



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS

Trabajo de Investigación

POR

Vanesa Edith Cáceres

DIRECCIÓN:

Prof. Mgter. Marcelo Estrella Orrego

Ing. Fernando Svrsek

M e n d o z a - 2 0 1 2

Índice

Introducción	1
<hr/>	
Capítulo I	
El sistema de control de gestión	3
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN	3
B. CONCEPTO	3
C. RELACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	4
Capítulo II	
Marco teórico del cuadro de mando integral	6
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	6
1. Reseña histórica	6
2. Definición	7
3. El CMI como sistema de gestión	9
4. ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?	11
B. PERSPECTIVAS: LA FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	12
1. Financiera	12
2. Cliente	13
a) Grupo de indicadores centrales del cliente	14
b) El indicador de las propuestas de valor a los clientes	15
3. Proceso interno	15
a) Proceso de innovación	16
b) Proceso operativo	16
c) Servicio postventa	16
4. Aprendizaje y crecimiento	17
5. Perspectiva de la comunidad	17
6. Vinculación de los indicadores múltiples del cuadro de mando para formar una sola estrategia	19
a) Las relaciones de causa-efecto	20
b) Los inductores de la actuación	20
c) ¿Deberían eliminarse los indicadores financieros?	20
Capítulo III	
Metodología para trasladar la estrategia a la acción	22
<hr/>	
A. PANORAMA DE LA EMPRESA	22
1. Análisis FODA	24
a) FD: lo interno importa	25
b) OA: lo externo importa	25
c) Perspectivas	31

2. Visión	32
3. Misión	33
4. Valores corporativos	35
5. Objetivo estratégico	35
6. Ciclo de vida de la empresa	36
7. Estructura organizativa	37
a) Organigrama actual de la empresa	39
b) Organigrama propuesto	40
c) Descripción	41
8. Mapa relación causa- efecto	43
a) Conceptos de base	43
b) Los objetivos	45
c) ¿Cómo se hace?	46
d) Objetivos estratégicos y estrategias para cada perspectiva	49
B. FEED - BACK ESTRATÉGICO	60
C. CICLO DE MEJORA CONTINUA	60
Conclusiones	63
Bibliografía	66
Anexo I	
Cuestionarios de nivel directivo	67
Anexo II	
Cuestionarios de nivel administrativo	82
Anexo III	
Cuestionarios de nivel operativo	101
Anexo IV	
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	132
Anexo V	
Perspectiva de la comunidad	135
Glosario	139

Introducción

A raíz de las nuevas necesidades de información surgen novedosos modelos de gestión. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

La nueva situación del mercado hace necesario considerar nuevos aspectos, tales como la perspectiva de los clientes, de los procesos internos, financiera, del aprendizaje y crecimiento y la comunidad. Por lo que las empresas, deberían contar con sistemas útiles de control de gestión como el Cuadro de Mando integral, para que brinde información en el momento que sea necesario.

En este trabajo se busca detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa Itam-Plas, para poder demostrar que el Cuadro de Mando Integral permite a la dirección conocer la situación de la empresa; facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata.

Buscamos poner en evidencia, de que una empresa PYME puede lograr el cambio cultural a través del Cuadro de Mando Integral en forma de mejoras a corto y largo plazo.

De esta manera, se analizan los aspectos relevantes, utilizando un nivel exploratorio de investigación a través de la elaboración de un diagnóstico tipo FODA, mediante una encuesta a los directivos y empleados de la organización.

Por consiguiente, su producto será la construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral, en la empresa Itam-Plas. De esta manera, se buscará determinar si el nivel de involucramiento del Licenciado en Administración al proyecto final, como asesor es determinante en el proceso de implementación.

El presente trabajo pretende mostrar cómo el CMI puede ayudar a una PYME del sector del rubro plástico, a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial, y para ello tener en consideración el pasado, el entorno y las

tendencias futuras; utilizando indicadores que informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y formación, crecimiento y comunidad.

El objetivo general del presente trabajo es buscar una herramienta complementaria a los estados contables tradicionales que le brinde a la gerencia de la empresa, información actualizada, resumida e inmediata sobre el rumbo de la empresa en cada momento.

Capítulo I

EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

A. Introducción

En términos generales se puede decir que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello, podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información sobre el uso eficiente de los recursos disponibles para lograr los objetivos planteados. Por lo cual, debe entenderse que el Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización. ¹

Considerando al control de gestión como un conjunto de técnicas de comunicación relacionadas con la eficacia y la eficiencia de un proceso, resulta importante centrar la atención sobre las áreas críticas de la empresa a partir del diseño de los indicadores que luego serán utilizados para establecer los objetivos de las diferentes áreas de trabajo y evaluar posteriormente su comportamiento a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).

B. Concepto

El Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que el directivo tome sus decisiones a su debido tiempo, ya que permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por la empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones, es fundamental controlar la

¹ MALLO, Carlos y MERLO, José, **Control de Gestión y Control Presupuestario**, McGraw Hill (España, 1995), pág. 20.

evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión es considerado como conjunto de procedimientos determinados por actividades y sus interrelaciones, representando un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa. Son cálculos de datos, índices, ratios o cualidades, que proveen información de las diferentes metas que se establecieron en los objetivos trazados en el planteamiento estratégico. Según Harrington: "Un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal".²

Entre los rasgos comunes de las filosofías gerenciales modernas: Total Quality Management (Gestión de Calidad Total), Just in Time (Producción Justo a Tiempo) están en la escala de importancia o prioridad con que se considera en el proceso de gestión: valor añadido, inventario y gastos de operación; a diferencia de las filosofías tradicionales, que toman como herramienta central de control a la contabilidad de costos, magnificando los indicadores asociados al gasto de operación.

C. Relación del sistema de control de gestión con el cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial.

El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas

² HARRINGTON, H. James; **Mejoramiento de los procesos de la empresa**, Mc Graw Hill (Colombia, 1998), pág. 104.

adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.³

Existe un sector que piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada, pero no se deberían ver solo así.; sino que además, deben servir para articular y comunicar la estrategia empresarial. De este modo, se busca coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y la de sus múltiples departamentos a fin de conseguir objetivos estratégicos comunes.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cinco perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos, recursos humanos y comunidad. Cada empresa puede establecer su Cuadro de Mando específico, de forma que la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden, para estudiar las causas y tomar las decisiones que las remedien⁴. Además, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje; utilizando los indicadores para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

³ MALLO, Carlos y MERLO, José, **op. cit.**, pág.. 23.

⁴ **Ibidem**, pág. 25.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A. Introducción al cuadro de mando integral

1. Reseña histórica

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau du bord" en Francia, que traducido significa tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de la década de 1990, el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.⁵

Luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "BALANCED SCORE CARD" en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el CMI era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa.

En la actualidad el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su

⁵ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., **Cuadro de Mando Integral**, Ediciones 2000 (Barcelona, 2000), pág. 15.

visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

2. Definición ⁶

"El Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva".

"El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual hacia el futuro".

"El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización". Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas.

Es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.⁷

El CMI evolucionó de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

⁶ *Ibíd.*, pág. 20.

⁷ CUADRODEMANDO.ES, **Cuadro de Mando**, en <http://cuadromando.es/porque-usar-un-cuadro-de-mando-cuadros-de-mando/> [Jul/12]

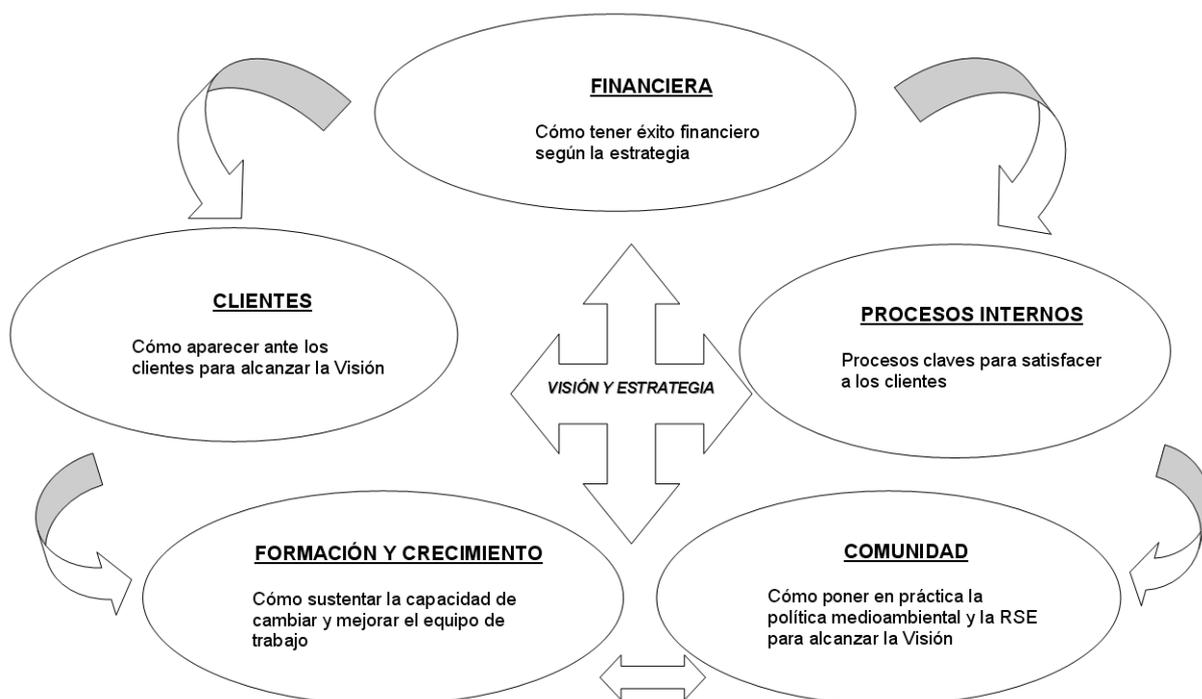
Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las siguientes perspectivas: ⁸

- **FINANCIERA.** Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
- **CLIENTE.** Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen: la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- **PROCESOS INTERNOS.** Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no sólo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.** Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización asociados con la formación de recursos humanos. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción de los mismos (cliente interno), retención, entrenamiento y competencias de los empleados.
- **COMUNIDAD.** A estas cuatro perspectivas, se le agrega una quinta que ha tenido un marcado protagonismo en los últimos años. Se basa en la aplicación de objetivos que inciden en la satisfacción de los clientes y los de la comunidad en donde se desenvuelve la organización al agregar valor por medio de un comportamiento concreto que es el que perciben los clientes actuales, los potenciales y la comunidad. Involucra tanto la influencia de la empresa en el medio ambiente (vertido de efluentes, contaminación visual y sonora), como lo relacionado con la población (centros de salud, viviendas, capacitaciones en

⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., pág. 21.

colegios técnicos). Tiene en cuenta indicadores típicos de: gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social empresarial.

Figura 1
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia sobre la base del libro de KAPLAN, R. y NORTON, D., **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review (sl, 1996).

3. El CMI como sistema de gestión

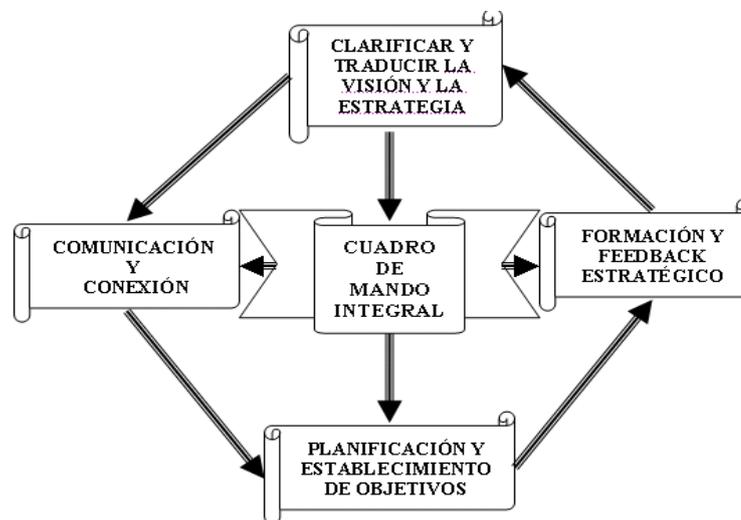
El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas.

Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Además, mantiene el interés en la actuación a corto plazo, como también captura las actividades críticas de creación de valor a largo plazo.

Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica para aplicar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: ⁹

- a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- b) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- d) Aumentar el feedback y formación estratégica.

Figura 2
Cuadro de Mando Integral como un marco estratégico para la acción



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., **op. cit.**, pág. 24.

Continuando con Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas, 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 guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente su valor diferencial y característico.

Aunque la multiplicidad de indicadores, aparentemente pueden confundir, si son construidos adecuadamente de acuerdo a una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y complementarias, estarán dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

⁹ **Ibíd.**, pág. 23.

Finalmente, el Cuadro de Mando es integral, ya que expresa un equilibrio entre un enfoque financiero de control basado en el beneficio y el mercado; y el relacionado con indicadores no financieros.

4. ¿Por qué necesitan las empresas un cuadro de mando integral?

Las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo."¹⁰ Por consiguiente, la presión por conseguir una actuación financiera a corto plazo que puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en sectores importantes de la organización. Por ejemplo: el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo de mercado. La contabilidad financiera en este caso informa que esos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, aún en desmedro de los activos y su capacidad de creación de valor económico futuro.

Las mediciones financieras son indicadores de acciones pasadas, y como tales son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Le faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral es útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores no financieros. Conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

¹⁰ *Ibidem*, pág. 25.

B. Perspectivas: la forma de medir la estrategia empresarial

1. Financiera

Los objetivos financieros representan uno de los objetivos a largo plazo de la organización. En función de ellos deberían pautarse los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sea un eslabón de relaciones causa-efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros. Esta vinculación implica que todas las perspectivas se orienten para que la unidad de negocio alcance su mayor rentabilidad.

Las medidas y objetivos estratégicos juegan así un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI.

Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo, difieren considerablemente de acuerdo a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- a) Los negocios en Crecimiento están en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En esta etapa los objetivos financieros apuntan fundamentalmente al crecimiento de las ventas (a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- b) En los negocios que se encuentran en la etapa de Sostenimiento, en cambio, los objetivos financieros pondrán el énfasis en la rentabilidad del capital invertido, por lo que los indicadores tradicionales tales como: rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico son representativos en esta etapa de las unidades de negocio.

c) Finalmente, en su etapa madura, las empresas desean recolectar o Cosechar el producto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros consisten en aumentar al máximo el retorno del cash flow, reduciéndose las necesidades de capital circulante. En esta etapa probablemente no haya gastos en investigación y desarrollo o ampliación de capacidades, dada la corta vida económica que le queda a la empresa en esta fase de su ciclo de vida.

No obstante, hay que considerar que los posicionamientos en los distintos momentos no son inmutables, así por ejemplo un repentino cambio tecnológico puede transformar un producto maduro en uno de gran potencial de crecimiento. Esto hace menester que los objetivos financieros sean revisados periódicamente a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Temas estratégicos para la estrategia financiera

Para cada una de las estrategias (crecimiento, sostenimiento y recolección) existen a la vez tres temas financieros que las impulsan: ¹¹

- a) Crecimiento y diversificación de los ingresos: esto implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos mercados y clientes, cambiar la variedad de oferta de productos y servicios para que generen mayor valor añadido, cambiar los precios de dichos productos y servicios, entre otros.
- b) Reducción de los costos / mejora de la productividad: puede obtenerse tratando de reducir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, compartiendo recursos comunes con otras unidades de negocios, aumentando la productividad de los ingresos, mejorar el mix de los canales, etc.
- c) Utilización de los activos / estrategia de inversión: supone intentar reducir el nivel de capital circulante necesario para un determinado volumen y diversidad del negocio, y mejorar la utilización de los activos fijos.

2. Cliente

El CMI, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen

¹¹ ZIDKMUND, William G., **Investigación de Mercados** (México, Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., 1997), pág. 27.

los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados. Por lo tanto, debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio; es decir, no son homogéneos. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos.¹²

a) Grupo de indicadores centrales del cliente

Considerando en particular "la perspectiva del cliente", los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:¹³

- 1) CUOTA DE MERCADO. Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- 2) INCREMENTO DE CLIENTES. Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- 3) ADQUISICIÓN DE CLIENTES. Mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- 4) SATISFACCIÓN DE CLIENTES. Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- 5) RENTABILIDAD DE LOS CLIENTES. Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

¹² *Ibidem*, pág. 35.

¹³ *Ibidem*, pág. 42.

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables.

Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices, ha de querer clientes rentables.

b) El indicador de las propuestas de valor a los clientes

Los indicadores descriptos son históricos, por lo que Kaplan y Norton estiman que será necesario además efectuar una propuesta de valor a los clientes observar un conjunto común de atributos que se organizan en tres categorías:

- 1) Los atributos del producto o servicio,
- 2) La relación con los clientes,
- 3) Imagen y Prestigio.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la empresa retener y ampliar sus negocios.

3. Proceso interno

En esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos para conseguir los objetivos de accionistas y de clientes.

Las empresas generalmente, desarrollan los objetivos e indicadores para esta perspectiva luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la financiera y la del cliente. Por esa razón, los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre la mejora de los procesos ya existentes, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales.

En cambio, el CMI, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

La cadena de valor del proceso interno

a) Proceso de innovación

La primera etapa es donde se identifican las necesidades emergentes o latentes, de los clientes actuales y potenciales y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Este es un proceso interno crítico, más importante que la excelencia de los procesos operativos, que han sido siempre el centro en la cadena interna de valor.

El proceso de innovación tiene dos componentes: ¹⁴

- IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO. Investigación para determinar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Las necesidades del cliente están satisfechas con productos y servicios nuevos; una investigación aplicada, para explotar la tecnología existente para productos y servicios de nueva generación; y esfuerzos de desarrollo, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.
- DISEÑO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO/SERVICIO. En esta etapa, el grupo de I+D de la investigación realiza una investigación básica, para desarrollar productos y servicios.

b) Proceso operativo

El proceso operativo, cumple con la función de entregar productos y servicios existentes a clientes existentes. Este proceso fue siempre el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones.

c) Servicio postventa

Finalmente, el servicio de post-venta ofrece servicios después de la venta o entrega de un producto o servicio, que se añaden al valor que reciben los clientes.

¹⁴ JEROME, William Travers, **El control directivo**, Editorial Labor (Barcelona, 1973), pág. 182.

4. Aprendizaje y crecimiento

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes. Son los inductores los que constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender.

Esta perspectiva es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: ¹⁵

- a) Las capacidades y competencias de los empleados. Incluye indicadores de satisfacción, retención y productividad de los empleados.
- b) Las capacidades de los sistemas de información. Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, y las patentes, entre otros.
- c) Motivación, Delegación de poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos para el aprendizaje y la acción. Se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

5. Perspectiva de la comunidad

"Responsabilidad Social Empresaria es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales". ¹⁶

¿A qué nos referimos con públicos interesados y cómo se aplica la RSE a cada uno de ellos?

¹⁵ *Ibidem*, pág. 189.

¹⁶ VALOS RESPONSABILIDAD EMPRESARIA, **Perspectiva de la comunidad**, en www.valos.org.ar [Marzo/12].

Públicos Interesados son las personas y/o organizaciones que son impactadas de manera positiva o negativa por las acciones de una empresa y que influyen en el desarrollo de la misma. Por lo que los objetivos de los distintos públicos son diferentes entre sí, entre ellos podemos citar:

- PÚBLICO INTERNO. Promover el diálogo, la participación y el respeto hacia el personal de la empresa, como trabajadores e individuos pertenecientes a una sociedad.
- PROVEEDORES. Aplicar criterios de selección, aprobación y asociación con los proveedores que sean congruentes con los valores de la empresa.
- CONSUMIDOR Y CLIENTES. Estimar la dimensión social del consumo, a través de programas de Marketing responsable, que promuevan la transparencia, la publicidad ética y el conocimiento de los daños potenciales de productos y servicios.
- COMUNIDAD. Establecer relaciones positivas con la comunidad local, con sus organizaciones y gerenciar el impacto de la empresa sobre su entorno. Impulsar además, la acción social y el trabajo voluntario.
- GOBIERNO Y SOCIEDAD. Promover la transparencia política y el liderazgo social.

"Una empresa es socialmente responsable cuando asume de manera ética y consciente su rol dentro de la comunidad en la que está inserta, cumpliendo plenamente las leyes y evitando realizar actividades que vayan en detrimento de la sociedad general".¹⁷

La Responsabilidad Social Corporativa gira en torno a conductas esenciales de las empresas y la responsabilidad por su impacto total en las sociedades en las cuales operan. La Responsabilidad Social Corporativa no constituye una opción adicional ni un acto de filantropía. Una empresa socialmente responsable es aquella que lleva adelante un negocio rentable, teniendo en cuenta todos los efectos ambientales, sociales y económicos - positivos y negativos- que genera en la sociedad.

Los nuevos intereses de los grupos de interés se traducen en nuevos objetivos que serán: la actuación medioambiental y la comunidad como parte

¹⁷ *Ibidem.*

integral del Cuadro de Mando. Además, se basa en el reconocimiento de la organización ante la comunidad, logrando comportarse como ciudadanos corporativos responsables.

La empresa que desarrolle un plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) no sólo debe enfocarse en ofrecer productos y servicios de calidad, pagar impuestos, generar utilidades y empleos, sino que debe proponerse un desafío constante y permanente para identificar problemas, actuales y posibles futuros, que aquejen a su comunidad planteando alternativas que generen soluciones para el "enriquecimiento" (entendiendo esto no como un concepto económico-financiero, sino visto desde el punto de vista de los valores éticos y morales de las personas) ya sea en el plano individual, grupal o de toda la sociedad en general.

Esta definición, propone que se entienda la RSE como un efectivo modelo de trabajo y organización de manera que permita a las empresas "devolver" a la comunidad lo que toma de ella. Por lo tanto podríamos decir que una acción responsable integral se da fundamentalmente en función de cuatro líneas estratégicas de competencia: ética empresarial, calidad de vida, vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente.

6. Vinculación de los indicadores múltiples del cuadro de mando para formar una sola estrategia

Los mejores CMI son algo más que una colección de indicadores críticos o factores claves de éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido, deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.¹⁸

El Cuadro de Mando ha de incorporar un conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y las gestiones de doble control que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

¹⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., **op. cit.**, pág. 43.

a) Las relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el 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. La cadena de causa efecto debe saturar las cinco perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción.

La hipótesis que se propone para establecer las relaciones de causa y efecto sobre los indicadores establecidos se basan en que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de los procesos, lo que redundará en la mejora de la atención a clientes, los que se verán satisfechos y también repetirán compras, esto, permitirá fidelizar a los mismos y por lo tanto los resultados financieros para la organización serán mejores.

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.

b) Los inductores de la actuación

Un buen CMI debe tener una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación de la estrategia de la unidad de negocio. Un inductor es un factor clave de éxito que inducen al logro del objetivo. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados.

El Cuadro de Mando debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

c) ¿Deberían eliminarse los indicadores financieros?

El componente objetivo financiero de un CMI ¿es importante para conducir la actuación a largo plazo de la organización?

Sí, es importante porque se ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros, debiendo vincularse las trayectorias causales de todas las

perspectivas con los objetivos financieros. Por lo que, se obtienen beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que provienen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.¹⁹

¹⁹ **Ibidem**, pág. 48.

Capítulo III

METODOLOGÍA PARA TRASLADAR LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN

A. Panorama de la empresa

"Itam-Plas" es una empresa familiar mendocina fundada en 1986 dedicada a la fabricación de artículos de plástico: macetas, envases de perfumes, pelotas, pelotines, entre otros; mediante el proceso de soplado utilizando tecnología y materiales que permiten ofrecer a los clientes productos plásticos de alta calidad a un costo competitivo.

La visión emprendedora fue de su actual dueño, el Sr. Juan Carlos Rocchi, que dio vida a la actual empresa familiar fundada hace 26 años; la cual está atendida por su dueño e hijos. Esto es lo que genera mayor eficiencia y compromiso, haciendo la gestión más eficaz e inspirando a los empleados a brindar un mejor servicio.

La empresa tiene un único punto de venta en la calle Remedios de Escalada 3600, Dorrego -Guaymallén, donde se encuentra la fabricación de los productos, el área administrativa y el depósito.

Al mismo tiempo, ha expandido sus ventas geográficamente hacia otras provincias como: San Juan, San Luis, Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, entre otros, a través de viajantes independientes o de empresas de transporte que llevan los pedidos de los productos.

El segmento de mercado al cual dirige sus actividades es un grupo de: revendedores, empresas minoristas, de venta al detalle y consumidores finales; siendo los productos ofrecidos los siguientes:

- Para las macetas de cultivo fabricadas en polipropileno: Viveros

- Para los envases de perfumes: Farmacias, Empresas de perfumes y Empresas de limpieza
- Para las pelotas y pelotines: Peloteros y Jugueterías
- Para los potes: Pinturerías.

Plan estratégico

El proceso para generar un plan estratégico del negocio, considera:

Figura 3
Plan Estratégico



1. Análisis FODA

Una vez que tenemos recopilada la información clave del negocio, vamos a realizar su diagnóstico a través de un análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Figura 4
Diagnóstico Interno y Externo



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, *op. cit.*, pág. 21.

a) FD: lo interno importa

Las fortalezas son las capacidades que le dan a la organización capacidades especiales y ventajas competitivas tendientes a ejecutar estrategias en busca de la misión de la organización.

Las debilidades son las desventajas que obstaculizan a la organización en ejecutar estrategias en la búsqueda de su misión.

b) OA: lo externo importa

Las oportunidades son los factores ambientales que la organización puede explotar para lograr una ventaja competitiva.

Las amenazas son los factores ambientales que obstaculizan el alcance de una ventaja competitiva.

Los pasos para la construcción de la matriz FODA:

- Se elabora una lista de fortalezas de la empresa:
 - La empresa posee recursos humanos y capital, entre ellos maquinarias
 - Cuenta con productos de alta calidad
 - Precios competitivos con relación a la competencia
 - Posee una ubicación favorable con rápido acceso para los proveedores
 - Capacidad de Investigación y Desarrollo
 - Cuenta con productos exitosos, que se encuentran en la etapa de madurez.
 - Aplica una política medioambiental, con respecto a la disminución de ruidos en el ambiente laboral.
- Se elabora una lista de oportunidades de la empresa:
 - Incremento de las economías de escala, a través de la curva de experiencia
 - Alto crecimiento del mercado donde compite
 - Posee amplio acceso a los canales de distribución
 - Posee un abanico amplio y variado de proveedores, que le permite obtener costos competitivos
 - Se encuentra inserto en un mercado variado y flexible, tanto en la oferta de proveedores como en la demanda de compradores
 - Crédito Fiscal que brinda el Gobierno, para capacitación

- Se elabora una lista de las debilidades de la empresa:
 - Falta de incorporación de tecnología. Tanto la administración como la producción se manejan manualmente.
 - Decisiones centralizadas con poco aporte de los mandos medios
 - Ausencia de publicidad tanto en medios de comunicación masivos como en Internet
 - Falta de diferenciación de los productos
- Se elabora una lista de las amenazas de la empresa:
 - Constante aumento de los precios de los productos, insumos y factores de producción que repercuten en el precio de los productos (Inflación)
 - Falta de materia prima extranjera por problemas en la importación
 - Disminución de las ventas, debido a las barreras a las importaciones provenientes del Gobierno
 - Crecimiento continuo de la competencia, especialmente vía Internet

Es necesario priorizar con un puntaje la lista, que consiste en otorgar dentro de cada bloque de información, los siguientes valores:

Figura 5
Escala de puntos para elaboración de cuadrante FODA



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, *op. cit.*, pág. 22.

Cuadro 1
Cuadrante FODA con valoración

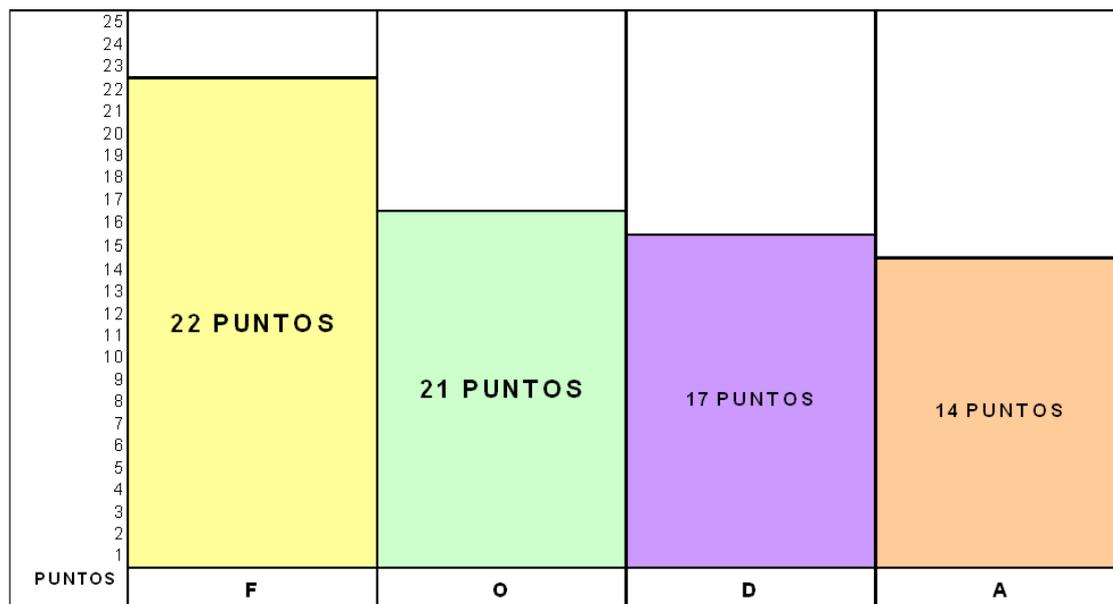
FORTALEZAS	VALORACIÓN	OPORTUNIDADES	VALORACIÓN
• Recursos humanos y capital	5	❖ Economías de escala	5
• Productos de alta calidad	4	❖ Alto crecimiento del mercado donde compete	5
• Bajo precio en comparación con los productos de la competencia	4	❖ Acceso a los canales de distribución	3
• Ubicación favorable con rápido acceso para los transportes	3	❖ Poder de negociación de los proveedores y de los compradores	2
• Acceso favorable a la materia prima	2	❖ Crédito Fiscal para capacitación	3
• Capacidades de Investigación y Desarrollo	2		
• Productos exitosos, que se encuentran en la etapa de madurez.	2		
TOTAL	22	TOTAL	21
DEBILIDADES		AMENAZAS	
- Falta de incorporación de tecnología: No posee desarrollo de Software	5	➤ Aumento de los precios de los productos, insumos y factores de producción (Inflación)	5
- Decisiones centralizadas	5	➤ Falta de diferenciación de los productos	2
- Ausencia de publicidad	5	➤ Comportamiento de la competencia	2
- Falta de lealtad hacia la marca	2	➤ Calentamiento Global y Emisión de gases de CO2	1
		➤ Estrategias en Internet	4
TOTAL	17	TOTAL	14

Fuente: elaboración propia

Sumaremos los puntos obtenidos por cada cuadrante y el resultado de esa operación, la graficaremos en el siguiente plano:

Cuadro 2
Puntos del FODA

CUADRANTE



Fuente: elaboración propia

(1) MATRIZ FODA VS. PROBLEMAS

Se analizan las debilidades de la empresa, para encontrar las causas que las generan. Luego, se implementarán soluciones para que las mismas se transformen en fortalezas.

*Cuadro 3
Matriz debilidades con su causa y solución*

POBLEMAS	CAUSA	SOLUCIÓN
GERENCIA CENTRALIZADA	DECISIONES CENTRALIZADAS	PROTOCOLO DE EMPRESA FAMILIAR - CAPACITACIÓN- TRASPASO A LA 2ª GENERACIÓN
AUSENCIA DE SOPORTE TECNOLÓGICO	MANEJO MANUAL	IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE PARAMETRIZADO
AUSENCIA DE PUBLICIDAD	FALTA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	APLICACIÓN DE POLÍTICAS DE MKT, CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y DE PROMOCIÓN
DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA POR PARTE DE LOS CLIENTES	FALTA DE POLÍTICAS DE FIDELIZACIÓN	INVITAR A LOS CLIENTES A CONOCER LOS NUEVOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Fuente: elaboración propia

- 1) Se establece la relación entre las fortalezas y las oportunidades, registrando las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
Estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Son las estrategias de ataque con táctica envolvente.
- 2) Se establece la relación entre las debilidades y las oportunidades, anotando las estrategias DO resultantes.
Estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Son las estrategias de defensa con táctica de flancos.
- 3) Se establece la relación entre las fortalezas y las amenazas, registrando las estrategias FA resultantes.
Estrategias FA usan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas. Son las estrategias de ataque con táctica de varios lados.
- 4) Se establece la relación entre las debilidades y las amenazas, anotando las estrategias DA resultantes.

Estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades y evitar las amenazas. Son las estrategias de defensa con táctica de retaguardia.²⁰

Figura 6
Matriz FODA

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	1) Recursos humanos y Capital 2) Aumento de la Participación de Mercado 3) Precios competitivos 4) Calidad de los productos	1) Falta de lealtad de marca 2) Decisiones centralizadas 3) Ausencia de publicidad 4) Desarrollo de Software 5) Infraestructura tecnológica
Oportunidades: O 1- Economías de escala 2- Acceso a canales de distribución 3- Influencia de la economía del país 4- Crecimiento del mercado 5- Poder de negociación de los proveedores 6- Poder de negociación de los compradores 7- Política impositiva del país 8- Crédito Fiscal para capacitación	Estrategias FO: 1- DESARROLLO DEL PRODUCTO. Lanzar al mercado envases para perfumes pet, debido al crecimiento del mercado. 2- DESARROLLO DEL MERCADO. Buscar nuevos mercados aprovechando la curva de experiencia y el precio del producto. 3- PENETRACIÓN DE MERCADO. Aprovechar las economías de escala para insertarse en el mercado actual con productos actuales.	Estrategias DO: 1- Realizar campañas publicitarias que enfatizen las economías de escala de la organización para generar lealtad de la marca y aprovechar el crecimiento del mercado 2- Descentralizar las decisiones de la Dirección para lograr un mayor poder de negociación de los proveedores y compradores 3- Realizar capacitaciones sobre la implementación de software a los empleados para utilizar el CF luego de la incorporación de equipo informático
Amenazas: A 1. Aumento de los productos, insumos y factores de producción 2. Falta de diferenciación 3. Comportamiento de la competencia 4. Posibilidad de nuevos competidores 5. Estrategias en Internet	Estrategias FA: 1- Disminuir los desperdicios, costos de producción y distribución 2- Realizar promociones de venta a distribuidores y minoristas en Mendoza y otras provincias para contrarrestar la incorporación de nuevos competidores y productos sustitutos. 3- Implementación de políticas medioambientales con el capital humano que posee la organización	Estrategias DA: 1- Realizar publicidad para aumentar la diferenciación del producto. 2- Disminuir los precios de los productos para generar lealtad hacia el producto 3- Incorporación de software a la organización para lograr diferenciación de los productos a través de campañas de MKT

Fuente: DAVID, Fred. R., **Concepto de Administración Estratégica**, Pearson Educación (Carolina del Sur, 2003), pág. 202.

²⁰ OCAÑA, Ricardo Hugo, **Estrategias de Negocios**, UNCuyo-Facultad de Filosofía y Letras (Mendoza, 2004), pág. 606.

La Figura 6, ofrece una representación esquemática de la matriz FODA. Se observa que está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra, existen cuatro cuadrantes con factores claves, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco (el cuadrante superior izquierdo). Estos cuadrantes de estrategias, denominados FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de que éstos se completan con ocho factores clave, llamados F, D, O y A.

(2) CONCLUSIONES

La empresa cuenta con un desempeño empresarial que posee fortalezas y condiciones contextuales oportunas para aprovecharlas de manera de lograr una ventaja competitiva en relación con sus competidores.

Cuadro 4
Situación Interna y Externa



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, *op. cit.*, pág. 54.

Presenta un análisis interno favorable, por lo que las fortalezas dominan a las debilidades. Se ubica en el cuadrante de las fortalezas, significando que la empresa tiene un perfil competitivo fuerte.

Presenta un análisis del contexto favorable, por lo que se considera que las oportunidades dominan sobre las amenazas, por lo que se ubica en el cuadrante de las oportunidades.

Por lo que debería utilizar estrategias (FO) de ataque: ofensivas; con táctica envolvente, donde alcanzaría a cubrir la mayor cantidad de segmentos de mercado. Dicha estrategia, se basa en el uso de fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades. De esta manera se logrará que Itam-Plas tome la iniciativa y actúe rápidamente ante rápidos cambios del mercado.

La propuesta, es comenzar a considerar la estrategia ofensiva (FO) en cada una de las perspectivas:

c) Perspectivas

(1) PERSPECTIVA DEL CLIENTE

El argumento que se plantea es incursionar fuertemente en el mercado para atraer nuevos clientes, en donde se busca nuevas oportunidades de mercado.

(2) PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Es en esta perspectiva en donde se crea valor para el cliente, en donde nace la mejora, la innovación y en cómo se construyen capacidades distintivas que permitan distanciarse de la competencia a través de fortalecer los productos entregados.

Por lo que la estrategia ofensiva, se sustenta en la gestión de las operaciones, la innovación y servicio post-venta.

(3) PERSPECTIVA FINANCIERA

En Itam-Plas, el principal objetivo es no perder de vista el valor económico en donde se toma mucho más conciencia del punto de equilibrio de empresa, de la rentabilidad y de las utilidades. Es en esta perspectiva, donde primero se reflejan las amenazas del entorno.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento y comunidad:

Busca transformar las debilidades de la organización principalmente aquellas relacionadas con el capital humano, el capital de la información y el

capital organización y el medio ambiente, para poder aprovechar las oportunidades del entorno.

2. Visión

La Visión es una manera de pensar sobre cómo gestionar nuestro negocio; una orientación de futuro, un desafío, lo que queremos ser y hacia dónde debemos orientarnos.

La Visión Estratégica es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la organización en el futuro.

En una empresa es importante tener una visión clara para poder tener un rumbo, para planificar con eficacia el futuro y para poder trabajar en conjunto para alcanzar las metas.

Una visión clara:

- Inspira y motiva.
- Proporciona un rumbo y alienta al éxito.
- Esencial para la organización del futuro.
- Nos permite comparar nuestro progreso y evaluar nuestros resultados.
- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

La visión de la empresa es la que imprime con sello propio el empresario fundador o iniciador. Toda visión empresarial determina las formas que adopta la cultura corporativa imperante que, a su vez, condicionará la estructura organizacional.

Una vez establecida y enunciada la Visión, debemos sentirnos dueños de ella, ponerla de manifiesto en nuestro comportamiento y en nuestras elecciones, y en general, vivirla todos los días.

En la empresa analizada se observa que la visión empresarial tanto intuitiva como formalizada, la posee el dueño Juan Carlos Rocchi, en quien se concentra la mayoría de la toma de decisiones de gran importancia. Pero la visión más

desarrollada en este caso es la intuitiva (corazonada, percepciones, imaginación, presentimientos, etc.).

Otra característica de la visión de este empresario, es que no ha sido declarada, es decir, ningún miembro de la empresa la conoce y por lo tanto tampoco la comparten.

Al realizar un análisis de la empresa, notamos que no posee una visión explícita, por lo que proponemos:

Ser la empresa número uno en la elaboración de artículos de plástico a nivel nacional, ofreciendo a nuestros clientes productos capaces de satisfacer y superar todas sus necesidades. Ser reconocida por nuestra gestión empresarial y cultura organizacional que prioriza el bienestar de nuestros empleados y de la comunidad en su conjunto.

3. Misión

La misión define globalmente la compañía como entidad, reflejando su propósito. Representa la razón fundamental para la existencia de la organización: ¿con qué intención nos hemos reunido?

La misión es como una brújula estratégica. Es lo que es la organización: HOY, es el propósito central para el que se crea.

La declaración de la misión describe el propósito general de la organización. Debe constar de tres partes:

- 1) Descripción de lo que la empresa hace.
- 2) Para quién está dirigido el esfuerzo, el mercado objetivo.
- 3) Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Otra característica de la misión de este empresario, es que no ha sido declarada, es decir, ningún miembro de la empresa la conoce y por lo tanto tampoco la comparten.

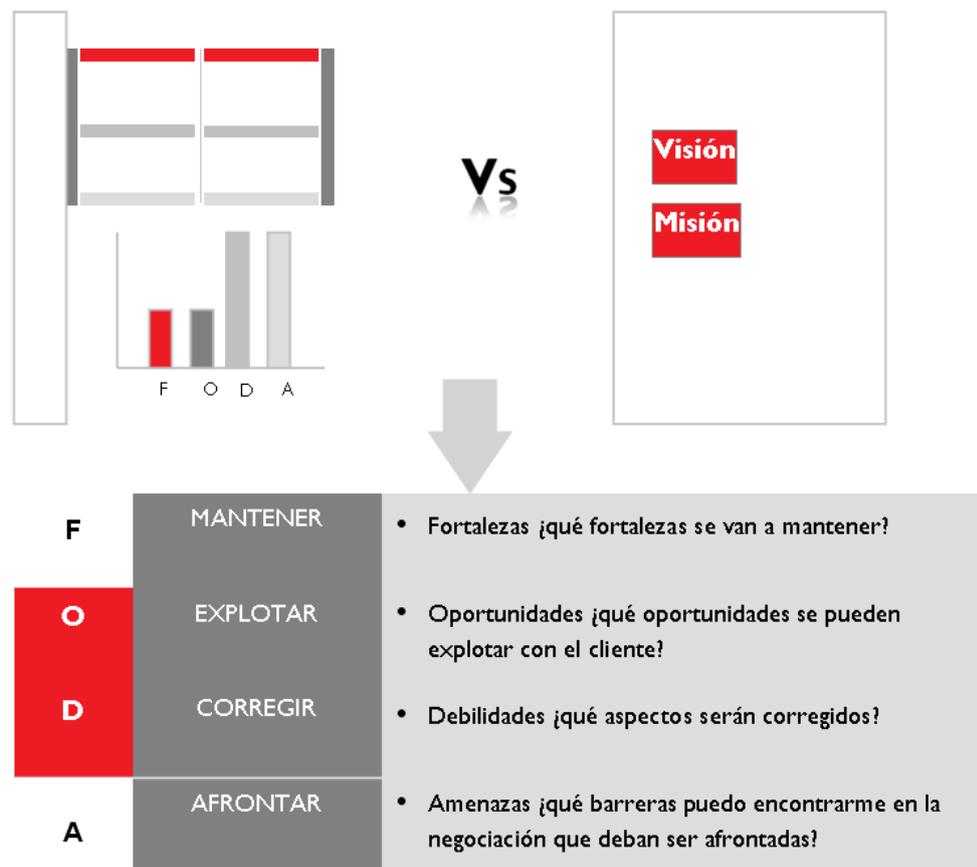
Al realizar un análisis de la empresa, redactamos una posible misión de la siguiente manera:

Somos fabricantes de un amplio catálogo de artículos plásticos que se asienta en los valores familiares para satisfacer en tiempo y forma los requerimientos de nuestros clientes, entregando un producto de calidad y adecuado con la demanda, a precios competitivos. Contamos con un equipo humano que trabaja día y noche para cumplir las exigencias del entorno donde estamos insertos.

Relación: Visión, Misión y FODA

- Es por esto que es necesario definir la visión de la compañía en función de cómo hemos observado el entorno y hacer este análisis para poder establecer objetivos coherentes con las tendencias del entorno.
- Cuando comparamos la "fotografía de la empresa" (FODA), con la Visión y Misión de la misma, obtendremos diferencias que resultarán posteriormente objetivos y acciones puntuales.

Cuadro 5
Comparativo FODA con Visión y Misión



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, **op. cit.**, pág. 53.

4. Valores corporativos

Los valores definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores son principios considerados válidos porque evidenciamos que ya los tenemos o porque evidenciamos que requerimos de éstos. Además, son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Los valores de Itam-Plas están definidos y son los siguientes:

- **Compromiso con el cliente.**
- **Calidad.**
- **Productividad.**
- **Comunicación.**
- **Respeto hacia las personas.**
- **Respeto hacia el medio ambiente.**
- **Innovación.**

5. Objetivo estratégico

El objetivo estratégico actual, consiste en crecer por medio del Desarrollo de Productos. Para ello, ha decidido desarrollar un nuevo producto: envases de plásticos Pet realizados luego de la incorporación de una nueva maquinaria. Permitiendo atender al segmento de mercado de las empresas de perfumes que se encuentran en auge.

El objetivo estratégico que desarrollaría Itam-Plas en el futuro, consistiría en crecer por medio del Desarrollo de Mercados. De esta manera, se buscaría incursionar en nuevos mercados del producto actual.

6. Ciclo de vida de la empresa

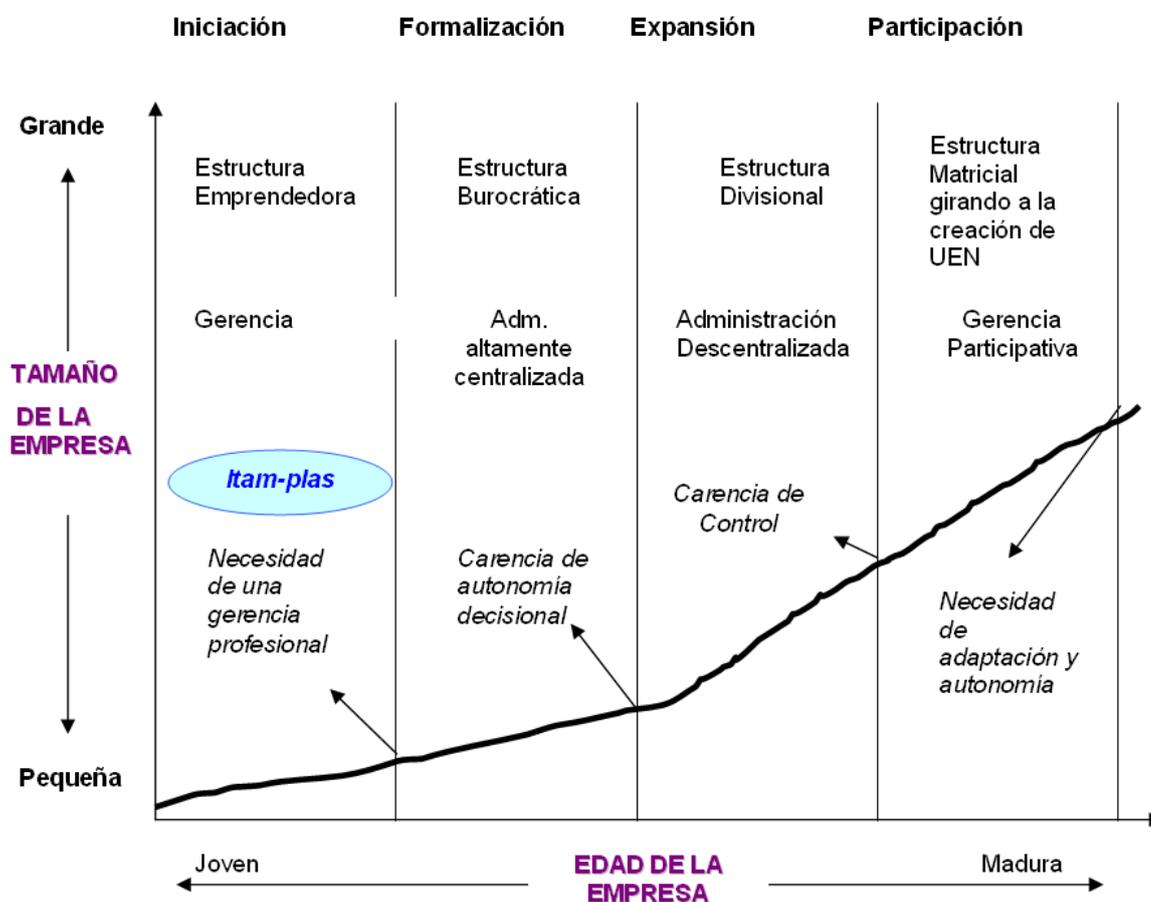
Itam-Plas es una empresa que se encuentra en el mercado desde hace más de 26 años, siendo ésta de tamaño pequeña.

Se localiza en la primera fase del ciclo de vida: iniciación, donde existe una estructura emprendedora con gerencia informal. Pero, debería encontrarse en la fase de expansión, ya que no ha podido superar la crisis de la necesidad de una gerencia profesional para lograr pasar a la etapa de formalización.

Si bien ya lleva varios años en el mercado, se observa que aún se sitúa en la primera etapa del ciclo de vida, por lo que es una empresa de pequeñas dimensiones de estructura informal con simples relaciones de jerarquía y autoridad.

En la actualidad, las decisiones estratégicas están totalmente centralizadas en el Gerente general, sobre el cual giran todas las decisiones y las iniciativas tendientes al crecimiento del negocio y adaptación al entorno.

Figura 7
Etapas del ciclo de vida de las organizaciones



Fuente: OCAÑA, Ricardo Hugo, *op. cit.*, pág. 107.

7. Estructura organizativa

El concepto de estructura tiene dos enfoques:

- Un enfoque estático cuando se habla de estructuras organizacionales como una especie de armazón.
- Un enfoque dinámico cuando la estructura está constituida por personas, redes de relaciones entre ellas y flujos de información que circulan por diversos canales.

Gráficamente a la estructura se la representa a través de organigramas.²¹

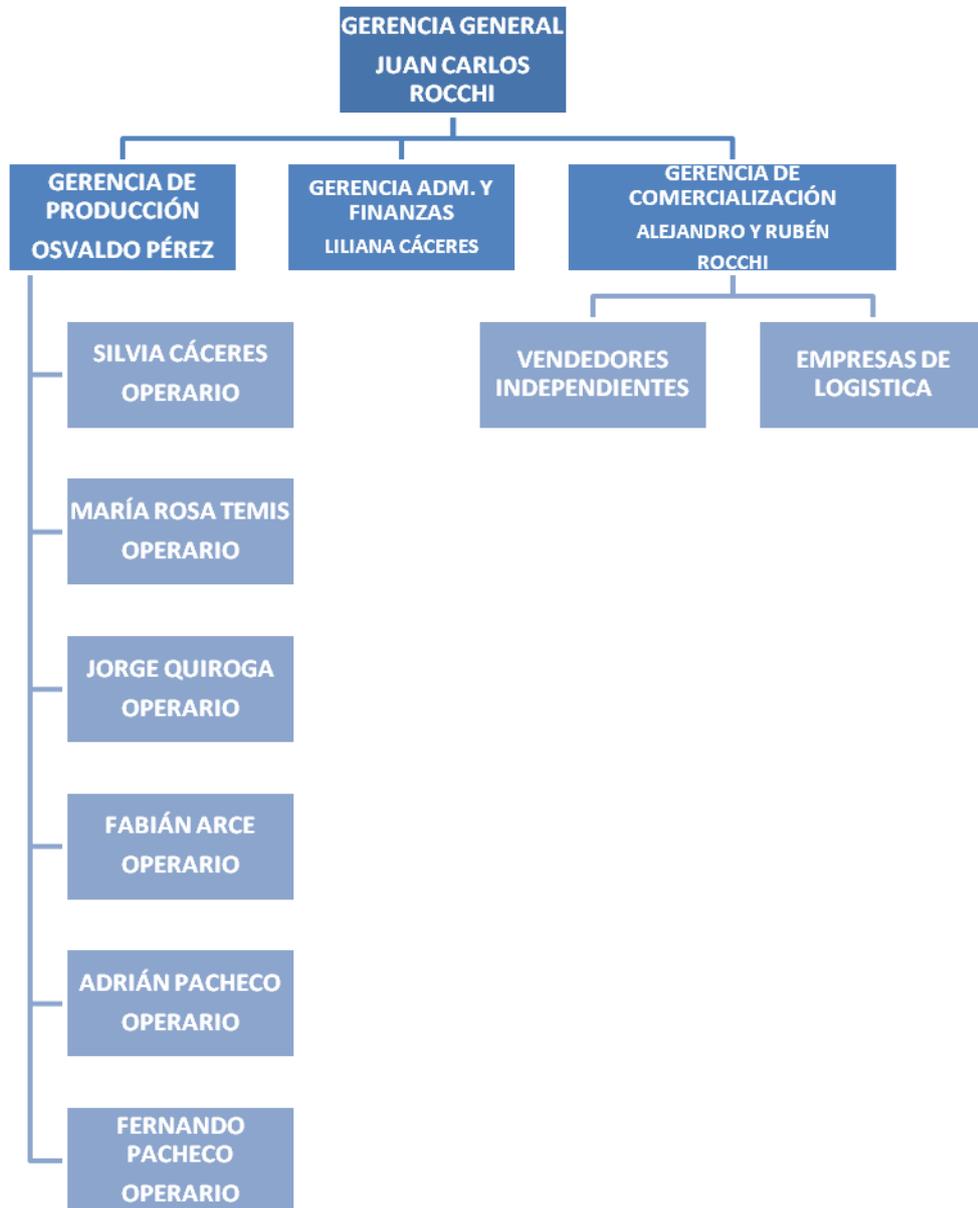
²¹ *Ibidem*, pág. 97.

Itam-Plas es una empresa pequeña, que cuenta con 8 empleados. No posee una estructura organizativa definida, por lo que se realiza un organigrama de la empresa como una forma de representar su cultura.

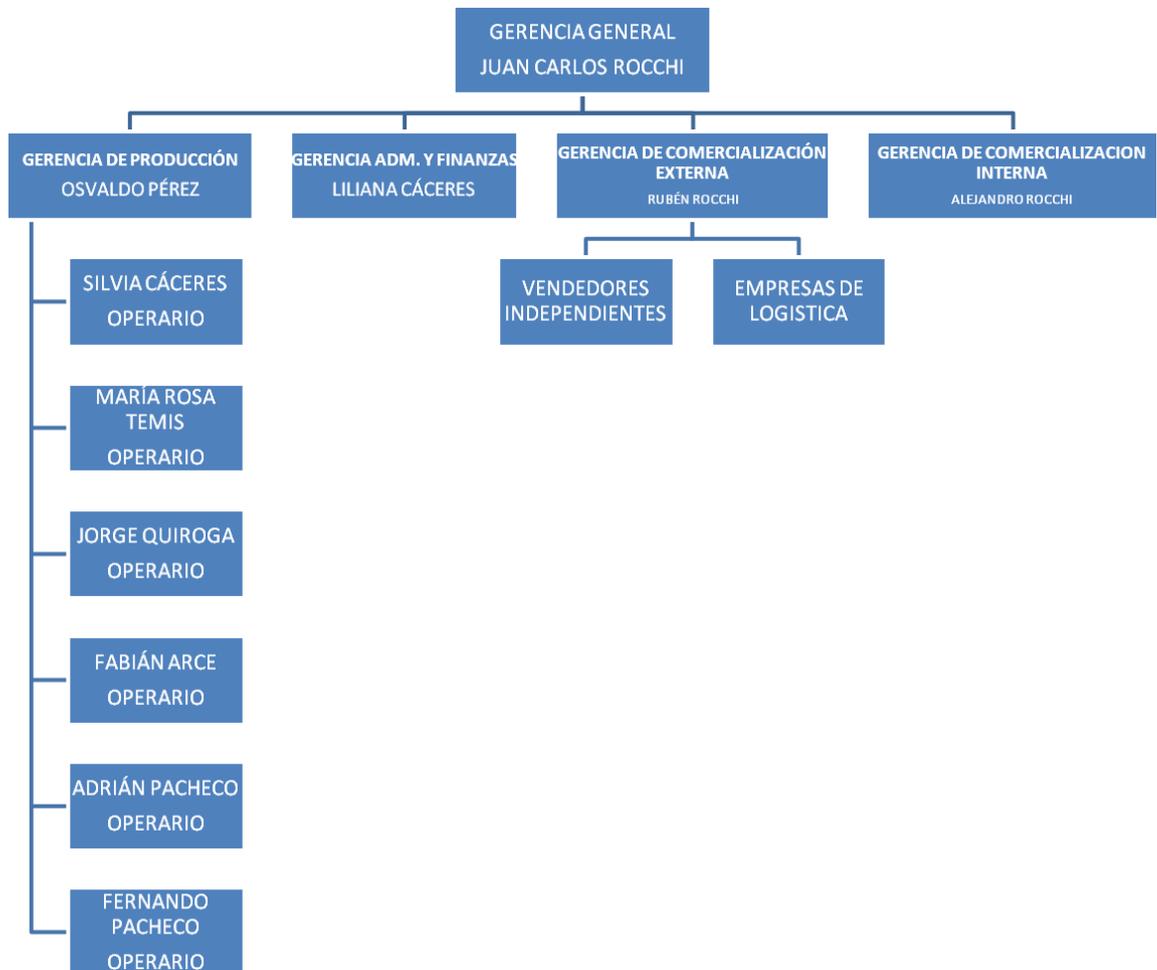
Posee una estructura simple, donde toda la autoridad de mando se encuentra en la cumbre estratégica, donde no hay línea media, personal de apoyo ni tecnoestructura, sino que todos se encuentran en el núcleo operativo. El dueño es el que desempeña las tareas en la cumbre estratégica, es quien decide y controla la mayoría de las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Está caracterizada por comportamientos institucionales e individuales no formalizados y donde no existen tipos formales y sistemáticos de planificación. Su estructura es flexible, con poca resistencia al cambio, por lo que se anticipa a los cambios ampliando su negocio a través de la ampliación de su línea de productos, de manera de satisfacer las necesidades de sus clientes.

a) Organigrama actual de la empresa



b) Organigrama propuesto



El organigrama actual de la empresa, presenta una dualidad de mando entre hermanos que conforman la Gerencia de Comercialización.

Cuando la regla de la "unidad de mando" es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera.

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre o sobre el mismo servicio, se siente un malestar; que puede derivar en un conflicto.

Por lo que, se propone que el organigrama refleje una división de la Gerencia de Comercialización, en interna y externa.

c) Descripción

(1) GERENCIA GENERAL

- Administración general y funcional de la empresa.
- Está compuesta por el Dueño: Juan Carlos Rocchi.
- Es el principal nexo de la empresa con el entorno, debido a que tiene contacto con: proveedores en el momento de realizar los pedidos de compra y con los clientes para la venta del producto. En resumen, mantiene excelentes relaciones con la comunidad en su conjunto.
- Motiva el trabajo del personal
- Mantiene una buena imagen pública de la empresa

(2) GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANZAS

- Determina los precios de venta y descuentos concedidos.
- Negocia los precios de compra y autoriza el pago a proveedores.
- Carga los costos de los productos en el sistema.
- Busca nuevos proveedores que brinden insumos de calidad a un bajo precio
- Recibe y registra el pago de los clientes más importantes y de las ventas realizadas por los viajantes.
- Realiza el arqueo y control de caja al cierre de cada día.
- Establece estricto control de desempeño a los vendedores y viajantes.
- Registra contablemente las facturas, pagos, libros IVA Ventas y Compras, conciliación bancaria, liquidación y pago de impuestos, entre otros.
- Compra insumos como artículos de papelería, artículos de limpieza, etc.
- Confecciona las órdenes de pago y el correspondiente pago a proveedores y acreedores luego de recibir la autorización por parte del Dueño.
- Controla las facturas y remitos de los proveedores de acuerdo a las cantidades y precios acordados
- Arma y archiva los legajos de los distintos proveedores.
- Cobra las ventas realizadas en el punto de venta de la empresa y realiza la emisión de la factura.

(3) GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

(a) *Vendedores independientes*

- Informan sobre nuevos productos a clientes de otras provincias
- Informan sobre listas de precios de los productos
- Realizan la búsqueda de consumidores potenciales para ofrecer el producto y aumentar la cartera de clientes actuales
- Informan al Dueño sobre quejas o sugerencias de los clientes actuales
- Llevan a la empresa la constancia de la recepción de la mercadería junto con el pago.

(b) *Empresas de logística*

- Envían el producto a los clientes de otras provincias
- Controlan que la mercadería llegue en tiempo y forma
- Llevan a la empresa la constancia de la recepción de la mercadería junto con el pago.

(4) GERENCIA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNA

- Realizan la venta y promoción de los productos en el local
- Se encargan de la recepción de pedidos atendidos por teléfono y vía mail
- Realizan la entrega de listas de precios a clientes que se acercan al local
- Realizan la promoción y venta de los productos por contacto directo con los clientes cercanos.

(5) GERENCIA DE PRODUCCIÓN

- Realiza la emisión de la lista de pedido de insumos y productos a realizar
- Supervisa la calidad de los productos
- Recepciona los insumos y controla con el remito correspondiente.
- Prepara y controla los pedidos
- Mantenimiento y reparación de las máquinas
- Carga y descarga de la mercadería en sus respectivos transportes
- Facilita el desarrollo de la vida laboral de los empleados

(a) *Operarios*

- Realizan la carga y descarga de la mercadería e insumos recibidos por los respectivos transportes
- Fabrican los productos según los requerimientos de los clientes
- Realizan la limpieza de las macetas, de los pelotines y tapas de plástico
- Se encargan del embolsado y empaquetado de las macetas
- Realizan el almacenamiento de los productos

8. Mapa relación causa- efecto

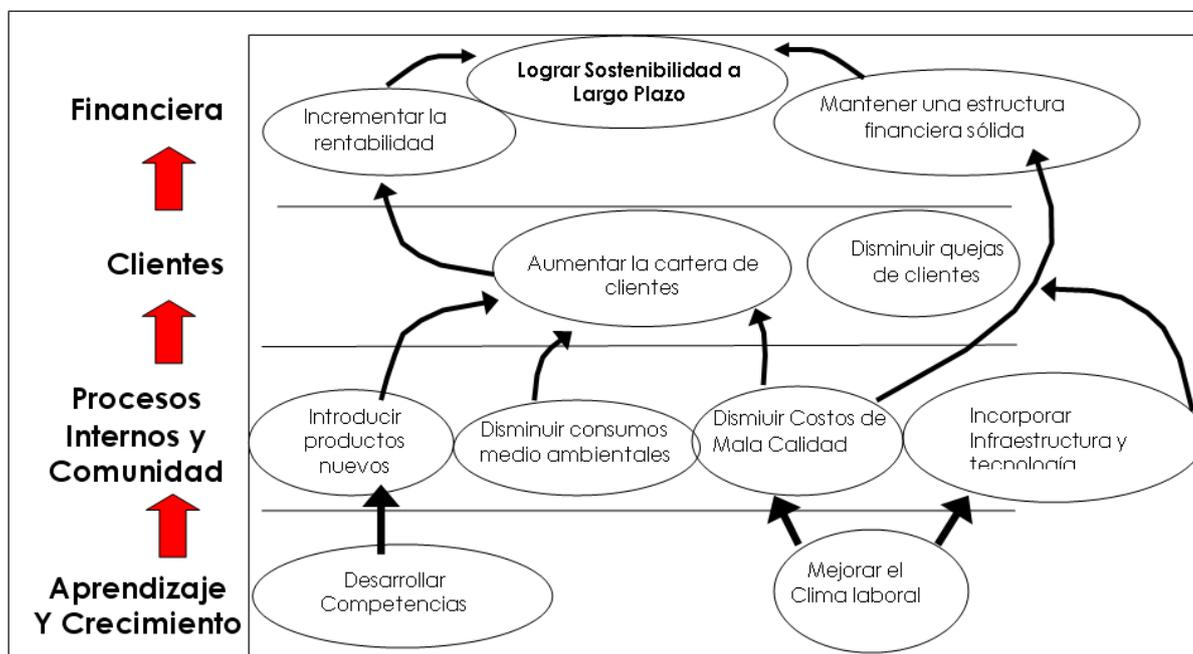
a) Conceptos de base

El mapa relación Causa- Efecto entre las perspectivas, es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cinco perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Comunidad; y sus relaciones causa - efecto.

El Mapa estratégico provee un marco gráfico y conceptual que ilustra o describe la estrategia de la empresa (no es un organigrama). Permite comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional. Por eso, se realiza con el consenso del más alto nivel.

Las relaciones que se establecen son entre objetivos no entre indicadores, estos sirven para la medición de los objetivos.

Figura 8
Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización. Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las perspectivas:²²

- 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva Financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- 2) La propuesta de valor para el Cliente describe el método para ganar consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

²² **Balanced Scorecard para principiantes, ¿qué es un mapa estratégico?**, en <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013> [Ago/12].

- 4) La Comunidad ayuda a la obtención de un aumento de los clientes, siendo las acciones tendientes a mejorar la calidad de vida una propuesta de valor. Es decir, la perspectiva de procesos internos y comunidad se encuentra en relación con la perspectiva de los clientes.
- 5) Si la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional y clima laboral) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente.

Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa. Además, proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa y comprender los procesos críticos. De esta manera, identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

Para cada perspectiva se determinan objetivos e indicadores de resultado (KPI)

Cabe recordar que se realizará un CMI sobre la organización, analizándose cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos.

A continuación, recordaremos algunos conceptos claves:

a) Los objetivos

Es la descripción de un logro que queremos alcanzar. Es el "qué debemos lograr."

Los objetivos describen una situación futura que queremos lograr. Debemos partir de la situación actual, por lo cual, el objetivo expresa el "grado de cambio" o la "acción a realizar" para que la situación actual se convierta en la situación futura deseada.

Cuadro 6
Caracteres de los Objetivos



Fuente: TOYOTA ARGENTINA, *op. cit.*, pág. 48.

El seguimiento nos va a facilitar llevar un control sobre el cumplimiento de los objetivos fijados con el fin de evaluar posibles desviaciones y proponer las acciones correctivas necesarias.

b) ¿Cómo se hace?

(1) ESTABLECIENDO LOS INDICADORES CLAVE DE SEGUIMIENTO (KPI)

El Indicador de Resultado es cómo mide el objetivo planteado. Tienen como finalidad: medir los resultados, y mostrar el grado en el que se cumplen los objetivos. Son retrospectivos.

- Medición de los resultados / Indicadores
- Diagnóstico de resultados / Indicadores
 - ¿Las acciones / estrategias se llevaron a cabo?
 - Si, ¿Todas? ¿En el momento planificado?
 - ¿Quién es el responsable por la no realización?
 - ¿La industria o nosotros?
- Acciones correctivas de mejora
 - ¿Qué debemos mejorar? ¿Las acciones? ¿Su implementación? ¿Los objetivos?
 - Evaluación y seguimiento.

(2) CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE CONTROL

- Una herramienta de información de la evolución del negocio.
- Permiten conocer el grado de evolución y la tendencia de la rentabilidad y cumplimiento de los estándares de gestión.
- No sólo son indicadores financieros, también cubren otras áreas importantes del negocio como son los RR.HH., los procesos de trabajo y los servicios al cliente.



DEBEN SER

- Comprensibles
- Claros
- Alcanzables
- Revisados regularmente
- Aprobados por el equipo

Pero, sobre todo, son una fotografía de la situación del negocio y el reflejo de la gestión

- El seguimiento de los Planes de Acción así como los resultados de las Estrategias implementadas en cada una de las áreas deberán ser seguidos a través de Indicadores de desarrollo o KPI's, que son una serie de datos que evalúan la implementación o desarrollo de un proceso.
- Los KPI's son una herramienta de información de la evolución del negocio.
- Permiten conocer el grado de evolución y la tendencia de la rentabilidad y cumplimiento de los estándares de operación del negocio.

- A cada objetivo planteado, debe anexarse un modo de medir la evolución en su consecución. Estos indicadores duros o cuantitativos, normalmente está relacionados a áreas de "número" como por ejemplo: Ventas, Finanzas, Cobranza, etc., sin embargo también cubren otras áreas importantes del negocio como son los RR.HH., los procesos de trabajo y los servicios al cliente.

Algunas de las características que debe poseer un indicador son:

Las variables combinadas deben estar relacionadas entre sí
Medibles cada cierto tiempo (mensualmente) de manera que permitan tomar decisiones en plazo
Describir cómo se deben medir para obtener resultados fiables y poder actuar en las causas que originan la decisión
Utilizar indicadores de "segundo nivel" para medidas difíciles o poco frecuentes para cruzar informaciones
Si el valor es inferior al mínimo o superior al máximo debemos analizar qué es lo que ha ocurrido y porqué
Evitar utilizar valores medios. Pueden ser útiles para comparar nuestra empresa con otras, pero debemos fijarnos en nuestro objetivo
Deben estar adaptados a la realidad de cada negocio



- La clave del seguimiento es qué vamos a hacer con los resultados. Sólo sabremos si alcanzamos los objetivos fijados si medimos su cumplimiento acciones que se requirieron para lograrlo.
- **Toda evaluación nos permitirá establecer mejoras en base a dos asp**
... El proceso de planificación estratégica: es decir si la información ar fue la correcta y suficiente, cómo establecimos los objetivos, si la estrategia y acciones fueron adecuadas, los tiempos estimados y e

c) Objetivos estratégicos y estrategias para cada perspectiva

Cabe recordar que el CMI que se realizará, buscará analizar cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar los Indicadores de Resultado (KPI) de dichos objetivos; siendo éstos últimos lo que la empresa quiere lograr.

El Indicador de Resultado es cómo mide el objetivo planteado. Tienen como finalidad: medir los resultados, y mostrar el grado en el que se cumplen los objetivos. Son retrospectivos.

(1) FINANCIERA

Itam-Plas es una empresa que se encuentra en la fase de Crecimiento de su ciclo de vida. Tiene productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. En esta etapa los objetivos financieros apuntan: al crecimiento de las ventas (a través de nuevos productos, nuevos mercados, nuevos clientes), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de productos y procesos, sistemas, capacitación de sus empleados, establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos que se quieren lograr son:

- Aumentar de la Rentabilidad a un 10% anual
- Aumentar el margen sobre ventas un 10% anual
- Disminuir el Costo Total un 5% anual

Los indicadores de resultado (KPI) para lograr los objetivos son:

- Rentabilidad Operativa: Utilidad Operativa/ Ventas Totales. Rentabilidad de Capital Propio: Beneficio/ Patrimonio neto
- Margen sobre Ventas: Beneficio
- Costo de Total de Producción: Costos Fijos y Variables Totales

(2) CLIENTE

Los objetivos que se quieren lograr son: aumento de la cartera de clientes a 300; aumento de las ventas a viveristas a un 65%; aumento de las ventas de envases a un 50%; aumento de la satisfacción del cliente un 5%; aumento de la retención de los clientes un 5%.

Los indicadores de resultado serían:

➤ Aumento de la cartera de clientes a 300

- Indicadores:
 - Porcentaje de operaciones por cliente en determinado tiempo
 - Número de clientes Actuales vs. Potenciales por segmento

Las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de cliente, calcula la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.

➤ Aumento de las ventas a viveristas a un 65%

- Ventas mensuales a Viveristas
- Ventas potenciales a Viveristas, en un lapso anual

➤ Aumento de la satisfacción del cliente un 5%

Indicadores:

- Cantidad de quejas de clientes

Las medidas de satisfacción de los clientes, proporcionan feedback sobre lo bien que la empresa está haciendo su gestión.

➤ **Aumento de la fidelización de los clientes un 5%**

- A: Cantidad de clientes potenciales, al cabo de un año con antigüedad mayor a un año
- B: Cantidad de clientes actuales
- Factor de retención de clientes : $(A - B) - 1$

(3) PROCESOS INTERNOS

Cadena de valor. Itam-Plas tiene un conjunto único de procesos para crear valor, abarcando tres procesos diferentes:

(a) *Innovación*

Los objetivos que se quieren lograr del proceso innovación son los siguientes:

- Introducir un 20% de productos innovadores. Indicador de resultado: Cantidad de productos innovadores
- Aumentar un 10% la producción de productos innovadores. Indicador de resultado: Producción mensual de productos innovadores

(b) *Operaciones*

- Fabricación: Aumentar la adaptabilidad de los pedidos de los clientes un 5%

"La ADAPTABILIDAD implica que el proceso se pueda adaptar a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa".²³

Indicador de adaptabilidad: Cantidad de pedidos especiales en función del pedido del cliente.

Por ejemplo: se realizan floreros de plástico para los cementerios, adaptando una matriz de manera de satisfacer el requerimiento del cliente.

También, se realizan protectores de jockey para clubes de la zona adaptándose a los requerimientos específicos de la actividad.

- Reducir los costos de mala calidad un 5%
 - Cantidad de envases con fallas

²³ *Ibíd.*, pág. 102.

En Itam-Plas se presenta la siguiente situación:

Los Costos de Mala Calidad Directo, dentro de los cuales se presentan los Costos Controlables de Prevención, son costos de fallas internas.

En el caso de las macetas no existen, ya que se eliminan de manera manual al momento de la salida del producto de la máquina a través del control de los operarios o del encargado de la producción en forma instantánea a medida que el producto es lanzado por la matriz.

En el caso de los envases si se registraron costos de mala calidad.

Harrington plantea lo siguiente:

Cuadro 7
Costos de mala calidad

I. Costo de Mala Calidad Directo
A. Costo de Mala Calidad Controlable
1. Costo de Prevención: Son debidos a la detección de defectos en los productos y servicios.
2. Costo de Evaluación: Son incurridos para determinar si los productos y servicios son conformes a sus requerimientos.
B. Costo de Mala Calidad Resultante
1. Costo del Error Interno: Se incurre en ellos a causa de que productos no conformes son detectados antes de ser enviados a terceros.
2. Costo del Error Externo: Se generan a causa de que los productos y servicios fallan de acuerdo con sus requerimientos después de ser entregados a los clientes.
C. Costo de Mala Calidad del Equipo
II. Costo de Mala Calidad Indirecto
A. Costo causado por la relación con el cliente
B. Costo por la insatisfacción del cliente
C. Costo por la pérdida de reputación

Fuente: HARRINGTON, H. James, **op. cit.**, pág. 214.

(c) *Proceso de post-venta*

Significa la satisfacción completa del cliente, que implica la medición del siguiente objetivo:

- Disminuir las quejas y sugerencias de los clientes a cero en cuanto a:
 - Entrega puntual del producto

- Logística adecuada
- Aumentar la rapidez en la atención del problema

Indicador: Demora en la entrega de mercadería

(4) APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Indicadores claves sobre los empleados

Las tres dimensiones fundamentales son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Los objetivos a alcanzar al cabo de un año, son los siguientes:

- Disminuir las enfermedades profesionales en un 10%
- Reducir a un 15% el índice de siniestralidad
- Aumentar un 5% el porcentaje de retención de los empleados
- Aumentar un 5% el nivel de satisfacción de los empleados

(5) COMUNIDAD

Los objetivos a alcanzar al cabo de un año, son:

- Disminuir el consumo de gas natural a 1000 m³
- Disminuir el consumo de agua a 5 litros mensuales
- Disminuir ruidos del ambiente laboral a un 30%
- Aumentar a 25.000 kg. la cantidad utilizada de material reciclado
- Aumentar un 50% el monto de dinero destinado a donaciones

➤ **Construcción de la matriz de CMI: cada objetivo de las perspectivas se vuelca a la matriz**

La matriz, es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción.

De manera previa a la construcción de un CMI para realizar una labor de comunicación y seguimiento la estrategia empresarial, necesitamos asegurarnos que en la empresa exista ya una cultura de control en base a indicadores.

El CMI pretende apoyarse en una cultura de control por áreas ya existentes y aportar una mejor visión de conjunto, alineando las actuaciones de cada área no sólo al cumplimiento de sus objetivos particulares sino a los objetivos globales de la empresa al hacerles partícipes e implicarlos en su consecución.

Perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	REAL	META SEMESTRAL	MEDICIÓN	META	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE	ACCION CORECTIVA
FINANCIERA	AUMENTAR LA RENTABILIDAD UN 10%	RENTABILIDAD OPERATIVA BENEFICIO OPERATIVO / VENTAS TOTALES RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO BENEFICIO / P.NETO	6000 15000 1000000 2300000	6 MESES 6200 15000 1000000 2350000	 	12 MESES 6600 15000 1000000 2500000	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	INCREMENTAR CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO	LILIANA CÁCERES	
	AUMENTAR EL MARGEN SOBRE VENTAS UN 10% ANUAL	MARGEN SOBRE VENTAS BENEFICIO	45000	45000		46000	COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	LILIANA CÁCERES	DESCUENTOS ESPECIALES EN FECHAS FESTIVAS
	DISMINUIR LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES TOTALES UN 5%	PRODUCTO: MACETAS PESO PRODUCCIÓN. HORAS COSTOS FIJOS: MATERIA PRIMA TOTAL MANO DE OBRA ENERGIA MAQUINA 12 HP 1 KW HORAS BOLSAS 2000 MACETAS BOLSAS PARA PRODUCCION GASTOS DE ADMINISTRACION Y PERSONAL TOTAL COSTOS VARIABLES: BOLSAS MATERIA PRIMA MODIFICACION DE ENERGIA MODIFICACION DE MANO DE OBRA GASTOS DE ADMINISTRACION TOTAL COSTO TOTAL	8 GRAMOS 12000 8 624 489 58 0.59 8 15 6 300 1492 3 84 9 72 144 312 1804	600 500 60 15 6 300 1481 3 84 9 72 144 312 1804		593 489 58 15 6 300 1461 3 80 9 72 144 308 1769	COSTOS DE INVENTARIO	PROGRAMA JUST IN	LILIANA CÁCERES	

Perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO AL CABO DE UN AÑO	INDICADOR	ACTUAL	META SEMESTRAL	SITUACIÓN	META ANUAL	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
P R O C E S O S I N T E R N O S	<p>1- INNOVACIÓN</p> <p>A. INTRODUCIR UN 20 % DE PRODUCTOS INNOVADORES</p> <p>ENVASE PET</p> <p>MEDIO CUARTO</p>	CANTIDAD DE PRODUCTOS INNOVADORES	13%	15%		18%	HORAS DE CAPACITACIÓN DE PROCESOS INNOVADORES	PLAN DE CAPACITACIÓN EN PROCESOS INNOVADORES	RUBÉN ROCCHI- GTE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA
	<p>B. AUMENTAR UN 10% LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES</p> <p>PET MEDIO PRECIO CANTIDAD PET CUARTO PRECIO CANTIDAD</p>	PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS INNOVADORES	147600 1,2 96000 0,9 36000	149700 97000 37000		162360	CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN	PLAN DE CAPACITACIÓN EN MAYOR PRODUCTIVIDAD	ALEJANDRO ROCCHI- GTE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA
	<p>2- OPERACIONES</p> <p>FABRICACIÓN</p> <p>I. AUMENTAR UN 5% LA ADAPTABILIDAD DE LOS PEDIDOS DE LOS CLIENTES</p> <p>CLIENTES PEDIDOS ESPECIALES FLOREROS PELOTAS PRODUCTOS PARA CLUB DE HOCKEY MACETA CUADRADA CHICA (OLIVOS)</p> <p>CANTIDAD DE PEDIDOS NORMALES</p>	CANTIDAD DE PEDIDOS ESPECIALES	MENSUAL 12% 6	14% 7		16% 8	CANTIDAD DE FORMULARIOS ENVIADOS POR MAIL PARA SOLICITUD DE PEDIDOS ESPECIALES	PLAN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	OSVALDO PÉREZ- GTE DE PRODUCCIÓN
	<p>II. DISMINUIR UN 5% LOS COSTOS DE MALA CALIDAD</p>	CANTIDAD DE ENVASES CON FALLAS	50 1000	50 1000		50 950	HORAS DE CAPACITACIÓN	PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CALIDAD	OSVALDO PÉREZ- GTE DE PRODUCCIÓN
	<p>3- SERVICIO POST- VENTA</p> <p>I. DISMINUIR LAS QUEJAS Y SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES A CERO</p>	DEMORA EN LA ENTREGA DE MERCADERIA	10%	6%		0% 0 50	IMPLEMENTACIÓN DE MOVILIDAD	RENOVACIÓN DE MOVILIDAD	RUBÉN ROCCHI- GTE COMERCIALIZACIÓN EXTERNA

Perspectiva aprendizaje

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	REAL	META SEMESTRAL	SITUACIÓN	META ANUAL	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
A P R E N D I M I Z I A E J N E T O Y	REDUCIR LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES EN UN 10%	CANTIDAD DE PERSONAL AFECTADO POR ENF. PROFESIONALES	5	3		1	CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIONES	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL USO DE EPP	LIC. LUIS VERA ENCARGADO DE CHARLAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD
	REDUCIR A UN 15% EL INDICE DE SINIESTRALIDAD	INDICE DE SINIESTRALIDAD	20%	18%		15%	HORAS DE CAPACITACIONES	PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL USO SEGURO DE MAQUINARIAS	OSVALDO PEREZ
	AUMENTAR UN 5% LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS	CANTIDAD DE AÑOS QUE TRABAJAN EN LA EMPRESA	95%	95%		100%	MONTO DE BENEFICIO POR ANTIGÜEDAD	INCREMENTO DE BENEFICIOS DE EMPLEADOS POR ANTIGÜEDAD	LILIANA CÁCERES
	INCREMENTAR UN 5% EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	ENCUESTAS REALIZADAS A EMPLEADOS	95%	98%		100%	CANTIDAD DE INCENTIVOS	PLAN DE INCENTIVOS A EMPLEADOS	LILIANA CÁCERES

B. Feed - back estratégico

Ventajas que el CMI puede aportar:

Una vez realizada la implementación del Cuadro de Mando Integral, se detectan los siguientes factores a tener en cuenta:

- Muchas veces Itam-Plas, se encuentra desbordada por el elevado volumen de información, que se almacena en diferentes bases de datos departamentales, lo que dificulta su análisis e interpretación.
- No existen metodologías que permitan la construcción de un sistema de indicadores que faciliten el control del rendimiento de una empresa.
- El nivel de aplicaciones informáticas de gestión es aún bajo, lo que dificulta el seguimiento de la actividad.

C. Ciclo de mejora continua

El proceso de implantación del CMI es importante, ya que obliga a atenuar los anteriores aspectos y aporta las siguientes ventajas:

- 1) Clarificar, evaluar y actualizar de manera continuada la estrategia diseñada.
- 2) Alinear los objetivos estratégicos con los planes de acción a largo, medio y corto plazo de cada una de las áreas o departamentos.
- 3) Llevar a cabo revisiones periódicas del rendimiento en su conjunto y por áreas.
- 4) Reducir costos, identificando las inversiones y los activos que aportan mayor valor, tanto al accionista como al cliente.
- 5) Evaluar de manera continuada el alineamiento de los proyectos en curso y los previstos con la estrategia, descartando aquellos proyectos no alineados que conlleven riesgos elevados, antes de que puedan afectar a la rentabilidad global de la empresa.
- 6) Incrementar las capacidades de comunicación de la estrategia a todas las áreas debido a que las mediciones del CMI pueden ser utilizadas para

informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro de la empresa.

- 7) Lograr, gracias a su utilización, el poder diseñar una herramienta de gestión que permite realizar una estructuración de toda la información que posee. Así, si se tiene organizada la información, el CMI puede simplificar la gestión, mejorando el uso de los sistemas actuales de información.

Para conseguir que el CMI sea un instrumento entendido, un buen elemento de comunicación ágil, rápida y eficaz y un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones y en los procesos de evaluación, es importante contar con un soporte tecnológico de apoyo.

En este sentido, no se debe caer en la tentación de confiar el éxito de todo el proyecto a la aplicación informática, cuando precisamente ésta no es un fin en sí misma, sino una herramienta para implementar el diseño.

Existen dos posibles opciones a la hora de adoptar una solución software de CMI: una herramienta estándar parametrizable a las necesidades de la empresa u optar por un desarrollo a medida adaptado a las peculiaridades de la organización.

Las claves del éxito

Existen una serie de factores críticos que pueden condicionar el correcto desarrollo de un proyecto de implantación de Cuadro de Mando Integral. A continuación, se comentan algunos de los más importantes:

- 1) SIMPLICIDAD. El fin último del CMI debe ser la simplificación de la gestión, permitiendo fijar la atención y priorizar lo realmente importante para la organización.
- 2) COMPROMISO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN. La implantación de un CMI es un proyecto con importantes implicaciones en la gestión de los recursos y la evaluación del rendimiento.
- 3) FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Antes de comenzar un proyecto de CMI es de suma importancia que tanto la dirección de la empresa como todos aquellos trabajadores que vayan a estar involucrados en el diseño o en el uso del CMI.

- 4) EQUIPO DE TRABAJO. A menudo se cae en la tentación de delegar el liderazgo de un proyecto de implantación del CMI en una empresa externa de consultoría. Las características deseables del equipo son: autonomía para la toma de decisiones, robustas habilidades comunicativas y capacidad de persuasión para involucrar a toda la organización en el proyecto.
- 5) PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. Será de gran utilidad contar con representantes de cada una de las áreas de negocio en las que se vaya a implantar el sistema. De este modo, se producirá una mayor interiorización del modelo, se resolverán los posibles problemas de forma más efectiva.

Conclusiones

Las metas y los indicadores de gestión, fueron acordados junto con el director de Itam-Plas para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda de CMI se pretende lograr un incremento anual del 10% en el margen sobre ventas y un crecimiento del 10% en la utilidad anual.

Las ventas presentan un crecimiento de alrededor del 5%, por lo cual se proyecta realizar inversiones en maquinarias. Se buscará mantener este porcentaje por un periodo de 5 años hasta que la compañía llegue a un nivel constante de crecimiento; en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su posición en el mercado. Este crecimiento financiero, está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales.

Como meta de la Perspectiva del Cliente, se realizarán actividades de publicidad y promoción, provocando el desarrollo en nuevos productos y mercados. De igual forma, es necesario enfocarse en la creación de software, con el fin de mantener productos actualizados y sofisticados.

Al ser Itam-Plas una empresa de pequeñas dimensiones, se realizará una reunión en donde se presente la herramienta, y se haga énfasis en la estrategia. Para que el CMI de resultado, todos los empleados deben conocer perfectamente la visión, misión de la organización, y entender y comprender los objetivos para lograrla.

La presentación debe ser fácil de entender, para que todos los empleados sepan cual es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales. De esta manera, se plantea que todos deben saber que son importantes dentro de la organización y que trabajan por un mismo objetivo.

Por lo que, se acordó un seguimiento de la estrategia en forma mensual, en donde se evaluarán los indicadores, se analizará el cumplimiento de metas y se redefinirá el CMI de acuerdo a los resultados. Se realizará el feed-back y la

formación estratégica necesaria, con el fin que el director Juan Carlos Rocchi, compare la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, con el objeto de evaluar si la estrategia está funcionando, y en qué medida.

Esta es una manera de que los dueños monitoreen cómo los objetivos están conduciendo el negocio hacia el éxito. En el caso que esto no sea así, se deberían repasar los objetivos y los factores que estos involucran para poder rectificar el rumbo de nuestras acciones.

Si los empleados amplían sus aptitudes y son capaces de mejorar su conocimiento sobre los clientes, se ampliará la oferta donde ITAM-PLAS podrá acceder a nuevos segmentos de mercado. Entonces crecerá la confianza de los clientes respecto a la capacidad para asesorarles comercialmente y, lógicamente, mejorarán los beneficios.

Propuesta de mejora

La creación del Primer Cuadro de Mando Integral en ITAM-PLAS representa la sabiduría y las energías colectivas del equipo de trabajo.

Sin la participación activa de la Alta Dirección, no debe iniciarse este proyecto puesto que sin el liderazgo y el compromiso; es muy probable que se derive en fracaso.

Una vez lograda la participación de la Alta Dirección y de los empleados, esta herramienta logrará interpretar el resultado deseado.

El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales quiere hacer su gestión mejor que las demás.

- Las perspectivas que fijen deben adaptarse a su proyecto empresarial, siendo fundamental que exista una interrelación entre las mismas.
- No pensar que los indicadores sirven para todo tipo y tamaño de empresas sino que deben adaptarse a la medición de sus objetivos empresariales. Son mejores los que surjan de un proceso de reflexión interna. Incluso, no todos los indicadores son para toda la vida sino que deberán adaptarse o cambiarse según las necesidades, siendo fundamental las relaciones causa-efecto entre los mismos.
- La ventaja del CMI reside en el proceso de creación, ya que es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles y de obtener el

apoyo necesario de todos los niveles de la organización. El éxito final dependerá de si los trabajadores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

- El proceso de implantación puede ser largo, pero no hay que esperar a tener "todo perfectamente definido" para empezar a establecerlo.
- Disponer de un software para su aplicación no implica que lo resuelva todo. Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes de adquirir el software y después.

Con este trabajo se pone de manifiesto que el Licenciado en Administración está capacitado para llevar a cabo la implementación del CMI coordinando las actividades y tareas de la empresa. Por eso es importante que posea capacidad de liderazgo, creatividad, amplia disposición para el trabajo en equipo y apertura al diálogo.

La supervivencia y el éxito de Itam-Plas cada vez más dependen de la "calidad" de las decisiones que en ella se toman. En un mundo sistemáticamente más dinámico, complejo y competitivo es imprescindible tomar buenas decisiones, es decir minimizar el riesgo de equivocarse en el momento de elegir. Los errores normalmente se pagan caros. Por lo que en un contexto con estas características, las posibilidades laborales del Licenciado en Administración son altamente promisorias si se tiene en cuenta que con su formación se pretende lograr profesionales hábiles en la toma de decisiones, con aptitudes de liderazgo, capaces de conducir grupos humanos hacia objetivos previamente determinados.

Es por todo esto que visualizo que el Licenciado en Administración posee una gran participación en la implementación del cuadro de mando integral para la coordinación y toma de decisiones. De esta manera, se buscan resultados más exactos y con menores riesgos para llegar a su fin último:

El éxito en el logro de los objetivos de la empresa ITAM-PLAS...

Bibliografía

ARAGONÉS, Federico Martín, **Técnicas de Gestión y Control**, UNCuyo - FCE (Mendoza, 2005).

Balanced Scorecard para principiantes, ¿qué es un mapa estratégico?, en <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013> [Ago/12].

CUADRODEMANDO.ES, **Cuadro de Mando**, en <http://cuadromando.es/porque-usar-un-cuadro-de-mando-cuadros-de-mando/> [Jul/12].

DAVID, Fred. R., **Concepto de Administración Estratégica**, Pearson Educación (Carolina del Sur, 2003), 336 pág.

DI DIO, Fabián, **Autodiagnóstico empresario y diseño de tableros de control**, UNCuyo - FCE (Mendoza, 1999).

HARRINGTON, H. James; **Mejoramiento de los procesos de la empresa**, Mc Graw Hill (Colombia, 1998), 309 pág.

JEROME, William Travers, **El control directivo**, Editorial Labor (Barcelona, 1973), 300 pág.

KAPLAN, R. y NORTON, D., **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System**, Harvard Business Review (sl, 1996).

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., **Cuadro de Mando Integral**, Ediciones 2000 (Barcelona, 2000).

LABADO, Marina Francisca [y otros], **Un componente muy importante del sector productivo: LAS PYMES** (Mendoza, 2009).

MALLO, Carlos y MERLO, José, **Control de Gestión y Control Presupuestario**, McGraw Hill (España, 1995), 414 pág.

MIKALEF, Luis Marcelo, **Tablero de Control y Estadísticas y Cuadro de Mando Integral**, UNCuyo – FCE (Mendoza, 2001).

OCAÑA, Ricardo Hugo, **Estrategias de Negocios**, UNCuyo-Facultad de Filosofía y Letras (Mendoza, 2004), 666 pág.

RICO, Rubén Roberto, **Calidad Estratégica Total**, Macchi (Buenos Aires, 1996).

TOYOTA ARGENTINA, **Plan de Capacitación Gerentes 2011** (Buenos Aires, 2011).

VALOS RESPONSABILIDAD EMPRESARIA, **Perspectiva de la comunidad**, en www.valos.org.ar.

ZACARÍAS, Aldo [y otros], **Control de Gestión y Control Presupuestario** (Mendoza, 2001).

ZIDKMUND, Wiliam G., **Investigación de Mercados** (México, Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., 1997), 739 pág.

Anexo I

Cuestionarios de nivel directivo

INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA		
CUESTIONARIO NIVEL DIRECTIVO		
PUNTOS A MEJORAR	PUNTOS A CONSOLIDAR	PUNTOS CONSOLIDADOS
1- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	1- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES	1- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES
EXPOSICIÓN PÚBLICA DE SUS COMPROMISOS ÉTICOS	TIENE EXPLÍCITA SU MISIÓN Y VISIÓN	EL CÓDIGO DE CONDUCTA ES CONOCIDO POR TODOS
	EN LA M Y V SE INCLUYEN CONSIDERACIONES SOBRE LA RSE	CONTEMPLAN LAS PARTES INTERESADAS
2- FINANCIERA	PARTICIPAN DISTINTOS NIVELES DE LA EMPRESA	CUBREN TEMAS COMO CUMPLIMIENTO DE LEYES E IMP
FALTA DE OBTENCIÓN DE PRÉSTAMOS	SE HACEN CONSULTAS EXTERNAS A LA EMPRESA	REGLAS EXPLÍCITAS
FALTA DE FINANCIACIÓN EXTERNA DEL ESTADO	ES DIFUNDIR PUBLICAMENTE	DONACIONES
DISTRIBUCIÓN DE LOS DIVIDENDOS	DISPONE DE CÓDIGOS DE CONDUCTA	RELACIONES CON LA COMUNIDAD
3-CLIENTES	5-APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2- FINANCIERA
CAPACITACIÓN SOBRE CLIENTES A SUS EMPLEADOS	PREVE UN MONTO PARA LA CAPACITACIÓN DE SUS EMPLEADOS	BUSCA OBTENER UNA RENTABILIDAD ACORDE A LOS COSTOS
	DESARROLLA ACTIVIDADES SOCIALES	Y LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO
4-PROCESOS INTERNOS	6- COMUNIDAD	INVESTIGA NUEVAS FORMAS DE REDUCCIÓN DE COSTOS
MANTENER INVENTARIOS BAJOS DE MP		3-CLIENTES
	RECONOCE LA COMUNIDAD EN QUE ESTÁ PRESENTE	OFRECE SERVICIO A LOS CLIENTES PARA RECIBIR SUGERENCIAS
5-APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	POSEE POLITICAS DE RELACIONES CON LA COMUNIDAD	POSEE UNA POLITICA DE LA PRIVACIDAD DEL CLIENTE
ENCUESTAS SOBRE SATISFACCIÓN DE SUS EMPLEADOS	PARTICIPA ACTIVAMENTE EN PROBLEMAS COMUNITARIOS	IMPLEMENTA UN PROCEDIMIENTO PARA CONOCER EL NIVEL
PROGRAMA DE ERRADICACIÓN DEL ANALFABETISMO	TIENE UNA PERSONA RESPONSABLE POR EL ÁREA	SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES
PROG ENTRE VALORES ORG E INDIVIDUALES	TIENE PROCESOS DE MAPEO	COMPARTO CON SUS EMPLEADOS LA OPINIÓN DE SUS CLIENTES
PROGRAMA DE ORIENTACIÓN DE CARRERAS	TIENE UN SISTEMA DE RETORNO DE ENVASES, PROD OBSOLETOS	EVALÚA EL NUM DE RECLAMACIONES
	AUMENTO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA	
6- COMUNIDAD	REDUCCIÓN DEL CONSUMO DE AGUA	4-PROCESOS INTERNOS
MEJORAS EN INFRAESTRUCTURA	REDUCCIÓN DE LA GENERACIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS	ENCUENTRA MANERAS DE MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE PLANTA
AUMENTAR LOS NIVELES DE VIDA DE LA COMUNIDAD		BUSCA MANTENER INVENTARIOS BAJOS DEPRODUCTOS
RELEVAMIENTO DE LAS NECESIDADES LOCALES		ESTA ATENTA A LOS COSTOS DE NO VENTA
CAMPANAS EDUCACIONALES Y/O DE INTERÉS PÚBLICO		INTRODUCE NUEVOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS
DEBATE CON SUS EMPLEADOS LOS IMPACTOS AMBIENTALES		REALIZA ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE PLANTA
NO POSEE CERTIFICACIONES AMBIENTALES		REALIZA MANTENIMIENTO CORRECTIVO
ESTUDIO DEL IMPACTO AMBIENTAL DE SUS PROCESOS		BUSCA REDUCIR EL TIEMPO DE PRODUCCIÓN
POLITICA AL USO DE ENERGIAS MENOS CON CONTAMINANTES		BUSCA DISPONER DE MANERA CORRECTA DE LAS INSTALACIONES
MINIMIZAR LA LIBERACIÓN DE LA ATMOSFERA DE GASES		UTILIZA MEDIOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
		5-APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
		BUSCA MINIMIZAR LA CANT DE ELEMENTOS COMBUSTIBLES
		EFFECTUO EN LOS ULTIMOS AÑOS UN AUMENTO DEL SALARIO
		CUENTA CON UN MANUAL DE CARGOS Y SALARIOS
		POSEE UN PROG DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO
		POSEE UN PROGRAMA DE ORIENTACIÓN ALIMENTARIA
		POSEE UNA POLITICA DE EQUILIBRIO FAMILIA-TRABAJO
		POSEE COMPENSACION DE HORAS EXTRAS
		PREVE UN MONTO A PREVENCIÓN DE SALUD Y SEGURIDAD
		PREVÉ ESPACIOS PARA DESARROLLAR PASANTÍAS
		OFRECE A LOS PASANTES COND DE TRABAJO ADECUADO A SU ÁREA
		6- COMUNIDAD
		REALIZA ENCUESTAS LA SATISFACCIÓN SOBRE EL AMBIENTE LABORAL
		REALIZA EVALUACIONES DE DESEMPEÑO SOBRE EL CLIMA LABORAL
		DISPONE DE CAPACITACIÓN EN TEMAS MEDIOAMBIENTALES
		DISPONE DE PROCESOS ORIENTADOS A LA PRESERVACIÓN
		POSEE UNA POLITICA AMBIENTAL FORMAL
		DESARROLLA CAMPANAS DE REDUCCIÓN DEL AGUA
		DESARROLLA CAMPANAS DE EDUCACIÓN PARA MATERIALES
		DESARROLLA CAMPANA PARA EL CONSUMO CONSCIENTE
		POSEE UN PROGRAMA DE RESIDUOS
		PROMUEVE EL RECICLADO DE INSUMOS Y OTROS
		PROCURA DISMINUIR AL MÁXIMO PROD TOXICOS
		IMPLEMENTA PROCESOS PARA EL DESTINO DE RESIDUOS
		IMPLEMENTA PROCESOS PARA EL DESTINO DE OTROS RESIDUOS

CUESTIONARIO A NIVEL DIRECTIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Juan Carlos Bocche

2. Sírvase indicar su cargo: dueño

3. Edad:

21/30

31/40

41/50

51/60

+60

4. Estado Civil:

Soltero

Casado

Divorciado/Separado

Viudo

5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

.....

6. Antigüedad:

a) En el cargo.....

b) En la empresa...30 años

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La empresa: ITAM-PLAS	Sí	EN PARTE	No	No Sabe / No Contesta
Tiene explícita su Misión y Visión	X			
En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresaria.	X			
En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa.	X			
En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (proveedores, clientes, comunidad, etc.)		X		
La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelería, sitio web, publicaciones, etc.).		X		
La empresa dispone de códigos de conducta formales.	X			
Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés			X	
El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa:				
El Código de Ética es conocido por todos los trabajadores de la empresa.	X			
Contemplan las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios.	X			
El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa cubren temas como:				
Cumplimiento de las leyes e impuestos;	X			
Reglas explícitas en las relaciones con funcionarios públicos;	X			
Donaciones;	X			
Relaciones con la comunidad;	X			

2. FINANCIERA

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Busca obtener una rentabilidad acorde a los costos y las exigencias del mercado.	X			
Obtiene préstamos del sector financiero para operaciones de corto o largo plazo.			X	
Obtiene financiación externa del Estado.			X	

Investiga nuevas formas de reducción de los costos internos.		X		
Realiza la distribución de los dividendos.			X	

3. CLIENTES

EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN

Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente:

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Ofrece Servicio de Atención para recibir sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos.	X			
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención.			X	
Posee una política de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	X			
Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	X			
Comparte con sus colaboradores empresa la opinión de sus clientes.	X			
Evalúa el número de reclamaciones.	X			

4. PROCESOS INTERNOS

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Busca mantener inventarios bajos de materia prima y materiales según la demanda.			X	
Encuentra maneras de mejorar la utilización de planta y equipos	X			
Busca mantener inventarios bajos de productos elaborados para minimizar el costo de almacenamiento.			X	
Está atenta a los Costos de No Venta.	X			
Introduce nuevos productos complementarios en épocas con tendencia estacional, es decir contracíclicos.	X			
Las actividades logísticas de mantenimiento de planta y distribución física del producto.	X			
Realiza mantenimiento correctivo, para que a partir del problema, se programe la reparación.	X			
Busca reducir el tiempo de producción, eliminando las causas que generan tiempo de traslado y de espera.	X			
La disposición de instalaciones está asignada de manera óptima de manera que la circulación sea eficiente y económica.	X			
Utiliza medios de protección personal, como: botas, máscaras, protectores auditivos, etc.	X			
Busca minimizar la cantidad de elementos combustibles almacenados, utilizando elementos de seguridad contra incendios.	X			

5. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (EMPLEADOS)

POLITICA DE REMUNERACION, PRESTACIONES Y CARRERA

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Efectuó en los últimos años, un aumento del salario en relación al salario mínimo vigente.	X			
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios.			X	
Cuenta con un manual de cargos y salarios	X			
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.		X		
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores.	X			
Realiza evaluaciones de desempeño.	X			

CUIDADOS DE SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	X			
Posee programa de orientación alimentaria y nutricional.	X			
Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.	X			
Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados.	X			
Capacita anualmente en salud y seguridad.	X			
En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	X			

COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA EMPLEABILIDAD

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.	X			
Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o enseñanza supletoria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.			X	
Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados.			X	
Posee programas de orientación de carreras con el afán			X	

de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.				
Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos	X			
Considerando su papel social respecto a los pasantes, les ofrece condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal adecuado a sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento.	X			

CLIMA LABORAL

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.		X		
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.	X			
Realiza evaluaciones de desempeño sobre el clima laboral.	X			

6. COMUNIDAD

RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL

IMPACTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD DE ENTORNO

Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos etc.).

La empresa:	SI	EN PARTE	No	NS/NC
Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.	X			
Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno.		X		
Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.		X		
Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).			X	
Tiene un programa que tiene como objetivo aumentar los niveles de vida de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.			X	

RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES

Con relación a las organizaciones comunitarias, ONGs y equipos públicos (escuela, puestos de salud, etc.) presentes en su entorno.

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Hace un relevamiento de las necesidades locales.			✓	
Realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés público.			✗	

MEDIO AMBIENTE**COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL**

La empresa:	Sí	EN PARTE	No	NS/NC
Dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales.	✗			
Dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental.	✗			
Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados.	✗			
Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.	✗			
Tiene procesos para mapeo y análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental.		✗		
Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.	✗			

EDUCACIÓN Y CONCIENCIACIÓN AMBIENTAL

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Desarrolla periódicamente campañas de reducción del consumo de agua y de energía.	✗			
Desarrolla periódicamente campañas de educación para la utilización de materiales reciclables, y elementos más livianos y menos material.	✗			
Desarrolla periódicamente campaña de educación para el consumo consciente	✗			

IMPACTO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Posee un programa de residuos, para la recolección de	✗			

materiales tóxicos y/o el reciclaje post-consumo.				
Debate con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.			X	
Posee certificaciones ambientales como ISO14001, etc.			X	
Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.			X	

PRÁCTICAS DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Promueve el reciclado de insumos y otros productos.	X			
Procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa.	X			
Implementa procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.	X			
Implementa procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (Cartuchos, papel, envases plásticos, etc.)		X		
Dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes.			X	
Busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono.				X

MINIMIZACIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS DE INSUMOS

La empresa posee un sistema de monitoreo e incluye metas específicas para:	Sí	EN PARTE	No	NS/NC
El aumento de la eficiencia energética.		X		
La reducción del consumo de agua.	X			
La reducción de generación de residuos sólidos.	X			
La reducción de emisión de CO2 y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.				X


 JUAN CARLOS ROCCHI
 CUIT 23-08158284-9

CUESTIONARIO A NIVEL DIRECTIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: *...Liliana... Alicia... Casares*
2. Sírvase indicar su cargo: *...administrativa.....*
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

...2 (varones).....
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo....*26 años*
 - b) En la empresa....*26 años*

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La empresa: ITAM-PLAS	Sí	EN PARTE	No	No Sabe / No Contesta
Tiene explícita su Misión y Visión	X			
En la Misión y Visión se incluyen consideraciones sobre la Responsabilidad Social Empresaria.		X		
En la redacción de la Misión y Visión participan distintos niveles de la empresa.	X			
En la redacción de la Misión y Visión se hacen consultas externas a la empresa (proveedores, clientes, comunidad, etc.)	X			
La Misión y Visión es difundida públicamente a nivel interno y externo (cartelería, sitio web, publicaciones, etc.).		X		
La empresa dispone de códigos de conducta formales.	X			
Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés		X		
El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa:				
El Código de Ética es conocido por todos los trabajadores de la empresa.	X			
Contemplan las siguientes partes interesadas: empleados, proveedores, medio ambiente, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y accionistas minoritarios.	X			
El código de conducta y/o la declaración de valores de la empresa cubren temas como:				
Cumplimiento de las leyes e impuestos;	X			
Reglas explícitas en las relaciones con funcionarios públicos;		X		
Donaciones;	X			
Relaciones con la comunidad;		X		

2. FINANCIERA

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Busca obtener una rentabilidad acorde a los costos y las exigencias del mercado.	X			
Obtiene préstamos del sector financiero para operaciones de corto o largo plazo.			X	
Obtiene financiación externa del Estado.			X	

Investiga nuevas formas de reducción de los costos internos.	X			
Realiza la distribución de los dividendos.			X	

3. CLIENTES

EXCELENCIA DE LA ATENCIÓN

Respecto a su compromiso con la calidad de los servicios de atención al consumidor/cliente:

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Ofrece Servicio de Atención para recibir sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos.	X			
Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención.		X		
Posee una política de protección de la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario.	X			
Implementa un procedimiento para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes.	X			
Comparte con sus colaboradores empresa la opinión de sus clientes.		X		
Evalúa el número de reclamaciones.	X			

4. PROCESOS INTERNOS

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Busca mantener inventarios bajos de materia prima y materiales según la demanda.			X	
Encuentra maneras de mejorar la utilización de planta y equipos	X			
Busca mantener inventarios bajos de productos elaborados para minimizar el costo de almacenamiento.			X	
Está atenta a los Costos de No Venta.	X			
Introduce nuevos productos complementarios en épocas con tendencia estacional, es decir contracíclicos.	X			
Las actividades logísticas de mantenimiento de planta y distribución física del producto.	X			
Realiza mantenimiento correctivo, para que a partir del problema, se programe la reparación.	X			
Busca reducir el tiempo de producción, eliminando las causas que generan tiempo de traslado y de espera.	X			
La disposición de instalaciones está asignada de manera óptima de manera que la circulación sea eficiente y económica.	X			
Utiliza medios de protección personal, como: botas, máscaras, protectores auditivos, etc.	X			
Busca minimizar la cantidad de elementos combustibles almacenados, utilizando elementos de seguridad contra incendios.	X			

5. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (EMPLEADOS)

POLITICA DE REMUNERACION, PRESTACIONES Y CARRERA

La empresa:	SÍ	EN PARTE	NO	NS/NC
Efectuó en los últimos años, un aumento del salario en relación al salario mínimo vigente.	X			
Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados respecto a su política de remuneración y beneficios.	X			
Cuenta con un manual de cargos y salarios	X			
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los colaboradores y sus familias.		X		
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los colaboradores.	X			
Realiza evaluaciones de desempeño.	X			

CUIDADOS DE SALUD, SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	X			
Posee programa de orientación alimentaria y nutricional.	X			
Posee una política de equilibrio trabajo-familia que aborde cuestiones relativas a horario laboral y horas extras.	X			
Posee una política de compensación de horas extras para todos los empleados.	X			
Capacita anualmente en salud y seguridad.	X			
En el presupuesto anual se prevé un monto destinado a la prevención de salud y seguridad.	X			

COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA EMPLEABILIDAD

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Prevé en el presupuesto anual un monto destinado a la capacitación de sus empleados.			X	
Mantiene un programa de erradicación del analfabetismo, educación primaria o enseñanza supletoria entre sus empleados, con metas y recursos definidos.			X	
Contempla en sus políticas de desarrollo programas que promuevan la coherencia entre los valores y principios éticos de la organización con los valores y principios individuales de sus empleados.	X			
Posee programas de orientación de carreras con el afán				

de ayudar a los empleados a reflexionar sobre sus funciones e identificación de objetivos a largo plazo.			X	
Prevé espacios para desarrollar pasantías en la empresa destinadas a jóvenes como apoyo a la formación laboral de los mismos	X			
Considerando su papel social respecto a los pasantes, les ofrece condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional y personal adecuado a sus respectivas áreas de estudio y con el debido acompañamiento.	X			

CLIMA LABORAL

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.		X		
Realiza evaluaciones de satisfacción sobre el ambiente laboral entre los trabajadores.	X			
Realiza evaluaciones de desempeño sobre el clima laboral.	X			

6. COMUNIDAD

RELACIONES CON LA COMUNIDAD LOCAL

IMPACTO DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD DE ENTORNO

Considerando sus posibles impactos en la vida de la comunidad (demanda sobre centros de salud y recreación, guarderías, transporte público, tráfico de vehículos etc.).

La empresa:	SI	EN PARTE	No	NS/NC
Reconoce la comunidad en que está presente como parte interesada importante en sus procesos decisorios.		X		
Posee políticas de relaciones con la comunidad de entorno.		X		
Participa activamente en la discusión de problemas comunitarios y de la búsqueda de soluciones.		X		
Contribuye con mejoras en la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad (vivienda, carreteras, puentes, escuelas, hospitales etc.).			X	
Tiene un programa que tiene como objetivo aumentar los niveles de vida de la comunidad, en cooperación con sindicatos u otras asociaciones de colaboradores, ONGs, representantes de la comunidad o autoridades públicas competentes.			X	

RELACIONES CON ORGANIZACIONES LOCALES

Con relación a las organizaciones comunitarias, ONGs y equipos públicos (escuela, puestos de salud, etc.) presentes en su entorno.

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Hace un relevamiento de las necesidades locales.			✓	
Realiza en la comunidad, en conjunto con organizaciones locales, campañas educativas y/o de interés público.			✓	

MEDIO AMBIENTE**COMPROMISO CON EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD AMBIENTAL**

La empresa:	Sí	EN PARTE	No	NS/NC
Dispone de procesos de capacitación en temas medioambientales.	✓			
Dispone de procesos orientados a la preservación medioambiental.		✓		
Posee una política ambiental formal, de conocimiento de todos los empleados.		✓		
Tiene una persona responsable por el área de medio ambiente que participa de sus decisiones estratégicas.			✓	
Tiene procesos para mapeo y análisis sistémico para la mejoría de la calidad ambiental.			✓	
Tiene establecido un sistema de retorno de envases, embalajes, productos obsoletos, etc. generado por los productos y/o servicios de la propia empresa.	✓			

EDUCACIÓN Y CONCIENCIACIÓN AMBIENTAL

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Desarrolla periódicamente campañas de reducción del consumo de agua y de energía.	✓			
Desarrolla periódicamente campañas de educación para la utilización de materiales reciclables, y elementos más livianos y menos material.	✓			
Desarrolla periódicamente campaña de educación para el consumo consciente	✓			

IMPACTO SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa:	Sí	EN PARTE	NO	NS/NC
Posee un programa de residuos, para la recolección de				

materiales tóxicos y/o el reciclaje post-consumo.	X			
Debata con los empleados, consumidores y clientes, proveedores y la comunidad los impactos ambientales causados por sus productos o servicios.		X		
Posee certificaciones ambientales como ISO14001, etc.			X	
Realiza o ha realizado estudio para medir el impacto ambiental de sus procesos.			X	

PRÁCTICAS DE CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

La empresa:	SI	EN PARTE	NO	NS/NC
Promueve el reciclado de insumos y otros productos.	X			
Procura disminuir al máximo la utilización de productos tóxicos en la empresa.	X			
Implementa procesos para el destino adecuado de los residuos generados por la actividad específica de la empresa.	X			
Implementa procesos para el destino de "otros" residuos generados en la empresa (Cartuchos, papel, envases plásticos, etc.)		X		
Dispone de una política tendiente al uso de combustibles/energías menos contaminantes.	X			
Busca minimizar la liberación a la atmósfera de gases nocivos para la capa de ozono.	X			

MINIMIZACIÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS DE INSUMOS

La empresa posee un sistema de monitoreo e incluye metas específicas para:	Sí	EN PARTE	No	NS/NC
El aumento de la eficiencia energética.	X			
La reducción del consumo de agua.	X			
La reducción de generación de residuos sólidos.	X			
La reducción de emisión de CO2 y otros gases del efecto invernadero en la atmósfera.	X			

Anexo II

Cuestionarios de nivel administrativo

INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA		
CUESTIONARIO NIVEL ADMINISTRATIVO		
PUNTOS A MEJORAR	PUNTOS A CONSOLIDAR	PUNTOS CONSOLIDADOS
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	INVERSIÓN EN EQ INFORMATICOS	PRECIO DE LOS PRODUCTOS
FINANCIAMIENTO DE ACCIONES SOCIALES		MARGEN DE GANANCIA
	COMPETENCIA	POSIBILIDAD DE APERTURA DE NUEVOS MERCADOS
PUBLICIDAD	AUMENTO DE IMPUESTOS	VOLUMEN DE VENTAS
IMAGEN CORPORATIVA	BUSQUEDA DE INF DEL CONTEXTO ACTUAL	PRODUCCION DE LOS FACTORES
		CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
PRACTICAS DE CUIDADO DEL M.AMBIENTE	QUEJAS Y SUGERENCIAS	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
VOLUNTARIADO Y PARTICIPACION	DIFERENCIACION DEL MERCADO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
FINANCIAMIENTO DE ACCIONES SOCIALES	COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROF	UTILIZACION DE INF CONTABLE
	COMUNICACIÓN INTERNA	CAMBIO EN LA TECN DEL PROCESO
	POLITICA DE APOYO A LA COMUNIDAD	IMPORTANCIA DE LA OPINION DE LOS CLIENTES
	POLITICAS DE RECICLAJE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
		CONOCIMIENTOS ACTUALES Y EXPECTATIVAS FUT
		LEALTAD
		RECONOCIMIENTO DE LA MARCA
		SALUD, SEGURIDAD Y COND DE TRABAJO
		POLITICA DE REMUNERACION Y BENFICIOS
		CLIMA LABORAL
		SATISFACCION DEL EMPLEADO
		SISTEMA DE INCENTIVOS
		ELECCION DE PROVEEDORES

CUESTIONARIO A NIVEL ADMINISTRATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Alejandro Rabi
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa:
Vendedor
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

2
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo 4
 - b) En la empresa 4

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa en los siguientes aspectos en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe/No Contesta
Precio de los productos	X				
Margen de ganancia de los productos en relación a sus costos		X			
Posibilidades de apertura de nuevos mercados		X			
Volumen de Ventas		X			
Producción de los factores(materia prima, hs trabajadas)		X			
Competencia del sector		X			
Canales de distribución		X			
Fuentes de financiamiento		X			
Calidad de los productos	X				
Utilización de información contable		X			
Aumento de impuestos		X			
Búsqueda de información del contexto actual		X			
Proyectos de inversión en equipos informáticos			X		
Cambio en la tecnología del proceso productivo actual		X			

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Importancia de la opinión del cliente	X				
Satisfacción de los clientes	X				
Conocimientos actuales y expectativas futuras de los clientes		X			
Quejas y sugerencias sobre la calidad del producto	X				

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa en los siguientes aspectos en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe/No Contesta
Precio de los productos	X				
Margen de ganancia de los productos en relación a sus costos		X			
Posibilidades de apertura de nuevos mercados		X			
Volumen de Ventas		X			
Producción de los factores(materia prima, hs trabajadas)		X			
Competencia del sector		X			
Canales de distribución		X			
Fuentes de financiamiento		X			
Calidad de los productos	X				
Utilización de información contable		X			
Aumento de impuestos		X			
Búsqueda de información del contexto actual		X			
Proyectos de inversión en equipos informáticos			X		
Cambio en la tecnología del proceso productivo actual		X			

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Importancia de la opinión del cliente	X				
Satisfacción de los clientes	X				
Conocimientos actuales y expectativas futuras de los clientes		X			
Quejas y sugerencias sobre la calidad del producto	X				

Publicidad		X			
Lealtad del cliente hacia la empresa	X				
Reconocimiento de la marca	X				
Diferenciación del mercado		X			
Imagen corporativa		X			

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo		X			
Compromiso con el desarrollo profesional		X			
Política de remuneración y beneficios	X				
Clima Laboral	X				
Comunicación interna		X			
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas	X				
Sistema de incentivos a los empleados	X				
Elección de proveedores de acuerdo a una rigurosa selección	X				
Política de Apoyo a la Comunidad		X			
Prácticas de cuidado del medioambiente		X			
Voluntariado y participación	X				
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Políticas de Reciclaje	X				

CUESTIONARIO A NIVEL ADMINISTRATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: *Roaché Roberto*
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa:
atención al público
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

.....
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo.....*11*.....
 - b) En la empresa...*11*.....

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa en los siguientes aspectos en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe/No Contesta
Precio de los productos		X			
Margen de ganancia de los productos en relación a sus costos		X			
Posibilidades de apertura de nuevos mercados		X			
Volumen de Ventas		X			
Producción de los factores(materia prima, hs trabajadas)		X			
Competencia del sector			X		
Canales de distribución		X			
Fuentes de financiamiento				X	
Calidad de los productos		X			
Utilización de información contable	X				
Aumento de impuestos			X		
Búsqueda de información del contexto actual			X		
Proyectos de inversión en equipos informáticos				X	
Cambio en la tecnología del proceso productivo actual		X			

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Importancia de la opinión del cliente		X			
Satisfacción de los clientes		X			
Conocimientos actuales y expectativas futuras de los clientes		X			
Quejas y sugerencias sobre la calidad del producto			X		

Publicidad				X	
Lealtad del cliente hacia la empresa		X			
Reconocimiento de la marca		X			
Diferenciación del mercado			x		
Imagen corporativa					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo		X			
Compromiso con el desarrollo profesional			x		
Política de remuneración y beneficios		X			
Clima Laboral		X			
Comunicación interna			X		
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas		X			
Sistema de incentivos a los empleados		X			
Elección de proveedores de acuerdo a una rigurosa selección		X			
Política de Apoyo a la Comunidad				X	
Prácticas de cuidado del medioambiente			X		
Voluntariado y participación					x
Financiamiento de Acciones Sociales				X	
Políticas de Reciclaje		X			

CUESTIONARIO A NIVEL ADMINISTRATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: OSVALDO PEREZ

2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa:
CAPATAZ

3. Edad:

- 21/30
- 31/40
- 41/50
- 51/60
- +60

4. Estado Civil:

- Soltero
- Casado
- Divorciado/Separado
- Viudo

5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

.....

6. Antigüedad:

- a) En el cargo. 15. AÑOS
- b) En la empresa. 18. AÑOS

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa en los siguientes aspectos en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe/No Contesta
Precio de los productos					X
Margen de ganancia de los productos en relación a sus costos					X
Posibilidades de apertura de nuevos mercados					X
Volumen de Ventas					X
Producción de los factores(materia prima, hs trabajadas)			X		
Competencia del sector					X
Canales de distribución					X
Fuentes de financiamiento					X
Calidad de los productos			X		
Utilización de información contable				•	X
Aumento de impuestos					X
Búsqueda de información del contexto actual					X
Proyectos de inversión en equipos informáticos				•	X
Cambio en la tecnología del proceso productivo actual					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Importancia de la opinión del cliente				•	X
Satisfacción de los clientes					X
Conocimientos actuales y expectativas futuras de los clientes					X
Quejas y sugerencias sobre la calidad del producto					X

Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la empresa					X
Reconocimiento de la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Imagen corporativa					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional				X	
Política de remuneración y beneficios			X		
Clima Laboral			X		
Comunicación interna			X		
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Sistema de incentivos a los empleados			X		
Elección de proveedores de acuerdo a una rigurosa selección			X		
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Voluntariado y participación			X		
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Políticas de Reciclaje			X		

ÁREA	Valoración					Import. Relat.			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Producción									
Obsolescencia tecnológica de las maquinarias			x						x
Conocimiento del proceso productivo					x				x
Adecuación del proceso productivo					x			x	
Nivel de subcontratación	x						/		
Gestión de stock					x			x	
Política de investig. y desarr. de nuevos prod.				x				x	
Grado de automatización				x					x
Utilización de la capacidad instalada				x				x	
Distribución en planta					x			x	

Recursos Humanos									
Métodos de selección de personal			x					x	
Políticas de desarrollo de personal			x					x	
Antigüedad del personal					x				x
Proceso de formación continua					x			x	
Calificación del personal					x			x	

Finanzas									
Capacidad de generación de fondos				x					x
Endeudamiento de la empresa					x			x	
Gestión de finanzas				x					x

ÁREA	Valoración					Improt. Relat.			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Costos									
Estructura de costos fijos					x				x
Sistemas de ingeniería de costos					x			x	
Costos variables de comercialización					x				x
Costos variables de producción					x				x

8
10
11

Organización									
Dimensión de la estructura organizativa				x			x		
Asignación de funciones			x			x			
Normalización de tareas				x		x			

12
13
14

Calidad									
Implement. de un sist. de asegur. de calidad				x					x
Sistemas de mejoramiento continuo				x				x	
Recursos asignados al control de calidad					x			x	

15
16
17

Alejandro Rocchi

RESUMEN DIAGNÓSTICO

PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA

ÁREA	Valoración					Import. Relat.			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Dirección General Estratégica									
Definición de estrategia a largo plazo				X					X
Herramientas de planificación sistematizadas			X						X
Cult. empresarial fuerte y conocida por la org.			X					X	
Capacidad de influir en los mercados				X			X		
Enfoque de la empresa al mercado				X			X		
Conocimientos de la competencia				X			X		
Estilo de dirección participativo			X					X	
Capacidad de anticipación a los cambios				X			X		

Comercialización									
Diseño de productos					X				X
Calidad de los productos					X				X
Funcionalidad de los productos				X				X	
Amplitud de la gama de productos				X			X		
Grado de complementariedad de los productos				X			X		
Protección legal de los productos	X						X		
Política de precios					X			X	
Canales de distribución				X				X	
Sistemas de comercialización				X				X	
Imagen de marca				X				X	
Política publicitaria	X								X
Política de promoción	X								X
Políticas de desarrollo de nuevos productos				X					X

ÁREA	Valoración					Improt. Relat.				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
Producción										
Obsolescencia tecnológica de las maquinarias				X					X	16
Conocimiento del proceso productivo					X				X	20
Adecuación del proceso productivo					X			X		15
Nivel de subcontratación	X					X				15
Gestión de stock				X				/		12
Política de investig. y desarr. de nuevos prod.				X				/		12
Grado de automatización				X					/	16
Utilización de la capacidad instalada				X	X			X		15
Distribución en planta				X				X		12

(120)

Recursos Humanos										
Métodos de selección de personal				X				X		12
Políticas de desarrollo de personal					X			X		15
Antigüedad del personal					X				X	22
Proceso de formación continua					X			/		15
Calificación del personal					X			/		15

(77)

Finanzas										
Capacidad de generación de fondos				X					X	16
Endeudamiento de la empresa					X			/		15
Gestión de finanzas			X						X	12

(43)

ÁREA	Valoración					Improt. Relat.			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Costos									
Estructura de costos fijos					X				X
Sistemas de ingeniería de costos	X							X	
Costos variables de comercialización				X					X
Costos variables de producción				X					X

Organización									
Dimensión de la estructura organizativa				X				X	
Asignación de funciones				X				X	
Normalización de tareas				X			/		

Calidad									
Implement. de un sist. de asegur. de calidad			X						X
Sistemas de mejoramiento continuo				X				X	
Recursos asignados al control de calidad				X				X	

ÁREA	Valoración					Improt. Relat.			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Costos									
Estructura de costos fijos			X						X
Sistemas de ingeniería de costos	X							X	
Costos variables de comercialización		X							X
Costos variables de producción				X					X

12
2
3
16
39

Organización									
Dimensión de la estructura organizativa			X					X	
Asignación de funciones				X			X		
Normalización de tareas				X			X		

2
3
3
8

Calidad									
Implement. de un sist. de asegur. de calidad	X								X
Sistemas de mejoramiento continuo		X						X	
Recursos asignados al control de calidad	X							X	

11
3
4
18

Anexo III

Cuestionarios de nivel operativo

INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA		
CUESTIONARIO NIVEL OPERATIVO		
PUNTOS A MEJORAR	PUNTOS A CONSOLIDAR	PUNTOS CONSOLIDADOS
COMUNICACIÓN INTERNA	AVANCES TECNOLOGICOS	ESTADO DE MAQUINARIAS
	MEJORA DE LOS PROCESOS	I&D DE NUEVOS PRODUCTOS
	COMPROMISO CON EL DESARROLLO PROFESIONAL	SALUD, SEGURIDAD Y COND. DE TRABAJO
	PROCESO CENTRADO EN RESULTADOS	POLITICA DE REMUNERACION Y BENEFICIOS
	CALIFICACION TECNICO- PROFESIONAL	CLIMA LABORAL
		CAPACITACIONES
		SATISFACCION DEL EMPLEADO EN CUANTO A
		LA REALIZACION DE TAREAS

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Pacheco Fernández...
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: operador
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

1 (este)
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo... 1 año
 - b) En la empresa... 1 año

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción					X
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima					X
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos					X
Investigación y desarrollo de nuevos productos			X		
Distribución física de los productos					X

Optimización niveles de existencias de inventario					X
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					✓
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo		X			
Compromiso con el desarrollo profesional					X
Política de remuneración y beneficios		X			
Clima Laboral	X				
Comunicación interna		X			

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados					X
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa					X
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas	X				
Proceso centrado en resultados					X
Calificación técnico-profesional en los empleados					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales					X
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen)					X

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);					X
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)					X
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)					X
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	Bolexo Fernando

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: ADRIAN PACHECO
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: OPERARIO
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

UNA HIJA
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo: 17
 - b) En la empresa: 17

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción		X			
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima				X	
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos				X	
Investigación y desarrollo de nuevos productos					X
Distribución física de los productos			X		

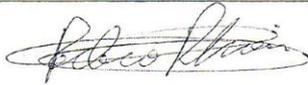
Optimización niveles de existencias de inventario			X		
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					X
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional				X	
Política de remuneración y beneficios					X
Clima Laboral		X			
Comunicación interna				X	

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados				X	
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa				X	
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Proceso centrado en resultados					X
Calificación técnico-profesional en los empleados				X	

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales			X		
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen			X		

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);				X	
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)			X		
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)					X
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	PACHECO ADRIAN.

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Febid Ace
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: Operario
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

2
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo... 13.....
 - b) En la empresa... 13.....

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción					X
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima					X
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos					X
Investigación y desarrollo de nuevos productos					X
Distribución física de los productos					X

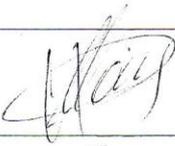
Optimización niveles de existencias de inventario					X
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					X
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional			X		
Política de remuneración y beneficios			X		
Clima Laboral			X		
Comunicación interna					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados					X
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa					X
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Proceso centrado en resultados			X		
Calificación técnico-profesional en los empleados					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales					X
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen					X

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);					
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)				X	
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)			X		
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	Fabian Arce

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: JORGE H. QUIROGA
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: OPERADOR
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

2 Hijos
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo.....
 - b) En la empresa. 23 Años

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción					X
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima					X
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos					X
Investigación y desarrollo de nuevos productos					X
Distribución física de los productos					X

Optimización niveles de existencias de inventario					X
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					X
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional			X		
Política de remuneración y beneficios					X
Clima Laboral			X		
Comunicación interna			X		

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados			X		
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa					X
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Proceso centrado en resultados			X		
Calificación técnico-profesional en los empleados			X		

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales					X
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen)					X

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);					X
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)					X
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)					X
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	JORGE QUIROGA

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Maria Rosa Temis.
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: Operaria
3. Edad: 44.
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

1 solo
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo.....
 - b) En la empresa...24 años

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción		X			
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima					X
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos			X		
Investigación y desarrollo de nuevos productos			X		
Distribución física de los productos					X

Optimización niveles de existencias de inventario					X
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					X
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional					X
Política de remuneración y beneficios					X
Clima Laboral					X
Comunicación interna				X	

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados			X		
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa					X
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Proceso centrado en resultados					X
Calificación técnico-profesional en los empleados					X

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales					X
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen)					X

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);					
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)					X
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)					X
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	

¡MUCHAS GRACIAS!

CUESTIONARIO A NIVEL OPERATIVO ACERCA DE ITAM-PLAS

Mi nombre es Vanesa, soy estudiante de la carrera: Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Cuyo. Estoy realizando un estudio, sobre el proceso de exploración del ambiente externo e interno de la empresa.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

I. INFORMACIÓN ACERCA DEL ENTREVISTADO

MARQUE CON UNA CRUZ (X) EN CASO ESPECÍFICO

1. Sírvase indicar su nombre y apellido: Silvia Escobedo
2. Sírvase indicar el nombre del puesto que ocupa: Asesora
3. Edad:
 - 21/30
 - 31/40
 - 41/50
 - 51/60
 - +60
4. Estado Civil:
 - Soltero
 - Casado
 - Divorciado/Separado
 - Viudo
5. Hijos:

¿Tiene hijos menores de 18 años?

 - Sí
 - No

En caso afirmativo, ¿cuántos?

.....
6. Antigüedad:
 - a) En el cargo: 23 años
 - b) En la empresa:

II. INFORMACIÓN ACERCA DE LA EMPRESA

¿Usted como calificaría a la empresa con relación a los siguientes aspectos, en la actualidad?

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	No Sabe /No Contesta
Estado de Maquinarias			X		
Acceso a subsidios del Gobierno para mejorar procesos productivos					X
Avances tecnológicos rápidos del proceso de producción					X
Información a los empleados sobre las políticas financieras de la organización					X
Aumento constante de los precios (Inflación)					X
Aumento de los precios de la materia prima					X
Aumento de luz, gas, teléfono, entre otros					X
Mejora de los procesos					X
Investigación y desarrollo de nuevos productos					X
Distribución física de los productos					X

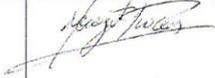
Optimización niveles de existencias de inventario					X
Incertidumbre política frente a las elecciones presidenciales					

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Consideración de la opinión del cliente					X
Retención de los clientes					X
Aumento de la cantidad de clientes en el mercado					X
Satisfacción de los clientes por el aumento de productos					X
Quejas y sugerencias acerca de la calidad del producto					X
Publicidad					X
Lealtad del cliente hacia la marca					X
Diferenciación del mercado					X
Salud, Seguridad y condiciones de trabajo			X		
Compromiso con el desarrollo profesional			X		
Política de remuneración y beneficios					X
Clima Laboral			X		
Comunicación interna			X		

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Capacitaciones que ofrece a los empleados			X		
Acceso de los clientes, gobierno, sindicato, ongs, familia; a la empresa					X
Satisfacción del empleado en cuanto a la realización de tareas			X		
Proceso centrado en resultados			X		
Calificación técnico-profesional en los empleados			X		

	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	NS/NC
Prácticas de cuidado del medioambiente					X
Buen uso del papel y elementos de papelería					X
Política de Apoyo a la Comunidad					X
Voluntariado y participación					X
Financiamiento de Acciones Sociales					X
Relaciones con organizaciones locales					X
Economía en el consumo de papel (se utilizan anverso y reverso de las hojas);					X
Recolección selectiva de residuos (existen)					X

recipientes identificados para papel, vidrio, metal, plástico y material orgánico);					X
Reducción del consumo de energía (mejoras en la iluminación natural, artefactos electrónicos de menor consumo de energía)					X
Reducción del consumo de agua (canillas con cierre automático, aprovechamiento del agua de lluvia para actividades industriales)					X
Orientación de la política de compras a proveedores					X

FIRMA	
ACLARACIÓN	Margareta Silva Cáceres

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo IV

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2012

ROCHI JUAN CARLOS
CIUT: 23-8156284-9
DOMICILIO: Remedios de Escalada 3590
Dorrego – Guaymallén - Mendoza

1. OBJETIVOS

Lograr que a lo largo del año se contemplen los temas que contribuirán a minimizar y conocer los riesgos asociados a las tareas que realiza el personal a través de una formación continua.
 Cumplir con la legislación vigente (Capítulo 21, Artículo 211 del Decreto 351/79 y Artículo 9k de la Ley 19.587)

2. ALCANCE

Comprende el plan de entrenamiento del personal, temáticas que abarca y posibles fechas de realización de las mismas.

3. DESARROLLO

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION ANUAL

A los efectos de cubrir las necesidades de capacitación se confeccionó el programa que se adjunta.

AÑO 2012

TEMA	DURACION ESTIMADA	MARZO	MAYO	JULIO	SETIEMBRE	NOVIEMBRE
Plan de emergencia contra incendios y sus roles –Uso de extintores manuales.	40 min					
Prevención de riesgos en el Trabajo e Itínere.	40 min					
Esfuerzo muscular – Levantamiento de Carga.	40 min					
Introducción a los Primeros Auxilios.	40 min					
Orden y Limpieza.	40 min					


LIC. JORGE LUIS VERA
 MAT. HAB. 55755 A-269
 MAT. PROF. COPIOMZA A-5539

Higiene y Seguridad en el Trabajo
 Tel: 0261-4322988 – Cel. 0261-156115694 – Mail: jorgevera_segu@yahoo.com.ar

CONSTANCIA DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a la Ley Nro. 19.587, Dec. 351/79, Capitulo 21, art. 208 al 214.
 Sirva la presente como *CONSTANCIA* de haber recibido *CAPACITACIÓN* y *MATERIAL INFORMATIVO*, en los siguientes temas:

- > *Plan de Emergencia e Incendios*
- > *Uso de extintores Portátiles*

EMPRESA: *San Carlos Berch*
 FECHA: *03.10.2012* DURACIÓN: *1,10*

23

APPELLIDO Y NOMBRE	Nº DOCUMENTO	FIRMA
<i>PEREZ OSORIO</i>	<i>10.207.005</i>	<i>[Firma]</i>
<i>JORGE QUIROGA</i>	<i>16.908.498</i>	<i>[Firma]</i>
<i>Tomás il Roso</i>	<i>17.817.942</i>	<i>[Firma]</i>
<i>Talán Arce</i>	<i>13.297.839</i>	<i>[Firma]</i>
<i>Silvia Cáceres</i>	<i>11.234.981</i>	<i>[Firma]</i>
<i>Pacheco Fernando</i>	<i>26.711.498</i>	<i>[Firma]</i>

[Firma]
 JORGE LUIS VERGARA
 MAT LAB SSTSS A-269
 PROF. COPIOMZA A-269

EMPRESA: ROCCHI JUAN CARLOS

REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

(23)

Sucursal: ITAM- PLAS Domicilio: Renovación de Escuela 3600 Pucallpa

Asunto: Primeros Auxilios

Temario: Cómo Actuar en caso de Emergencias Médicas. Evaluación Primaria y Secundaria. Atragantamientos y Fracturas

Fecha: 08/05/12 Hora: 15:00 Duración: 45' Forma de Capacitación: Exposición Audio Visual

	Nombre y Apellido	DNI	Firma
1	ROSALBA QUIROGA	16908498	
2	SILVIA CÁCERES	17234901	
3	Fabian Arce	18297839	
4	Fernando Belecó	26711498	
5	OSUALDO PEREZ	10207005	
6	PACHICO ANJAI	24983151	
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Rocchi
Alejandro

.....
Firma del capacitador

Anexo V

Perspectiva de la comunidad

Lic. Jorge Luis Vera
Higiene y Seguridad en el Trabajo

INFORME SOBRE

NIVELES SONOROS

EMPRESA: ROCCHI JUAN CARLOS

ACTIVIDAD: FAB. DE ENVASES PLASTICOS

DOMICILIO: R. de Escalada 3590

DEPARTAMENTO: Dorrego - Guaymallén

PROVINCIA: MENDOZA

Lic. Jorge Luis Vera
Higiene y Seguridad en el Trabajo

OBJETO DEL INFORME.

El presente informe tiene como objeto evaluar la exposición a ruido en diferentes puestos de trabajo con el fin de individualizar aquellos que pudieran ocasionar un riesgo para la salud de los trabajadores, así como proporcionar una base para la implementación de medidas correctivas.

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Resolución 295/2003 (Anexo V)

Valores Límites.

N.S.C.E. (para 8 h/día)	85 dB(A)
Nivel Pico	140 dB

Nivel de Acción.

N.S.C.E. (para 8 h/día)	85 dB(A)
-------------------------	----------

PROCEDIMIENTO DE MEDIDA.

La medición se ha efectuado de acuerdo con lo establecido en el Dec. 351/79 y en la Resolución 295/03.

EQUIPOS UTILIZADOS

Los equipos utilizados se indican en el siguiente cuadro:

EQUIPO	Nº SERIE
Decibelímetro	Sound Level RadioSchack

- Los equipos están sometidos a un programa de calibración anual llevado a cabo en laboratorios certificados.

Lic. Jorge Luis Vera
Higiene y Seguridad en el Trabajo

PARÁMETROS UTILIZADOS

Los parámetros utilizados en la evaluación han sido:

- N.S.C.E.: Nivel Sonoro Continuo Equivalente. Es el nivel sonoro medio en dB(A) de un ruido supuesto constante y continuo durante toda la jornada cuya energía sonora sea igual a la del ruido variable medido estadísticamente a lo largo de la misma.
- Nivel Pico: Nivel de pico máximo, expresado en dB.

ESTRATEGIA DE MUESTREO

Los puestos de trabajo muestreados, el número y duración de las mediciones y el equipo utilizado, se han seleccionado de acuerdo a:

- La descripción de tareas y los tiempos de exposición facilitados por la Empresa.
- Los requisitos establecidos por el Anexo V de la Resolución 295/03.

EVALUACION DE RUIDOS

Se comunica que con fecha **09 de Agosto de 2011**, se han realizado el estudio de Ruido en el Establecimiento, tomando como sectores con contaminación acústica la zona de Producción – Zona 1 y - Zona 2.

A continuación se detallan los valores obtenidos de las distintas zonas de trabajo de mayor relevancia.

ZONA DE TRABAJO	N.P.S.
ZONA NRO. 1	90
ZONA NRO. 2	87

Esta evaluación, informe y correspondientes datos, es válida para las condiciones de trabajo y técnicas existentes en el momento de las mediciones.

Lic. Jorge Luis Vera
Higiene y Seguridad en el Trabajo

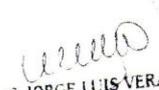
EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL DISPONIBLES

Los trabajadores disponen de:

- Protectores Auditivos
- Se observa un uso correcto de los EPP?
- Los días del muestreo se aprecian en el puesto de trabajo un uso correcto de los EPPs
- Los trabajadores han recibido formación sobre ruido

MEDIDAS PREVENTIVAS

- Suministro de protección auditiva a los trabajadores expuestos: OBLIGATORIO
- Señalización de obligatoriedad de uso de protección auditiva.
- Utilización de protectores auditivos por parte de los trabajadores: OBLIGATORIO
- Evaluación higiénica de la exposición a ruido en forma ANUAL
- Formación e información a los trabajadores sobre los riesgos de la exposición a ruido, medidas preventivas y utilización de equipos de protección individual: OBLIGATORIO y en forma anual.


LIC. JORGE LUIS VERA
MAT. H.B. SSTSS A-269
T. PROF. COPIGMA A-8539

Glosario

Tablero de Comando

Es un Sistema de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa – efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de indicadores e inductores ejecutados a través de iniciativas.

Mapa de Causa – Efecto

Es una arquitectura útil para describir –paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera.

Matriz Tablero de Comando

Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean cómo se traslada la estrategia a la acción.

Perspectivas

Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Estas dimensiones, permiten ver el negocio desde cinco perspectivas: finanzas - clientes - rrhh - procesos internos- comunidad.

Indicador

Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (KPI O de Resultado) y cualitativos (o inductores – guía)

KPI (Key Performance Indicator) – Indicador de Resultado

Informan la conclusión de las acciones realizadas en un marco temporal. La información que dan es definitiva. Están orientados a resultados. Miden el éxito en el logro de los objetivos del Tablero de Comando, sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicadores Guía – Inductores de Actuación futura

Indican a futuro, cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. También se le denomina inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos. Su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño, llamados Inductores de Actuación.

Factores Críticos de Éxito

Logros que tiene que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño)

Iniciativas Estratégicas

Actividad, Programa, Proyecto o Esfuerzo especial que contando con recursos asignados (humanos – financieros) apuntala, apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, 2012

Vanessa Edith Cáceres

Reg. 24.240



Cáceres, Vanesa Edith