

Trabajo Final De Graduación

“Diseño de un
Cuadro de Mando Integral
Para Gomacord SRL”



Lic. En Administración

ALUMNA: Marcela Carolina Maldonado
LEGAJO: ADM 800

2007

INDICE GENERAL

Prefacio	4
Resumen Ejecutivo	5
Tema del Proyecto Final	7
Introducción	8
Definición del Problema	9
Justificación	9
Objetivos del Trabajo Final	11
Metodología del Trabajo Final	12
Capítulo1: “Descripción General de la Empresa”	
- Historia de la empresa	15
- Valores	16
- Productos	16
- Proceso productivo de la empresa	17
- Organigrama	19
Capítulo 2: Marco Teórico	
- Planificación estratégica y operativa	21
- El concepto de estrategia	22
- Introducción al CMI	24
- Procesos de gestión decisivos	26
- El Cuadro de Mando Integral – perspectivas	30
- La vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia	32
- El concepto de factores críticos de éxito	33
- La perspectiva financiera en el CMI	35
- La perspectiva del cliente en el CMI	36
- La perspectiva de procesos internos en el CMI	37
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el CMI	38
Capítulo 3: Análisis Contextual	
a) Contexto General	
- Análisis del sector	45
- Conclusión del análisis del sector	47
b) Contexto Específico	
- Esquema de análisis de las 5 fuerzas para Gomacord SRL	50

Capítulo 4: Análisis Organizacional

- Misión, visión, lineamientos de acción 50

Capítulo 5: Análisis FODA y Diagnóstico Organizacional

- Análisis FODA 57
- Diagnóstico Organizacional 62
- Plan de acción 65

Capítulo 6: Propuesta de Diseño del CMI

- Propuesta de diseño 67
- Conclusión del trabajo 90
- Glosario 91
- Bibliografía 93
- Anexos 94

Prefacio

Más allá de las dificultades propias de quien aprende, he podido plasmar en este Trabajo Final nociones teóricas aplicándolas y mostrando cómo se traducen en el quehacer concreto de una organización en particular.

Personalmente quiero agradecer de una manera especial a todos los que de alguna manera me motivaron a terminar esta travesía y a todos los que me acompañaron en este viaje, y particularmente dedicar este esfuerzo a mi familia quien me ha dado las herramientas necesarias para poder construir mi vida, y por último, a los miembros de la empresa Gomacord SRL que me han dado la confianza necesaria para el desarrollo de este Trabajo.

Marcela.

Resumen Ejecutivo

El presente Trabajo Final de Graduación tiene por objetivo el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa “**Gomacord SRL**”, empresa ubicada en la provincia de Córdoba y dedicada a la fabricación de autopartes de goma y goma-metal.

Lo que se busca al desarrollar dicho trabajo es el diseño de una herramienta de gestión integral y general, para que la empresa pueda llevar a cabo de manera óptima la estrategia y gestionar sus recursos tanto en el corto como en el largo plazo. Se considera importante diseñar un Cuadro de Mando Integral ya que será útil para que la empresa pueda actuar de manera proactiva frente a la competencia que existe en el sector, además es necesario que misma cuente con un sistema de Gestión Estratégica para que le permita poder medir y gestionar sus estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados; considerando no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos.

Como conclusión, un momento como el actual se considera adecuado realizar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y diseñar un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento.

Para cumplir con este cometido, el presente trabajo está organizado de la siguiente manera:

En principio se presenta la descripción general de la empresa abordando de esta manera al primer capítulo en el cual se expone la historia y evolución, la actividad principal, el organigrama, los productos que ofrece la empresa y otros aspectos inherentes a la empresa.

El marco teórico representa el segundo capítulo. En éste se abordarán nociones y conceptos básicos del CMI y especialmente, el proceso de diseño del mismo, tema que nos atañe en el presente trabajo final. Además, se definirán otros conceptos utilizados a fin de dar una completa comprensión al lector.

El tercer capítulo presenta un análisis del contexto general que refleja aquellos acontecimientos del contexto mediato que han afectado a la empresa, por otro lado se hace referencia al análisis específico donde se estudia el

sector en el que está inserta la empresa, estudiando las fuerzas competitivas de la misma.

En el cuarto capítulo se expone el Análisis Organizacional a través del cual se estudia los aspectos generales de **Gomacord SRL** como su misión, visión, estrategias y objetivos.

A través del análisis de la información recabada hasta aquí, finalmente, se introduce el quinto capítulo que puntualiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un Análisis FODA de la organización, y, a partir de éste, se compone el diagnóstico organizacional de la empresa que permitirá valerse de las fortalezas internas como así también de minimizar o reparar sus debilidades para diseñar el CMI.

Y finalmente el sexto capítulo, incluye el proyecto en sí, donde se determinan las condiciones necesarias para el Diseño del Cuadro de Mando Integral para la empresa **Gomacord SRL** y el plan de actividades y los resultados esperados; habiendo con esto arribado al objetivo final de este trabajo.

Tema del Proyecto Final

El Trabajo Final de Graduación hace hincapié en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa **Gomacord SRL**, ya que es una herramienta que va a ser muy útil para la dirección de la empresa en el corto y en el largo plazo.

Lo que se busca al desarrollar dicho trabajo es el diseño de una herramienta de gestión integral y general, para que la empresa pueda llevar a cabo de manera óptima la estrategia y gestionar sus recursos.

Además, esta herramienta va a permitir gestionar sus recursos y su estrategia de manera proactiva, considerando la vinculación existente entre el desarrollo de la misma y su implementación, y entre los objetivos estratégicos a largo plazo y las acciones a más corto plazo.

Introducción

El objetivo de este Trabajo Final de Graduación consiste en diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa “**Gomacord Córdoba SRL**”, empresa ubicada en la provincia de Córdoba y dedicada a la fabricación de autopartes de goma y goma-metal.

El análisis que se llevó a cabo se debe a que la empresa creció aceleradamente los últimos años y el sistema contable que utiliza resulta ineficiente en entornos competitivos y dinámicos impidiéndole a la empresa actuar de manera proactiva. Es por ello que la empresa necesita contar con un Sistema de Gestión Estratégica que permita medir y gestionar sus estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados; al considerar no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos.

Definición del problema

Debido a la ausencia de una herramienta que le permita a la empresa gestionar sus recursos y su estrategia de manera proactiva, se propondrá el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord SRL.

Se considera importante diseñar un Cuadro de Mando Integral ya que será útil para que la empresa pueda actuar de manera proactiva frente a la competencia que existe en el sector, además es necesario que la misma cuente con un sistema de Gestión Estratégica para que le permita poder medir y gestionar sus estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados, considerando, no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos.

Como conclusión, en un momento como el actual, se considera adecuado realizar una profunda revisión de la estrategia de la organización con una mirada crítica y diseñar un Cuadro de Mando Integral para conseguir ponerla en funcionamiento.

Justificación

Se propuso como tema de trabajo final el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord ya que es una herramienta muy útil para la dirección de la empresa en el corto y en el largo plazo. Esta herramienta es útil porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores que servirán de guía a la dirección de la empresa.

Después de varias lecturas sobre el tema se pudo conocer las ventajas con las que cuentan las empresas que ponen en marcha este nuevo método de gestión ya que clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

La razón de explicitar el modelo de negocio y traducirlo en indicadores va a facilitar el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección sino también de cómo alcanzarlo. Una vez que el CMI esté en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.

También se puede utilizar como una herramienta para que la empresa pueda aprender acerca del negocio; en efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales va a ayudar al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción que llevarán adelante.

Objetivos del Trabajo Final

A fin de optimizar la gestión de la empresa hemos definido como **Objetivo General** de este trabajo el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord SRL.

En cuanto a los **Objetivos Específicos** que me permitirán cumplir con el objetivo general antes mencionado son:

1. Comprender el sistema de gestión actual de la empresa, análisis del sector y de la misma.
2. Obtener información sobre la visión, misión, estrategia, objetivos y políticas perseguidas por la empresa.
3. Determinación de los pasos a seguir en el proceso de construcción de un CMI como Sistema de Gestión.
 - ✓ Definición de la visión, misión, estrategia, perspectivas, objetivos, factores críticos de éxito, indicadores y metas para la empresa; como así también de las relaciones causa-efecto entre objetivos y entre indicadores y perspectivas.
 - ✓ Determinación de las herramientas que serán necesarias para poder utilizar el Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa como sistema de gestión estratégica.

Metodología del Trabajo Final

Para poder llevar adelante el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord SRL se seguirá la siguiente metodología de trabajo:

Se trabajará en dos etapas, en la primera de ellas se procederá a la recolección y análisis de la información y en la segunda etapa se enfocará el diseño de la herramienta propuesta para el trabajo final.

PRIMERA ETAPA: Recolección y análisis de la información

Fuentes de recolección de información:

- ✓ Investigación bibliográfica: para abordar primeramente este trabajo final, se recurrirá a libros de textos especializados en el tema, como así también a artículos publicados por Internet, además se consultarán trabajos finales de graduación relacionados con el tema.

En cuanto a la investigación Bibliográfica se procederá a:

- lecturas sobre el tema en cuestión
 - selección del marco teórico
 - análisis y estudio de la bibliografía seleccionada
 - definición de los principales conceptos.
-
- ✓ Investigación descriptiva de la empresa Gomacord: se realizarán entrevistas en profundidad a gerentes de la empresa para poder recolectar los datos que permitan hacer un análisis profundo y concreto de la organización.

En cuanto a la investigación descriptiva se procederá a:

- conocer el funcionamiento de la empresa
- analizar la problemática de Gomacord
- hacer un análisis profundo del entorno en el que opera
- realizar un diagnóstico de la situación
- identificar sus puntos débiles

SEGUNDA ETAPA: Diseño de un Cuadro de Mando Integral

Para finalizar y una vez que se hayan realizado los pasos antes mencionados, se procederá al Diseño de un Cuadro de Mando Integral; para lo cual se establecerán las condiciones necesarias, los pasos a seguir y las herramientas a utilizar para llevar a cabo con éxito el diseño del mismo.

El CMI se ha convertido hoy en una herramienta necesaria para muchas empresas, en particular para Gomacord. Esto se debe a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, que exige que las organizaciones modifiquen sus sistemas de gestión.

Los sistemas tradicionales reflejan solamente el pasado y no pueden medir la creación o deterioro de valor económico futuro. El diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa Gomacord tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados.

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Historia de la empresa

GOMACORD SRL nace en el año 1963, comienza produciendo piezas ferroviarias y para el agro, con el objetivo de proveer autopartes de goma y goma-metal a la incipiente industria automotriz, que se iniciaba con la radicación en nuestro país de plantas como IKA, FIAT, IME y MATERFER, Renault, entre otras.

Desde entonces y con una sólida y ascendente trayectoria, **GOMACORD** ha logrado posicionarse en la primera línea de empresas argentinas dedicadas a la fabricación de autopartes de caucho moldeado, siempre apostando al crecimiento con tecnología de última generación mediante altos estándares de calidad.

Día a día mejorando la calidad de sus productos, trabajando siempre con personal altamente especializado, materias primas de primera calidad y renovando continuamente su tecnología de producción, desarrollo y control, sostiene su misión de liderar el mercado.

Los hitos históricos más representativos de la empresa pueden resumirse en los siguientes puntos:

- la adquisición de la primera inyectora automática en el año 1982
- ser los primeros en el rubro “fabricantes de autopartes de goma y goma-metal” en certificar la norma ISO 9000¹ en el año 1996
- recibir el prestigioso premio Q1² por parte de Ford Argentina en 2003.

La empresa posee un staff de profesionales técnicos altamente capacitados. Las actividades se realizan en un moderno laboratorio equipado con todos los medios tecnológicos necesarios donde se llevan adelante tareas de investigación, desarrollo y control de alto nivel.

Gomacord goza de una privilegiada localización en la zona central de la República Argentina estratégicamente ubicada en el cinturón industrial de la provincia de Córdoba favoreciendo la logística.

La planta consta de 4200 m² de superficie de terreno y 3800 m² de superficie cubierta. El ingreso a la empresa puede realizarse desde las cuatro

¹ Ver término definido en glosario Pág. 88

² Ver término definido en glosario Pág. 88

calles laterales, no tiene sucursales; en la planta funciona la parte industrial y sus oficinas.

Valores³

Se nombran a continuación los valores que definen la filosofía corporativa de Gomacord:

- Orientación al cliente: el mayor valor agregado que se le asigna al trabajo es la satisfacción brindada a los clientes externos e internos.
- Compromiso con el liderazgo: el objetivo de mantener el liderazgo en el mercado se proyecta en la organización, a través de las siguientes premisas:
 - calidad de productos y calidad de servicio
 - innovación permanente
 - seguimiento de la competencia
- Mejora continua: mediante un sistema instalado se incentiva a cualquier nivel operativo de la empresa a presentar sus propuestas de mejoras.
- Desarrollo de RR.HH: incentivar la diferencia competitiva fomentando el crecimiento humano e intelectual del personal.
- Compromiso con el medio ambiente: en Gomacord siempre se entendió la importancia de asegurar el cuidado del medio ambiente y el futuro de las próximas generaciones. Por eso fue la primera empresa en el rubro en nuestro país en certificar ISO 14001.

Productos

Los productos que comercializa la empresa Gomacord son piezas de goma y goma-metal. Dentro de las piezas de goma se encuentran topes de amortiguación, soportes de escape, guarniciones, juntas, fuelles de combustible, tubos y mangueras. Asimismo, dentro de las piezas de goma metal se encuentran soportes de motor, soportes de amortiguador, soportes de caja, silent-blocks y dampers⁴.

³ Datos obtenidos de la empresa Gomacord SRL.

⁴ En el anexo 2 se presenta una ilustración de los mismos. Pág. 95

La empresa Gomacord es una firma mayorista con lotes mínimos de producción. La comunicación con sus clientes es muy estrecha lo que le permite comentar a los mismos cuales son algunos procesos de compra.

Hay distintos métodos dependiendo del segmento del mercado. Por un lado se encuentra el sector automotriz en la cual ingresan órdenes de compra las cuales pasan a producción y se programa la misma dentro de un tiempo que es mensual, y por otro lado se encuentran los clientes más pequeños, que son el mercado de reposición.

Cuando llega un cliente nuevo a la empresa se le realiza una ficha de cliente en la cual se le pide referencias comerciales. El plazo de entrega de las piezas es de 3 meses si el volumen es muy grande y para el mercado de reposición es mensual si la empresa cuenta con el stock de piezas requerida.

En cuanto a la calidad, la empresa considera como valor primordial el logro de la más alta calidad en sus productos, es por ello, que desde sus comienzos la misma ha adoptado una filosofía de trabajo que les permite la mejora constante. Asimismo, esta visión les abrió el camino para ser la primera empresa del rubro en nuestro país en certificar QS 9000 / ISO 9002 en enero de 1998, mostrando una consistente actitud de servicio al cliente.

Proceso productivo de la empresa

La empresa no sólo se dedica a la fabricación de caucho y caucho-metal, sino también a otros derivados de elastómeros, como silicona.

Las áreas de producción de la planta son las siguientes:

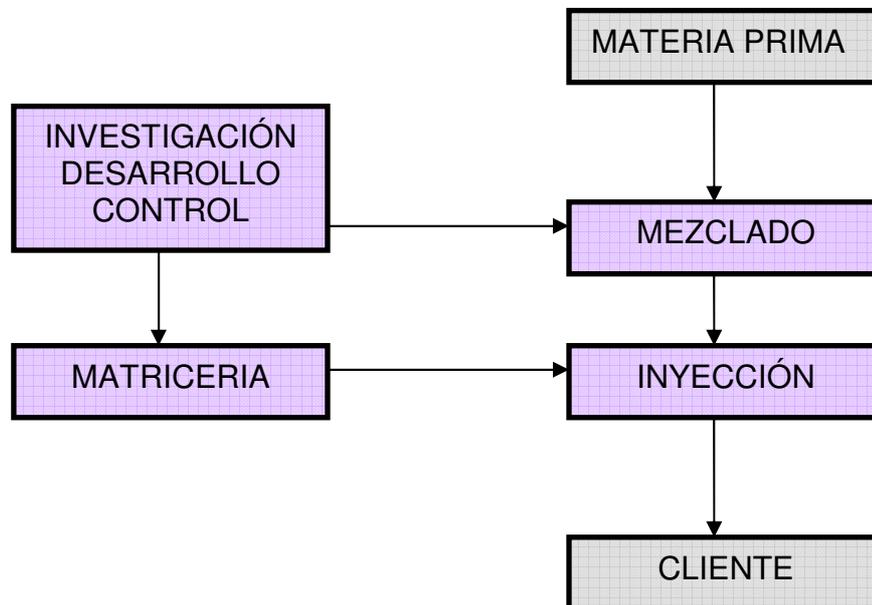
- mezclado, pesado
- matricería, mecanizados y taller
- investigación y desarrollo y laboratorio
- moldeados o inyección
- caños, mangueras y tubos especiales
- adhesivado
- pintura

Si bien la especialidad de la empresa es el moldeo de piezas de caucho mediante inyección, el resto de las áreas complementan y dan soporte a ésta finalidad. Además, la misma cuenta en su planta de una unidad estratégica de negocios que se dedica a la producción de caños y mangueras especiales,

conformando así, un sistema productivo muy completo, que cuenta entre otros beneficios, con la ventaja de depender en menor medida de productos y procesos de terceros en materias externas a la rama de actividad de la empresa y así también, satisface la demanda de los clientes que requieren cada vez mas soluciones integrales.

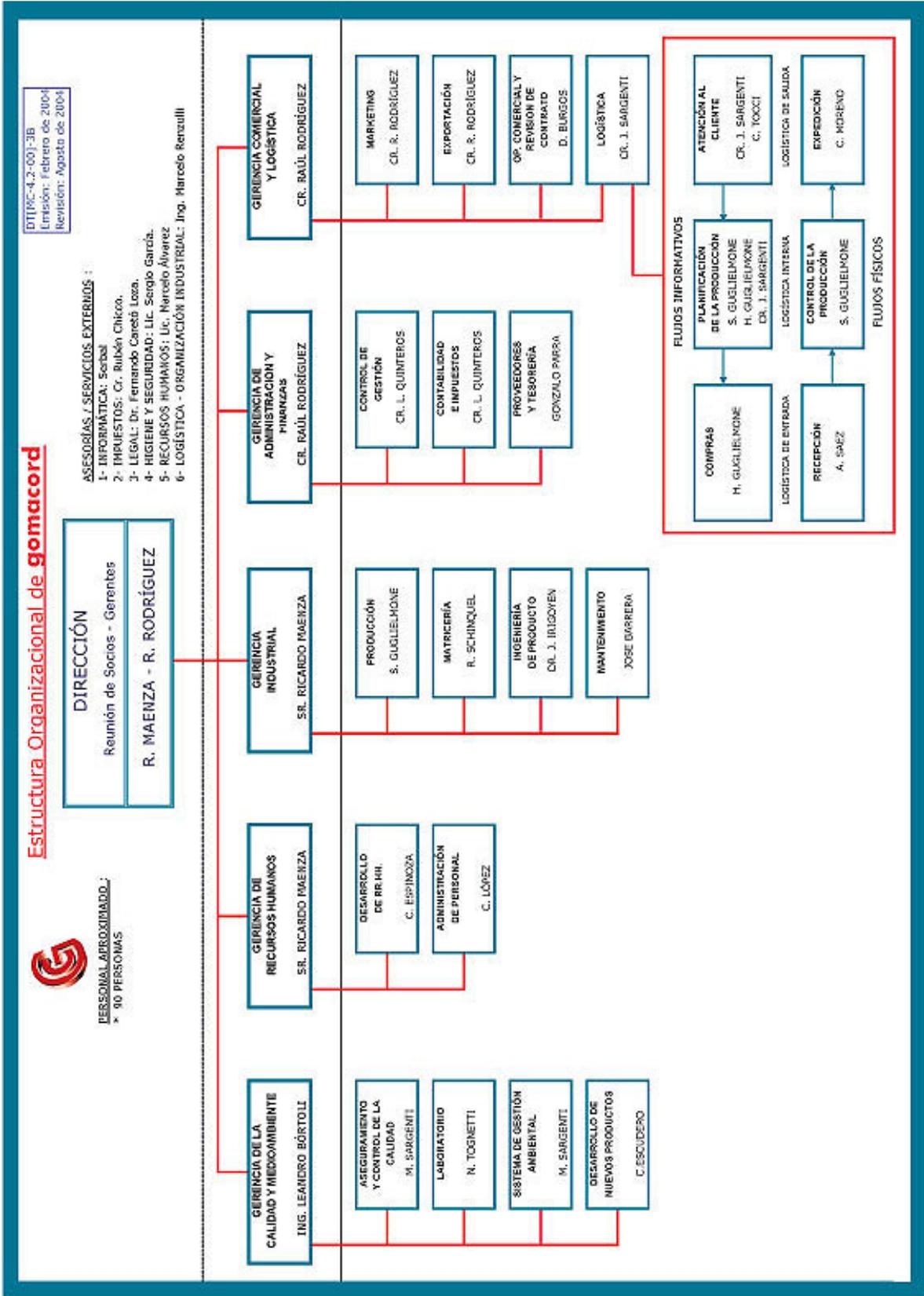
El proceso de producción que utiliza la empresa Gomacord está basado en la mejora continua (Kaizen). Aquí se detalla a continuación una breve síntesis del proceso productivo de la empresa

Diagrama Básico del Sistema de Producción



En el cuadro anterior se sintetiza el proceso integral de producción con el que cuenta la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA GOMACORD



CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo la propuesta, previamente será necesario desarrollar los conceptos que servirán de base para sustentarla. Se ha seleccionado como bibliografía básica, los conceptos vertidos por los doctores David Norton y Robert Kaplan en su libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)⁵, por considerar a estos autores los pioneros en el desarrollo del tema Cuadro de Mando Integral.

Previamente al desarrollo del mismo, se introducirán conceptos de planificación estratégica y operativa, puesto que el tema de estrategia estará presente a lo largo de todo el trabajo.

Planificación Estratégica y Operativa⁶

Existen dos niveles de planificación:

“La **Planificación Estratégica**, que se refiere a los temas últimos o finales de la organización, aquellos que le dan origen y significado al objeto de la planificación y que determinan su objetivo”.

“La **Planificación Operativa**, se refiere a un sistema determinado, se alimenta del análisis estratégico, de resultados anteriormente alcanzados, de las definiciones realizadas por la planificación estratégica y los requerimientos de recursos realizados por los restantes sectores a los cuales se encuentra integrada”.

La Planificación Estratégica requiere del análisis estratégico, a fin de analizar la situación interna de la organización y del entorno en que se intenta operar. El análisis realizado de los aspectos internos y externos permite anticipar la evolución del entorno, formular planes de actuación viables, definidos en tiempo y espacio, y establecer objetivos mensurables y cuantificables en costos, en resultados y en inversiones a corto, mediano y largo plazo.

La Planificación Estratégica abarca:

- 1. Definición de la visión:** para poder determinar la orientación de una organización, la primera pregunta que debe hacerse la alta dirección es: ¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? La respuesta que

⁵ “Cuadro de Mando Integral” (The Balance Scorecard), de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

⁶ “Tablero Integral de Comando”, de América A. Irrazabal, Ediciones Aplicaciones Tributarias S.A., Buenos Aires, 2001.

de la alta dirección a esta pregunta permitirá establecer un sentido significativo que la organización deberá seguir y una fuerte identidad corporativa. La visión puede ser definida entonces como “la representación explícita de lo que la organización se plantea a largo plazo, lo que la distingue y a su vez la asemeja a otras”⁷

2. **Definición de la misión:** es una enunciación del negocio al que se dedica la empresa. Determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”⁸
3. **Objetivos finales de la organización:** se refiere a los resultados últimos a obtener. El propósito es transformar la declaración de la misión y dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la misma.
4. **Estrategia:** comprende el qué y el cómo con relación a los recursos que se emplearán. “Es el camino o los caminos que deciden recorrer los directivos para lograr los objetivos. Los mismos deben ser coherentes con la visión, misión y los objetivos delineados”⁹

El concepto de estrategia

La estrategia ha sido definida por Andrews y Ansoff¹⁰, como “el proceso por el cual los gerentes, utilizando un horizonte de tiempo de tres a cinco años, evalúan las oportunidades ambientales externas, lo mismo que las fortalezas internas y los recursos, a fin de decidir sobre metas, e igualmente sobre un conjunto de planes de acción para alcanzar las metas”.

En consecuencia, la estrategia de una unidad de negocios depende de dos aspectos interrelacionados: 1) su misión y 2) la forma en que decida la unidad de negocios competir en su sector para alcanzar sus metas (la ventaja competitiva de la misma)

⁷ “Qué es Administración”, de Héctor Fainstein, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.

⁸ “Dirección y Administración Estratégica”, de Arthur Thomson, Ediciones Mc.Graw Hill, México, 1999.

⁹ “Qué es Administración”, de Héctor Fainstein, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001.

¹⁰ “Dirección y Administración Estratégica”, de Arthur Thomson, Ediciones Mc.Graw Hill, México, 1999.

En cuanto a la **misión**, el profesor Porter ha propuesto las siguientes tres misiones que puede adoptar una unidad de negocio:

1. **Construir:** la misión implica la meta de incrementar la participación en el mercado a costa de ganancias a corto plazo y flujos de caja. Una unidad de negocio que siga esta misión se espera que sea un usuario neto de dinero efectivo. Las unidades de negocios con baja participación en el mercado en sectores de alto crecimiento característicamente persiguen una misión de construcción.
2. **Mantener:** esta misión estratégica está orientada a la protección de la participación en el mercado de la unidad de negocio y de la posición competitiva. Los egresos de caja para una unidad de negocios que siga esta misión suelen ser más o menos iguales a los ingresos de caja. Los negocios con alta participación en el mercado en sectores de alto crecimiento, normalmente buscan la misión de mantener.
3. **Cosechar:** esta misión implica la meta de maximizar las ganancias a corto plazo y el flujo de caja, aún a expensas de la participación en el mercado. Una unidad de negocio que siga tal misión sería un proveedor neto de efectivo. Los negocios con alta participación en el mercado en un sector de bajo crecimiento, normalmente persiguen una misión de cosecha.

En lo referente a **ventaja competitiva**, Porter propuso las siguientes formas genéricas, a partir de las cuales los negocios pueden desarrollar una ventaja competitiva duradera:

1. **Bajo Costo:** el acento básico de esta estrategia es lograr un bajo costo con respecto a los competidores. El liderazgo en costos puede lograrse mediante sistemas como las economías de escala¹¹ de producción, efectos de la curva de aprendizaje, estricto control de costos y minimización en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de venta o publicidad.

¹¹ Ver término definido en Glosario. Pág. 88

2. **Diferenciación:** el principal acento de esta estrategia es diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo.
3. **Enfoque:** esta estrategia consiste en orientarse hacia determinados nichos de mercado, a través de un bajo costo o mediante la diferenciación del producto o servicio.

Introducción al Cuadro de Mando Integral

A principios de la década de los 90', los doctores Robert Kaplan y David Norton¹² introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral, lo definieron "como una herramienta de medición, que complementaba a las medidas financieras tradicionales junto con otros criterios que medían el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento."

En años posteriores, Kaplan y Norton observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de Cuadro de Mando Integral más allá de su uso como una herramienta de medición y de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando como una pieza importante de su sistema de gestión estratégico. Usado de esta manera, el CMI cubre una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su capacidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de gestión tradicionales son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo genera una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

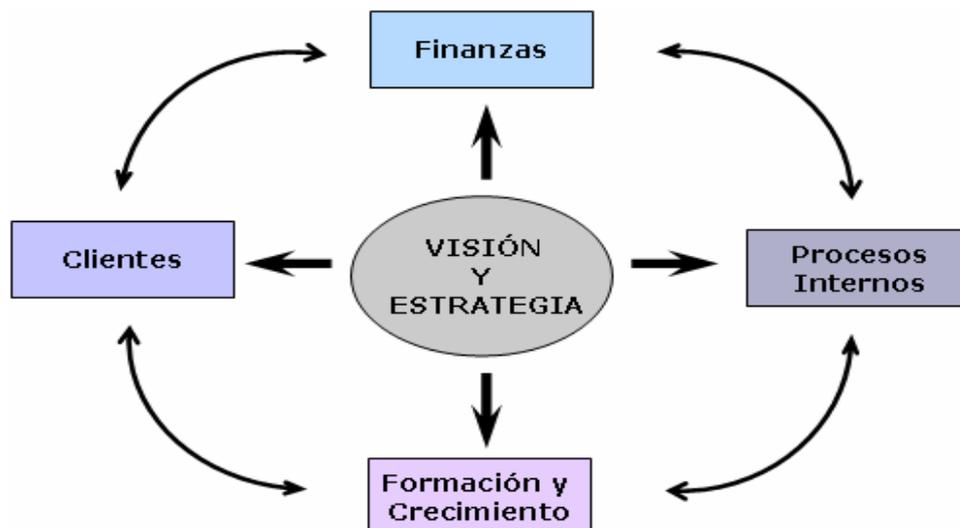
En la actualidad, las empresas innovadoras están utilizando el enfoque del Cuadro de Mando para llevar a cabo cuatro procesos de gestión decisivos, consistentes en:

¹² "Cuadro de Mando Integral" (The Balance Scorecard), de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

- a) aclarar y traducir la visión estratégica;
- b) comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos;
- c) planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas;
- d) aumentar el feedback y la formación estratégica.

Considerando la evolución que ha tenido el concepto de Cuadro de Mando Integral desde su primera formulación en el año 1992 hasta la actualidad, se propone abordar como tema de Trabajo Final no como simple herramienta de medición y control de gestión sino como sistema de gestión estratégica.

El CMI como Sistema de Gestión Estratégico: “Representación Gráfica”



Así, se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

Además, también se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión mas clara para la toma de decisiones.

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora, medir la forma en que sus unidades de negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades

internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Procesos de gestión decisivos¹³

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia

El proceso del cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de la alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de ciclos de los procesos ya existentes. El CMI destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos administrativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato con los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de la empresa,

¹³ Op. Cit. Pág. 84

videos, etc. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados, los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

El CMI también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los altos ejecutivos y el Consejo de Administración. Anima la existencia de un dialogo entre las unidades de negocios y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo, no solo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer objetivos para los indicadores del CMI, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa.

Para alcanzar unos objetivos financieros, los ejecutivos deben identificar objetivos de extensión de sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento de los recursos humanos.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la empresa:

- cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

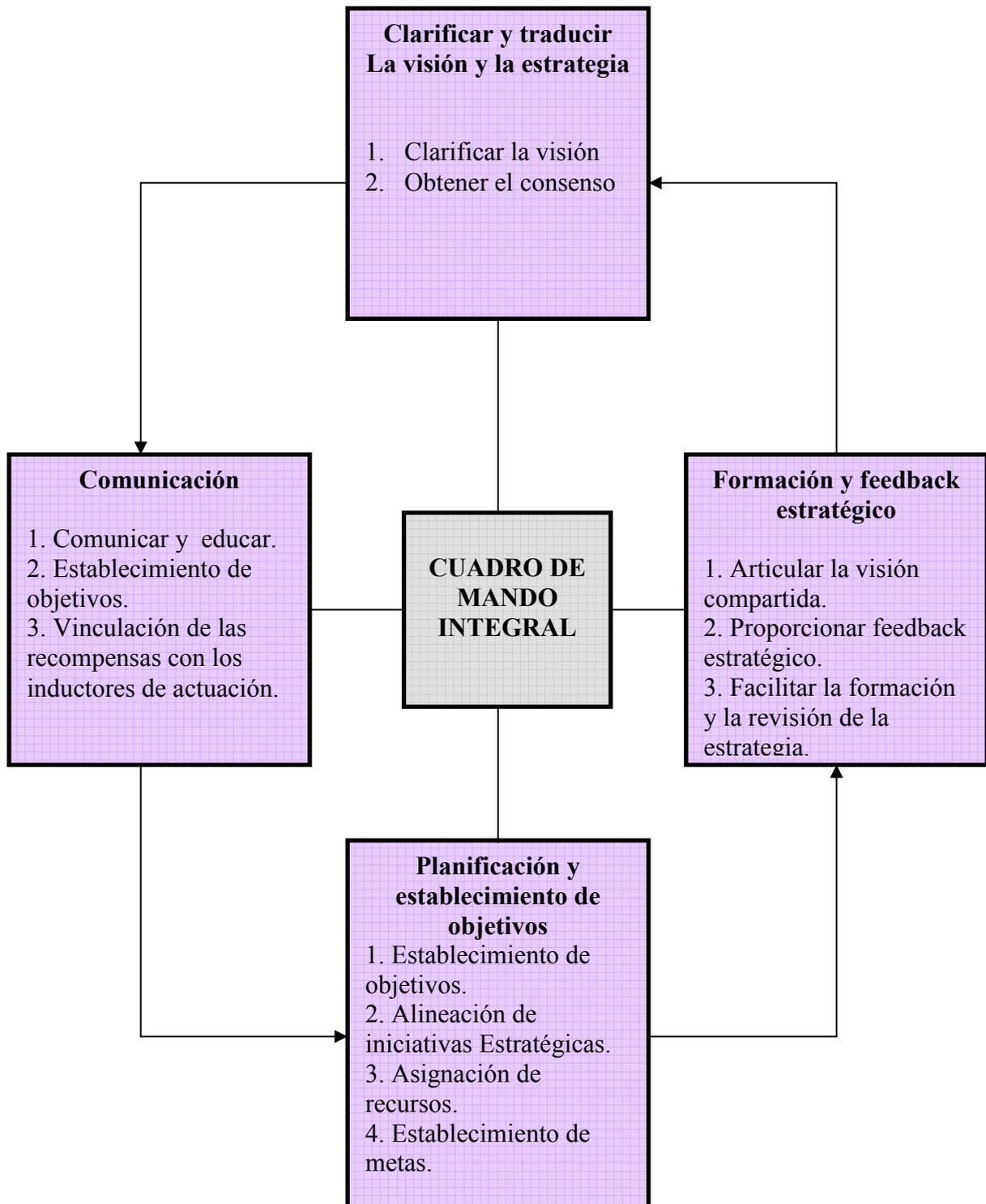
4. Aumentar el feedback y la formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica, considerando que este aspecto es el más innovador e importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando, ya que este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. El CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir, el segundo proceso moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica constituye la tercera etapa de este proceso, el cual define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización; a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Así, el CMI no sólo mide los cambios en los indicadores sino que también favorece el cambio.

A continuación se presenta gráficamente la relación entre el Cuadro de Mando Integral y los cuatro procesos mencionados.

Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción: “Representación Gráfica”



El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas.

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

Las perspectivas financieras

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

La perspectiva del cliente

En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción al cliente, su retención, adquisición de nuevos, su rentabilidad y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero ésta perspectiva debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporte a los clientes de segmentos específicos.

La perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

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

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

Esta perspectiva revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los objetivos de esta perspectiva realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

La vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia

Estos conceptos se vinculan a través de:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los resultados y los inductores de la actuación

Las relaciones de causa-efecto

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

Así pues, un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.”¹⁴

Los resultados y los inductores de la actuación

“Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de actuación, sin medidas de resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir mejoras operativas a corto plazo pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con los clientes nuevos y actuales, y finalmente, en una mejor actuación financiera.

El CMI debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos

¹⁴ Op. Cit. Pág. 150

estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.”¹⁵

El concepto de factores críticos del éxito

“Los factores críticos de éxito pueden definirse como las causas o elementos críticos de una organización determinada, que al ser correctamente administrados permiten alcanzar resultados exitosos”¹⁶. Son acontecimientos o variables existentes, o que son factibles de darse, predecibles o no, de características cambiantes, que de producirse tendrán un efecto importante sobre la organización, por afectar su rentabilidad y su situación competitiva, motivo por el cual deben ser reconocidos, vigilados y administrados.

Los factores de éxito pueden ser:

- Respecto de su previsibilidad: en previsible o no previsible.
- Respecto de su impacto: positivos o negativos.
- Respecto de su radicación: en internos o externos
 - ✓ Internos: ubicados en el interior de la organización, referidos a actividades que deben ser realizadas por individuos de la misma, con los recursos humanos o financieros disponibles.
 - ✓ Externos: radicados fuera de la organización. Son los que presentan mayores dificultades para su reconocimiento.

La forma de medir la estrategia empresarial

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el cuadro de mando, y segundo, han de utilizarlo.

Está claro que las dos tareas son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando.

¹⁵ Op. Cit. Pág. 152

¹⁶ “Tablero Integral de Comando” de América a. Irrazabal, Ediciones Aplicaciones Tributarias S.A., Buenos Aires, 2001.

Indicadores genéricos que aparecen en los cuadros de mando de la mayoría de organizaciones, como los siguientes:

PERSPECTIVA	INDICADORES GENERICOS
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

La perspectiva financiera en el CMI

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

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

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que impulsan a la estrategia empresarial:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- **Reducción de costos y mejoras en la productividad:** el objetivo en esta etapa supone esfuerzos para rebajar costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocios.
- **Utilización de los activos/estrategia de inversión:** aquí los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dadas. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de un modo más eficiente escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

La perspectiva del cliente en el CMI

La perspectiva del cliente en el CMI traduce la estrategia y la visión de la organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Hoy, conseguir buenos y sostenidos resultados financieros sólo será posible si los clientes valoran aquello que la organización tiene para ofrecerles, y al valorarlo, lo adquieren, proporcionando a la organización los ingresos necesarios para alcanzar las metas financieras.

La segmentación del mercado

“En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, debe definir objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados, para ello acostumbra a utilizar dos conjuntos de medidas: el primero, representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar, como la satisfacción al cliente, la cuota del mercado y la retención. El segundo, representa los inductores de actuación, los cuales responden a la pregunta: ¿qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmento de mercado seleccionados.”¹⁷

Indicadores centrales de la perspectiva del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de clientes es genérico en toda clase de organización, e incluye:

¹⁷ Op. Cit, Pág. 77

- 1. Cuota de mercado:** refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en término de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- 2. Retención de clientes:** sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- 3. Incremento de clientes:** mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- 4. Satisfacción de clientes:** evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- 5. Rentabilidad de los clientes:** mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

La perspectiva de procesos internos en el CMI

“Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. El Cuadro de Mando Integral incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta empieza con la recepción de un pedido precedente ya existente, que solicita un producto o servicio también ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. Pero los inductores del éxito financiero de largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfaga las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga de la creación de valor, es un inductor más poderoso de la actuación financiera que el ciclo a corto plazo. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta”¹⁸.

El enfoque de la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral radica en la identificación de los procesos internos en los que la organización deberá ser excelente.

Estos procesos internos excelentes permitirán:

- Alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Obtener propuestas de valor para los clientes de los segmentos seleccionados, que permitan atraerlos como consumidores primero, y retenerlos después.
- Satisfacer las expectativas de los accionistas en lo relativo a rendimientos financieros.
- Alcanzar una alta performance.

¹⁸ Op. Cit., Pág. 40

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el CMI

“La perspectiva de formación o aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios tienen que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de información y coordinar procedimientos y rutinas en la organización.”¹⁹

Principales Variables

Los doctores Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral” mencionan que de acuerdo con su experiencia existen tres categorías principales de variables que son utilizadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

1. Las capacidades de los empleados

Hoy, nos encontramos ante la necesidad de contar con empleados que utilicen su capacidad intelectual para alcanzar los objetivos de la organización y que reciban un adiestramiento continuo.

La actual situación responde a las características de la gestión estratégica, en la cual requiere que el personal:

- Esté altamente motivado,
- Alineado con los objetivos de la organización,
- Tenga un alto nivel de iniciativa,
- Sea eficiente y eficaz,
- Tenga un buen nivel de integración

¹⁹ Op. Cit. pág 42

- Sea flexible, busque y aprecie el cambio,
- Requiera un mínimo de instrucciones para cumplir con sus tareas,
- Participe en las decisiones,
- Sea creativo, y aporte nuevas ideas para mejorar,
- Esté comunicado por canales regulares.

Indicadores clave sobre los empleados

Hay tres aspectos que tienen fundamental importancia con relación al desempeño del personal:

- a. La satisfacción del empleado
- b. La retención del empleado
- c. La productividad del empleado

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera como el inductor de las otras dos medidas, retención y productividad del empleado.

a. La medición de la satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la calidad y del servicio al cliente.

“Las empresas miden el grado de satisfacción de los empleados mediante sondeos al personal, indagándolos acerca de su percepción sobre aspectos como:

- su participación en las decisiones.
- si tiene acceso a suficiente información para poder hacer bien su trabajo.
- si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo.
- si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- si se sienten apoyados por los directivos.
- si están satisfechos con la compañía y con su trabajo”.²⁰

b. La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa un objetivo de retener aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo llevan consigo los valores de la

²⁰ Op. Cit Pág. 143

organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. Una buena medida del cumplimiento del objetivo de retención está dada por el porcentaje de rotación del personal clave.

c. La medición de la productividad de los empleados

“La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y la moral de los empleados, así como la innovación y la mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultados que cada empleado puede generar.”²¹

²¹ Op. Cit. Pág. 144

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS

CONTEXTUAL

Resulta imprescindible saber en qué contexto existe y funciona una organización determinada ya que ésta no es absoluta, no está sola en el mundo ni existe en el vacío sino que, por el contrario, opera en un ambiente que la envuelve y rodea. Entonces, el punto de partida es reconocer que existen fuerzas externas que actúan influenciando (obstaculizando o impulsando) la concreción de los propósitos básicos y objetivos estratégicos de la empresa.

Debido a la amplitud del ambiente se hace necesario definir dos aspectos: el ambiente general y el ambiente específico. El primero, se halla constituido por todas las variables como ser económicas, tecnológicas, políticas, etc.; mientras que en la segunda, es más próximo e inmediato a la organización y es en este aspecto donde se localizan los diversos competidores, proveedores, clientes o consumidores.

El análisis competitivo va a permitir relacionar a la empresa con su entorno, y va a ayudar a identificar fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la afectan dentro de su mercado objetivo. Éste análisis es la base sobre la que se diseña la estrategia de Gomacord y sobre el cual se realiza el diagnóstico de la organización.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, se debe tener en cuenta el proceso de planificación de la estrategia comercial que lleva a cabo Gomacord, es por ello que se necesita hacer un análisis de la situación para saber la posición que ocupa la empresa en el mercado, además se deben definir objetivos que se quieren alcanzar como así también los que se quieren desplazar. Y por último se debe señalar el desarrollo de acciones o estrategias que la empresa deberá llevar a cabo para alcanzar los objetivos.

Con respecto al análisis de la situación del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del cual se determinaron las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, fue preciso centrarse en dos tipos de análisis:

- Análisis Externo: supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado,
- Análisis Interno: supone analizar la estructura organizativa de la empresa Gomacord, de los recursos y capacidades con las que cuenta.

A fin de determinar las condiciones contextuales que afectan a la empresa Gomacord SRL., el presente capítulo ha sido estructurado en dos partes:

- a) **Análisis del contexto General:** refleja aquellos acontecimientos del contexto mediato que han afectado a la empresa, a la industria y al país en general. Se realizará un análisis de distintas variables sociales, económicas y tecnológicas de la República Argentina.
- b) **Análisis del contexto Específico:** para poder finalizar con este capítulo este análisis representa un estudio del sector más inmediato en el que está inserto la empresa.

A) CONTEXTO GENERAL

Análisis del sector²²

Pasado cuatro años desde el inicio de la recesión, durante todo el 2006 la producción industrial continuó avanzando a paso firme, alcanzando un nuevo récord histórico. Entre el piso del primer trimestre 2003 y el cuarto trimestre 2006, el EMI (Estimador Mensual Industrial) lleva acumulado un aumento del 52%, trepando actualmente casi 8% por encima del pico previo al inicio del ciclo recesivo.

De acuerdo a los datos del EMI, la actividad industrial para julio de 2007 en relación al mes anterior registra subas del 0,3% en términos desestacionalizados y del 4,9% en la medición con estacionalidad. Con referencia a la encuesta industrial que mide expectativas de las firmas, se consultó acerca de las previsiones que se tienen para agosto, la cual arrojó los siguientes resultados:

- El 79,1% anticipa un ritmo estable en la demanda interna, el 16,3% de las empresas prevé una suba y el 4,6% vislumbra una caída.
- El 60% de las firmas estima un ritmo estable en sus exportaciones totales durante agosto respecto de julio, el 19,1% anticipa una suba en sus ventas y el 11,9% prevé una caída.

En el acumulado de los primeros siete meses de 2007, en comparación con el mismo período de 2006, las mayores tasas de crecimiento correspondieron a la producción de la industria automotriz (25,9%), el cemento (23,2%) y otros materiales para la construcción (21,4%). Por su parte, las principales caídas se observaron en la producción de carnes rojas (-9,9%) y fibras sintéticas y artificiales (-6,8%).

Siguiendo con la producción automotriz, cabe mencionar que en el mes de julio de 2007 la actividad de las terminales automotrices muestra un alza de 33,9% respecto de julio de 2006, mientras que en comparación con el mes anterior se observa un incremento del 5,1%. La suba en los niveles de producción acumulados se observa en todas las categorías; sin embargo, los segmentos “camiones” y “autos” causan los mayores crecimientos con

²² Información extraída de: - Pág. Web perteneciente al INDEC

www.indec.gov.ar/nuevaweb/cuadros

- Pág. Web correspondiente al ministerio de economía
www.mecon.gov.ar “Principales indicadores de la Actividad Económica”

variaciones del 33% y 28% respectivamente, siempre con relación al periodo enero-julio de 2006.

La actividad económica argentina

La actividad económica sigue mostrando tasas de crecimiento significativas, significa que la economía argentina está ingresando en una etapa de lenta convergencia hacia tasas sustentables. De hecho, el crecimiento acumulado interanual de los primeros cinco meses del año fue en 2007 de un 8%, frente a un 9,4% del año anterior. Para los últimos 12 meses acumulados, la tasa a mayo fue de 8,6%, luego de varios meses por encima del 9%.

La demanda agregada ha sido liderada en el primer trimestre por el avance de la absorción interna. Las expectativas de crecimiento sostenido del ingreso han dado lugar a un aumento constante del consumo privado, que creció en el primer trimestre un 1,4% desestacionalizado, y un 8,8% en términos interanuales. Pese a la recuperación del consumo de los hogares, posibilitado sobre todo por el importante incremento de la masa salarial pero también por la recuperación del crédito, la participación del consumo en el PBI se mantiene por debajo del 66%.

Del lado de la oferta, durante el primer trimestre el crecimiento siguió mostrando un desempeño parejo de bienes y servicios: los bienes crecieron un 8,8% y los servicios lo hicieron en 8,4%. La evolución en abril y mayo sugiere que por primera vez desde el comienzo de la recuperación los servicios podrían exhibir un ritmo superior a los bienes en el segundo trimestre del año.

Sector autopartes

La industria automotriz fue uno de los sectores que motorizó el desarrollo industrial en el modelo sustitutivo de importaciones. Empresas como Chrysler, Volkswagen, Fiat y Renault, potenciaron el desarrollo de la zona de Córdoba.

Una de las grandes transformaciones productivas tanto a nivel mundial como nacional, obedecieron al sector automotor y por ende al sector autopartista. En el plano regional y nacional, con la constitución del MERCOSUR, y un sistema especial de regulación para el sector, el sector autopartista ha acompañado el crecimiento de las terminales, basado en la producción de piezas específicas o

conjunto de autopiezas dirigidas al armado y ensamblado del vehículo final a cargo de las plantas automotrices.

El sector de autopartes está caracterizado por varios sub sectores donde confluyen empresas con dos características: las que son proveedoras de los mercados de reposición y no requieren de aprobación de calidad internacional u homologación por parte de las terminales y aquellas que actúan como proveedoras de las terminales y que son acreedoras de certificación internacional de calidad y homologación de sus productos.

A partir de la devaluación del peso en el año 2002, y debido a la fuerte caída del sector en los últimos años de la convertibilidad, se produce un aumento importante de la producción del orden del 28% con respecto al año 2001, a pesar de la caída en la demanda de autopartes que incluye tanto componentes nacionales como importados. La variación en la producción experimenta en el año 2003 con respecto al año 2002 un crecimiento del 8%. El fuerte aumento de la producción se explica por las empresas que sustituyen importaciones que actúan en los mercados de reposición (dado que cae la oferta de vehículos en las terminales y se produce un aumento de precios en las piezas que proveen para el mercado de reposición.)

A partir del año 2004, continúa el repunte del sector autopartista, registrando un aumento en la producción con respecto al año 2003 del orden del 7% que se potencia con el aumento de la demanda del 64% en el año 2004 con respecto al año 2003. En este caso se destaca el fuerte crecimiento experimentado en el 2004 por las automotrices, siendo uno de los sectores que más creció con respecto al promedio nacional. A partir del segundo trimestre del 2004, la producción aumenta un 12% revirtiendo la caída producida en el primer trimestre del mismo año.

Conclusión del análisis del sector

Podemos observar con los datos recabados que indudablemente el 2006 fue un año excelente en materia de actividad económica ya que la producción industrial mostró un ritmo de crecimiento más parejo que el 2005, sin las aceleraciones y desaceleraciones del año anterior tras tres años consecutivos de crecimiento agregado a tasas del orden del 9% anual.

Al interior de la rama manufacturera, que fue uno de los sectores impulsores de la expansión, se registró un nuevo nivel record de producción con un crecimiento más homogéneo, observándose a su vez un buen comienzo en el 2007.

El incremento del producto industrial en conjunción con el aumento de la productividad del empleo, el alza en la utilización de mano de obra y la incorporación de capital a la producción (evidenciada por las ampliaciones de capacidad productiva de casi todos los sectores de las ramas que componen los bloques del EMI) daría cuenta de la existencia de un nuevo perfil en el esquema de industrialización, reflejando una nueva característica del comportamiento de la industria.

En conclusión podemos destacar que el PBI de la industria creció un 8,3% en el periodo enero- mayo. En el primer semestre del 2007, el EMI indica un crecimiento de 7,4% respecto del mismo periodo de 2006 y ya supera en un 10% el pico anterior ocurrido en 1998, luego de 49 meses consecutivos de expansión ininterrumpida de su tendencia-ciclo.

Como viene sucediendo en los últimos trimestres, el sector automotriz volvió a ser el de mayor crecimiento y acumula un 24,3% interanual en el primer trimestre.

B) CONTEXTO ESPECÍFICO

Hasta este momento, nos hemos referido al contexto general en el que está inserta la empresa. Ahora, nos referiremos al contexto específico analizando las fuerzas competitivas que interactúan en el sector e influyen a Gomacord. Dicha investigación permitirá conocer otros aspectos de la organización y de su entorno.

Para realizar este análisis se siguieron los lineamientos que han sido propuestos en 1980 por Michael Porter²³, quien estableció un enfoque que se volvió popular para la Planificación Estratégica Corporativa. Propuso un modelo para analizar la estructura de lo que él denominó “sectores industriales” que resulta de agrupar a las empresas que compiten entre sí produciendo y/o comercializando productos o servicios similares.

Dicho análisis es fundamental para definir la estrategia que se implementará en GOMACORD para poder cumplir con el tema del trabajo final de graduación, ya que uno de los objetivos principales de un Cuadro de Mando Integral consiste en definir la estrategia de la empresa en un conjunto de perspectivas operativas.

La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. La intensidad de la competencia en la industria se debe a la estructura económica subyacente y depende de cinco fuerzas competitivas:

- 1. Competidores Actuales en el Sector:** la rivalidad existente influye en los precios, así como en los costos de competir en aspectos como tamaño de planta, desarrollo de producto, posicionamiento, publicidad, calidad de los servicios, fuerzas de venta, etc.
- 2. Rivalidad entre Competidores:** la posibilidad de ingresar al sector coloca un límite a los precios que puede cobrar la empresa y establece la inversión necesaria para desanimar a los futuros aspirantes a ingresar.

²³ “Estrategia Competitiva” de Porter, Michael, 27ª Edición, Editorial Continental, México, 2000.

3. **Poder de Negociación de los Compradores:** el poder de negociación que posee influye sobre los precios que puede establecer la empresa.
4. **Amenaza de ingreso de Productos Sustitutos:** la posibilidad de que ingresen al sector productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades y deseos o que, satisfaciéndolas al mismo nivel, lo hagan a un menor precio.
5. **Poder Negociador de Proveedores:** el poder de negociación que poseen determina el costo de las materias primas, los productos terminados, los servicios necesarios y otros insumos.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; las fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. Los beneficios obtenidos por la empresa van a depender de la rivalidad entre ellas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave consiste en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa en estudio.

Esquema de análisis de las 5 fuerzas para Gomacord SRL.

La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros poder decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Con los datos recolectados en la empresa se puede ver un esquema del análisis de las 5 fuerzas para la empresa Gomacord, entre las cuales encontramos:

1. COMPETIDORES ACTUALES EN EL SECTOR: con respecto a esta fuerza competitiva en relación a la empresa Gomacord SRL en particular se

puede observar que la rivalidad existente en este sector es baja ya que los competidores no influyen en los precios que la empresa coloca a sus productos y tampoco en el desarrollo de los productos que fabrica ya que Gomacord produce piezas a medida de los requerimientos del cliente.

2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: la posibilidad de ingresar al sector es baja ya que la estrategia de diferenciación de producto que lleva a cabo la empresa está dada por la prestación de un buen servicio y en realizar trabajos o productos únicos para cada cliente.

Barreras de entrada: estas barreras son elevadas ya que la empresa cuenta con una gran experiencia en el sector (desde 1963) y el know how de Gomacord marca una importante limitación a los posibles competidores que deberán invertir gran cantidad de dinero y construir una imagen de marca para poder ingresar y tener éxito en el sector.

Barreras de salida: son elevadas debido a la alta rentabilidad del sector, los datos recolectados del INDEC muestran que el sector registra un alza de 33,9% lo que hace muy difícil abandonar el sector, además de la existencia de restricciones gubernamentales que impiden la salida de empresas debido a la pérdida de puestos de trabajo que ocasionarían un alza en la tasa de desempleo.

3. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: como se ha mencionado anteriormente, los clientes de Gomacord son terminales autopartistas como Fiat, Renault, entre otras por lo tanto dicho poder es bajo ya que al ser un sector que no está fragmentado, el comprador no tiene grandes empresas a las cuales recurrir para adquirir productos de la calidad deseada por el cliente. Una ventaja con la que cuenta la empresa es que la comercialización del producto se realiza por fuerzas de ventas propias abasteciendo a los segmentos de mercado a los cuales se dirige la organización en forma directa, esto trae aparejado que se evita utilizar grandes cadenas de distribución con mayor poder de negociación.

4. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS: es otra fuerza que afecta la estructura de la industria ya que la posibilidad de que

ingresen productos sustitutos al sector que satisfagan mejor las necesidades del cliente no existe, ya que como se mencionó anteriormente la empresa fabrica piezas únicas para cada uno.

5. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES: este poder es elevado ya que existe un alto grado de diversificación de los suministros que proveen y el producto es indispensable para el cliente. Dentro de la empresa se puede observar que los proveedores se mantienen medianamente estables y no existe relación de puja de intereses con los mismos, por el contrario, es ésta una empresa que mantiene relación estrecha y negocia las formas de pago.

Como conclusión podemos inferir que la empresa Gomacord se encuentra en una buena posición en el mercado ya que la baja rivalidad que existe en el sector permite a la empresa alcanzar mayores beneficios. Es por ello que el éxito de la estrategia de la empresa depende de qué tan efectiva ésta pueda ser para manejar los posibles cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Los competidores de Gomacord pueden estar en cualquier país del mundo ya que los principales clientes de la empresa son las terminales automotrices (todas excepto Toyota), las cuales mantienen convenio a nivel mundial con el proveedor de auto-goma Hutchinson. Ésta última es la mayor competencia de la empresa a nivel nacional aunque no influya de manera directa para la empresa debido a que cuentan con una tecnología diferente ya que hacen soportes de motor hidráulicos y Gomacord no. Con respecto al mercado de reposición algunos competidores son Giacomelli de Córdoba, Gambina, Rotissa, entre otros, aunque como ya se mencionó anteriormente, la empresa es la única que está en condiciones de entregar piezas homologadas ya que nacionalizan piezas originales de los vehículos que se fabrican en el país.

CAPITULO 4

ANÁLISIS

ORGANIZACIONAL

La realización del presente capítulo denominado Análisis Organizacional nos permitirá conocer con más profundidad los diversos factores que constituyen la naturaleza de la organización, es decir, las condiciones actuales de la empresa Gomacord SRL con el propósito de analizar las fortalezas y debilidades relevantes a tener en cuenta para un mejor diseño del CMI.

En éste se presentarán aspectos generales de la empresa tales como su Visión, Misión, Lineamientos de Acción. Para la elaboración del presente capítulo se tomará la información recolectada a través de las entrevistas o conversaciones mantenidas con el gerente de la empresa.

MISIÓN

La fabricación de auto-partes de goma y goma-metal bajo normas Internacionales de calidad y la provisión de estos bienes superando las expectativas de nuestros clientes.

VISIÓN

En el **Mercado Interno**: mantener la posición de liderazgo y tomar mayor distancia de la competencia. Este objetivo se logrará profundizando las gestiones de calidad y continuando con la elaboración de piezas de alta complejidad técnica y valor agregado.

En el **Mercado Externo**: habiéndose mejorado la competitividad de los productos, se reiniciará una estrategia de marketing dirigida a reposicionar la marca.

Lineamientos de acción

Al hacer referencia a los lineamientos de acción, estamos refiriéndonos a la misión, visión, políticas y valores que enmarcan el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Una de las principales líneas de acción es lograr la fidelización del cliente y sostener la estructura con valores como calidad, tecnología, investigación y un énfasis creciente en los recursos humanos. Se trata de concienciar al personal sobre la obtención de mayores utilidades, primando la conservación de los clientes actuales sobre la generación de nuevos mercados. Internamente se trabaja en el marco de la mejora continua (Kaizen)²⁴, incentivando el sistema del cliente interno para poder cumplir con los plazos de entrega, demanda, y requerimientos que se efectúen entre el personal de la empresa. Los integrantes mantienen una relación cliente-proveedor dentro de la organización.

Un lineamiento que tiene prioridad en la empresa es el de agregar valor mediante el servicio, medido con sistemas de control de satisfacción.

En conclusión, conocer estos lineamientos es de suma importancia para todos los miembros de la organización ya que constituyen los atributos de diferenciación de Gomacord en el mercado.

²⁴ Ver anexo 1 Pág. 94

CAPITULO 5

ANÁLISIS FODA Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

“La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con fortalezas y debilidades internas de una organización”²⁵

Es la herramienta estratégica por excelencia ya que es muy utilizada en la mayor cantidad de empresas por profesionales. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, y demás datos generales de la organización.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinámica de la empresa.

El análisis de las Fortalezas y Debilidades que se realizó en la empresa Gomacord se pudo llevar a cabo gracias a la recolección de datos que se hizo al personal de la empresa y mediante el análisis de los capítulos anteriores. Posteriormente se redacta el Diagnóstico Organizacional de la empresa.

²⁵ “Administración” de Harold Koontz, Heinz Weirich, Editorial Mc.Graw Hill, México, 1997.

FORTALEZAS

Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

- **TRAYECTORIA:** la empresa Gomacord nace en el año 1963, desde entonces, ha logrado posicionarse en la primera línea de empresas argentinas dedicadas a la fabricación de auto-partes de caucho moldeado.
- **UBICACIÓN ESTRATEGICA:** Gomacord goza de una privilegiada localización en la zona central de la República Argentina estratégicamente ubicada en el cinturón industrial de la provincia de Córdoba favoreciendo la operación logística.
- **INFRAESTRUCTURA PROPIA:** la empresa cuenta con una planta de 4200 m² de superficie de terreno y 3800 m² de superficie cubierta.
- **EXISTENCIA DE ECONOMIAS DE ESCALA:** Gomacord trabaja con economías de escala, lo cual le ha permitido reducir los costos unitarios de los productos que elabora y de esta manera enfrentar de mejor forma a los competidores.
- **CERTIFICACION DE ISO 9000:** la empresa fue una de las primeras en el rubro “fabricantes de auto-partes de goma y goma metal” en certificar la norma ISO 9000 en el año 1996, lo cual constituye una gran fortaleza para la misma.
- **COMPROMISO CON EL MEDIO AMBIENTE:** en Gomacord se siguen políticas ambientales dentro de la empresa, ya que la misma entiende la importancia que debe darse al medio ambiente debido a que debe garantizarse la protección del mismo y el futuro de las próximas generaciones, es por ello que fue la primera empresa en el sector que certificó ISO 14000.

DEBILIDADES

Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

- **SISTEMA CONTABLE INEFICIENTE:** debido al crecimiento acelerado de la empresa en los últimos años, el sistema contable que utiliza actualmente resulta ineficiente en entornos competitivos y dinámicos impidiéndole a la empresa actuar de manera proactiva frente a la competencia que existe en el sector. Dicho sistema está centrado exclusivamente en aspectos contables y financieros, el mismo no considera ciertos factores críticos de éxito como son: la satisfacción de los clientes, la flexibilidad y el tiempo, entre otros.
- **FALTA DE UN SISTEMA SISTEMATIZADO DE CONTROL:** la ausencia de un sistema sistematizado lleva a que la empresa no pueda controlar de manera óptima todas las áreas dentro de la empresa y tampoco permite que se pueda vincular la estrategia con los objetivos específicos de cada sector.
- **EXCESIVA CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES:** dicha centralización genera falta de agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones y consecuentemente decisiones tardías. (Ver diagnóstico)

OPORTUNIDADES

Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

- **MAYORES TASAS DE CRECIMIENTO EN LA PRODUCCION DEL SECTOR AUTOMOTRIZ:** de acuerdo a los datos del EMI (Estimador Mensual Industrial) la actividad industrial para julio de 2006 en relación al mes anterior registra subas del 3%, esto lleva a la empresa a aumentar su producción para poder satisfacer la demanda de sus clientes. (Ver Análisis del Sector)
- **CONTEXTO ECONOMICO FAVORABLE:** según datos del INDEC, la actividad económica argentina sigue mostrando tasas de crecimiento significativas, o sea que la economía esta ingresando en una etapa de lenta divergencia hacia tasas sustentables lo que le permite a la empresa seguir creciendo en el sector. (Ver Actividad Económica Argentina).

AMENAZAS

Se define a una amenaza como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

- **POSIBLE INGRESO DE UN PROVEEDOR ITALIANO DE AUTO-PARTES AL MERCADO LOCAL:** estos datos no están confirmados sino que solamente se basa en supuestos o rumores que hay en el sector, pero si ese supuesto se cumple sería una amenaza para Gomacord porque podría absorber una gran cantidad de clientes. Como se pudo mencionar en el análisis de las 5 fuerzas, la empresa no cuenta con competidores directos en cuanto a la tecnología que utilizan, se nombró a Hutchinson como competidor en el mercado local aunque dicha empresa fabrique soportes de motor hidráulico y Gomacord no cuenta con dicha tecnología; entonces la llegada de este nuevo proveedor va a introducir al mercado la producción de piezas de goma y goma-metal que entonces sí la empresa se vería seriamente perjudicada porque puede que tenga que bajar sus precios para seguir manteniendo sus clientes.

Diagnóstico Organizacional

Actualmente Gomacord SRL cuenta con 44 años en el mercado a través de los cuales ha tenido una imagen positiva y un posicionamiento competitivo en relación a sus competidores, todo ello gracias a la calidad de sus productos.

El diagnóstico organizacional es un procedimiento de investigación que se realiza en la empresa para evaluar la eficiencia, tanto interna como externamente. Cabe destacar que a pesar de la confiabilidad de la información que se obtenga, el diagnóstico en sí mismo es de carácter subjetivo, lo que se debe a que este trabajo es el resultado de la interpretación de la información obtenida.

El presente diagnóstico se pudo realizar gracias a la participación de los diversos sectores de la empresa y tiene como objetivo evidenciar las debilidades y fortalezas con que debe lidiar la empresa para seguir teniendo éxito.

Después de la entrevista llevada a cabo al gerente comercial de Gomacord y de investigaciones respecto a competitividad y de analizar el sector, se pudo observar que el objetivo perseguido por la empresa es proyectarse hacia el futuro como una empresa de altos niveles de productividad y calidad y con un equipo laboral altamente motivado y con condiciones de trabajo adecuadas, a un grupo tan calificado como el que forma parte.

Gomacord SRL pertenece al sector autopartista y a la industria metal-mecánica, comercializa piezas de goma y goma-metal para la incipiente industria automotriz. La actividad principal que realiza la empresa es la fabricación y mayoreo de auto-partes de goma y goma-metal. El mercado al que dirige sus productos se divide en tres segmentos, dentro de los segmentos encontramos al segmento de terminales autopartistas en el que la facturación de la empresa está mayormente marcada, luego se encuentra el segmento de grandes automotrices a lo que dentro de la empresa lo denominan "Tir One", dicho segmento incluye a grandes automotrices que proveen piezas al igual que la empresa. Y por último encontramos el mercado de reposición que se concentra en mayoristas y distribuidores.

La empresa se encuentra en una etapa de madurez debido a la gran trayectoria que tiene en el mercado, aunque como bien se sabe, los ciclos dentro de nuestro país siempre dependen del macro entorno. La madurez está

caracterizada por una disminución en la tasa de penetración de mercado y por una consolidación en el número de proveedores así como de clientes.

Debido a la experiencia que posee la empresa se puede inferir que nuevamente Gomacord se encuentra en un estado de crecimiento continuo ya que está pasando de una pequeña a una mediana empresa por la gran facturación que mantuvo en los últimos años además del crecimiento en el número de empleados.

Con respecto a la estrategia genérica, la empresa utiliza la diferenciación que consiste en crear el producto como algo que sea percibido como único. La diferenciación se basa en el producto mismo, dicha estrategia se pudo llevar a cabo gracias a un atento estudio que se ha realizado de las necesidades y preferencias de sus compradores. El riesgo que corre la empresa en seguir esta estrategia de diferenciación consiste en que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Otro riesgo es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar tales características con rapidez como ha sucedido antes de que la empresa comience a poner sus sellos en sus productos y marca, de este modo, la empresa debe encontrar fuentes duraderas de exclusividad para que las empresas rivales no puedan imitarla con rapidez.

Con respecto a los productos sustitutos, se está empezando a utilizar otras materias primas por un tema de costos y por un tema ambiental. Generalmente las terminales están utilizando piezas de plástico para poder disminuir costos. Con respecto a productos complementarios se puede decir que no son muchos ya que la empresa fabrica sus piezas a medida de los pedidos de sus clientes. Lo que si se puede observar es que el competidor copia las piezas que la empresa produce y trata de desarrollar con sus propios métodos dichas piezas sin un plano donde se tenga desarrollado todo el ensayo previo.

Las metas de Gomacord son un estudio de la alta dirección; trabaja con objetivos estratégicos los cuales se desarrollan anualmente, los mismos se congenian con los responsables y líderes de cada sector. Una vez fijados los objetivos se bajan a los mandos medios y operativos para comunicarlos.

El nivel de clientes con el que cuenta la empresa y el nivel de certificaciones, son los principios básicos. La estrategia madre de

comercialización de los productos es desarrollar piezas de alta complejidad técnica y altos volúmenes, eso lleva a que la empresa se posicione de una manera diferente en el mercado respecto de otras empresas.

A lo largo de este trabajo final se ha observado dentro de la empresa la ausencia de una herramienta que le permita gestionar sus recursos y su estrategia, es por ello que sería adecuado el diseño de un Cuadro de Mando Integral para que le permita a la empresa controlar de manera óptima todas las áreas dentro de la organización.

Una de las debilidades de la empresa es el sistema contable ineficaz que lleva a cabo actualmente, ya que está centrado exclusivamente en aspectos financieros y contables y no considera ciertos factores críticos de éxito por ejemplo la satisfacción del cliente.

Es por ello que la razón de “Diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord SRL” va a permitir explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores para que facilite el consenso en toda la organización y evitar la dispersión en las actividades. Así, el CMI proporcionará una fotografía de los aspectos esenciales de la empresa de un solo vistazo y lo que es más importante, se va a pasar de una versión estática a un análisis dinámico pudiendo, en dicho Cuadro de Mando, ver la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales; de esta manera se podrán anticipar cosas importantes y actuar con tiempo.

Debido a que los responsables de esta organización no sólo se muestran concientes de sus debilidades sino que además están en búsqueda de mejoras y con grandes expectativas e interés en el Diseño de un CMI es que se estima importante la realización de este trabajo final de graduación.

Plan de Acción

Resultados Esperados

El Control de la Gestión y el Cuadro de Mando Integral, su herramienta esencial, son los instrumentos clave para poder llevar a cabo de manera óptima la estrategia de la empresa. Hay una percepción errónea de que el Cuadro de Mando es algo apto sólo para las grandes empresas y que las pymes no tienen ni recursos ni tiempo para llevarlo adelante. Las actividades pequeñas y medianas pueden extraer más beneficios del Cuadro de Mando al ser mucho más fáciles de implantarlo y dar seguimiento, debido precisamente a que el tamaño más reducido otorga la posibilidad de controlar todo de manera más pormenorizada y llevar a cabo su estrategia de manera más efectiva.

Se considera importante diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Gomacord SRL ya que será útil para que la misma pueda actuar de manera proactiva frente a la competencia que existe en el sector, además es necesario que la empresa cuente con un sistema de Gestión Estratégico para que le permita poder medir y gestionar sus estrategias y capacidades, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados, considerando, no solamente aspectos financieros, sino también otros aspectos esenciales para el éxito empresarial, como son: los clientes, los procesos internos y la formación de los recursos humanos.

Diseñar un CMI para la empresa Gomacord sería beneficioso y útil ya que no tiene elevados costos su implementación y va a mantener los datos y realizar informes periódicos, además va a permitir enfocarse en aquellas actividades que merezcan atención.

CAPITULO 6

PROPUESTA DE

DISEÑO

DEL CMI

Propuesta de Diseño del CMI

Seguidamente se presenta la propuesta del Trabajo Final de Graduación el cual busca el establecimiento de metas a corto y a largo plazo, las cuales serán definidas en el presente trabajo siguiendo los pasos necesarios para llevar adelante el Diseño del CMI (ver Tabla 1) como así también los indicadores de cada perspectiva.

Lo que se busca al desarrollar la propuesta es el diseño de una herramienta de gestión integral y general, para que la empresa pueda llevar a cabo de manera óptima la estrategia y gestionar sus recursos no como simple herramienta de medición sino como un sistema de gestión estratégica.

Cabe destacar que el proceso seguido, como así también el diseño del CMI se adaptó a la situación real de Gomacord, contemplando su situación en el mercado y su organización interna con el fin de que dicho diseño actúe como un sistema de control y mejore su sistema contable que actualmente resulta ineficiente.

Los propósitos que se buscan al encarar el proyecto de diseño del CMI para la empresa Gomacord son:

- ✓ Clarificar y comunicar la visión y estrategia de Gomacord.
- ✓ Lograr aunar los esfuerzos de los integrantes de la empresa hacia una visión compartida.
- ✓ Establecer las bases para que Gomacord pueda medir, controlar y consolidar su estrategia para mejorar su sistema contable.

Para llevar a cabo la propuesta se tiene en cuenta la información recolectada y analizada durante todo el trabajo para así llegar a un diseño que se adapte a las necesidades de la empresa.

Tabla 1: Pasos para el diseño del CMI

En la siguiente tabla mostraremos los pasos necesarios para llevar adelante la propuesta de diseño del CMI para la empresa Gomacord SRL.

PASO	DESCRIPCIÓN	PROCEDIMIENTO
1	Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.	Para una empresa como Gomacord el CMI se diseña sobre toda la empresa, en especial en la dirección de la misma.
2	Clarificar la visión de la empresa.	A través de reuniones con el gerente y el director de cada área.
3	Establecer las perspectivas bajo las cuales se diseña el CMI.	Ídem.
4	Transformar la visión en objetivos claros para cada perspectiva	Ídem.
5	Definir los factores críticos para cada perspectiva,	Ídem.
6	Descripción de indicadores y la relación con la estrategia de la empresa.	Ídem.
7	Desglose de indicadores dentro de cada perspectiva	Ídem.

Una vez que se encuentre plasmado los pasos para llevar adelante el diseño del CMI se podrá comenzar con el mismo. A continuación desarrollaremos cada uno de los pasos a seguir planteados en la tabla anterior para el diseño exitoso del CMI para la empresa Gomacord SRL.

Paso 1: Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

El propósito de este paso es establecer un consenso sobre las características del sector para así llegar a una definición clara de la posición actual de Gomacord SRL. Para obtener esta información se llevó a cabo un análisis de las cinco fuerzas competitivas utilizando el modelo de Porter (capítulo 3), se realizó un diagnóstico organizacional y por último se realizó un análisis FODA para analizar tanto puntos fuertes como débiles de la organización y las oportunidades y amenazas externas (capítulo 5).

El diseño del CMI debe hacerse teniendo en cuenta la misión de la empresa y los objetivos de las demás gerencias para que se encuentren alineados a una sola misión.

El diseño del CMI debe ser aplicado a toda la empresa.

Paso 2: Clarificar la visión de la empresa

El modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión compartida por todos los miembros de la empresa y es por ello que resulta esencial clarificar la misma desde el principio del trabajo.

La visión expresa los valores fundamentales de la empresa, hacia donde nos dirigimos y la clase de empresa que queremos ser.

La visión de Gomacord dentro del **Mercado Interno** es mantener la posición de liderazgo y tomar mayor distancia de la competencia. Este objetivo se logrará profundizando las gestiones de calidad y continuando con la elaboración de piezas de alta complejidad técnica y valor agregado.

En el **Mercado Externo**: se reiniciará una estrategia de marketing dirigida a reposicionar la marca.

Esta visión se complementa con una misión específica que es la fabricación de auto-partes de goma y goma-metal bajo normas internacionales de calidad.

Para el logro de la visión y misión antes definidas, la empresa hace referencia a valores que son indispensables:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Compromiso con el liderazgo
- ✓ Mejora continua
- ✓ Desarrollo de RR.HH.
- ✓ Compromiso con el medio ambiente

Paso 3: Establecer las Perspectivas

Una vez clarificada la visión, se debe establecer las perspectivas sobre las cuales se debe crear el Cuadro de Mando. Para llevar adelante este paso, se toma como base el modelo original de Kaplan y Norton en su obra "The Balance Scorecard"²⁶. Los autores proponen cuatro perspectivas que son: la Financiera, la del Cliente, la de los Procesos Internos y por último la de Aprendizaje y Crecimiento.

Luego de analizar la empresa y en consenso con el gerente general de la misma se ha decidido que las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente serán la base para el desarrollo del Objetivo General del Trabajo Final de Graduación, ya que las mismas integran toda la empresa y a la vez capturan las actividades críticas de creación de valor.

²⁶"Cuadro de Mando Integral" (The Balanced Scorecard), de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.

Paso 4: Transformar la visión en objetivos claros para cada perspectiva

“El modelo de Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. Se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y una estrategia abstracta en indicadores y metas concretas”.²⁷

El propósito de este paso es transformar la visión en términos tangibles a partir de las cuatro perspectivas establecidas. Para llevar adelante este paso se ha definido junto al gerente general de Gomacord los objetivos estratégicos para cada una de ellas, de esta manera el modelo va a permitir a la empresa descomponer la visión en estrategias concretas basadas en la realidad de Gomacord con las que los miembros de la misma van a poder trabajar y sentirse identificados.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Teniendo en cuenta las estrategias financieras se puede inferir que Gomacord lleva a cabo la estrategia de mantenimiento, esta estrategia está orientada a la protección de la participación en el mercado de la unidad de negocio y de la posición competitiva, es por ello que los objetivos generales se van a definir en torno a indicadores de rentabilidad y productividad.

Como ya se ha definido a lo largo del trabajo, la filosofía corporativa de la empresa se enfoca en el objetivo de mantener el liderazgo que ocupa en el mercado teniendo en cuenta la calidad de sus productos y la calidad del servicio que ofrece a sus clientes por medio de la innovación permanente que le permite a la empresa generar una alta rentabilidad.

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Medir la rentabilidad sobre la inversión:** se define este objetivo estratégico ya que medir la rentabilidad de la empresa es el punto de partida para determinar el estado actual de Gomacord respecto a ventas que genera, utilidades que obtiene y respecto a la posición que ocupa en el mercado.

²⁷ Op. Cit. Pág. 144

La medición de este punto será tratado en profundidad describiendo indicadores y forma de cálculo de los mismos en el paso 6 y 7. Como se mencionó anteriormente, la empresa sigue una estrategia de mantenimiento, por tal motivo se requiere que la misma potencie al máximo su capacidad de rentabilidad y genere el menor gasto posible, a su vez, requiere un aumento de la productividad de cada miembro de la empresa.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En esta perspectiva se debe aprender a gestionar correctamente las necesidades de los clientes, se debe analizar a los clientes con los que cuenta la empresa, analizar las posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y todo debe estar alineado con los objetivos financieros que la empresa quiere seguir. Para esta perspectiva se define como objetivo principal la propuesta de valor para el cliente y su consiguiente fidelización que es uno de los lineamientos de acción que persigue Gomacord.

Al hacer referencia a los lineamientos de acción, estamos refiriéndonos a las políticas y valores que enmarcan el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Una de las principales líneas de acción es lograr la fidelización del cliente y sostener la estructura con valores como calidad, tecnología, investigación y un énfasis creciente en los recursos humanos. Se trata de concientizar al personal sobre la obtención de mayores utilidades, primando la conservación de los clientes actuales sobre la generación de nuevos mercados.

Con respecto a la estrategia genérica, la empresa utiliza la estrategia de diferenciación, el acento de esta estrategia consiste en diferenciar el producto que ofrece la unidad de negocio, creando algo que los clientes perciban como exclusivo. La empresa se encuentra en una etapa de madurez debido a la trayectoria que tiene en el mercado, se centran en mantener la diferenciación de sus productos y lograr el control del mercado.

La idea de Gomacord es ofrecer el mejor producto orientándose a la excelencia de los mismos, ofreciendo a sus clientes alta calidad, tecnología e innovación permanente.

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Fidelizar al Cliente:** con este objetivo Gomacord busca retener o mantener las relaciones existentes con sus clientes. Se busca realizar una investigación en profundidad del mercado para revelar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como calidad, precio e innovación.
- ✓ **Satisfacer al cliente**

La medición de estos objetivos estratégicos será analizada en profundidad describiendo indicadores y forma de cálculo de los mismos en el paso 6 y 7.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva se encuentra estrechamente relacionada con la cadena de valor ya que se busca determinar el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida en las dos perspectivas anteriores.

Internamente se trabaja en el marco de la mejora continua (Kaizen), incentivando el sistema del cliente interno para poder cumplir con los plazos de entrega, demandas, y requerimientos que se efectúen entre el personal de la empresa.

Por medio de los indicadores que se definen en esta perspectiva, se pretende tener un control de los procesos operativos que realiza Gomacord y así identificar posibles errores y desvíos para poder implementar acciones correctivas o preventivas.

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Mejorar la productividad de la empresa:** se define esta estrategia ya que la misma se enfoca en el esfuerzo de la gestión estratégica de los costos, en la calidad de los procesos, en las relaciones con los proveedores y en la duración de los ciclos productivos. Con este objetivo se busca lograr mayores niveles de rentabilidad a través de un excelente desempeño y control en los costos, se busca además mejorar la motivación de los empleados.
- ✓ **Evaluar la calidad de los procesos internos de la empresa:** Gomacord orienta sus procesos productivos en torno a la mejora continua, mediante un sistema interno se incentiva a cualquier nivel operativo de la empresa a presentar sus propuestas de mejoras. A

través de periódicas auditorías internas, se mide el grado de cumplimiento de los objetivos dentro de los diferentes sectores de la empresa. Como el objetivo lo indica, se busca evaluar si la empresa está funcionando correctamente.

La medición de estos objetivos serán tratados en profundidad describiendo indicadores y forma de cálculo de los mismos en el paso 6 y 7.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Estamos ante la perspectiva clave, ya que los cimientos de la organización han de consolidarse en este ámbito. Lo más importante a tener en cuenta, es que Gomacord basa su capacidad para aprender, para adaptarse y para crecer en sus recursos estratégicos que están relacionados con la infraestructura que será un elemento importante para la ejecución de la estrategia al igual que fomenta el crecimiento humano e intelectual.

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Satisfacción de los empleados:** Con este objetivo se busca incrementar la productividad de los empleados y así poder lograr mayores ingresos. La satisfacción de los empleados tiene gran influencia a la hora de brindar un producto de excelencia, mejorar la satisfacción de los clientes y a la larga obtener mayor rentabilidad. La gestión del capital humano tiene cada vez mayor importancia, la relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad de los productos y el rendimiento es directa.
- ✓ **Motivación de los empleados**

Al igual que las perspectivas anteriores, la medición de este punto será tratado en profundidad describiendo indicadores y forma de cálculo de los mismos en el paso 6 y 7.

Gráfico 1: muestra los avances desde el paso 1 al punto 4



Paso 5: Identificar los factores críticos para cada perspectiva

Como se ha definido en el marco teórico de este trabajo, los factores críticos son las causas críticas de una organización, que al ser correctamente administradas permiten alcanzar resultados exitosos.

Es importante que se identifique estos factores dentro de cada perspectiva para saber donde está la clave del éxito de este CMI.

Se han definido los siguientes factores críticos para poder tener éxito los cuales han sido ordenados por perspectivas y por orden de prioridad.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Mantener elevado el nivel de ventas
- Controlar y reducir gastos
- Mejorar la rentabilidad

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- Sostener la estructura de la empresa con valores como calidad y tecnología.
- Ser proactivo en cuanto a las necesidades de nuestros clientes para lograr la satisfacción de los mismos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- Velocidad de respuesta en los reclamos y pedidos
- Calidad de los productos

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Buen clima laboral
- Mantener elevada la productividad de los empleados

Paso 6: Desarrollo de indicadores

PERSPECTIVA FINANCIERA - INDICADORES

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Medir la rentabilidad sobre la inversión”.**

Los indicadores utilizados para realizar un seguimiento de la estrategia son los siguientes:

1. Evaluar la situación económica de Gomacord efectuada a través de la tasa de rentabilidad.
2. Medir la rentabilidad sobre el capital
3. Medir el rendimiento sobre los activos
4. Medir la rentabilidad sobre las ventas
5. Medir la expansión comercial de la empresa

PERSPECTIVA DEL CLIENTE - INDICADORES

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Fidelizar al cliente**

Los indicadores para esta perspectiva son los siguientes:

6. Medir el porcentaje de ingreso proveniente de nuevos mercados
7. Medir el crecimiento del número de clientes actuales

- ✓ **Satisfacer al cliente**

Los indicadores son los siguientes:

8. Medir el grado de satisfacción de los clientes
9. Medir la rentabilidad por cliente

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS – INDICADORES

Objetivo Estratégico:

- ✓ **Mejorar la productividad de la empresa**

Los indicadores son los siguientes:

10. Determinar el aumento en la productividad
11. Establecer la eficiencia en la planificación
12. Medir la calidad de los productos

✓ **Evaluar la calidad de los procesos internos de la empresa**

Las actividades para cumplir con este objetivo son:

13. Medir la cantidad de productos devueltos por los clientes
14. Medir la calidad del servicio

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - INDICADORES

Objetivo Estratégico:

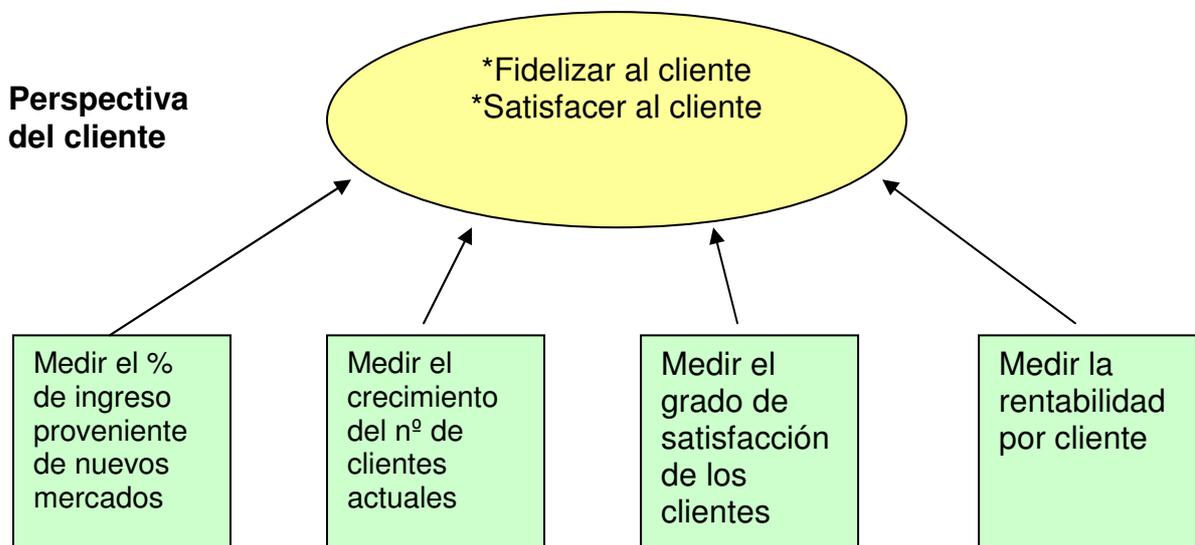
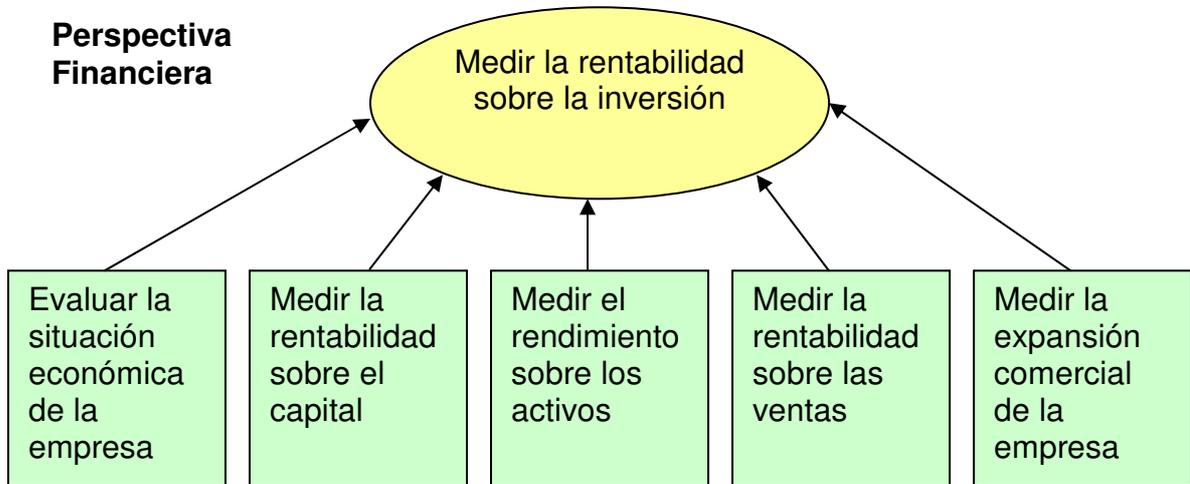
✓ **Satisfacción de los empleados**

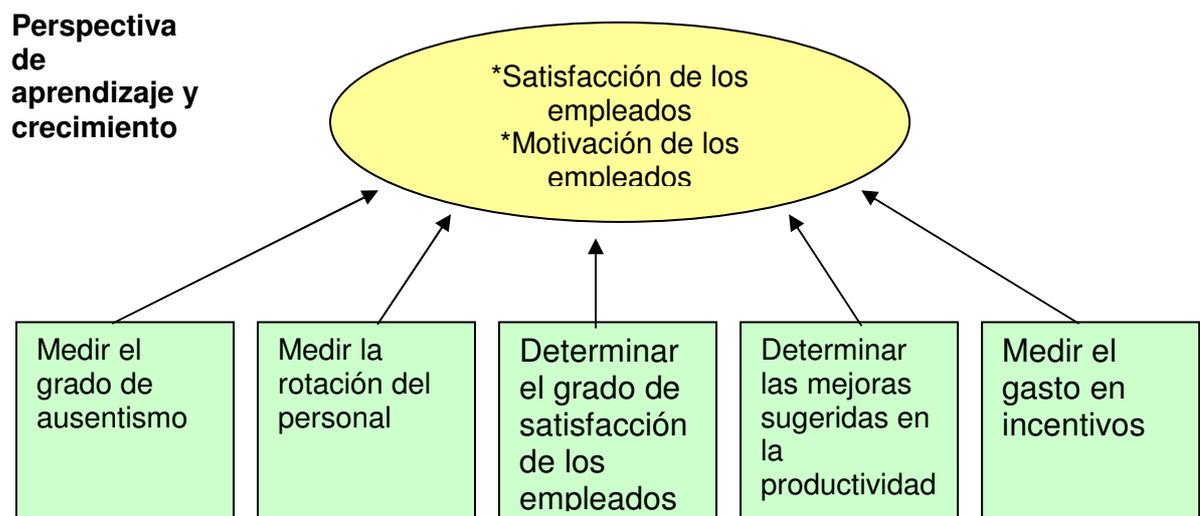
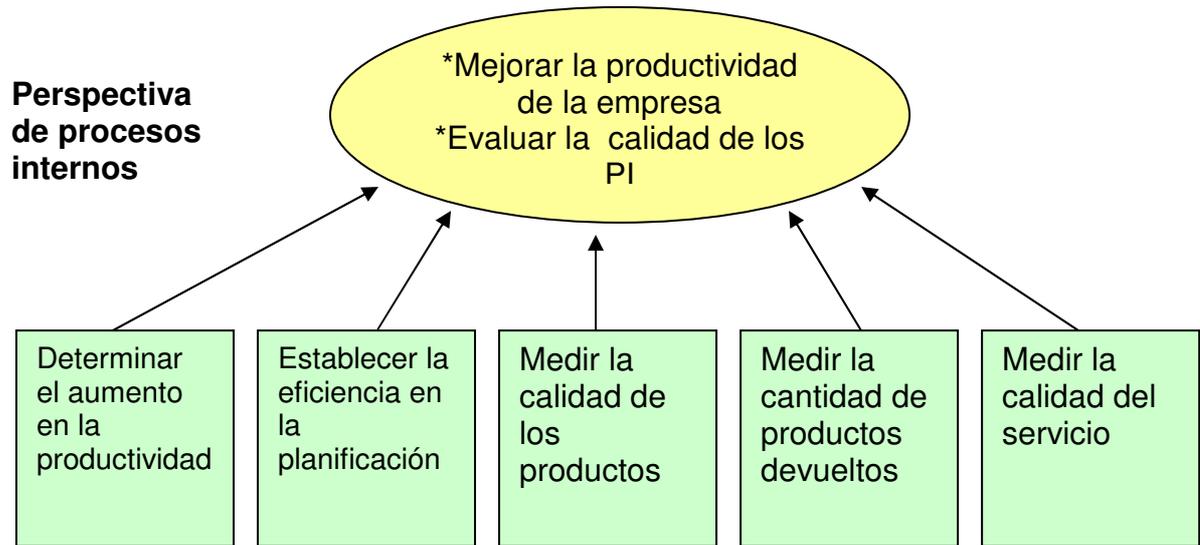
15. Medir el grado de ausentismo
16. Medir la rotación del personal
17. Determinar el grado de satisfacción de los empleados

Motivación de los empleados”

18. Determinar las mejoras sugeridas en la productividad
19. Medir el gasto en incentivos

Gráfico 2: Mapa estratégico del CMI





Paso 7: Desglose de indicadores dentro de cada perspectiva

En esta etapa realizaremos un desglose de los indicadores describiendo cada uno de ellos. Es necesario realizar este paso ya que se intenta lograr que todos los empleados se involucren en el CMI.

En la tabla 2 vemos cada indicador con su ratio o forma de medición del mismo.

PERSPECTIVA	INDICADORES	RATIO
FINANCIERA	1. Evaluar la situación económica de la empresa	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{TOTAL DE VENTAS}}$
	2. Medir la rentabilidad sobre el capital	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL TOTAL}}$
	3. Medir el rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$
	4. Medir la rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{UAI} \times 100}{\text{VENTAS TOTALES}}$
	5. Medir la expansión comercial de la empresa	$\frac{\text{AUMENTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS PERIODO ANTERIOR}}$
CLIENTE	6. Medir el % de ingreso proveniente de nuevos mercados	$\frac{\text{CLIENTES DE NROS MDOS}}{\text{TOTAL DE CLIENTES}}$
	7. Medir el crecimiento del número de clientes actuales	$\frac{\text{CLIENTES DE MDOS ACT.}}{\text{CLIENTES PER. ANTERIOR}}$
	8. Medir el grado de satisfacción de los clientes	Encuestas de satisfacción
	9. Medir la rentabilidad por cliente	$\frac{\text{BENEFICIO x CLIENTE}}{\text{COSTO x CLIENTE}}$
	10. Determinar el	

PROCESOS INTERNOS	aumento en la productividad	<u>Nº DE UNID. PRODUCIDAS</u> \$ DE M.P.
	11. Establecer la eficiencia en la planificación	<u>OBJ. ALCANZADOS</u> OBJ. PLANIFICADOS
	12. Medir la calidad de los productos	<u>DEVOLUCIONES x 100</u> PRODUCCIÓN TOTAL
	13. Medir la cantidad de productos devueltos por los clientes	<u>CANT. DE DEVOLUC.</u> CANT. DE PEDIDOS
	14. Medir la calidad del servicio	<u>PROBLEMAS RESUELTOS</u> PROBLEMAS DETECTADOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
	15. Medir grado de ausentismo	<u>Hs. AUSENCIA</u> TOTAL Hs. TRABAJADAS
	16. Medir la rotación del personal	<u>BAJAS x 100</u> TOTAL PERSONAL
	17. Determinar el grado de satisfacción de los empleados	Encuesta de Satisfacción
	18. Determinar las mejoras sugeridas en la productividad	<u>MEJORAS SUGERIDAS</u> TOTAL EMPLEADOS
	19. Medir los gastos en incentivos	<u>IMPORTE DE INCENTIVOS</u> GASTOS DE PERSONAL

Desglose de indicadores

Perspectiva Financiera

1. Evaluar la situación económica de Gomacord efectuada a través de la tasa de rentabilidad: el porcentaje resultante de este indicador presenta el valor de beneficios que la empresa obtiene al vender sus productos. Cuanto mayor sea el porcentaje, mayor beneficio obtendrá la empresa. El porcentaje deseado por la empresa de este indicador es obtener un 20% de utilidad sobre el total de ventas medido en un periodo de tiempo anual.

2. Medir la rentabilidad sobre el capital: se lleva a cabo esta actividad ya que dicho indicador es una medida para saber como ha sido la evolución del capital total de la empresa. Indica en términos contables las utilidades que la empresa generó con respecto al capital contable. Este indicador se medirá anualmente y arroja como resultado un porcentaje de la evolución del capital de Gomacord.

3. Medir el rendimiento sobre los activos: es una medida de utilidad por unidad monetaria de activos. El rendimiento sobre activos demuestra cómo está siendo el Activo de la empresa, en tanto mayor sea el valor porcentual resultante de este indicador mejor se estará utilizando el Activo dentro de la empresa.

4. Medir la rentabilidad sobre las ventas: este indicador es una herramienta de control eficaz ya que pretende medir el desempeño actual de las ventas planificadas por Gomacord y los costos incurridos para poder generar el volumen actual de ventas.

Dicho análisis se llevará a cabo revisando el estado de resultado actual de la empresa, el porcentaje deseado es obtener un 20% de rentabilidad sobre las ventas medido en un periodo de tiempo anual.

5. Medir la expansión comercial de la empresa: este indicador resume de manera porcentual el aumento y/o la disminución de las ventas en comparación con las ventas realizadas en el período anterior. El resultado que se obtenga será entendido fácilmente ya que a medida que Gomacord tenga un mayor crecimiento en las ventas obtendrá mejores resultados. Los datos para llevar adelante este indicador se obtiene de los estados contables o bien de las facturas comerciales. Es un indicador interno para tener una idea de como

evoluciona la empresa y será analizado en un periodo anual, donde el porcentaje deseado de expansión comercial será del 15% anual.

Perspectiva del Cliente

6. Medir el porcentaje de ingreso proveniente de nuevos mercados: con esta actividad se intenta determinar el grado porcentual en el que la empresa es capaz de captar nuevos mercados. Este indicador se lleva a cabo por medio de un registro de clientes que posee Gomacord para así poder determinar el porcentaje de ingreso proveniente de nuevos mercados. El porcentaje deseado por la organización es del 10% en un horizonte de tiempo anual.

7. Medir el crecimiento del número de clientes actuales: este indicador busca medir el porcentaje de crecimiento de clientes actuales que obtuvo Gomacord comparándolos con los clientes del periodo anterior. Al igual que el indicador antes mencionado, este se lleva a cabo utilizando un registro de clientes que posee la empresa. El porcentaje deseado es del 5% en un periodo de tiempo anual.

8. Medir el grado de satisfacción de los clientes: con este indicador se busca lograr satisfacer al cliente, para poder evaluar este parámetro lo conveniente es llevarlo a cabo a través de encuestas sobre precio, calidad del producto y tiempo de entrega. La propuesta de valor a los clientes se medirá a través de un índice de satisfacción mensual, el cual refleja una serie de atributos relacionados con la calidad, el precio, el prestigio de la empresa y las relaciones con los clientes. Para poder determinar el nivel de satisfacción, cada cliente deberá colocar una puntuación a cada atributo mencionado de acuerdo a la percepción que tengan de los mismos. Esta puntuación es la siguiente:

- 1 Malo
- 2 Regular
- 3 Bueno
- 4 Muy bueno
- 5 Excelente

Una vez definidas las puntuaciones, Gomacord podrá calcular el promedio de la satisfacción correspondiente a cada atributo, lo cual indicará en cuáles la empresa se encuentra actuando bien y en cuáles tendrá que realizar

mejoras. Con respecto a este indicador se espera que el 80% de los clientes perciban cada atributo como muy bueno.

9. Medir la rentabilidad por cliente: después de que se hayan eliminado los gastos en los que la empresa ha incurrido para conseguir o mantener a los clientes se debe determinar la rentabilidad de los mismos. Este indicador tiene por objetivo determinar en que porcentaje ha sido la rentabilidad por cliente para contrastarlos con la facturación que obtiene la empresa anualmente.

El porcentaje deseado por la organización es del 15% en un horizonte de tiempo anual.

Perspectiva de Procesos Internos

10. Determinar el aumento en la productividad: se considera este indicador ya que el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su productividad. La productividad sirve para poder evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

En conclusión, con este indicador se busca obtener medidas de productividad, evaluar los recursos como materias primas, energía, entre otros, e ir realizando las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentable. Con esta actividad la empresa pretende aumentar su productividad en un 15% anualmente.

11. Establecer la eficiencia en la planificación: este indicador tiene por objetivo detectar el grado de eficiencia que presenta la planificación en el departamento de producción dentro de Gomacord. Con ello se pretende determinar:

- compromiso del departamento en el logro de objetivos
- nivel de capacidad de los responsables
- capacidad de adaptación en la planificación

Teniendo en cuenta los puntos mencionados, este indicador es verdaderamente útil a la hora de tomar decisiones.

12. Medir la calidad de los productos: al analizar este indicador se contará con información relacionada con la cantidad porcentual de devoluciones mensuales. En este tipo de empresas, donde los productos que ofrece a sus

clientes resultan esenciales, las fallas pueden ocasionar la pérdida de confiabilidad del cliente y retraso en su producción, es por ello que en la medida que las fallas tiendan a cero Gomacord trabajará bajo condiciones de excelencia.

13. Medir la cantidad de productos devueltos por los clientes: con este indicador se pretende determinar qué cantidad de productos han sido devueltos por los clientes de acuerdo a la cantidad de pedidos que se han producido. Se espera reducir al mínimo las devoluciones ya que perjudican a la empresa en cuanto a la imagen y a la facturación ya que si las mismas arrojan un resultado elevado en el largo plazo se va a perder una gran cantidad de clientes.

14. Medir la calidad del servicio: este indicador intenta medir como es la calidad del servicio que ofrece la empresa, se busca que la calidad sea excelente ya que es el objetivo principal de la empresa, es por ello que se deberá resolver la mayoría de los problemas detectados.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

15. Medir el grado de ausentismo: este indicador se mide en porcentajes y está determinado por las horas de ausencia en horario laboral en comparación con las horas trabajadas. Permite conocer el porcentaje de tiempo que en el que el personal no realiza tareas específicas en la empresa. Cuanto menor sea este porcentaje, la productividad del empleado tendrá que ser mayor. Los datos para poner en práctica este indicador se obtendrá de la cantidad de horas en fábrica que por lo general es un turno de 8 horas por día y las planillas de permisos para retirarse de planta.

16. Medir la rotación del personal: permite conocer la movilidad del personal en un periodo determinado. Es muy importante analizar este indicador ya que permite determinar posibles fallas en el sistema organizativo para poder detectar problemas que resulten en los distintos puestos de trabajo y también para poder planificar inversiones tanto en personal como en capacitación. Es un indicador clave que debe ser analizado juntamente con el nivel promedio del personal en fábrica. Los datos para hacer funcionar este indicador se encuentran en las planillas de personal de planta, juntamente con los datos del

personal dado de baja y sus causas. El objetivo deseado de este indicador es del 5% medido en un periodo anual.

17. Determinar el grado de satisfacción de los empleados: para medir la satisfacción se realizará una encuesta semestral indagando a los empleados acerca de temas respecto a la empresa, percepción de reconocimiento por haber hecho bien su trabajo, participación en las decisiones. Se pedirá a los empleados que coloquen una puntuación respecto a los temas antes mencionados lo cual oscila entre:

1 Insatisfecho

2 Satisfecho

3 Muy Satisfecho

Una vez que los empleados hayan ponderado estos atributos se podrá conocer la satisfacción tanto a nivel individual como general de los miembros de la empresa para poder tomar medidas correspondientes. El objetivo deseado de este indicador será que el 80% de los empleados se encuentren satisfechos dentro de la empresa medida en un horizonte de tiempo anual.

18. Determinar las mejoras sugeridas en la productividad: se trata de contribuir al desarrollo y mejora de competencias, debe conseguirse una concientización clara donde todos los empleados deben saber cómo contribuir al éxito del negocio, conocer los objetivos y llegar a un consenso de los mismos. El objetivo deseado para alcanzar este indicador será del 10% en un periodo de tiempo anual.

19. Medir los gastos en incentivos: se analiza este objetivo con el fin de obtener un buen clima laboral. Se busca lograr la alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. El diseño de un plan de incentivos acorde a las expectativas de los trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito. El porcentaje deseado de esta actividad será del 10% en un horizonte de tiempo anual.

Conclusión del trabajo

Una vez desarrollado el Diseño de un CMI para la empresa Gomacord, y luego de haber analizado aspectos tanto internos como externos a la empresa, planteado objetivos estratégicos para cada perspectiva e indicando las actividades que serían convenientes poner en práctica dentro de la empresa; se considera importante la implementación del CMI a fin de optimizar la gestión dentro de la empresa y así expresar las desviaciones encontradas en el diseño del mismo, proponiendo actividades estratégicas para cada indicador planteado en el trabajo de modo que se definan las metas que van a marcar el ritmo deseado de la evolución estratégica de la misma .

Hemos observado a lo largo de todo el trabajo que el CMI es una metodología que permite transmitir las estrategias definidas por la empresa de manera clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, acciones y medidas concretas que permitan saber si las mismas se están alcanzando.

Se considera que la puesta en marcha de la misma requiere de coherencia y cuidados especiales por parte de todos los encargados de cada departamento, procurando preparar a los empleados y responsables de su aplicación a fin de lograr su correcta implementación y funcionamiento, de hecho, dicha herramienta será útil no sólo con el diseño de la misma sino cuando la dirección se reúna periódicamente ya sea mensual o trimestralmente utilizando de forma completa el CMI, realizando de forma participativa el seguimiento integrado de todos sus elementos.

En conclusión, el diseño y posteriormente la implementación del Cuadro de Mando Integral va a permitir a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que permita medir y gestionar sus estrategias para poder tomar mejores decisiones y corregir probables desviaciones en las cuatro perspectivas observadas a lo largo de todo el trabajo, además en un momento como el actual se considera adecuado realizar una revisión profunda de la organización con una mirada crítica para poder poner en funcionamiento esta herramienta.

Glosario

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

EMI: Estimador Mensual Industrial

CMI: Cuadro de Mando Integral

PBI: Producto Bruto Interno

PREMIO Q1: “Q1 Award es el reconocimiento de Ford a los proveedores que han alcanzado un nivel mantenido de calidad de la satisfacción del cliente cumpliendo los requisitos de calidad, distribución, gestión de materiales e ingeniería. La distinción se creó en 1981 en reconocimiento de los proveedores que demostraron su compromiso y apoyo al desarrollo continuo de la calidad y la productividad.

ISO 14000: es una norma medioambiental voluntaria internacional que regulan organizaciones como GATT y la Organización de Comercio Mundial. Ésta es una barrera de comercio legal reconocida bajo el tratado internacional.

Es una serie de normas que cubren todos los sistemas de dirección medioambientales. Es una serie de estándares internacionales, que especifica los requerimientos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que una empresa mantiene la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socio-económicas.

Dentro de las diversas normas publicadas, la ISO 14000, norma de Sistema de Gestión Ambiental, es la más conocida y la única que se puede certificar. De esta forma, la certificación del suplemento 14001 es la evidencia que las empresas poseen un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) implementado, pudiendo mostrar a través de ella su compromiso con el medio ambiente.

ISO 14001: esta norma de certificación de los sistemas de gestión medioambiental recoge las especificaciones y directrices para su utilización, pero solamente aquellos requisitos que pueden ser auditados objetivamente con el propósito de su certificación o registro.

Es aplicable a cualquier empresa que quiera:

- a) implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión Ambiental
- b) asegurarse de su conformidad con su política ambiental establecida

- c) demostrar tal conformidad a terceros
- d) solicitar la certificación de su sistema de gestión ambiental por una organización externa
- e) realizar una autodeterminación y una auto declaración de conformidad con esta norma

ISO 9000: es la denominación de uso común para una serie de normas internacionales de garantía de calidad dentro de organizaciones. Son directrices que promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla e implementa el sistema de gestión de calidad y se mejora su eficacia. Para que una actividad funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosos procedimientos y actividades relacionadas entre sí. Con frecuencia el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada de los procesos siguientes.

KAISEN: Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y preactiva. Surgió en Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a sí misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de Occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día

BIBLIOGRAFIA

- ✓ “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard), de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1997.
- ✓ “Tablero Integral de Comando”, de América A. Irrazabal, Ediciones Aplicación Tributaria S.A., Buenos Aires, 2001.
- ✓ “Administración”, de Harold Koonts, Heinz Weirich, Ediciones Mc. Graw Hill, México, 1997.
- ✓ “La Quinta Disciplina”, de Peter Senge, Ediciones Granica S.A, Barcelona, 1993.
- ✓ “Estrategias Competitivas”, de Michael Porter, Ediciones Continental, 27ª edición, México, 2000.
- ✓ “Qué es Administración”, de Héctor Fainstein, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1999.
- ✓ “Dirección y Administración Estratégica”, de Arthur Thomson, Ediciones Mc. Graw Hill, México, 1999.
- ✓ <http://www.indec.gov.ar/>
- ✓ <http://www.mecon.gov.ar/>
- ✓ “Cómo implementar el Kaizen en el trabajo”, de Masaaki Imai, Editorial Mc. Graw Hill, Madrid, 1998.

ANEXOS

ANEXO 1

Mejora continua Kaisen

“Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

Hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores requiere, aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de cinco sistemas fundamentales:

Control de Calidad Total: La gestión de la calidad para el kaisen implica tanto el despliegue de políticas, como la construcción de sistemas de aseguramiento de calidad, estandarización, entrenamiento y educación, administración de costos y círculos de calidad.

Sistema de producción justo a tiempo (JIT): se orienta a la eliminación de todo tipo de actividades que no agregan valor, y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que dé cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Implica llevar de forma continua actividades de mejora que ayuden a eliminar los desperdicios en el lugar de trabajo.

Mantenimiento Productivo Total (MPT): está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones.

Despliegue de políticas: se refiere al proceso de introducir las políticas para Kaisen en toda la compañía, desde el nivel más alto hasta el más bajo. La Dirección debe establecer objetivos claros y precisos que sirvan de guía a cada persona y asegurar de tal forma el liderazgo para todas las actividades kaizen dirigidas hacia el logro de los objetivos. La alta gerencia debe idear una estrategia a largo plazo, detallada en estrategias de mediano plazo y

estrategias anuales. La alta gerencia debe contar con un plan para desplegar la estrategia, pasarla hacia abajo por los niveles subsecuentes de gerencia hasta que llega a la zona de producción. Como la estrategia cae en cascada hacia las categorías inferiores, el plan debe incluir planes de acción y actividades cada vez más específicas.

Sistema de sugerencias: funciona como una parte integral del kaisen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeñas que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad kaisen y auto disciplinados.

Actividades de grupos pequeños: entre las estrategias del kaisen se encuentran las actividades de grupos pequeños, siendo el más común el Círculo de Calidad. Los mismos no sólo persiguen temas atinentes a la calidad, sino también cuestiones relativas a costos, seguridad y productividad. .

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.”²⁸

Conclusión de Kaisen

Dentro de esa nueva visión de mejora continua, la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores y usuarios de productos y servicios, la creatividad puesta al servicio de la innovación, y el producir bienes de óptima calidad y al coste que fija el mercado, son los objetivos a lograr.

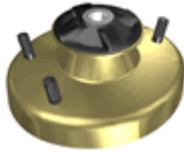
Estos objetivos no son algo que pueda lograrse de una vez. Por un lado, requiere concientización y esfuerzo constante para lograrlos; pero por otro lado, necesita de una disciplina y ética de trabajo que lleven a empresas, líderes y trabajadores, a superarse día a día en la búsqueda de nuevos y mejores niveles de delineados y satisfechos.

²⁸ “Cómo implementar el Kaizen en el trabajo”, de Masaaki Imai, Editorial Mc Graw Hill, Madrid, 1998.

La esencia del Kaisen es la simplicidad como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar, evaluar, constituyen la razón de ser del Kaisen. “Cuanto más simple y sencillo, mejor”.

Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. Una vez hecho esto, el trabajo de mantenimiento por la administración consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. El mejoramiento duradero sólo se logra cuando la gente trabaja para estándares más altos. De este modo, el mantenimiento y el mejoramiento se han convertido en inseparables para la mayoría de los gerentes de empresas que utilizan este sistema.

ANEXO 2: Productos de la empresa

<u>Piezas de Goma</u>		<u>Piezas de Goma-Metal</u>	
	NEOPRENO Guardapolvos, tapones		CHAPA ESTAMPADA Y FUNDICION ALUMINIO Soportes de Motor
	CAUCHO NATURAL Topes de amortiguación		CHAPA ESTAMPADA Y TUBO TRAFILADO Soportes de Amortiguador
	EPDM Soportes de escape		FUNDICION GRIS Soportes de Motor
	SILICONA Soportes de escape		FUNDICION ALUMINIO Y EXTRUCCION ALUMINIO Soportes de caja
	VAMAC / HYPALON Guarniciones		CHAPA ROLADA Y ACERO MECANIZADO Silent-blocks
	POLIACRILICO Juntas		FUNDICION GRIS Y MECANIZADO Dampers
	NBR Y PVC Fuelles de Combustible		