del mercado local, es válida la aclaración en referencia a los responsables/dueños de la empresa.



➤ ***Alcance Organizacional***

El alcance organizacional comprende las áreas que son pilares de la empresa y sus representantes funcionales: Gerencia General - área de Administración y Contabilidad – área Comercial y Ventas – área de Operaciones y Calidad.

11. PERTINENCIA

El presente trabajo de grado será posible de realizar ya que la información necesaria se encuentra al alcance y sin restricciones (sitios de internet, bibliografía de consulta, etc.). Así también, el feedback obtenido desde la empresa permitirá continuar con el desarrollo y evolución del mismo.

12. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SEGUCORD

➤ ***Administración Estratégica mediante la planificación***

Cuando se habla de Planificación Estratégica se hace referencia al paso inicial de un proceso de integración de objetivos, políticas y acciones empresariales en un todo coherente para lograr una ventaja competitiva de la empresa en el mercado; reduciendo la participación de la competencia.

En contacto con uno de los responsables de la empresa se tomó como iniciativa analizar el siguiente concepto del autor Quinn J.B. en su libro “Strategies for Change: logical incrementalism - Homewood (USA) 1980; el cual sostiene *“la estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formada ayuda a organizar los recursos de una organización (...).”*



Ilustración V - Ilustración representativa de la planificación -

Fuente: Google Imágenes

El primer análisis del dueño/gerente general fue ubicarse en tiempo y espacio de una situación pasada de la empresa, en comparación con otra actual; a lo que siguió *“Segucord no tiene formalizada su estrategia, sus objetivos y plan de acción, tampoco se encuentra materializado un largo plazo de tiempo, sino que el curso de acción de la empresa se va gestionando mediante acciones que indica el mercado y todo centralizado en la cabeza del dueño... Si hablamos de la definición de una de las estrategia de la empresa decimos que consiste en competir con un producto diferenciado....”*

Durante el desarrollo del trabajo serán analizadas diversas herramientas que revelarán indirectamente la información sobre la planificación o administración estratégica del negocio. Este será el punto de partida para proponer a la empresa la implementación formal de documentos para materializar la estrategia genérica de diferenciación. En resumen, los puntos que se analizarán son, creación de la ventaja competitiva desde la óptica del ambiente externo e interno de la empresa, la implementación de un análisis FODA/DAFO, clarificación de los conceptos de Misión y Visión, entre otros.

13. VISIÓN

La propuesta a la empresa consiste en la formalización del concepto actual de Visión; ser líder en el mercado local de manufactura de insumos de seguridad industrial, especialmente guantes.

Actualmente, la misma es comunicada verbalmente pero no se encuentra formalizada a la organización.

14. MISIÓN

Satisfacer la necesidad de los clientes conforme las normativas dispuestas por las reglamentaciones en Higiene y Seguridad Laboral vigentes, apostando continuamente a la búsqueda de oportunidades para mejorar la calidad de los productos.

Se presenta la mencionada propuesta con el fin de dar a la empresa el concepto de Misión, que sea formalizada y presentada a todos los mandos de la misma.



15. ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Haciendo referencia al análisis de Liderazgo en LA EMPRESA, puedo afirmar que claramente está definido, es visible dentro de la estructura de la

empresa y es reconocido por los integrantes de la misma. A continuación se los introducirá en la primera definición; la de un **Liderazgo Tradicional**, asociado a la esencia de la empresa. Tomando en consideración que LA EMPRESA surge como un proyecto familiar, el liderazgo es heredado desde distintas generaciones de la familia, hasta lo que hoy es, y está expresado en la figura del dueño de la misma.



Ilustración VI – Liderazgo - Fuente: Google
Imágenes

Desde el concepto de **Liderazgo Desarrollador**, se da conocer la presencia de un líder de tipo autócrata, en donde la responsabilidad por la toma de decisiones, la puesta en marcha de iniciativas, inversiones y mecanismos de control de la empresa, son actividades que se encuentran centralizadas en la persona del dueño/gerente de la empresa. Finalmente podemos clasificar la relación establecida entre el líder y sus seguidores dentro del concepto de dictador de acuerdo a la confluencia de las actividades antes mencionadas.

Estas afirmaciones se toman en base a las entrevistas realizadas a trabajadores, quienes sostuvieron que todo el proceso de decisión está sujeto a revisión de un supervisor y que todos tienen conocimiento sobre quien reportar directamente frente a un evento o situación. En tanto la apreciación del gerente general fue la de intentar tener el control y decisión final en los asuntos de la empresa, inclusive el informe de aquellos eventos y situaciones que quedan en el mando medio.



16. HISTORIA DE LA EMPRESA

Segucord S.A. es una empresa PYMES con aproximadamente 11 años de trabajo y producción. Nacida en el año 2004 en Córdoba Argentina, y de capitales locales, desarrolla actualmente sus actividades en el rubro de Insumos de Seguridad Industrial. Compuesta por 20 trabajadores, incluyendo su dueño y gerente general responsable, parece ser fruto de años de esfuerzo, dedicación y persistencia de sus integrantes.

Segucord S.A fue fundada de la mano de la familia de sus actuales dueños, el Sr. Juan Errico, la Sra. Donato Silvia y sus dos hijos. En sus comienzos y de manera muy precaria iniciaron la producción de guantes de latex y cofias en un edificio del centro de la ciudad de Córdoba; lugar donde actualmente la empresa continúa su producción, para cubrir necesidades de la demanda del mercado local. Al poco tiempo de su inauguración, incorporaron la producción de otra gama de guantes (orientados a industrias automotrices y de construcción) e introdujeron como una nueva unidad de negocio, la venta de cascos, delantales e insumos de protección inferior. Desde su inicio hasta hoy, la producción de guantes y cofia forma parte del caballo de batalla de la empresa, quien ya es reconocida particularmente en la venta de estos productos, pero continua sus expectativas de mejora de gestión y buscar afianzar su participación en nuevos mercados y nuevos productos. Esto es una apreciación personal tomada de la explicación y visión de sus precursores sobre el futuro de la empresa.

17. BREVE RESEÑA DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El diseño de la estructura y organización de las Pymes tienen en común la definición de un conjunto de estructuras básicas; como la Estructura funcional, divisional y/o matricial.

La más común de ellas, la que identifica el diseño de esta organización, es la “estructura funcional”. Esta es una forma simple y tradicional de materializar los recursos humanos disponibles de la organización en una estructura jerárquica, mediante la cual se asigna a cada individuo o grupo, una función o actividad específica de la organización. Este tipo de estructura funciona correctamente cuando se está en el inicio de un emprendimiento pues no requiere mucha coordinación entre grupos de trabajo.

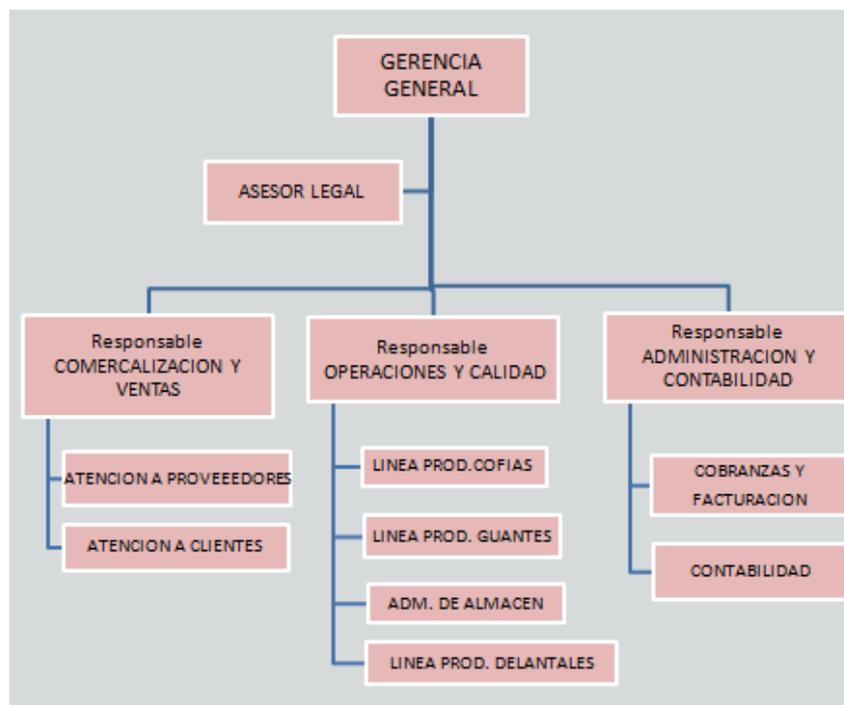


Ilustración VII – Organigrama Gral de Segucord SRL.



Actualmente esta Pymes cuenta con un staff de recursos humanos de 20 personas fijas, incluyendo titular y gerente general, quien a su vez son los dueños de la empresa, el soporte de un representante legal y la distribución de las funciones y actividades pueden clasificarse en tres grandes áreas; Comercialización y Ventas, Operaciones y Calidad y Administración y Contabilidad.

18. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA

A continuación se presenta la cartera de productos fabricados y comercializados actualmente por LA EMPRESA. A partir de esto será posible lograr una identificación de los distintos segmentos del mercado de la seguridad industrial que ésta abarca.

Es importante resaltar que los productos producidos por la empresa son considerados por la SRT en su sitio web oficial, bajo el nombre de EPP, como elementos indispensables para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales ante la presencia de riesgos específicos que no pueden ser aislados o eliminados. Este organismo gubernamental, mediante la Resolución SRT 299/2011, crea un formulario de registro de entrega de elementos de protección personal y ropa de trabajo, como requisito fundamental que los empleadores deben mantener actualizado y completado por el responsable de higiene y seguridad o por la ART según corresponda.

Anexo 1 – Formulario EPP – Fuente: Superint. Riesgos de Trabajo.

La gama de productos comercializados por la empresa comprende cascos, guantes, cofias, delantales e insumo para protección de extremidades inferiores.



La línea de productos sobre la cual la empresa cuenta con mayor experiencia, reconocimiento y trayectoria sobre la producción; es la de guantes, cofias y delantales. Son ofrecidos en materiales como tela, kevlar, latex, caucho, nylon, entre otros. Actualmente los productos que se encuentran certificados por esta resolución son las distintas variedades de guantes para industrias automotrices y de construcción; se suma a esta certificación aquellos productos comercializados por la empresa, pero que no son producidos por la misma, especialmente cascos y elementos de protección de extremidades inferiores.

Es en estos productos en los que se concentra el 75% de la producción y facturación.

A continuación, a modo de ejemplo, la gama de productos mencionados que actualmente elabora la empresa,

PRODUCTO	DESCRIPCION	PROTECCION	MATERIAL
	CASCO	CABEZA	POLICARBONATO – POLIETILENO – ABS - FIBRA FENÓLICA.
	GUANTE	MANOS/MUÑECA	FIBRA DE ALGODÓN – POLIESTER – NYLON – KEVLAR – THERMASTAT - SPECTRA – THUNDERON – ACERO INOX.
	COFIA	CABELLO	TELA – NYLON
	DELANTAL	TORSO/ABDOMEN	TELA/GOMA/PVC
	POLAINAS y PROTECTORES DE EXTR. INFERIORES	CANILLA o PERONE/PIE	GOMA

Cuadro 1 - Gama Productos comercializados por Segucord.

19. ANÁLISIS GRÁFICO DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA

Representación Gráfica sobre el importe total anual estimado de las ventas de la empresa de acuerdo a la gama de productos comercializados durante el año 2014.

IMPORTE TOTAL ANUAL ESTIMADO DE VENTA POR PRODUCTO		
Producto	Importe estimado Ventas AR\$	Porcentaje anual sobre Ventas
CASCO POLICARBONATO	36 K	8%
GUANTE ALGODÓN	135 K	30%
GUANTE KEVLAR	58,5 K	13%
GUANTE POLIESTER	31,5 K	7%
COFIAS	157,5 K	35%
DELANTAL	22,5 K	5%
PROTECCION INFERIOR	9 K	2%

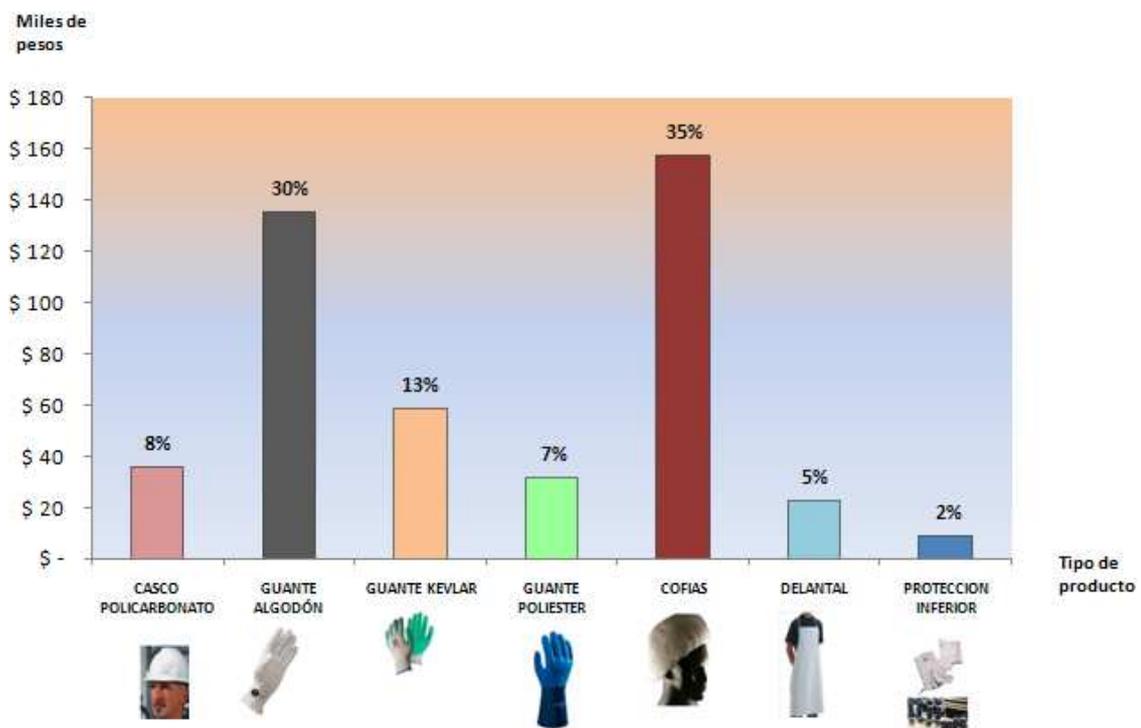


Gráfico 1 - Representación de Ventas por Gama de Producto - Año 2014. Fuente: Entrevista al Socio-Gerente de la Empresa Octubre '14

Distribución nacional de las Ventas de EEP

DISTRIBUCION NACIONAL DE VENTAS INSUMO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	
Provincia	% distribución de ventas
Buenos Aires	35%
Gran Bs As	18%
Córdoba	13%
Santa Fe	12%
San Luis	10%
Otras	12%

Total Nacional	100%
----------------	------

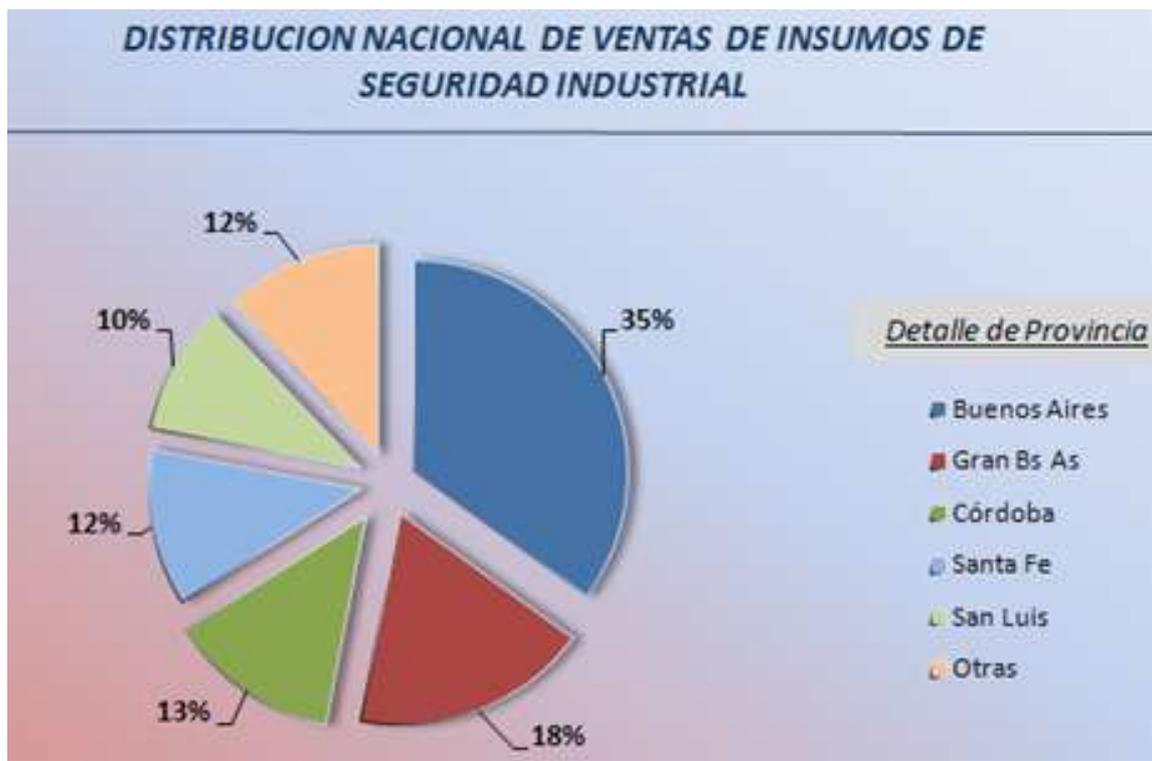


Gráfico 2 - Distribución Nacional de Ventas Año 2014. Fuente: Entrevista al Socio-Gerente de la Segucord - Octubre '14.





CAPÍTULO N° 2:

“Estudio del ambiente organizacional: análisis del Micro y Macro entorno”



20. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ESTUDIO PESTEL **MERCADO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Analizar el ambiente externo en el que opera LA EMPRESA, implica estudiar una amplia gama de variables presentes en el mercado. Se trata de un desarrollo profundo debido a que se debe abordar cada una de estas; en donde el objetivo es determinar condiciones que influyen en la supervivencia de una organización. Este análisis es también el medio para conocer y estudiar el contexto macroeconómico en el cual se desarrolla y cuáles son sus variables.

Para tal descripción se comenzará empleando la metodología del estudio PESTEL, el cual permite hacer un análisis íntegro de las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas; e involucra también variables Ecológicas y Legales.

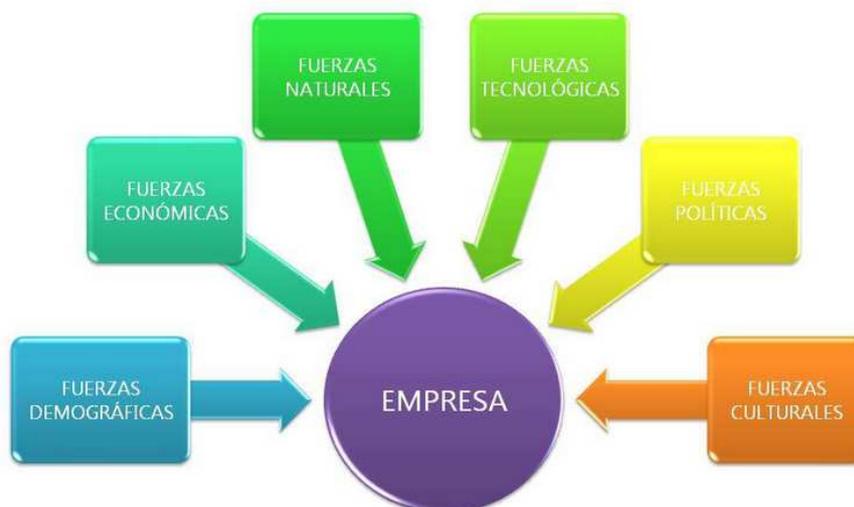


Ilustración VIII - Análisis PESTEL de una Organización - Fuente: Google Imágenes



➤ **Factores Políticos**

En este punto se analizará los factores políticos que inciden en la Industria a la que pertenece la empresa en análisis. Se expondrá lo que sucede a nivel internacional y a nivel nacional.

1. Contexto Latinoamericano

Con el auge de la Revolución Industrial a finales del Siglo XVII, el centro de atención mundial estaba puesto en el uso de la máquina a vapor como tecnología innovadora que permitiría incrementar la velocidad de producción, productividad y las ganancias. Acompañados por un crecimiento económico, estos cambios tuvieron repercusión en la salud y bienestar de los trabajadores, en mucho de los casos de manera negativa. Los accidentes de trabajo incrementaron su incidencia y aparecieron enfermedades hasta entonces desconocidas.

Tiempo después y ubicados en un contexto Latinoamericano, en el año 1977, Ciudad de Buenos Aires, Argentina, es creada la ALASEHT, asignándosele en carácter permanente como una corporación privada sin fines de lucro. Actualmente se encuentra integrada por 9 miembros activos, entre los cuales se encuentran la República Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay; tres miembros correspondientes, Costa Rica, Paraguay y Venezuela y un miembro adherente, España.



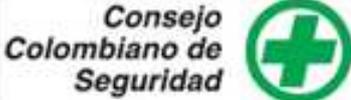


Ilustración IX - Logotipo y Slogan ALASEHT.

La misión de la ALASEHT es procurar el conocimiento, intercambio y ejecución regular de acciones que faciliten el fomento y desarrollo de la seguridad a través de la prevención de riesgos de accidentes, seguridad e higiene en el trabajo, la salud ocupacional, la protección del ambiente para mantener y mejorar la calidad de vida en los países latinoamericanos, así como para el mejoramiento de su productividad, competitividad y desarrollo sostenible.

Para el año 2015, la ALASEHT será reconocida en el contexto Latinoamericano como una corporación privada sin fines de lucro de origen profesional y empresarial, de carácter técnico y científico en materia de seguridad, higiene del trabajo, medicina (salud ocupacional) y medio ambiente. Tendrá una activa presencia en procesos de integración económica en Latinoamérica y acuerdos multilaterales de comercio.

Representantes Latinoamericanos de la ALASETH

<i>Representantes Latinoamericanos de la ALASETH</i>		
<i>Instituto</i>	<i>Nacionalidad</i>	<i>Nombre</i>
	Argentina	Instituto Argentino de Seguridad (IAS)
	Brasil	Asociación Brasileira para la Prevención de Accidentes (ABPA)
	México	Asociación Interdisciplinaria de Salud Ocupacional e Higiene de México, A.C. (AISOHMEX)
	Panamá	Consejo de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Panamá (COSSMAP)
	Colombia	Consejo Colombiano de Seguridad (CCS)
	Chile	Consejo Nacional de Seguridad de Chile (CNS)
	Ecuador	Sociedad Ecuatoriana de Seguridad, Salud Ocupacional y Gestión Ambiental (SESO)

Cuadro 2 - Representantes Latinoamericanos en la ALASETH.

Eventualmente, cada dos años y de manera consecutiva desde el año de su creación, este Organismo Latinoamericano organiza, bajo el lema “Seguridad



Total...Compromiso de todos” las JOLASEHT en donde se plantean la revisión de políticas en materia de seguridad e higiene, el análisis legislativo vigente, opiniones y disertaciones de profesionales expertos en la materia, trabajo de desarrollo y propuestas, sesiones plenarias de debates entre otras actividades.

2. Contexto Nacional

Un factor político de gran influencia en el ámbito de Seguridad e Higiene Industria Argentino es la existencia de Organismos y Entidades Públicas sin fines de lucro, que son los encargados de resguardar y hacer cumplir la Legislación vigente en materia de Seguridad e Higiene y prevención de Riesgos de Trabajo. El ente de mayor relevancia dentro de la soberanía del territorio Nacional es el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina, que a través de la Superintendencia de Riesgo de Trabajo y el IAS –Instituto Argentino de Seguridad- elaboraron en el marco de la Estrategia Argentina de Salud y seguridad en el Trabajo 2011-2015; la [Política Nacional de Salud y Seguridad de los Trabajadores y del Medio Ambiente de Trabajo](#).

Anexo 2 – Presentación Política Nacional de Salud y Seguridad de los trabajadores y del Medio Ambiente del Trabajo

También podemos mencionar el aporte de otros entes nacionales en el desarrollo de la misma;

- ✓ el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM),
- ✓ la Cámara Argentina de Seguridad (CAS),
- ✓ el Colegio Profesional de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente (COPHISEMA),
- ✓ la Asociación de Acústicos Argentinos (AdAA),

- ✓ la Sociedad de Medicina del Trabajo de la Provincia de Buenos Aires (SMTBA),
- ✓ la Federación Argentina de Medicina del Trabajo (FAMETRA)
- ✓ la Asociación de Ergonomía Argentina (ADEA)



Ilustración X - Logotipos de Entes Nacionales de Seguridad e Higiene Industrial

Esta Política Nacional de Salud y Seguridad de los Trabajadores y del Medio Ambiente de Trabajo tiene por objeto promover la mejora de las condiciones de trabajo con el fin de proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores, prevenir los accidentes y los daños para la salud que sean consecuencia del trabajo, guarden relación con la actividad laboral o sobrevengan durante el trabajo, reduciendo al mínimo, en la medida en que sea razonable y factible, las causas de los riesgos inherentes al medio ambiente de trabajo.

Elaborada por el Instituto de Estudios Estratégicos y Estadísticas de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) y aprobada por el Comité Consultivo Permanente (CCP) en fecha 21 del mes de noviembre de 2012, la



Política Nacional de Salud y Seguridad, parte de los lineamientos de la “Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo 2011-2015” para quedar formalizada en los términos de los Convenios 155 y 187 de OIT, que fueran aprobados por las Leyes de Convenios Nros. 26.693 y 26.694. 5

Estrategia Argentina de Salud y Seguridad en el Trabajo

En el marco de la definición de la [Estrategia Argentina de Salud y Seguridad](#) planteada por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social para el período de gobernación vigente entre el año 2011-2015, se establece como meta estratégica:

- ✓ Incrementar en un 20% la cobertura de la protección social,
- ✓ Reducir en un 25% el índice de incidencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Anexo 3– Estrategia de Salud y Seguridad de la Nación Argentina

➤ Factores Legales

En un segundo plano se invita a conocer la normativa legal vigente a nivel Nacional, que contempla la actividad de LA EMPRESA, en virtud de tener conocimiento de ciertas cuestiones consideradas actualmente por Ley.

La normativa de aplicación general (Leyes, Decretos, Decisiones Administrativas, Resoluciones, etc.) puede ser consultada a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la SRT en sus secciones de Legislación.



Considerando que esta Legislación es amplia, de acuerdo a la clasificación brindada anteriormente, se proveerá la normativa inicial, que es puntapié de otras leyes, decretos, resoluciones. Según la SRT en su comunicado sobre las “Normas Legales Vigentes sobre Salud y Seguridad en el Trabajo” actualizado a la fecha 31 de Julio del corriente año, los Convenios relevantes de la OIT (en materia de Salud y Seguridad en el Trabajo se detallan en los del presente trabajo y son;

- ✓ Ley 26.693 asociada al [Convenio 155 de la OIT](#), relativo a la seguridad y salud de los trabajadores

- ✓ Ley 26.694 en referencia al [Convenio 187 de la OIT](#), relativo al marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo

Anexo 4 – Convenios 155/187, OIT.

Otra consideración importante, es que la Legislación vigente (aquella mencionada en el apartado anterior) es la encargada de resguardar la integridad de los trabajadores en materia de Higiene y Seguridad Laboral y que está presente en el momento de la incorporación cada trabajador al sistema previsional, sea en relación de dependencia o independencia. Es obligación y derecho prioritario del empleador la incorporación del trabajador en la cobertura de la ART a través de su afiliación, informar al trabajador a qué ART se encuentra afiliado, notificar a la ART la incorporación de un nuevo trabajador, informar a quien deben dirigirse en caso de accidente laboral, etc.



➤ **Factores Económicos**

3. Análisis Económico del Mercado Nacional

“En la actualidad, las empresas consideran que para mantener el empleo necesitan ayuda fiscal (como fueron los programas Repro en 2009). Si bien recientemente hubo anuncios en esta materia, hay que tener en cuenta que actualmente los márgenes fiscales para ayudar a una recuperación económica son muy estrechos. En general, las expectativas empresarias continuarán dominadas por la elevada incertidumbre, la recesión económica y la sostenida pérdida de rentabilidad” Cr. Dante Sica,(2014).

Así comienza una nota publicada en el sitio oficial de la consultora ABCEB⁸(en materia economía y negocios) durante el mes de Agosto del año 2014 por el economista y ex Secretario de Industria, Comercio y Minería del Gobierno de la Nación en 2012, el Cr. Dante Sica. De esta manera es posible introducir el análisis de la situación de la economía a nivel nacional durante el período 2013/2014, que comenzó la segunda mitad del año 2013 con un sector privado resentido, ajustado a cambios volátiles en la economía, elevadas tasas de interés, incrementos en la moneda fuerte “dólar”, caída en las ventas, y la recesión en los mercados de consumo; que tuvieron continuidad en lo transcurrido del año 2014. La devaluación del peso, la caída del empleo, el incremento en las materias primas y el continuo descenso de la demanda llevan a pensar en un mercado local resentido y con expectativas empresarias dominadas por la elevada incertidumbre frente a la pérdida de rentabilidad.

⁸ Sitio Oficial Consultora ABCEB – AGOSTO 2014 [en línea]
Disponibile en: Descripción Bibliografía.



Una de las variables sobre las cuales se puede hacer análisis es, el PBI, en el siguiente gráfico presentado en el informe de Avance del Nivel de Actividad, publicado por el INDEC y el MECON para el Primer Trimestre del 2014, se observa una caída o variación negativa del PBI Nacional con relación al mismo período del año anterior.

Periodo	Trimestre anterior (Desestacionalizado) ¹	Igual periodo año anterior	Acumulado del año respecto a igual acumulado del año anterior	Acumulado de los últimos 4 trimestres respecto al acumulado de igual periodo anterior
2013**		2,9		
Primer trimestre*	1,0	1,5	1,5	0,3
Segundo trimestre*	0,6	5,5	3,5	2,0
Tercer trimestre*	0,2	3,4	3,5	2,8
Cuarto trimestre**	-0,5	1,4	2,9	2,9
2014				
Primer trimestre***	-0,8	-0,2	-0,2	2,5

Cuadro 1 - Evolución Anual del PBI - Primer Trimestre año 2014 – Fuente. Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.

PIB (en miles de pesos de 2004)

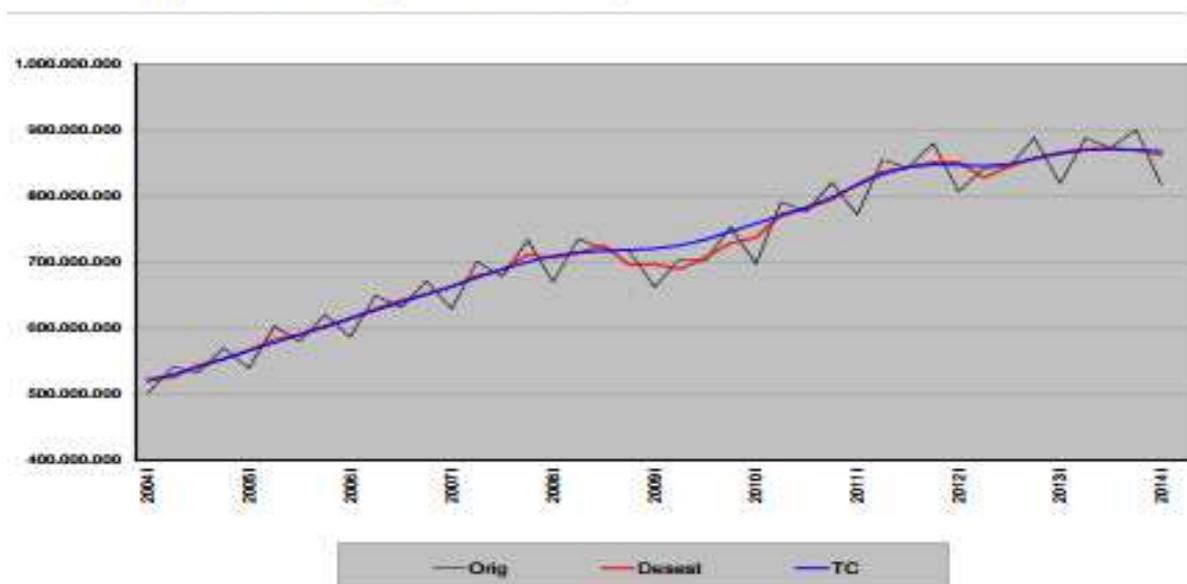


Gráfico 3 - Evolución Anual gráfica del PBI – Primer Trimestre año 2014. Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.

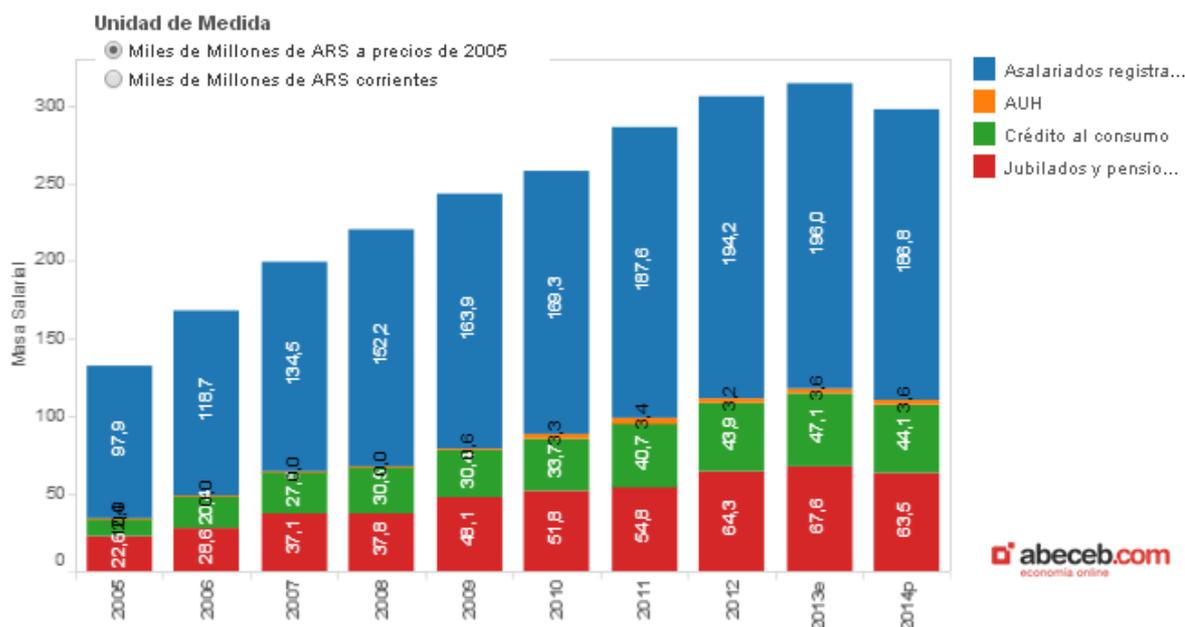


Gráfico 4 - Evolución de la Masa Salarial a Año 2014 - Fuente: Consultora ABECEB (Ago.2014).

Para continuar con este análisis económico Nacional, se consideran dos variables que tienen incidencia directa sobre la economía a nivel Nacional y de LA EMPRESA; “el desempleo y el receso o caída de la Industria Automotriz.”

En materia de niveles ocupacionales, basta con solo un análisis a nivel perceptivo sobre el mercado local para llegar a la conclusión de que durante finales del 2013 y la primera mitad del 2014, las compañías se mantuvieron aguardando el impacto que tendría la caída de la demanda/consumo (producto de la recesión), respecto a la necesidad de incorporación de recursos humanos a las actuales estructuras laborales. Esto se vio reflejado en el mercado laboral que comenzó a experimentar algunas señales de fatiga reflejadas en numerosas instancias de suspensiones y despidos o recortes de personal. Así, la Tasa de Desempleo según consultoras privadas resalta que esta variable se habría contraído



ubicándose en torno al 7,3 % del total poblacional, y que el nivel de la masa salarial cerraría en terreno negativo, ya que los incremento de las negociaciones paritarias no lograría ganarle en la comparativa de la evolución del índice general de precios –IPC- , el cual rondaría un valor superior al 30% acumulativo

Por último según publicó el INDEC a través del EMI en Julio del 2014 la actividad fabril cedió un 0,69% con respecto al mismo mes del año anterior, alcanzando así los 12 meses consecutivos de caídas interanuales y marcando un récord negativo no registrado desde fines de 2002, registrando en lo que va del año un retroceso acumulativo del 2,9% en la comparación contra el mismo periodo de 2013. Esta caída se explica casi íntegramente por el desempeño del sector automotor, cuya actividad se desplomó un 30,3% frente al séptimo mes del año previo, y junto con el bloque del caucho y el plástico (-4,9%), ligado al sector de las ruedas. Un dato alarmante es el porcentaje acumulativo de retroceso de la actividad de la industria automotriz en el 2014, que llega a un 22% negativo.

Anexo 5 - Informe EMI Julio 2014 Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación

Bloques y Rubros	Mes anterior	Igual mes del año anterior	Del acumulado de 2014 respecto a igual acumulado del año anterior
<i>Vehículos automotores</i>			
Total del bloque	-3,1	-30,3	-22,0
Automotores ¹	-3,1	-30,3	-22,0
<i>Resto de la industria metalmecánica</i>			
Total del bloque	2,5	8,9	-3,7
Metalmecánica excluida industria automotriz	2,5	8,9	-3,7

Cuadro 2 – Variaciones % de la ind. Automotriz y metalmecánica. EMI Julio de 2014. Fuente: Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.

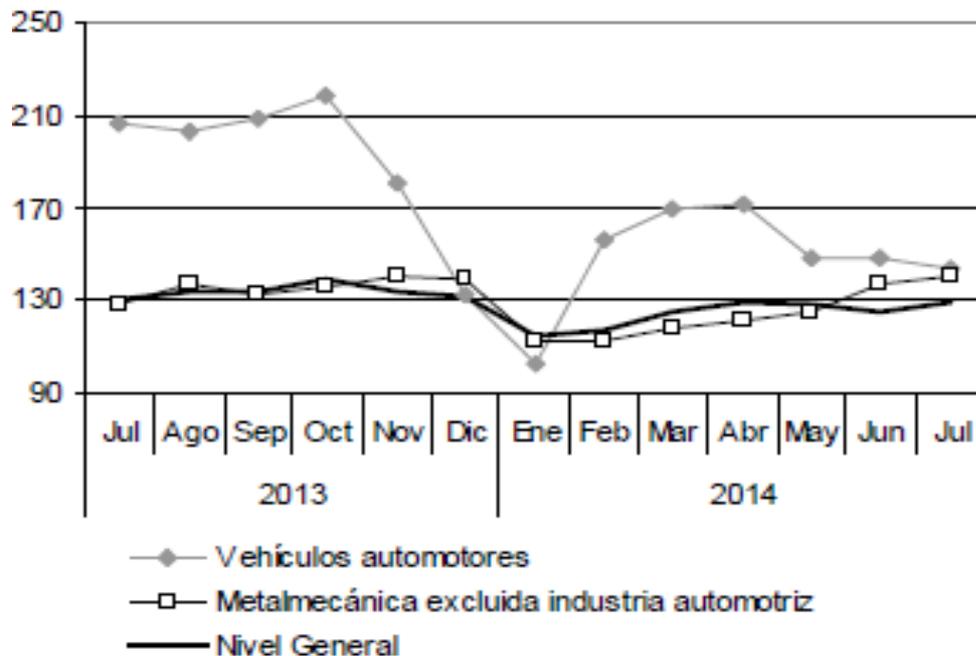


Gráfico 5 - Evolución de vehículos automotores e ind. metalmecánica EMI Julio 2014 – Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.

➤ **Factores Sociales**

4. Enfoque social de la Higiene y Seguridad

Esta sección del desarrollo del trabajo pretende involucrarnos en el punto de vista adoptado por la sociedad Argentina en torno a la Higiene y Seguridad del ambiente Laboral.



La tendencia de los últimos 15 años en Argentina, en materia de Seguridad e Higiene de los espacios laborales, fue poner mayor énfasis en las acciones necesarias para fiscalizar las políticas de todas las áreas del trabajo, el empleo y las relaciones laborales, la capacitación laboral y la Seguridad Social. Acción impulsada desde el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y organismos de público conocimiento a nivel Nacional.

La presión ejercida por los sindicatos, los trabajadores, la prensa (en sus distintos niveles geográficos) y el control de los entes públicos, ocasionaron nuevos cambios y actualizaciones en la normativa relativa a la seguridad e higiene, obligando a nuestra sociedad a mantener vigente los estándares principales de la Seguridad e Higiene, y en consecuencia las acciones necesarias que debieron tomarse para lograr su cumplimiento.

Con respecto al aporte que realizan los entes Públicos Nacionales mencionados anteriormente, el Ministerio de TEyS, el IAS, la SRT, entre otros, se lograrán mejoras y avances que se verán reflejadas en la disminución de los valores obtenidos de los indicadores nacionales de accidentes laborales, la promoción de la registración de los trabajadores en el sistema de cobertura de riesgos de trabajos, etc.

Instituto Argentino de Seguridad

El IAS fue el precursor de las conocidas JOLASEHT, un evento de alcance internacional (nivel Latinoamericano) llevado a cabo anualmente en distintas ciudades de los países involucrados, que reúne a numerosos profesionales disertantes y estudiantes en la materia con el objetivo de camarería, intercambio de conocimiento y desarrollo de acciones que fomentan la prevención de Riesgos



de Trabajo y Protección Ambiental. En su centro de formación profesional, este Instituto promueve;

- ✓ el dictado de numerosos cursos de capacitación, como por ejemplo “Manejo seguro de máquinas elevadoras en planta”, “Manejo seguro de grúas y puentes grúas”, “La importancia de la señalización”
- ✓ el dictado de la Carreras terciarias, universitarias y en postgrado con títulos oficiales en sus respectivas sedes ubicadas en la ciudad de Bs As.
- ✓ servicios de biblioteca, auditoría, estudios específicos y sistemas de control de gestión son prestaciones que están disponibles en este Instituto.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social como ente nacional dependiente del Poder Ejecutivo, es el responsable de la elaboración de las estadísticas a nivel nacional y la presentación de informes avalados por dicho representante los cuales son de público conocimiento y se encuentran disponibles en sitio web oficial. Algunos informes de los que se pueden mencionar son, las Encuestas de Indicadores Laborales (EIL) que mide las necesidades de capacitación y las normas que regulan el mercado de trabajo en empresas privadas; el Boletín de Estadísticas Laborales (BEL) que publica programas de empleo y capacitación, negociación colectiva, seguimiento del Plan Nacional para la Regularización del Trabajo, seguridad social, riesgos del trabajo y trabajo infantil; el Boletín Estadístico de la Seguridad Social (BESS) que presenta un conjunto de estadísticas de las distintas ramas de la seguridad social: jubilaciones y pensiones, asignaciones familiares, seguro por desempleo y riesgos del trabajo



La Superintendencia de Riesgo de Trabajo

En la sección de informes estadísticos de su sitio web oficial pueden analizarse estudios realizados sobre accidentes Laborales por sector de actividad y género a nivel local, regional y nacional. A su vez este ente cuenta con distintos programas de capacitación y aulas virtuales, en conjunto con organismos públicos nacionales y provinciales, sindicatos y cámaras de empleadores, instituciones educativas de diversos niveles y asociaciones civiles o comunales.

Este organismo se encarga de organizar jornadas, conferencias, seminarios, congresos, talleres y ateneos con el objetivo de analizar problemáticas relacionadas con los riesgos del trabajo, dar a conocer los derechos y obligaciones de los actores sociales involucrados, aportar novedades teóricas y técnicas en la materia tanto nacionales como internacionales y promover una verdadera cultura de la prevención de los riesgos del trabajo.

5. Incidencia de los medios de comunicación

En este punto solo se expone el análisis de los fenómenos de la comunicación sobre las noticias y publicidades presentadas.

En primer lugar, a través de los noticieros y programas específicos de televisión y radio y de publicaciones en internet, los medios desarrollan una poderosa influencia sobre la crítica y la exposición de eventos acontecidos.

En segundo lugar, el aporte de la publicidad también permite la expansión y concientización en materia de Seguridad e Higiene laboral, así es que pueden observarse avisos publicitarios televisivos, radiofónicos, en sitios web, publicidades en eventos deportivos, políticos, en donde se involucra al ser



humano como elemento desencadenante de accidentes y como medio de prevención, en frases como “La seguridad es responsabilidad de todos”, “un ambiente es seguro evita accidentes”, “la seguridad te cuida, si la cuidas vos”, etc.

➤ **Factores Tecnológicos**

6. Tecnología de fabricación de la empresa

Actualmente los procesos productivos de tejido, costura, refuerzos, moteo de guantes y corte y confección de cuero, entre otras, cuenta con máquinas que actualmente tienen aproximadamente unos 10 a 15 años de producción. Algunas fueron adquiridas con un tiempo de uso, mientras que otras completamente nuevas (como las que trabajan el cuero). Este nivel de tecnología permite a la empresa atender a la demanda requerida y soportar etapas de sobre producción y recarga. En resumen, el entrevistado expresa conformidad sobre la tecnología del proceso productivo disponible actualmente, pero afirma que sería positivo acompañar la filosofía de incremento de la calidad de los productos con innovación tecnológica.

7. Aspectos de la tecnología actual en la producción de EPP

Cuando se incorpora la tecnología de vanguardia a los procesos productivos de insumos o elementos de protección de personal, la diferencia se encuentra en la comparación de un producto final con otro en torno a la calidad del producto, durabilidad, la ergonomía, flexibilidad y resistencia del material, entre otras. Frente



a esto es importante dejar en claro que esta brecha es también generada por el material utilizado y las técnicas o tecnologías de producción.

En esta oportunidad se considera para el análisis, tecnologías de vanguardia aplicadas actualmente en la producción de guantes por dos líderes de producción de guantes a nivel mundial y con fuerte influencia en el mercado Europeo; Ansell Healthcare Europa y DuPont Personal Protection (Europa).

Sobre estas dos empresas es que puede analizarse la constante búsqueda de nuevas tecnologías de producción; como lo son:

- ✓ mecanización de procesos de cosido, tejido con o sin soporte,
- ✓ tecnología 3D/AKL CAD/CAM, para lograr las técnicas de moldeado
- ✓ el concepto de Hy-Flex, innovadora tecnología en sistemas de tejido e inmersión las cuales posee mayor resistencia a los cortes y abrasión, no llevan costuras y permiten evitar irritaciones cutáneas.
- ✓ El concepto de intercept technology, la cual ofrece mayor protección, durabilidad y altos niveles de resistencia a cortes y rasgaduras.⁹

El conjunto de técnicas de fabricación empleadas y combinada de forma innovadora con materiales especiales para la producción llevan a la producción de guantes de elevada calidad. En esto influye la utilización de fibras de materiales como:

- ✓ latex (natural o sintético)
- ✓ flocado (material entrelazado de fibras de algodón)
- ✓ empolvado (polvo de almidón o carbonato cálcico)
- ✓ clorado o solución clorada



⁹ Fabricación de guantes e innovación, sitio web oficial Ansell Healthcare Europa.

- ✓ neopreno
- ✓ poliuretano e poliéster, que dan mayor resistencia
- ✓ PVC, resistente a la abrasión
- ✓ Nitrilo o espuma de nitrilo
- ✓ Therma star, para aislamiento térmico
- ✓ Thunderon, material antiestático
- ✓ Etc.



Ilustración XI - Logotipo empresas Ansell – Dupont.

8. Nuevas tecnologías, nuevos avances

Actualmente una de estas empresas estandarizadas de la producción de EPP, Ansell Healthcare, continúa su proceso de innovación con la búsqueda de nuevas tecnologías en materiales y pruebas de laboratorio para la implementación de dos nuevos avances en la producción de guantes; una conocida como Grip Technology y la segunda Aquadri Technology.

Grip Technology o tecnología de ‘agarre en húmedo’, actúa de manera similar a las bandas de rodadura de un neumático en contacto con el agua. Ansell Grip Technology repele aceites y otros lubricantes viscosos de la superficie de presión, alejando el líquido por unos canales microscópicos presentes en el recubrimiento. Así se logra una mayor área de contacto seca que aporta casi el mismo agarre que en condiciones secas, evitando el Síndrome del túnel carpiano (provocado por el esfuerzo continuo y repetitivo de mano y muñeca que ejerce presión sobre un objeto).



Información adicional: Un estudio del National Institute for Occupational Safety and Health sobre “Musculoskeletal Disorders and Workplace Factors”, en Julio de 1997 y Worker Health Chartbook 2004, devela que los costes directos causados por enfermedades musculo-esqueletales en la economía americana ascienden a 50 billones de dólares anuales.

Aquadri Technology o Moisture Management Technology, es el primer sistema de control de la humedad ultra fino que aporta un elevado nivel de absorción de la humedad a los guantes de protección. Estos permiten a los operarios mantener las manos más secas durante más tiempo, logrando un confort extra cuando se compara con los guantes tradicionales con forro de algodón.



Información adicional: Comparado con guantes con forro tradicional de algodón, los guantes con Aquadri muestran una tendencia mucho menor a desprender residuos, incluso hasta un 50% menos. La incorporación de esta tecnología permite un lavado y secado del producto hasta 3 veces tras su uso, sin pérdida de absorción de la humedad, prolongando la vida del guante.

21. VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Michael Porter, en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors (1980) decidió analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con el fin de identificar factores claves para la ventaja

competitiva de una organización. En su más conocida representación sobre el análisis se encuentra la siguiente ilustración;



Ilustración XII – Modelo de 5 Fuerzas de Porter – Fuente: Google Imágenes

Considero que mediante este análisis se brindará a la empresa una interpretación más clara sobre los puntos críticos del ambiente externo que se deben tener presentes para la sustentabilidad de la empresa.

Situando el análisis en tiempo y espacio, se hace foco en la actualidad del mercado nacional Argentino en el año 2013/2014, y en base al marco teórico propuesto por Porter, se concentra en las variables en la Ilustración VI.VI. En estas se puede argumentar que, en consecuencia de que el mercado consumidor de insumos para seguridad e higiene industrial (industrias metalúrgicas, industria automotriz, industria de la construcción, como principales actores) comenzó a experimentar descensos en sus niveles de ventas, oportunidades laborales, de inversión y por cuanto cayeron sus ventas; el **poder de negociación con clientes** adoptó otro protagonismo aún con mayor fuerza sobre negociaciones



comerciales y descuentos por grandes cantidades de consumo, así como también la fidelidad del cliente pasó a un segundo plano, opacado por diferencias en precios que llevó a compradores a adquirir el producto de otras firmas. En cuanto al **poder de negociación con los proveedores**, podemos decir que en los casos en que se adquiere materia prima de exportación para la elaboración de algún producto final o aquella que funciona como complemento para la puesta en marcha de una máquina, la condición del proveedor para imponer precios distintos (por variación de la tasa cambial) es sin duda más estricta. La selección y búsqueda de un nuevo proveedor de materias primas de alto consumo (fibra especial para la confección de cofias, y guantes de mayor resistencia) se presenta como otro problema para conseguir centralizar el abastecimiento con una sola fuente y obtener el descuento por la cantidad.

La rivalidad entre las compañías, otra de las variables *“es una constante que siempre está presente en el mercado, genera la disputa de los distintos negocios y más aún con la competencia que tiene logra un producto muy similar al nuestro”*, afirma el entrevistado de la empresa; complementando que en el último período en el que el mercado comenzó a demandar menos, esta competencia se ha incrementado y con ella los negocios tienen otra oportunidad. Esta situación actual permite pensar en un mercado en el que **potenciales competidores** no van a nacer, sino que el esfuerzo estará orientado a mantener el negocio y el mercado de cada uno de los participantes.

22. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DE LA EMPRESA.

Dar comienzo al análisis del micro entorno o entorno social de la empresa implica que sean consideradas dentro de la estrategia de una empresa, variables propias como objetivos-valores, recursos-capacidades, estructura-sistemas y

variables del entorno social propiamente dicho (competidores, clientes, proveedores).

Se considera que en relación al análisis interno la empresa debe poner a prueba el desempeño del sistema actual, obteniendo resultado brutos del análisis, para realizar sobre el mismo una autocrítica dirigida a la creación de un sistema de gestión enfocado en nuevos conceptos de; sistematización de las actividades y procesos (método ABC, calidad total, etc.), asignación de recursos disponibles y el desarrollo de sistemas de gestión de creación de valor (calidad total, costeo de objetivo) para encaminar a una organización a lograr una actuación superior.

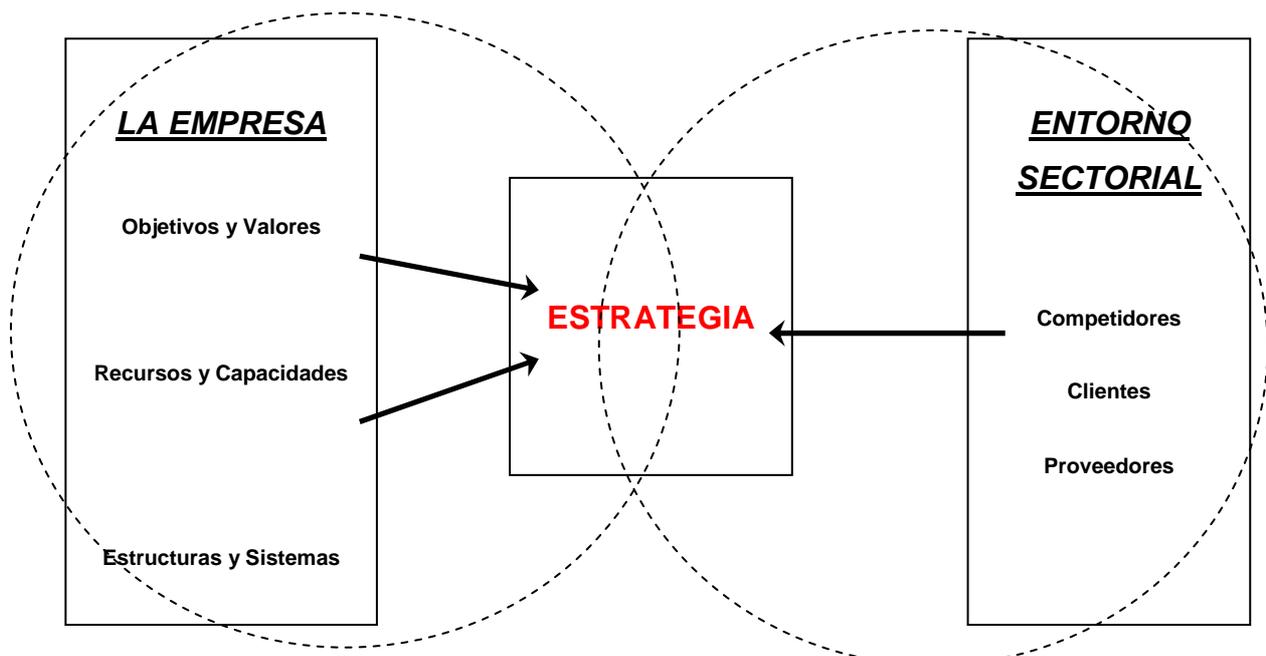


Ilustración XIII - Representación Análisis de Entorno Externo Segucord.

➤ **Competencia**

En este punto se debe tomar en cuenta la presencia de competencia a nivel local y nacional. Considerando que nos referimos a un mercado realmente amplio

y diversificado en los distintos productos que esta empresa ofrece, se mostrará una muestra de las empresas afianzadas en el mercado, con mayor experiencia y presencia en el rubro.

Nivel Local



Nombre: GUANTES S.R.L.

Fundación: Año 1991, capitales cordobeses.

Ubicación: Casa Central Leones, Córdoba – dependencias en Córdoba, San Luis, La Rioja, Santa Fe.-

Actividad: Distribuyen y comercializa ropa de trabajo, protección auditiva, guantes, calzado de trabajo, etc.

Mercado: De acuerdo a la ubicación de sus dependencias podemos y variedad de sus productos, es si se quiere decir, a nivel local una de la empresa más competitiva en el mercado local y una marcada presencia por considerarse venta mayorista/minorista.

Sitio Web: <http://www.quantexindustrial.com.ar>



Nombre: PRENTEX S.A.

Fundación: Año 1979, capitales cordobeses.



Ubicación: Casa Central Leones, Córdoba – dependencias en Córdoba, San Luis, La Rioja, Santa Fe.-

Actividad: Inicia sus actividades centrándose en la fabricación de guantes tejidos. En la actualidad también fabrica otros tipos de guantes, indumentaria de seguridad, calzado, protectores lumbares y comercializa una amplia gama de *Elementos de Protección Personal (EPP)* y otros insumos de seguridad para plantas industriales,

Mercado: se presenta como una empresa proveedora e integral de productos requeridos para la seguridad industrial en plantas y oficinas. Una empresa que apuesta constantemente a la innovación, capacitación de sus recursos, compromiso con el cliente, adoptando así un gran potencial en la región.

Sitio Web: <http://www.prentex.net/>



Nombre: GUPLATEX S.A.

Fundación: Año 1967, capitales cordobeses.

Ubicación: Río Tercero, Córdoba

Actividad: producción y comercialización de guantes. Empresa especialista en guantes de todo tipo para seguridad industrial.

Mercado: se presenta como una empresa instaurada en el mercado local, con una amplia red de abastecimiento en el interior de la provincia de Córdoba.-

Sitio Web: <http://www.guplastex.com.ar/>

Nivel Nacional



Nombre: 3M Argentina S.A.C.I.F.I.A.

Fundación: Año 1952, capitales extranjeros.

Ubicación: Casa Central Planta Hurlingham, Bs As – Bs As y Gran Bs As

Actividad: Funcionando actualmente como centro de distribución a nivel nacional, situado en uno de los más importantes predios en Argentina (Garín), esta empresa comercializa productos de protección corporal, cabeza y rostro.

Mercado: Concentra gran porcentaje del mercado de insumos de seguridad industrial a Nivel Local, expandiéndose por todo el territorio Nacional y en diversos países del mundo.

Sitio Web: <http://solutions.3m.com.ar/>



Nombre: TAYLOR – Seguridad e higiene Industrial.

Fundación: Año 1996, Capitales Nacionales

Ubicación: Casa Central Gral. Pacheco, Bs As

Actividad: dedicada a la distribución de marcas Oficiales y Líderes del mercado de Seguridad industrial, como 3M (División Seguridad y Salud Ocupacional), Ropa de trabajo OMBU, Calzado de seguridad OMBU, la línea de ropa OMBU, etc. Además cuenta con su propia línea de indumentaria Taylor.



Sitio Web: <http://www.taylorseguridad.com.ar/>

➤ **Proveedores**

En contacto con el gerente general entrevistado se obtuvo información acerca de los proveedores que suministran insumos y materias primas a la empresa para la producción. De esta manera se puede decir que la empresa cuenta con un amplio abanico de proveedores y abre las puertas nuevas empresas que puedan proveer a la firma materias primas de mejor calidad, mejor relación precio-calidad o que permitan una mayor variedad en los productos de reventa. Aún así, los principales proveedores de las materias primas básicas (algodón, planchas de cuero, fibras, telas, etc.) para la producción ya están definidos y suelen mantenerse relaciones comerciales bastante estables en el tiempo. Muchos de estos proveedores de materias primas están ubicados en Buenos Aires / CABA, mientras que otros se encuentran en la provincia de Córdoba y Santa Fe, y se caracterizan por ser proveedores de insumos o artículos que son empleados por la empresa para la reventa.

➤ **Clientes**

Los principales clientes de la empresa están vinculados a la industria automotriz de Córdoba (terminales y empresas "satélites" de éstas). Así también, existen empresas de otras industrias que conforman la cartera de clientes (ej. Mineras).

Estos clientes se ubican principalmente en la prov. de Córdoba, aunque se busca establecer relaciones comerciales fluidas con firmas de otras provincias (Santa Fe, Catamarca, Tucumán, Jujuy, Buenos Aires).

De estos podemos mencionar;



- ALLEVAR REJNA ARGENTINA (Sogefi Group)
- CARGO SEVICIOS INDUSTRIALES
- FIAT AUTO ARGENTINA S.A.
- MAGNETTI MARELLI CONJUNTO DE ESCAPES
- ALUMBRERA S.A. (Minería)
- NUCLEOELECTRICA ARGENTINA S.A
- SEGURIDAD LITORAL S.R.L.
- ENTRE OTROS,

23. VENTAJA COMPETITIVA A PARTIR DE LA ESTRATEGIA GENÉRICA

Anteriormente fue definido, para el punto “*Planificación de la Estrategia de Segucord*” (Cap.V – pto.12), la intención de proponer a la empresa formalizar la estrategia a través de la implementación de documentos, orientados en una estrategia genérica de diferenciación.

Para este caso se analizarán los pilares de *Eficiencia, Calidad, Satisfacción del Cliente, Innovación*.

Eficiencia

Particularmente desde un análisis personal, la estrategia de diferenciación de la empresa debe considerar como uno de sus pilares el concepto eficiencia aplicado al proceso de producción, la utilización formularios para el registro de información del proceso productivo, la asignación de recursos disponibles, etc. Actualmente estos son puntos débiles de la empresa sobre los que se debería mejorar, principalmente en el área de producción.

De esta manera se plantea analizar la información y resultados de producción arrojado por los indicadores propuestos en la continuidad del desarrollo del modelo de CMI.

El objetivo debe apuntar a recabar información de los indicadores de análisis de Rendimiento (*total, medio y marginal*), de Producción (*medio y marginal*) y el de Costo de la producción (*total, medio y marginal*).



Llevar un registro sobre la cantidad de bobinas de hilo utilizados por hs, durante los dos turnos de producción, marcación de trabajadores en los turnos determinados, cantidad de insumos para la fabricación de guantes con implementos y refuerzos, metros de plancha de cuero empleados, duración del proceso de producción un lote de guantes con el mejor control empleado, y una nota para observaciones y desvíos generales que puedan ocurrir, son una de las actividades que deberán detallarse en estas planillas mencionadas.



Calidad

De acuerdo con la calidad, se puede decir que es un punto fuerte de la empresa, la cual actualmente se encuentra trabaja bajo el compromiso de los estándares determinados para la certificación de la norma de Calidad ISO 9000 sobre uno de los productos, guantes de algodón tejido.

Esta certificación, además de ser título estandarte de la empresa, permite que ciertos procesos y mecanismos de producción estén monitoreados y controlados de manera que el producto consiga la conformidad.

Satisfacción del cliente

“Cumplir las expectativas de nuestros clientes, es la tarea principal sobre la cual enfocamos las fuerzas de todos los que hacemos esta empresa, para seguir adelante y crecer en el negocio”, afirma el gerente general (entrevistado). Para este caso, la idea de la empresa se enfoca en acciones concretas desarrolladas para este fin, mediante realización de acuerdos comerciales particulares, pedidos personalizados, contacto permanente con el cliente, soporte frente a problemas puntuales, etc. Esto se puede ver en la fidelidad que ciertos clientes tienen con la empresa, con los cuales se trabaja hace ya tiempo.

24. VALORACIÓN DE CAPACIDADES

Una forma de lograr ampliar la ventaja competitiva de la empresa o desarrollar una nueva, es efectuar una comparación con otras organizaciones.



Para esta ocasión se aconseja a la empresa utilizar una herramienta de fácil aplicación y de gran utilidad, el **Benchmarking**.

Situándonos en la realidad de LA EMPRESA, es oportuno realizar una comparación detallada de las funciones, procesos, formas de gestión y administración de organizaciones de mayor competencia del mercado. En principio, es un trabajo que puede desarrollar una persona de la organización, la cual debe enfocar su análisis en:

- ✓ Identificar actividades o funciones que se necesita mejorar, mediante una mirada autocrítica interna y en búsqueda de mejora.
- ✓ Emplear contactos para conseguir información de empresas líderes/competencia principal, sobre puntos clave en los procesos, precios y acuerdos comerciales. proveedores, herramientas empleadas,
- ✓ Verificar la información recabada y filtrar datos de relevancia,
- ✓ Aplicar este aprendizaje en la empresa, adaptándolo a las capacidades y características de la misma.

Se considera oportuno llevar adelante este análisis anualmente para mantener alineada la organización, de acuerdo al movimiento de las empresas líderes y de competencia en el mercado





CAPÍTULO N° 3:

“El camino de la definición interna”





25. ANÁLISIS F.O.D.A / D.A.F.O.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional flexible con un nivel de mandos medios, lo cual permite mayor rapidez y celeridad a los cambios, adaptación e inconvenientes o problemas. 2. Aceptación y reputación de guantes de latex y cofias. 3. Certificación Norma de Calidad ISO 9000 para guantes de latex. 4. Buena relación comercial con clientes. 5. Cumplimiento de fechas de entrega. 6. Antigüedad de la empresa en el mercado. 7. Buena relación interpersonal entre los trabajadores y responsables de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Traslado de la fábrica a un terreno de mayor superficie ubicado en un área industrial en Córdoba Capital. 2. Ampliación de la certificación ISO a otros productos fabricados. 3. Acceso a planes de financiación para Pymes de ampliación de la estructura, renovación de tecnología de producción, etc. 4. Incremento anual de ventas de mercado local y crecimiento en el mercado nacional, sobre productos como guantes de algodón, latex y cofias. 5. Mejora clima laboral promoviendo mayor eficiencia en las tareas de las personas y compromiso con la organización.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación geográfica de la empresa. 2. Falta de herramientas y sistemas de gestión de producción y almacén. 3. Falta de comunicación de objetivos empresariales. 4. Falta de comunicación de misión y visión de la empresa. 5. Carencia de instrumentación y formalización de procesos y actividades. 6. Inexistencia de hojas de trabajo, formularios de control de producción, control de empleo de materia prima para el proceso productivo. 7. Inexistencia de administración y control de inventario. 8. Definición del proceso de Compras. 9. Sobre stock de insumos y materia prima para la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto nivel de competencia en el mercado local y nacional de guantes de latex. 2. Ordenanza Municipal para erradicar empresas en el anillo industrial de la ciudad de Córdoba. 3. Inestabilidad económica, variación de precios materia prima. 4. Elevadas tasas de interés del sector de financiamiento privado. 5. Políticas Monetarias y Fiscales. 6. Negociaciones Colectivas y acuerdos Sindicales.



26. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DEFINIDA

Definido el análisis F.O.D.A. de LA EMPRESA, se continuó identificando aquellas estrategias FO (uso de fortalezas para aprovechar oportunidades) y FA (uso de fortalezas para evitar amenazas).

Estrategias FO - Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades

- ❖ Fomentar la mejora del clima laboral interno motivando buenas relaciones interpersonales entre trabajadores y responsables de la empresa.
- ❖ Consolidar grupos de trabajo eficientes promoviendo el desarrollo de las buenas costumbres, actitudes y situaciones laborales.
- ❖ Redistribución de las actividades administrativas y tareas de producción con enfoque de crear eficiencia en la estructura y sus integrantes.
- ❖ Mejorar la capacidad y habilidad profesional de cada empleado mediante un plan interno de capacitación.
- ❖ Desarrollar un presupuesto anual para medición y control de inversiones y gastos.
- ❖ Emplear mecanismos de control de producción para mejorar los niveles de calidad de productos “caballo de batalla”.
- ❖ Fortalecer la relación con los actuales clientes para dar continuidad a los negocios acordados y crear nuevos acuerdos.
- ❖ Desarrollar estrategias comerciales empleando imagen de la empresa, reputación sobre las entregas.



- ❖ Implementar mecanismos de control y registro de resultados de producción.

Estrategias FA - uso de fortalezas para evitar amenazas

- ❖ Diseñar un cronograma anual de capacitación y desarrollo profesional de los empleados.
- ❖ Desarrollar prácticas de Benchmarking para tomar contacto con costumbres, funcionamiento de los sistemas y procesos de las empresas de competencia directa.
- ❖ Ajustar la estructura contable de costos indirectos y de producción en función de la variación de precios en moneda local, (consecuencia de la inflación y otros incrementos) y variación del cambio de la moneda extranjera.
- ❖ Confeccionar un plan de inversión corto/mediano plazo de la empresa.
- ❖ Confeccionar un plan de desarrollo de fuentes locales de abastecimiento de insumos, productos y el mercado exterior de repuesto.
- ❖ Establecer una política de reducción de costos de producción.
- ❖ Confeccionar un plan de mudanza de las oficinas/planta fabril a un nuevo edificio, simulando presupuesto disponible, tiempo de movilización, recursos monetarios y financieros.

27. IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE CONTROL Y MONITOREO DE LA EMPRESA

En este apartado se mostrarán un conjunto de acciones simultáneas para implementar nuevas propuestas de mecanismos de control y lograr una mejora a

través de la formalización y adaptación a la organización. Considerando la dimensión de la estructura, los procesos y la disponibilidad de recursos (humano, de inversión, bienes tangibles, etc); propongo tomar como decisión más económica y viable, la implementación de una metodología tradicional de gestión de trabajo que se fundamenta en las acciones de: “Preparar + Implementar + Medir” para medir resultados del rendimiento.

Preparar el Terreno

En esta etapa se debe comenzar por;

- 1) Plantear un objetivo general que espera lograr,
- 2) Pronosticar objetivos particulares para las divisiones, departamentos y objetivos personales.
- 3) Determinar un manual de procedimientos para concretar las evaluaciones de rendimiento,
- 4) Definir las actividades y alcance de las mismas,



Ilustración XIV - Ilustración representativa de organización y preparación.

Implementar

Para lograr una buena implementación de esta metodología, es recomendable que el proceso sea parte de la vida de la empresa, con lo que será necesario:

- 1) Comunicar a todo el personal los objetivos, el alcance y beneficios de implementar medidas de control y evaluación,

- 2) Asignar personas responsables de llevar a cabo las valoraciones y ponderaciones. Es aconsejable designar un comité o equipo que cuente con la presencia de trabajadores líderes por departamento.
- 3) Establecer criterios de valoración y el peso de cada uno dentro de la calificación. Es importante comunicar los mismos, para que las personas no se lleven una sorpresa,
- 4) Definir las herramientas necesarias para obtener información de cada departamento, de cada puesto y de cada trabajador.

Medir los resultados y afrontar consecuencias

- 1) Programar periódicamente reportes a los responsables sobre las evaluaciones, los resultados, calificaciones asignadas a cada trabajador y a cada departamento.
- 2) Comunicar la calificación de las evaluaciones. Pueden ser instancias de advertencia, promoción o incentivo.
- 3) Desarrollar un sistema de apoyo que estimule una mejora progresiva en la gestión y evolución del desempeño de cada trabajador.
- 4) Medir el impacto de los programas de evaluación del desempeño en indicadores de ventas, márgenes de ganancia por producto, los costos y gastos fijos, las utilidades y las ganancias de la empresa.



Ilustración XV - Representación de medición de resultados y gráficos.



28. EL PMC DEL SECTOR AUTOPARTISTA COMO PROGRAMA DE MEJORA Y CONTROL DE PRODUCCION PARA SEGUCORD

Introducción

La Asociación de Fábricas Argentina de Componentes (AFAC) desarrolló en Marzo del 2010 el PCM, “Programa de Mejora de la Competitividad” aplicado al sector autopartista, en particular, la cadena automotriz Argentina. El PMC es un programa de mejora de la efectividad de los Pisos de Planta del Sector Autopartista en cuanto a la utilización de los activos de planta, recursos humanos involucrados, procesos utilizados, materiales e insumos circulantes, y el management asociado.

El PMC se fundamenta en la implementación de sistemas para el monitoreo y cálculo de la efectividad de procesos productivos en tiempo real. Este utiliza como eje funcional un indicador de Efectividad Global del Equipo, en inglés Overall Equipment Effectiveness (OEE) que describe las características de disponibilidad, performance y calidad de cada una de las máquinas que componen una línea de producción. Este es un ratio muestra el porcentaje de efectividad de una máquina con respecto a su máquina ideal equivalente; en donde la diferencia la constituyen pérdidas de tiempo, las pérdidas de velocidad y las pérdidas de calidad.

Este programa emplea también otras tecnologías Visual Factory, las cuales permiten relevamiento de información desde el Piso de Planta (hardware), así como tecnologías de análisis, cálculo, elaboración y exposición de información hacia los distintos niveles jerárquicos de la organización (software), promoviendo el inicio del desarrollo de ciclos de mejora dentro del sector.

El objetivo general del programa es desarrollar un conjunto de “Buenas Prácticas” horizontales para mantener y mejorar los niveles de competitividad del



sector, definiendo un grupo de características y problemáticas comunes, actuando bajo reglas definidas, etc.

La funcionalidad de este programa y sus componentes permite a las empresas detectar puntos de ineficiencia (puntos potenciales de mejora) durante la línea de producción. Frente a la dificultad económica de afrontar la instalación de un programa de PMC, se propone tomar las prácticas del mismo para replicarlas a la gestión de los procesos de producción en Segucord.

Principales eventos que generan fallas / paradas de línea de producción

Actualmente la empresa posee un registro diario de producción muy precario sobre el que se vuelca la información del proceso de producción en tiempo real, por lo que se aconseja poner en práctica el análisis de las “seis grandes pérdidas” del PMC. Estas pueden entenderse como disfunciones en el tiempo de producción, recursos materiales y humanos, generadas por errores humanos, materiales o piezas de producción obsoletas, o que cumplieron su vida útil, mantenimiento del proceso productivo, etc. También se propone implementar un [Formulario de Reporte Diario de Producción “FRDP – AA/MM/DD”](#), en donde contemplar información relevante del proceso productivo.

Anexo 6 - Formulario Diario de Reporte de Producción

La información relevada del proceso productivo de LA EMPRESA, obtenida en la entrevista anteriormente mencionada, confirma que las seis grandes pérdidas son parte de la producción de Segucord S.R.L. y son las siguientes,

- ✓ **Averías:** clasificadas de tipo **técnica** u **organizativa**, existen como errores en la manipulación de la máquina, herramientas, falta de mantenimiento de los equipos.



- ✓ **Esperas:** “son eventos que se pueden monitorear y administrar para reducir el tiempo de los mismos, pero no pueden evitarse” argumenta el entrevistado; son inevitables y pueden estar presentes en cambio de bobinas de hilo, fluidos de máquinas, por mantenimiento, están presentes los tiempos de descanso del trabajador, merienda o almuerzo, etc.

- ✓ **Microparadas:** existen como interrupciones cortas o cuando la máquina no trabaja a velocidad constante. Ocurren con bloqueos o atascamientos de una cinta transportadora, con el inicio de la producción luego de realizado un mantenimiento o cambio de materia prima.

- ✓ **Velocidad Reducida:** la velocidad de producción se ha rebajado para evitar otras pérdidas tales como defectos de calidad y averías. Ocurren cuando en la espera de mantenimiento de una máquina, ésta continúa su producción.

- ✓ **Deshechos (Scrap) y Productos para Retrabajo:** solamente ocurre para aquellos productos producidos por la empresa (guantes, cofias y algunos elementos de protección de extremidades inferiores).

Prácticas del PMC en Segucord S.R.L.

Para implementar correctamente las prácticas de PMC, se requiere la definición de una estrategia clara y concisa, además de que deba estar encuadrada dentro del marco teórico del ciclo PDCA de Deming, Planificar - Hacer – Controlar – Actuar (siglas en inglés).



Ilustración XVI – Estrategia del PMC según Marco Teórico PDCA Deming

A continuación, se adaptarán las estrategias del PMC a un conjunto de acciones pensadas con el fin de crear una mejora en el proceso productivo y los flujos internos de la empresa:

- ❖ **Utilizar** el Brain Storming con los trabajadores de las distintas áreas de la producción para relevar información sobre las fallas y problemas en el proceso de producción y gestión administrativa.



-
- ❖ **Programar** reuniones de team work para tomar de su conocimiento y evaluar posibles soluciones a los problemas relevados,

 - ❖ **Aumentar de la capacidad de producción;** esto sería posible mediante el empleo del indicador OEE –Efectividad Global del equipamiento u Overall Equipment Effectiveness y mediante el entrenamiento para la reducción de los tiempos de parada y de cambio de producto.

 - ❖ **Generar una mejora de la productividad,** determinando objetivos de producción en tiempo real, para la producción mensual, por semanas de producción, por turnos de producción. Realizar un monitoreo sobre las pequeñas paradas y la reducción de la velocidad del proceso.

 - ❖ **Fortalecer la comunicación institucional,** se reitera la importancia de hacer hincapié sobre los flujos institucionales de comunicación, informando resultados de producción, alertando sobre las fallas determinadas y motivando. Se aconseja formular un cronograma de reuniones de team work para brindar información de performance en tiempo real.

 - ❖ **Gestionar modificaciones del proceso de producción,** creando una base sólida de revisión y análisis del Formulario de Reporte Diario de Producción. Desarrollar programas de entrenamientos y alineamiento Con los distintos teamwork, durante el calendario de producción con el objetivo de unificar la metodología de producción.

 - ❖ **Reducir el impacto de las seis pérdidas,** la implementación de un plan general de reducción acompañado de un programa de entrenamiento en los trabajadores, es una buena acción de la dirección empresarial para disminuir los tiempos de mantenimientos, cambios de producto, el tiempo improductivo o downtime, tiempos de parada de la producción, transporte de materias primas y
-



materiales, tiempos de carga de las maquinas, entre otras. El objetivo en este caso debe ser enfocarse en la raíz de la falla, para encontrar la solución la primera vez.

29. CONECCION DE LAS PRACTICAS DEL PMC CON FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y DECISIONES GERENCIALES

El informe de resultados que arrojen las prácticas del PMC, es información concisa del proceso de producción que permite analizar la funcionalidad de cada unidad productiva en tiempo real y materializar los resultados totales y parciales de eventos disfuncionales que ocurren a diario. Así como también detectar puntos de ineficiencia (puntos potenciales de mejora) en forma que producen pérdidas de efectividad, recursos materiales y laborales, etc. Implementar prácticas del PMC puede tener un alto nivel de efectividad para generar mejoras de productividad e incrementar la competitividad de la empresa.

Esto ocurre siempre que exista una gestión que trabaje, analice, estudie y discuta la información de los reportes obtenidos y que acciones concretas sean implementadas en un corto plazo para conseguir la mejora. La gestión de la dirección de la empresa deberá hacer foco principal en las reuniones de teamwork para analizar e informar a estos cuáles son las fallas y eventos más comunes y presentes, cuáles son sus propias fallas, indicar el centro de las pérdidas, sobre qué es necesario mejorar para reducir estos eventos del proceso productivo, etc.

Por último, esta dirección también deberá esforzarse por fortalecer la estructura interna de flujos de información y canales de comunicación, para optimizar los resultados en el momentos de orientar los esfuerzos de los Planes de Mejora dentro del un ámbito adecuado de Gestión de la Productividad.





CAPÍTULO N° 4:

“Monitoreo de variables internas: El Cuadro de Mando Integral”





30. ¿POR QUÉ ELEGIR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Para comenzar con la respuesta a este interrogante, se empleará el razonamiento de tipo deductivo, partiendo desde el empleo del Control de Gestión como filosofía de gestión (óptica general), hacia uno de sus modelos/herramientas de trabajo como lo es el CMI (óptica particular). De esta manera se completará el análisis desde un punto de vista general, dando respuesta sobre la elección del Control de Gestión desembocando particularmente en la decisión de por qué utilizar la herramienta del CMI.

Del lado empírico, haciendo foco en la experiencia laboral, la base sólida para llevar adelante un proyecto; de tipo empresarial, inversión; inmobiliario; hasta algo particular como la construcción de una vivienda, consiste en desarrollar una gestión de control.

El objetivo está en saber qué gestionar (información), cómo gestionar (mediante indicadores, reportes, análisis manual), cuando gestionar (anticiparse a las variaciones que puedan existir). La función de gestión es además, el proceso mediante el cual un directivo se asegura de la utilización eficaz y eficiente de los recursos disponibles en el cumplimiento de los objetivos.¹⁰ No debe faltar en esta figura, la imagen de un conductor, interlocutor de acciones, decisiones, etc.

¿Por qué elegir el Cuadro de Mando Integral? La elección se basa proponer a la empresa la implementación de una herramienta de gestión, en este caso un modelo de CMI, que permite traducir los objetivos, misión, visión y estrategia de la empresa en acciones concretas. Además utiliza un conjunto de indicadores de gestión como elementos para análisis y evaluación de resultados, motivación y corrección de acciones pasadas. Este modelo de CMI aplicado a la organización

¹⁰ Sistemas de Control de Gestión, Siria Garcia Miriam, 2000



debe considerar la integración de la información como uno de los pilares necesarios para el Control de Gestión, acompañado por el elemento de la Planificación (presupuestos) y un sistema Operativo (MIS –Management Information System o Sistema de Información Gerencial). Para concluir, la importancia de esta herramienta está en el resultado de su funcionamiento que permite la unificación de los diferentes enfoques o perspectivas, como medio para obtener el feedback de las actividades y procesos internos.

31. CONEXIÓN DEL CMI CON LA EMPRESA

¿Qué significa conectar el CMI con la empresa? Como fue presentado en el desarrollo del trabajo, el CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, financiera, la de procesos internos, la de cliente y la de aprendizaje y desarrollo. La información obtenida de cada una de éstas “permite medir la forma en que las unidades estratégicas de negocio crean valor para sus clientes actuales y futuros, la medida en que se deben potenciar las capacidades de los recursos y la inversión del capital humano, sistemas y procedimientos que son necesarios para lograr la actuación futura”.¹¹

Entender a esta herramienta como un conjunto de elementos para la gestión estratégica, permitirá a la empresa gestionar la estrategia a largo plazo, fortaleciendo sus procesos de toma de decisión; que se pueden expresar en:

- ❖ Traducir la visión y la estrategia de la organización,
- ❖ Comunicar y vincular objetivos e indicadores,
- ❖ Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativa estratégicas,

¹¹ The Balanced Scorecard – Robert S. Kaplan & David P. Norton, Barcelona, 1997. (p.21)

- ❖ Aumentar el feedback y la formación estratégica



Ilustración XVII - El Cuadro de Mando Integral - Fuente: Robert Kaplan y David P. "Using the BSC as Strategic Management System" (1996)

➤ **Perspectiva Financiera del CMI**

La estrategia financiera estará impulsada por tres grandes pilares: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad y utilización de los activos/estrategias de inversión.

Uno de los principales problemas de LA EMPRESA a nivel financiero es la falta

de monitoreo de los costes unitarios de producción, márgenes y rendimiento de



Ilustración XVIII - Imágen Perspect. Financiera- Fuente: Google Imágenes.

gastos indirectos, con lo cual, una disminución en la rentabilidad que no está siendo analizada ni gestionada. Además de contar con un grave problema en el capital circulante, su ciclo de caja.

Se busca lograr mediante la gestión de indicadores financieros una mejora en la actuación financiera de la empresa, incrementando los márgenes de rentabilidad del capital invertido, monitoreando costos unitarios para lograr mayor oportunidad de rentabilidad, equilibrando los rendimientos esperados por la inversión con la gestión y control del riesgo y gestionando los plazos de pago y cobro.

➤ **Perspectiva de Cliente del CMI**

En ésta se identifican los segmentos del cliente y el mercado en que se ha elegido competir. Estos representan las fuentes de ingreso de la empresa. Esta perspectiva permite a las empresas gestionar ciertos indicadores claves para equiparar sus acciones y su rendimiento hacia los clientes, en referencia a medidas de satisfacción; fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; así como también identificar y medir las propuestas de valor agregado par cada segmento.

En el análisis de esta perspectiva, LA EMPRESA se manifiesta satisfecha de acuerdo al número de clientes, el grado de satisfacción y fidelidad de éstos; y todo debido a relaciones comerciales de precio y calidad en sus productos, atención

personalizada, cumplimiento de los tiempos de entrega solicitado. Inicialmente en el 2014 comenzó el desarrollo de un proceso de expansión comercial a nivel local y nacional; con la intención de ampliar la cartera de clientes. Con esto se puede decir que implementar indicadores para traducir la estrategia y la visión de la



Ilustración XIX - Imagen Perspect. Ciente –
Fuente: Google Imágenes

empresa en acciones y objetivos orientados específicamente a los clientes como también a los segmentos de mercado, es una herramienta de apoyo para gestionar mejoras sobre el elemento externo de una organización: el mercado, el cliente.

➤ **Perspectiva de los Procesos Internos del CMI**

En esta perspectiva se comienza identificando los procesos más críticos que influyen en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos de la organización. Aquí es importante saber definir una cadena de valor de procesos interno que se inicia identificando la necesidad de los clientes actuales y futuros (**innovación**), continua con la búsqueda de la mejora continua a nivel operacional y la reducción de costes de producción, entregando estos productos (**operacional**) y culminando el ciclo con un servicio de atención al cliente (**servicio post venta**).



Ilustración XX - Imagen Perspect.
Procesos Int. - Fuente: Google
Imágenes

Analizar esta perspectiva es un punto clave en la empresa para comenzar por identificar particularidades en la necesidad de los actuales clientes y posicionar el producto en nuevos mercados. En la profundidad del análisis, desarrollar estos indicadores permitiría llevar adelante una gestión del proceso de producción (actividades por etapa, cantidades de materia prima empleada, tiempos de procesos, etc.) así como también desarrollar una mejora sobre fallas internas que generan retraso en el proceso productivo y consecuentemente, en la entrega del producto/servicio al cliente.

➤ **Perspectiva de Formación, Aprendizaje y Crecimiento**

La gestión del éxito de interpretar correctamente la información obtenida de los demás indicadores que dan soporte al CMI, depende del nivel de desarrollo intelectual, aprendizaje y crecimiento de los recursos humanos y los sistemas disponibles. Los objetivos de esta perspectiva son



Ilustración XXI - Imagen Perspect. Aprend. y Crecimiento - Fuente: Google Imágenes

inductores necesarios para conseguir resultados favorables en las tres primeras perspectivas. Aquí las principales variables giran en torno a nivel de tecnología y sistemas de información, nivel de desarrollo de los recursos humanos, capacitaciones, disponibilidad de bases de datos estratégicas, sistema de control de calidad internos y auditorios y propiedades intelectuales y software's.

Se puede decir que los resultados de insatisfacción de los clientes, fallas internas y errores humanos, pueden estar asociados a falta de habilidades/capacidad de los empleados, los sistemas y la dirección de la organización. Por lo que las consecuencias de un modelo financiero que restringe inversiones de este tipo, serán adversas y limitantes que se presenten al momento de obtener un resultado, de compilar información, editar datos para convertirlos en información útil, y perjudicarán a la toma de decisiones correctas en la empresa.

En este punto se pueden observar algunas falencias en el entrenamiento de las capacidades del recurso humano, y la obsolescencia del sistema. Se plantea como elemento justificativo a la situación el recorte de gastos que esto genera. Además, de acuerdo a lo interpretado mediante la entrevista realizada a responsables y trabajadores de la empresa, resulta que es un asunto muy sensible, ya que la empresa adopta una posición de austeridad en relación a



inversiones en capacitación y sistemas. Finalmente, es de importancia resaltar la conclusión de estos métodos tradicionales de gestión que muchas veces hacen de estas empresas un mero proyecto familiar del cuál no pueden desprenderse.

32. *DESARROLLO DEL CMI: IMPLEMENTACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS*

Para implementar correctamente el CMI, se propone considerar el siguiente análisis particular para cada perspectiva, con el fin de determinar claramente los datos relevantes que se necesitan obtener para el análisis macro de la situación.

Este análisis deberá contener los siguientes puntos a considerar,

- ❖ Determinar **objetivos** de la perspectiva,
- ❖ Definir la **estrategia** de implementación,
- ❖ Establecer el **indicador de resultado** que se utilizaría para obtener información,
- ❖ Definir conceptualmente el indicador a utilizar y los elementos que lo integran,
- ❖ Emplear el **inductor de resultado**, como elemento o medio para la consecución del resultado,
- ❖ Establecer un conjunto de actividades integradas en un plan de acción de acuerdo al inductor determinado.



DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	CONCEPTOS DEL INDICADOR	INDUCTOR	PLAN DE ACCION
Incrementar ingresos anuales por ventas.	<ol style="list-style-type: none"> Incrementar ventas de productos elaborados por la empresa. Incrementar ventas de productos comercializados por la empresa. Introducir los productos en nuevos mercados y a nuevos clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> Ingreso por ventas anuales. Rentabilidad de nuevos mercados 	<p align="center"><u><i>Beneficio Neto a/Imp</i></u> <u><i>Ventas Anuales</i></u></p> <p align="center"><u><i>Ventas Anuales Empresa</i></u> <u><i>Ventas Anuales Nuevo Mercado</i></u></p>	<ol style="list-style-type: none"> Implementar campañas publicitarias de los productos. Innovar publicaciones en redes sociales. <u>Evaluar participación de la empresa en las JOLASEHT 2015 en Bs As (ARG) (*)</u> Implementar promociones y descuentos por cantidad de prod. comprados. 	<ol style="list-style-type: none"> Identificar período de tiempo del evento. Verificar la oportunidad de patrocinar o sponsorar alguna jornada. Analizar presupuestos y costos de oportunidad. Seleccionar un staff de personas para búsqueda de esta información. Designar representantes de la empresa para asistencia al evento.



<p>Reducir el plazo de cobro a clientes</p>	<p>1) Disminuir a 35 días el plazo indicado</p>	<p>1) Days Outstanding Sales (Tiempo por Recobrar las Ventas a Crédito)</p>	<p style="text-align: center;"><u>365 días</u> <u>Rotación Ctas a Pagar</u></p>	<p>1) <u>Elaborar un informe de clientes con límite de 30 días.</u>(*) 2) Redactar un comunicado formal de preaviso de vencimiento para determinados clientes.</p>	<p>1) Designar un responsable del área de administración y cuentas a cobrar. 2) Definir metodología del informe, detalles, información, etc 3) Definir frecuencia de presentación y análisis.</p>
<p>Optimización de costos de producción en línea de cofias.</p>	<p>1) Reducir costos de re-trabajo y desecho. 2) Generar informe de variaciones de la producción. 3) Evitar eventos de parada de línea.</p>	<p>1) % de productos re-trabajados. 2) % de piezas desechadas. 3) Tiempo de stop line.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Cant. Retrabajo</u> <u>Total de Piezas Producidas</u> <u>Cant. Scrap</u> <u>Total de Piezas Producidas</u> <u>Cant. hs parada línea</u> <u>Total de hs de producción</u></p>	<p>1) Gestionar soluciones de las fallas detectadas por el indicador. 2) Implementar un planning o cronograma de mantenimiento de las maquinarias de producción. 3) Disminuir los eventos de parada de línea. 4) <u>Incorporar una etapa de revisión y testeo de calidad de insumos y mat. prima.</u>(*)</p>	<p>1) Asignar un espacio físico de la planta para realizar el testeo. 2) Informar standares de calidad y características del producto a los responsables de la tarea. 3) Designar un staff de profesionales para dicha actividad. 4) Detallar un informe de revisión del material para cada lote adquirido.</p>



DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	CONCEPTOS DEL INDICADOR	INDUCTOR	PLAN DE ACCION
<p>Reducir la disconformidad del cliente con el servicio postventa.</p>	<p>1) Reducir tiempos de resolución de reclamos. 2) Desarrollar un servicio de postventa de alta calidad.</p>	<p>1) Tiempo cierre de ticket. 2) % de incidencias o reclamos</p>	<p><i>(Fecha apertura Ticket – Fecha de cierre Ticket)</i> <i>Cant. Tickets abiertos</i></p> <p><i>Cant Reclamos</i> <i>Cant. Total de Productos Vendidos</i></p>	<p>1) <u>Reasignar funciones de ciertos trabajadores para crear un grupo o staff de post-venta (*)</u> 2) Gestionar un listado de clientes disconformes/críticos para atender de acuerdo a tiempo de retraso. 3) Programar cursos de capacitación para los trabajadores. 4) Asignar recursos para inversión de herramientas para brindar el servicio.</p>	<p>1) Seleccionar un grupo de trabajadores. 2) Releva las actividades bajo su responsabilidad. 3) Determinar factibilidad y viabilidad de reasignación a otro empleado. 4) Crear el grupo o staff de post-venta. 5) Brindar herramientas para el desempeño del trabajo.</p>



<p>Incrementar el volumen de ventas del mercado de copias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diferenciar clientes por nivel de facturación. 2) Diferenciar clientes por frecuencia de compra 3) Controlar volumen de devoluciones por defectos de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) %rentabilidad por cliente. 2) Frecuencia de Compra. 3) Devoluciones por Ventas. 	<p><u><i>Ingreso por Vtas Cliente XX</i></u> <u><i>Ingreso por Cartera Clientes</i></u></p> <p><u><i>Volumen de devoluciones</i></u> <u><i>Ventas Totales del prod.</i></u></p> <p><u><i>Cant de Ordenes de Compra</i></u> <u><i>12 meses</i></u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Gestionar promociones y descuentos autorizados a clientes habitué. 2) Administrar ranking de frecuencia de compras para hacer ofrecimientos del producto. 3) <u>Incrementar publicidad gráfica de la empresa y el producto.</u>(*) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contratar un servicio de diseño gráfico y marketing para realizar una pequeña campaña publicitaria. 2) Aprobar presupuesto para la impresión de folletería y publicidad en internet. 3) Determinar un lapso de tiempo para la campaña.
<p>Reducir costos operativos en la comercialización de productos no producidos por la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Administrar gastos de publicidad y Mkt de productos. 2) Controlar tiempo y dinero invertido en un cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Devoluciones por Ventas. 2) Número de horas invertidas en un cliente. 3) Beneficio neto de publicidad. 	<p><u><i>Volumen de devoluciones</i></u> <u><i>Ventas Totales del prod.</i></u></p> <p><u><i>Tiempo invertido con Cliente X</i></u> <u><i>Tiempo jornada laboral</i></u> x 30 d</p> <p><u><i>Ingresos por Vta de prod.X</i></u> <u><i>Invers.Publicidad prod.X</i></u></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollar una campaña publicitaria para asignar presupuestos de publicidad por producto/necesidad. 2) Lograr eficiencia en el tiempo y recursos empleados en negociaciones. 3) <u>Asignar estándares de calidad a los productos comercializados no producidos por la empresa.</u> (*) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realizar un inventario de productos tercerizados. 2) Definir un estándar de calidad aceptable para productos sin certificación ISO. 3) Utilizar la estandarización de las Normas ISO sobre productos.



DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	CONCEPTOS DEL INDICADOR	INDUCTOR	PLAN DE ACCION
Incrementar el margen cero defectos de producción.	1) Reducir eventos que generan fallas o paradas de línea de producción. 2) Medir resultados del mantenimiento preventivo.	1) Productos defectuosos. 2) Eficiencia mant. preventivo.	$\frac{\text{Cant. Productos c/defectos}}{\text{Volumen total producción}}$ <i>Eventos antes de mant. – Eventos post mantenim.</i>	1) Elaborar un informe semanal que registre las fallas o eventos ocurridos y detalles. 2) Capacitar al operario para el manejo efectivo de herramientas, máquinas, dispositivos, etc. 3) <u>Implementar un formulario de control de mant. preventivo.(*)</u> 4) Capacitar al plantel de producción en el concepto de mant. preventivo.	1) Contratar el servicio de un especialista en mantenimiento. 2) Desarrollar un formulario de aplicación para la producción. 3) Contemplar detalles de mant., información adicional, eventos de mant., duración, resultados obtenidos. 4) Capacitar a los operarios para el empleo funcional del formulario.



<p>Disminuir tiempo de paradas de línea por abastecimiento.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Optimizar tiempo de producción por turno. 2) Eficientizar la relación movimientos/tiempo trabajo. 3) Diseñar un flujo de aprovisionamiento rápido y efectivo. 	<ol style="list-style-type: none"> 4) Tiempo de abastecimiento 5) Tiempo de Inactividad. 	$\frac{\text{Tiempo total de abastecim}}{\text{Tiempo Total del prod.}} \times 100$ $\frac{\text{Tiempo total inactividad por defecto/falla.}}{\text{Tiempo Total del prod.}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1) Rediseñar el flujo de abastecimiento interno de cada máquina. 2) Planificar un espacio físico de almacenamiento por línea de producción. 3) <u>Implementar un estudio de hs hombre de trabajo para analizar exhaustivamente movimientos innecesarios.</u>(*) 4) Definir tiempos estándares de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Emplear un estudio de ingeniería para analizar el trabajo individual. 2) Determinar un cronograma de tiempo en que será realizado el estudio. 3) Evaluar los resultados obtenidos. 4) Comunicar el informe del proceso. 5) Determinar períodos de capacitación para los empleados.
<p>Implementar producción justo a tiempo en algunas líneas de producto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reducir tiempos de ciclos de procesos. 2) Eficientizar el proceso de aprovisionamiento. 3) Reducir espacios actuales de almacén. 4) Reducir costos de 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Eficacia del ciclo de fabricación. 2) % superficie de almacén 3) Costo de almacenamiento 	$\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de prod. efectivo}}$ $\frac{m^3 \text{ almacen}}{\text{Superficie total empresa}} \times 100$ $\frac{\text{Costos de almacenam.}}{\text{Total Costos s/EC}} \times 100$	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formalizar específicamente las funciones logísticas internas. 2) Diseñar un procedimiento integrado de comunicación y abastecimiento entre el proveedor y la planta. 3) <u>Diseñar un proceso de aprovisionamiento integrado</u> 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formalizar mediante un proceso, las actividades de aprovisionamiento. 2) Diseñar un flujograma de acciones y responsables. 3) Definir un canal de comunicación eficiente entre la recepción y el



	almacenamiento. 5) Lograr integración de funciones logísticas y de producción,			con el punto 2. (*) 4) Reingeniería de lay out de planta de producción. 5) Desarrollar sinergia entre las áreas logística y producción. (*)	encargado logístico de aprovisionamiento. 4) Programar capacitaciones y plan de concientización sobre la implementación JIT.
--	---	--	--	---	---



DESARROLLO DE LA PERSPECTIVA DE FORMACION, APRENDIZAJE y CRECIMIENTO.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	CONCEPTOS DEL INDICADOR	INDUCTOR	PLAN DE ACCION
Incrementar la pertenencia y valoración de la empresa	1) Incrementar participación de los recursos humanos en la toma de decisiones dentro de cada área. 2) Fomentar el desarrollo de eventos institucionales de integración y vinculación con la empresa.	1) Ausentismo. 2) Rotación del Personal	<p align="center"><u><i>Horas de ausentismo</i></u> <u><i>Total Hs Laborales</i></u></p> <p align="center"><u><i>Bajas de RR HH</i></u> <u><i>Plantilla Total de RR HH</i></u></p>	1) Fomentar la descentralización de actividades y decisiones. 2) <u>Incentivar la generación de buen clima y buena relación laboral.</u> 3) Incluir eventos de integración institucional en el calendario organizacional. 4) Evaluar la creación de un grupo que nucleee inquietudes y disconformidad de los trabajadores.	1) Promover participación de los integrantes en eventos institucionales. 2) Fomentar “activity break” durante la jornada laboral. 3) Organizar sorteos mensuales y beneficios que no afecten lo institucional. 4) Impulsar instancias de sugerencias para desarrollo y mejora. 5) Impulsar instancias de evaluación y autocrítica a la gestión y adm. de los recursos humanos.



<p>Actualizar la plataforma tecnológica disponible.</p>	<p>1) Confeccionar un plan anual de inversión y actualización de sistemas y software disponible. 2) Gestionar necesidades de actualización informática por área. 3) Planificar cursos de capacitación informática.</p>	<p>1) % de personas formadas en tecnologías informativas 2) Nivel informático medio. 3) Nivel de inversión informática.</p>	<p><i>Cant Personas con conocimiento informática</i> <i>Plantilla Total de RR HH</i> x100</p> <p><i>$\Sigma(\text{Calificación Inform.} \times \text{pers})$</i> <i>Plantilla Total de RR HH</i></p> <p><i>Solicitudes cumplidas</i> <i>Total Solicitudes de inversión</i></p>	<p>1) Diseñar un formulario institucional para la presentación del presupuesto de inversión en software y sistemas. 2) Realizar un estudio interno sobre necesidades de actualización y capacitación por área.</p>	
<p>Incrementar el nivel de académico de los recursos humanos</p>	<p>1) Desarrollar un plan anual de capacitación y desarrollo disponible. 2) Evaluar el nivel académico de los recursos. 3) Gestionar inversiones en programas de capacitación y desarrollo profesional.</p>	<p>1) Nivel de inversión en capacitación. 2) Nivel de profesionalismo de los recursos humanos. 3) Programas de capacitación realizados.</p>	<p><i>Frecuencia de Capacitación Informática</i> <i>365 días</i></p> <p><i>Cant. Profesionales graduados</i> <i>Total Plantilla de RH</i></p> <p><i>Presupuesto Inversión Capacit.</i> <i>Presupuesto anual disponible</i></p>	<p>1) Realizar un estudio interno sobre el nivel de conocimiento informático de los recursos humanos. 2) <u>Controlar la asistencia a los cursos programados de capacitación.</u>(*) 3) Confeccionar presupuestos de capacitación. 4) Implementar un plan de desarrollo profesional.</p>	<p>1) un programa anual de capacitación. 2) Definir la participación y personas Diseñar involucradas. 3) Establecer una planilla o formulario de asistencia a las clases determinadas para el proceso. 4) Definir ciertas bases y condiciones del programa de capacitación.</p>



PERFIL DEL INDICADOR

A continuación se propone una herramienta denominada “Perfil del Indicador”, donde pueden detallarse específicamente datos asociados a los indicadores de gestión para utilizarlos correctamente y lograr de ellos una buena interpretación.

Deberá aplicarse de carácter individual a cada indicador y permitirá tener conocimiento sobre los datos que se buscarán obtener mediante la medición del mismo.

Se recomienda tomar como ejemplo de aplicación la siguiente muestra empleada de un indicador financiero.

Además de definir una descripción detallada de cada uno de los indicadores empleados, se sugiere que los mismos sean revisados por responsable de la empresa, mandos medios, y operarios para obtener un buen nivel de aplicación. Mantener un back up digitalizado de indicadores es una buena acción para desarrollar una “biblioteca” de indicadores.

Además, fue elaborado para la empresa un documento especial a modo informativo con detalles relevantes para formular indicadores de gestión el (Anexo N° 9)

Anexo 7 - Como hacer un buen indicador



PERSPECTIVA FINANCIERA			
Título Indicador	Rentabilidad de nuevos mercados		
Código interno	IRF20150112-SD	Periodicidad	Anual
Categoría	Indicador Financieros	Nivel óptimo	5
Conceptos	Vtas Anuales de la Empresa - Vtas Anuales Nuevo Mercado – Valor porcentual		
Indicador	$\frac{\text{Ventas Anuales Empresa}}{\text{Ventas Anuales Nuevo Mercado}} \times 100$		
Rango de desempeño	0 – 100		
Causas de Variación	Incremento Vtas Empresa-Incremento Vtas del mercado-Incrementos publicitarios-crecimiento del mercado-aceptación del producto-incremento de la cuota de mercado.		
Fuente de información	Estados Contables de la Empresa		
Usuarios del indicador	Responsables del área-Gerencia de la empresa-Accionistas-Auditorias-etc.		

Cuadro 4 - Representación ejemplar Perfil del Indicador - Perspect. Financiera.



Mediante este ejemplo se pone fin al capítulo N°4 de Cuadro de Mando Integral, definiciones, aplicaciones, indicadores, entre otros conceptos desarrollados.

33. ENCUESTA DEL MODELO DE CMI

En este apartado se brinda a la empresa una propuesta de “Encuesta del Modelo de Cuadro de Mando Integral” de tipo estructurada, para recabar información sobre la aplicación del modelo de CMI como herramienta de gestión de la empresa.

La misma es de carácter inclusivo por estar dirigida a cualquier integrante dentro de la organización. Tiene la intención de obtener una perspectiva crítica de los líderes y trabajadores que funcionen como pilar para el crecimiento y la mejora.

Anexo 8 – Propuesta Modelo Encuesta Estructurada



CAPÍTULO N° 5:

“El CMI y la gestión estratégica del negocio”





34. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Completada la definición del CMI y el plan de acción para obtener los resultados se debe continuar alineando estratégicamente la herramienta con la estructura de la organización y comenzar a recabar información necesaria para alimentar el proceso.

Comunicar los objetivos e indicadores del CMI aplicado a la empresa y transmitir el compromiso de cada trabajador con la estrategia de negocio, son acciones que permitirán lograr una congruencia en el accionar de los participantes; para que estos aporten información (directa o indirectamente) al desarrollo de las perspectivas del CMI.

Este proceso se conocerá como vinculación del CMI, y puede exponerse de la siguiente manera:

- Vincular el CMI con los objetivos personales y del equipo.
- Proponer un programa interno de incentivos y lograr la vinculación con el CMI.
- ***Vincular el CMI con los objetivos personales y del equipo.***

“La comunicación de los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la unidad de negocio. Pero la concientización no acostumbra a ser suficiente por sí misma para modificar la conducta. De algún modo, los objetivos e

indicadores estratégicos de de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización [...].”¹²

Con estas palabras tomadas de los autores de “El Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard”, se propone considerar como uno de los pilares de funcionamiento del CMI, a la **comunicación** -en todas sus formas y canales..Se aconseja a la empresa adoptar acciones específicas que permitan mejorar esta herramienta para construir una base sólida para transmitir los objetivos individuales de los trabajadores, de los indicadores y su aplicación.



Ilustración XXII - Red de vínculos disponibles para los recursos humanos

9. ¿Cómo es el proceso de vincular estos objetivos con resultados del CMI?

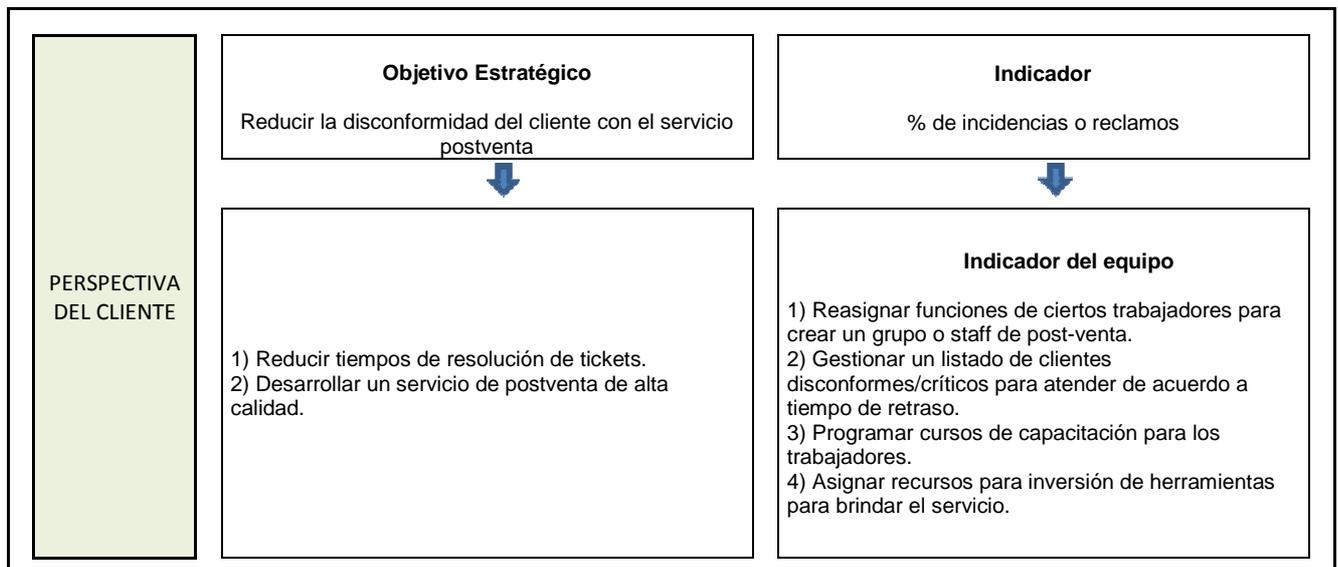
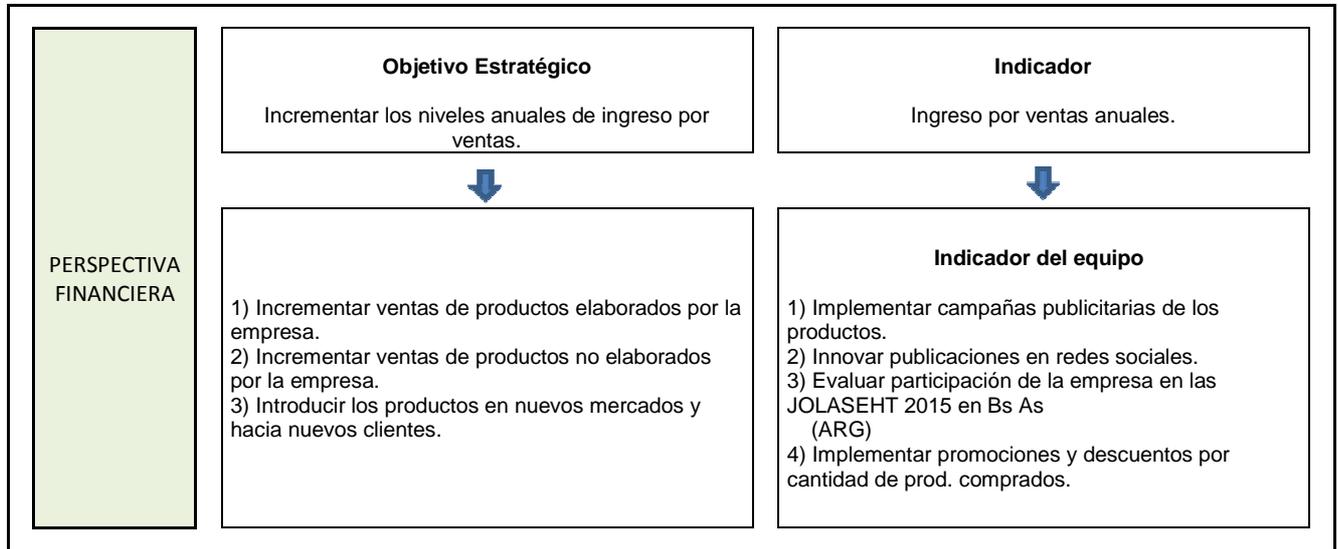
Vincular al CMI con los objetivos personales y del equipo, es comunicar la información contenida en esta herramienta de manera resumida. Para esto propongo un modelo de actuación utilizado actualmente en las organizaciones, que permite el desglose en cascada de los objetivos generales a puntos más específicos y traducidos en acciones particulares integradas entre sí para el logro de éste. Es conocido como Cuadro de Mando Integral en cascada y permite

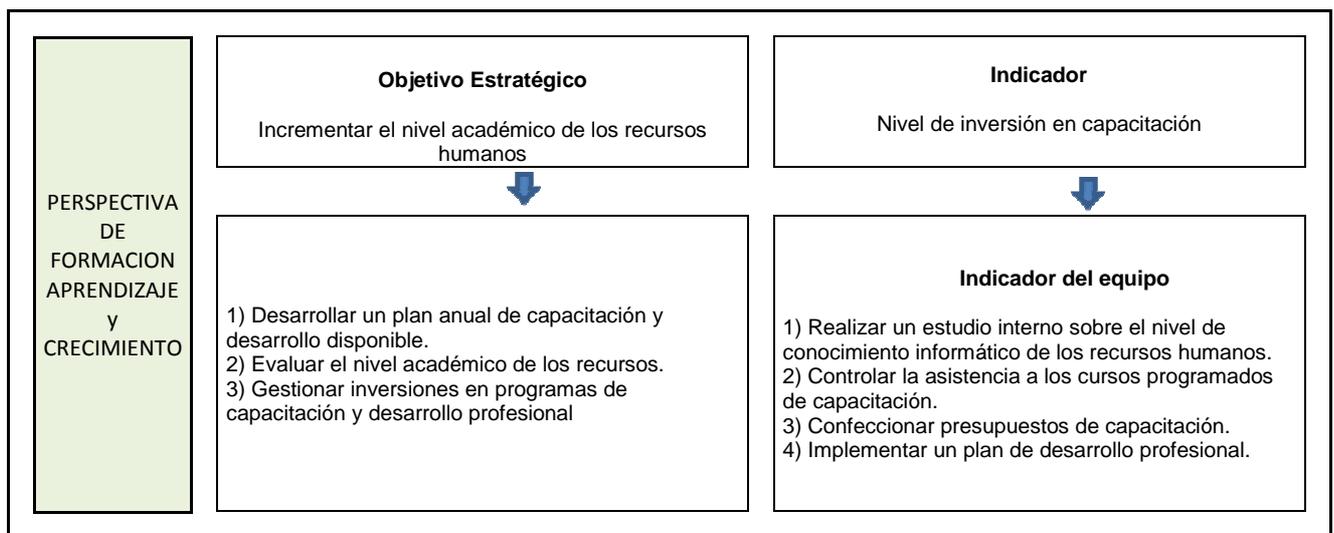
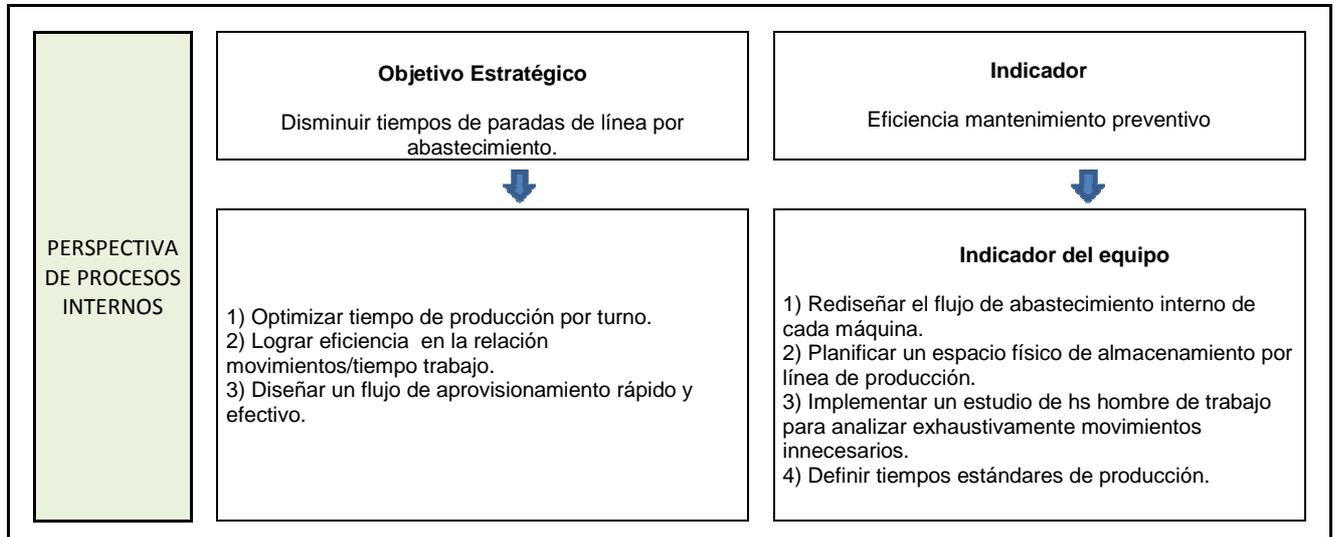
¹² R. Kaplan & D. Norton, The Balance Scorecard (1997), p 226.



alcanzar la alineación estratégica de los objetivos: de arriba hacia abajo. En este punto es fundamental que los empleados comprendan que mediante acciones correctivas, iniciativas de mejoras, aportes en los canales de comunicación pueden influenciar la implementación exitosa de la estrategia.

Finalmente, esta vinculación debe estar controlada por parámetros de desempeño que permitan llevar a cabo una evaluación correcta de los recursos humanos. Esta calificación evitará perder el foco de aquellos trabajadores que no presentan un desempeño adecuado o se encuentran fuera de objetivo.





Cuadro 5 - Alineación Estratégica de los objetivos / CMI en cascada aplicada a la empresa - Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.229 (1997)



➤ ***Proponer un programa interno de motivación e incentivo y lograr la vinculación con el CMI***

Se inicia este apartado con una frase que es una propuesta personal “*Sin un buen sistema de remuneraciones y beneficios será difícil para la empresa crear y mantener un ambiente de apoyo que incite a los empleados a lograr el nivel de desempeño deseado*”

Promover un buen ambiente de trabajo genera una sensación de confort en los trabajadores dentro de su puesto laboral, lo que permite obtener mejoras en la performance de las actividades diarias.

Incrementar la motivación e incentivación en los recursos humanos sería posible mediante la implementación de un programa de remuneración/beneficios y un plan de capacitación que perfeccione el nivel intelectual de los recursos humanos. Para esta PYME se aconseja considerar la definición de un *programa de remuneraciones y beneficios*, en cambio de sistema –ya que este último presenta mayor complejidad conceptualmente en su estructura y componentes, como la tecnología implementada y su vinculación.

10. ¿Qué conceptos debe considerar un programa de remuneraciones y beneficios?

Con el justificativo de fondos no disponibles para inversión en programas de remuneración y beneficios, la dirección de empresa rehúsa considerar conscientemente el impacto de la variable motivacional de los recursos humanos.



Por ello se propone comenzar por un análisis y evaluación de la postura de la empresa.

Programa de Remuneraciones: el primer paso sería realizar una “encuesta salarial” que permita obtener información de los puestos de trabajo y cotejarlos con el sector empresario (competencia) con el fin de analizar el nivel actual de remuneraciones.

Es necesario que esta encuesta cuente con los siguientes puntos: Nombre del puesto – Descripción – Sueldo básico – Sueldo neto – Posición o jerarquía - % representación sobre los resultados de la empresa.

En segundo lugar, asignar al programa valores y principios de equidad y uniformidad para formalizar el programa a nivel institucional.

Programa de Beneficios: los conceptos considerados en este apartado deben tomarse como excedentes de la remuneración, y pueden contemplar servicios de comedor, vouchers para adquisición de productos alimenticios, electrodomésticos, entretenimientos, gastronómico, reintegro de gastos de medicamento, ropa de trabajo, sorteos, provisión de útiles escolares, entre otras.

11. ¿Cómo vincularlos a los resultados del CMI?

El proceso de vincular los resultados del CMI con un programa de incentivos, consiste en confrontar la información obtenida con los objetivos definidos para determinar si los mismos fueron logrados y con ello aplicarlos dentro de dicho programa.

Para esto se propone desarrollar una matriz de incentivos basados en el CMI que consiste en ponderar las perspectivas definidas por la empresa de acuerdo a



importancia e impacto en los resultados, y dentro de cada una de éstas, la ponderación de los determinados indicadores; obteniendo el resultado ponderado final de la perspectiva. Dichas ponderaciones (%) deben ser definidas por la dirección de la empresa y es importante que sean formalizados dentro de las normas de la institución. Todas las personas dentro de la organización deberán aportar a la obtención de los objetivos mediante los indicadores resaltados debajo,

Matriz de Incentivos

PERSPECTIVA	INDICADOR	PONDERACION (%)
Financiera 55%	Days Outstanding Sales	20%
	Rentabilidad de nuevos mercados	10%
	Ingreso por ventas anuales	10%
	Tiempo de stop line	5%
	% de productos re-trabajados	10%
Clientes 10%	% de incidencias o reclamos	4%
	Tiempo cierre de ticket	2,5%
	Frecuencia de Compra	2,5%
	Devoluciones por Ventas	1%
Procesos Internos 10%	Tiempo de abastecimiento	5,0%
	Costo de almacenamiento	5,0%
Formación y crecimiento 25%	Nivel de inversión en capacitación	15%
	Programas de capacitación realizados	8%
	% de personas formadas en tecnologías informativas	2%

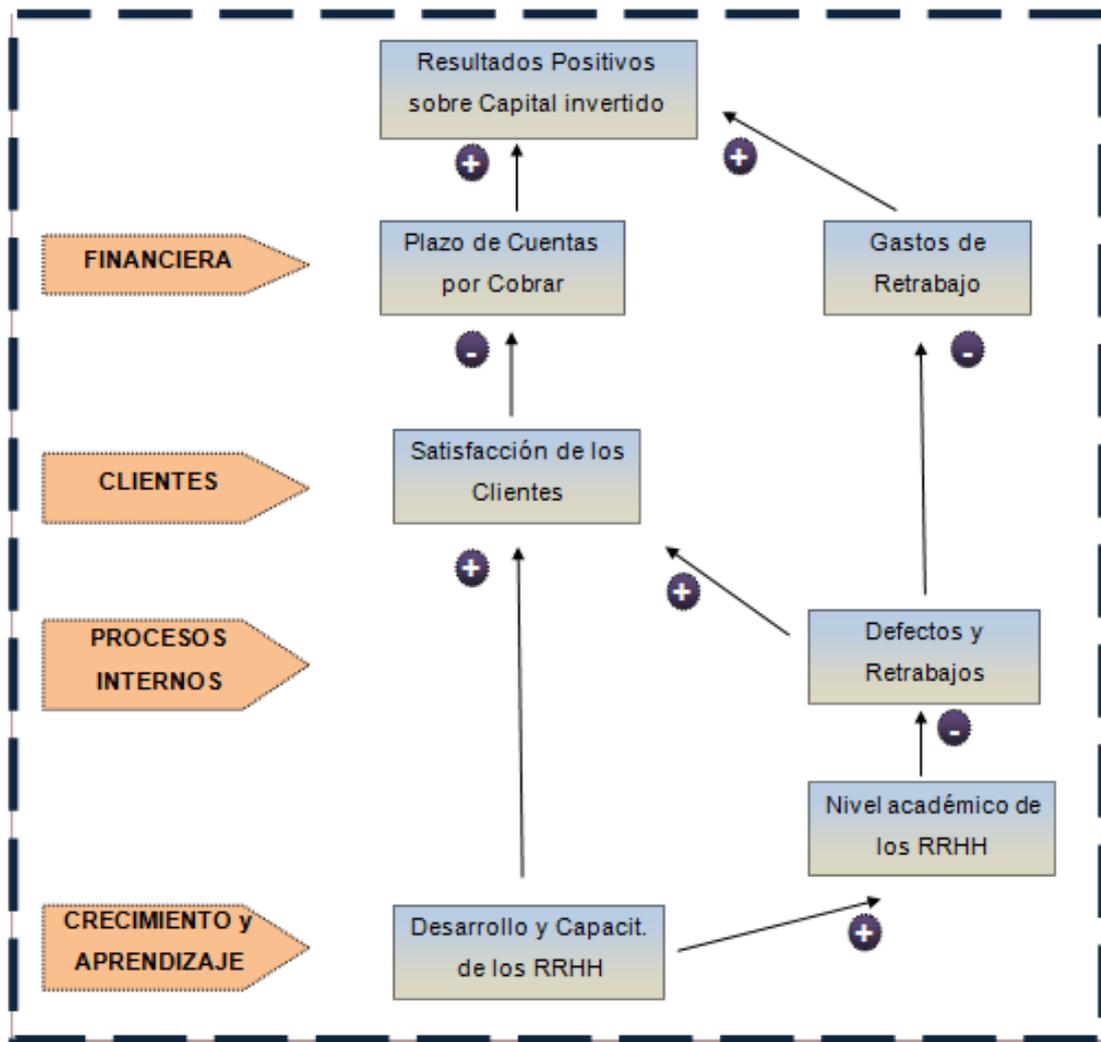
Cuadro 6 - Matriz de incentivos aplicada a la empresa - Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.232 (1997)



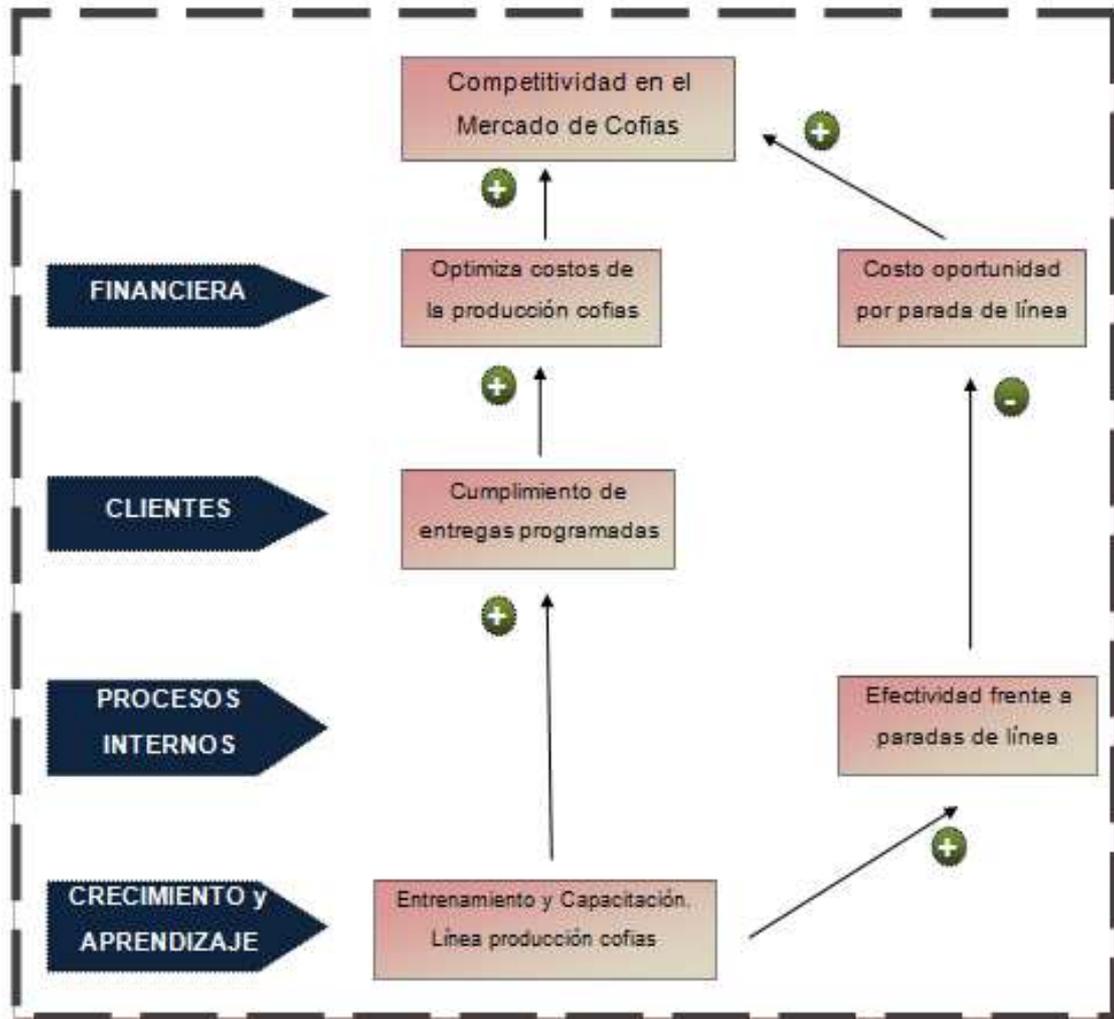
35. GESTIONAR LA INFORMACIÓN DEL CMI

Traducir los resultados en información muchas veces es un limitante para directivos o mandos medios de empresas. Para medir y gestionar es necesario brindar un feedback, dar respuesta a lo planificado mediante el análisis e interpretación de los indicadores establecidos. Para esto se plantea formular relaciones hipotéticas de causa-efecto que permitan medir la correlación de los resultados de los indicadores y confirmar que en el caso de que no se lograra conseguir cierto objetivo, se evidenciaría que la estrategia presentada no es funcional, y con lo cual sería necesaria una modificación.

Este análisis de correlación implica vincular indicadores de las cuatro perspectivas de la siguiente manera, a modo de ejemplo:



Cuadro 7 - Análisis de Correlación Causa-Efecto para Indicadores del CMI aplicado a la empresa. Ejemplo n° 1 -
 Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.267 (1997)



Cuadro 8 - Análisis de Correlación Causa-Efecto para Indicadores del CMI aplicado a la empresa. Ejemplo nº 2 -
Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.267 (1997)

36. LA GESTIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Particularmente pienso que “las buenas prácticas hacen a los buenos trabajos”. La creación de equipos de trabajo permite una gestión más ágil, integradora y entrega un punto de vista global de la situación o problema. Existe



un conjunto de prácticas de trabajo en equipo para la gestión de la información y resolución de conflictos que esta organización puede adoptar como parte de su proceso para la gestión estratégica. La importancia de estas prácticas es que sean actividades que involucren a la organización en conjunto, que estén insertas dentro de un calendario organizacional y que puedan tener evolución en el tiempo. Dentro de las cuales se puede mencionar,

- **Equipos interdisciplinarios de trabajo,**

- **Cadena de valor del proceso interno,**

- **Reuniones de revisión estratégica,**

Los equipos interdisciplinarios son un concepto innovador que deja de lado la especialización funcional de las personas. Estos adoptan una filosofía de movilización de iniciativas, consecución de los objetivos y resultados de los indicadores que debería ser compartida por todo el grupo de gestión. Consolidar las funciones y centralizar el esfuerzo de estos equipos en el análisis de los resultados a través de una cadena de valor de los procesos internos permite que cada miembro aporte su experiencia y visión particular sobre la comprensión de las exigencias del cliente.

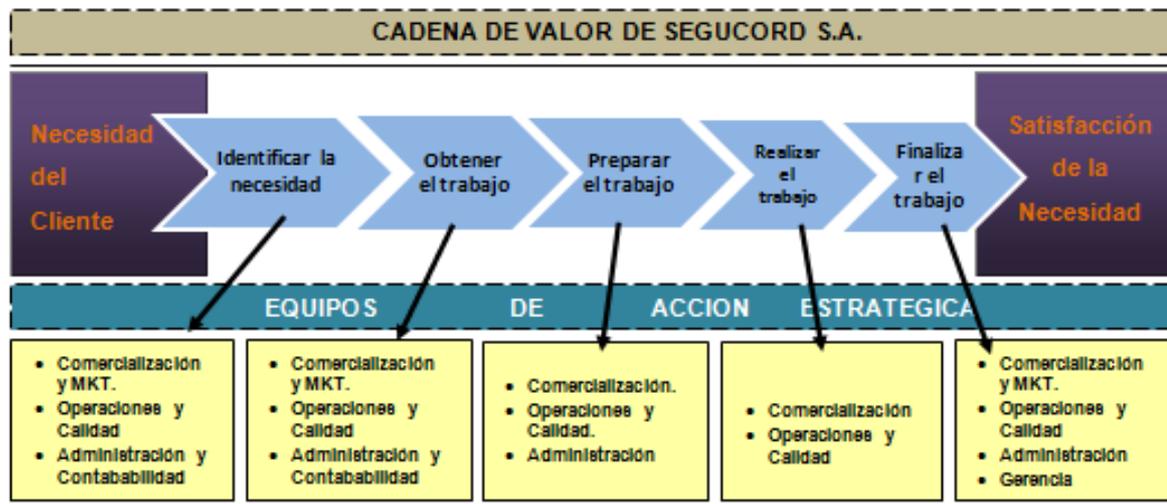


Ilustración XXIII - Cadena de Valor de Segucord – Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.276 (1997)

Por último, se consideran buenas prácticas de gestión para las organizaciones (sin considerar la dimensión de su estructura) llevar a cabo staff meetings donde puedan realizarse revisiones del accionar de la empresa en conjunto en torno a la estrategia formulada. Se recuerda la importancia de calendarizar estos eventos en las actividades semanales de los trabajadores con la finalidad de adoptar una filosofía de trabajo. El objetivo de estas reuniones es que puedan plantearse temas estratégicos y operativos de los procesos productivos, para las cuales requerirá de la participación de los responsables de las distintas áreas junto con el gerente general de la empresa.

También es una buena instancia para plantear un alineamiento general de las formas de trabajo, discutir resultados, tratar asuntos referidos al personal propiamente dicho, disconformidades y demás asuntos estratégicos.



37. ¿POR QUÉ UN PROYECTO DE CMI PUEDE FRACASAR?

Finalmente se presenta como resumen un conjunto de actividades con el objetivo de concientizar a los responsables y trabajadores de la organización en cuanto a ciertas advertencias que pueden llevar al fracaso del proyecto de implementar un CMI. Los autores Kaplan R. y Norton D. en su libro “The Balance Scorecard” (1997), y el autor y consultor Paul R. Niven en su libro “Balanced Scorecard Step by Step”(2002) presentan un conjunto de causas del por qué fallan los procesos de implantación del BSC o CMI. Se sugiere considerarlas como base para la implementación de un CMI exitoso, o exento de grandes fallas; entre las que se pueden mencionar:

- Falta de soporte gerencial,
- Educación y entrenamiento deficiente del personal para la utilización de la herramienta,
- Iniciar el proyecto sin contar con una estrategia definida,
- Inconsistencia en las prácticas gerenciales,
- Falta de diseño de nuevos objetivos e indicadores,
- Creer que el CMI solucionará los problemas organizacionales,

Se consideran estas fallas como “*defectos estructurales y defectos organizativos*”. Los primeros consisten en creer que se ha logrado el desarrollo de un CMI mediante la mera complementación de indicadores financieros y no financieros, cuando muchos de estos son indicadores resultan ser genéricos (que todas las organizaciones buscan mejorar); o informan sobre el desempeño en un período pasado. Otro defecto es contar con indicadores que no permitan comunicar en dónde se requiere la excelencia para ganar a la competencia.



Mientras que lo segundos hacen referencia a defectos en el proceso de implementar el CMI, falta de patrocinio ejecutivo y delega en la línea media, considerar indicadores empleados por empresas líderes en otros mercados con diferentes entornos competitivos y/o segmentos de mercado, distintas tecnologías empleadas en los procesos, etc.

En este caso un gran defecto surge de la ambigüedad de no tomarse el tiempo necesario para implementar con éxito el programa y la de retrasar o demorar el desarrollo del CMI. Lo aconsejable sería continuar con la implementación y prueba del sistema, en pos de no perder el feedback de la información de los indicadores disponibles, la práctica de manejo y control del sistema, para implementar mejoras, realizar modificaciones y lograr congruencia entre los inductores de actuación e indicadores del resultado.





CONCLUSION

Para concluir con el presente trabajo puedo afirmar que es posible implementar en esta Pymes un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) considerando la disponibilidad de la información, los recursos, la flexibilidad de la estructura y la ambición de los responsables de la empresa en la búsqueda de mejora continua. El crecimiento de la institución y el logro de los objetivos dispuestos en este trabajo podrán volverse realidad solamente con la ambición de los responsables.

La implementación de este modelo de Cuadro de Mando Integral es una oportunidad para que la institución mejore su estructura, su operatividad organizacional y la robustez de sus procesos para desarrollar una gestión de cambio. La puesta en marcha de los puntos mencionados en este trabajo permitirá el desarrollo de una herramienta de análisis inclusivo para el conjunto de actividades y procesos internos para lograr eficiencia y mejorar el rendimiento de los recursos asignados.

La utilización de indicadores financieros y no financieros en el proceso de gestión permitirá un análisis más profundo del resultado de todas las actividades y es el puntapié inicial para lograr el control de variables internas.

Finalmente, la formalización de los procedimientos, definición de flujos internos, y desarrollo canales de comunicación más eficientes e inclusivos a todos los integrantes de la empresa serán el camino para hacer más eficiente el proceso de toma de decisiones.

“...La única manera de hacer un trabajo genial, es amar lo que haces...”

(Steve Jobs)

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad Ciencias de la Administración
Trabajo Final de Grado





REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- SIRIA GARCIA, Miriam. Sistemas de Control de Gestión: Edición 2000. Reimpresión 2010. Instituto Universitario Aeronáutico. 2000. Argentina.
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balance Scorecard. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1997. España.
- BLANCO ILLESCAS, Francisco. El Control Integrado de Gestión – Iniciación a la Dirección por Sistemas – Editorial Lumisa S.A. 10º Impresión. 1996. México.
- TORRES, Juan Emilio. Estrategia y Política de Negocios. Edición 2001. Reimpresión 2009. Instituto Universitario Aeronáutico. 2001. Argentina.
- HAX, Arnoldo y N. MAJLUF. Estrategias para el liderazgo competitivo. Editorial Granica. 1997. España.
- NORRY, Carlos Alberto. Administración de Recursos Humanos II. Versión Preliminar. Edición 2005. Impresión 2006. Instituto Universitario Aeronáutico. 2005. Argentina.
- ENCICLOPEDIA DIGITAL WIKIPEDIA (2015). El Cuadro de Mando Integral. De: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.
- ENCICLOPEDIA DIGITAL WIKIPEDIA (2015). Análisis del Entorno; Macro y Micro entorno.
De: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_del_entorno#El_Microentorno
- UNIVERSIDAD DE HOLGUIN, CUBA (2010). Evolución del Cuadro de Mando Integral. Una herramienta de direcciones estratégicas para los recursos humanos de empresas modernas.
De: <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm>
- REVISTA ESPAÑOLA DE CARDIOLOGIA (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y seguimiento de estrategias en organizaciones sanitarias.
De: <http://www.revespcardiol.org/es/el-cuadro-mando-integral-como/articulo/90154891/>
- DE GERENCIA, CHAPMAN, Alan. (2004). Análisis FODA y PESTEL.



- De: http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- ASOCIACION LATINOAMERICANA DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. De: <http://www.alaseht.com/>
 - MINISTERIO de TRABAJO, EMPLEO y SEGURIDAD SOCIAL de la NACIÓN. República Argentina. (1996). Informes y Estadísticas.
De: <http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/index.asp>
 - SUPERINTENDENCIA de RIESGOS de TRABAJO. República Argentina. (2014). Institucional/Estrategia 2015-2019 - Prevención.
 - MINISTERIO de ECONOMIA y FINANZAS PUBLICAS – INDEC - República Argentina. (2014). Informe de Avance del Nivel de Actividad.
De: http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_14.pdf
 - SICA, Dante – Consultoría en Economía y Negocios (2014). Se deterioran las perspectivas empresarias, de la mano de la recesión económica.
De: <http://www.abeceb.com/web/content/show/673998/se-deterioran-las-perspectivas-empresarias--de-la-mano-de-la-recesion-economica>
 - SICA, Dante – Consultoría en Economía y Negocios (2014). La industria alcanza un año consecutivo de caídas.
De: <http://www.abeceb.com/web/content/show/674107/la-industria-alcanza-un-a%C3%B1o-cPonsecutivo-de-caidas>
 - ANSELL HEALTHCARE EUROPE. Fabricación de guantes e innovación.
De: http://www.anselleurope.com/industrial/index.cfm?pages=manuf_knitted&lang=ES
 - BUSINESS STRATEGY CONSULTING (2013). 3 pasos para implementar un programa de medición del rendimiento.
De: <http://www.optimizatuempresa.com/3-pasos-para-implementar-un-programa-de-medicion-del-rendimiento/>
 - ENCICLOPEDIA DIGITAL WIKIPEDIA (2014). Indicador de Eficiencia general de los equipos
De: https://es.wikipedia.org/wiki/Eficiencia_general_de_los_equipos
 - UNIVERSIDAD DE HOLGUIN, CUBA (2009). Una herramienta de mejora, el OEE (Efectividad Global del Equipo).
De: <http://www.eumed.net/ce/2009b/hlag.htm>

Instituto Universitario Aeronáutico
Facultad Ciencias de la Administración
Trabajo Final de Grado





INDICE GENERAL DE ANEXOS

<i>Anexo 1 – Formulario EPP – Fuente: Superint. Riesgos de Trabajo.....</i>	<i>29</i>
<i>Anexo 2 – Presentación Política Nacional de Salud y Seguridad de los trabajadores y del Medio Ambiente del Trabajo.....</i>	<i>41</i>
<i>Anexo 3– Estrategia de Salud y Seguridad de la Nación Argentina.....</i>	<i>43</i>
<i>Anexo 4 – Convenios 155/187, OIT.....</i>	<i>44</i>
<i>Anexo 5 - Informe EMI Julio 2014 Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo 6 - Formulario Diario de Reporte de Producción.....</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 7 - Como hacer un buen indicador.....</i>	<i>101</i>
<i>Anexo 8 – Propuesta Modelo Encuesta Estructurada.....</i>	<i>103</i>



INDICE GENERAL DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 - Representación de Ventas por Gama de Producto - Año 2014. Fuente: Entrevista al Socio-Gerente de la Empresa Octubre '14</i>	<i>32</i>
<i>Gráfico 2 - Distribución Nacional de Ventas Año 2014. Fuente: Entrevista al Socio-Gerente de la Segucord - Octubre '14.....</i>	<i>33</i>
<i>Gráfico 3 - Evolución Anual gráfica del PBI – Primer Trimestre año 2014. Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 4 - Evolución de la Masa Salarial a Año 2014 - Fuente: Consultora ABCEB (Ago.2014).....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfico 5 - Evolución de vehículos automotores e ind. metalmecánica EMI Julio 2014 – Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.....</i>	<i>49</i>



INDICE GENERAL DE CUADROS

<i>Cuadro 1 - Gama Productos comercializados por Segucord.....</i>	<i>31</i>
<i>Cuadro 2 - Representantes Latinoamericanos en la ALASHET.....</i>	<i>40</i>
<i>Cuadro 3 - Análisis FODA-DAFO Segucord.....</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro 4 - Representación ejemplar Perfil del Indicador - Perspect. Financiera.....</i>	<i>102</i>
<i>Cuadro 5 - Alineación Estratégica de los objetivos / CMI en cascada aplicada a la empresa - Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.229 (1997).....</i>	<i>110</i>
<i>Cuadro 6 - Matriz de incentivos aplicada a la empresa - Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.232 (1997).....</i>	<i>113</i>
<i>Cuadro 7 - Análisis de Correlación Causa-Efecto para Indicadores del CMI aplicado a la empresa. Ejemplo nº 1 -Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.267 (1997)</i>	<i>115</i>
<i>Cuadro 8 - Análisis de Correlación Causa-Efecto para Indicadores del CMI aplicado a la empresa. Ejemplo nº 2 -Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.267 (1997)</i>	<i>116</i>



INDICE GENERAL DE INFORMES

<i>Cuadro 1 - Evolución Anual del PBI - Primer Trimestre año 2014 – Fuente. Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.....</i>	<i>46</i>
<i>Cuadro 2 – Variaciones % de la ind. Automotriz y metalmecánica. EMI Julio de 2014. Fuente: Fuente: Min. de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.....</i>	<i>48</i>



INDICE GENERAL DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración I- El Cuadro de Mando Integral -Fuente: Google imágenes – BSC.....</i>	<i>5</i>
<i>Ilustración II – la Investigación No Experimental - Fuente: Sampieri, 1997</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración III - ¿Cómo realizo mi investigación? – Fuente: Google imágenes.....</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración IV – Habilidades del Ser – Fuente: Google Imágenes.....</i>	<i>21</i>
<i>Ilustración V - Ilustración representativa de la planificación - Fuente: Google Imágenes</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración VI – Liderazgo - Fuente: Google Imágenes</i>	<i>26</i>
<i>Ilustración VII – Organigrama Gral de Segucord SRL.</i>	<i>28</i>
<i>Ilustración VIII - Análisis PESTEL de una Organización - Fuente: Google Imágenes</i>	<i>37</i>
<i>Ilustración IX - Logotipo y Slogan ALASEHT.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración X - Logotipos de Entes Nacionales de Seguridad e Higiene Industrial</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración XI - Logotipo empresas Ansell – Dupont.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración XII – Modelo de 5 Fuerzas de Porter – Fuente: Google Imágenes</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración XIII - Representación Análisis de Entorno Externo Segucord.</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración XIV - Ilustración representativa de organización y preparación.....</i>	<i>74</i>
<i>Ilustración XV - Representación de medición de resultados y gráficos.</i>	<i>75</i>
<i>Ilustración XVI – Estrategia del PMC según Marco Teórico PDCA Deming</i>	<i>79</i>
<i>Ilustración XVII - El Cuadro de Mando Integral - Fuente: Robert Kaplan y David P. "Using the BSC as Strategic Management System" (1996).....</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración XVIII - Imágen Perspect. Financiera- Fuente: Google Imágenes.....</i>	<i>87</i>
<i>Ilustración XIX - Imagen Perspect. Ciente – Fuente: Google Imágenes.....</i>	<i>88</i>
<i>Ilustración XX - Imagen Perspect. Procesos Int. - Fuente: Google Imágenes.....</i>	<i>89</i>
<i>Ilustración XXI - Imagen Perspect. Aprend. y Crecimiento - Fuente: Google Imágenes</i>	<i>90</i>
<i>Ilustración XXII - Red de vínculos disponibles para los recursos humanos</i>	<i>107</i>
<i>Ilustración XXIII - Cadena de Valor de Segucord – Fuente: The Balance Scorecard, Kaplan y Norton, p.276 (1997).....</i>	<i>118</i>



ANEXOS