

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo Final de Grado para la obtención del título

Contador Público

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA



Federico Cibils

Taller de Gestión Estratégica de las Organizaciones

Tutores:

Mag. Marcelo Riccone (MBA)

Mag. Santiago Conde

Montevideo, 2020

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la Universidad Católica del Uruguay y a cada uno de los docentes que transmitieron sus conocimientos y experiencias a lo largo de la carrera cursada y contribuyeron a la elaboración del presente trabajo y al desarrollo y formación personal y profesional del autor.

Especialmente se agradece a los tutores Mag. Marcelo Riccone y Mag. Santiago Conde y a los responsables de Fénix Leather Chemicals por haber guiado y ayudado al autor en la elaboración del presente trabajo.

Por último se agradece a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo, desde los involucrados en la organización estudiada así como también a la coordinadora del Taller Final de Grado, Mag. Patricia Correa, al director de la carrera Contador Público, Mag. Federico Heuer y al rector de la Universidad P. Dr. Julio Fernández Techera.

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. OBJETIVOS	4
1. OBJETIVO PRINCIPAL	4
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
III. MARCO TEÓRICO.....	5
1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	5
2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	8
3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
4. MISIÓN.....	13
5. VISIÓN	14
6. VALORES.....	14
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	15
8. MATRIZ FODA o DAFO	23
9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	24
10. PROPUESTA DE VALOR.....	25
11. PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	26
12. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	28
13. MAPAS ESTRATEGICOS	31
14. CUADRO DE MANDO	33
15. SISTEMA DE CONTROL	37
16. PRESUPUESTO.....	43
IV. METODOLOGÍA	48

1. LA INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL.....	48
V. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
1. HISTORIA.....	52
2. ESTRUCTURA	54
3. LA INDUSTRIA DEL CUERO EN LA REGIÓN.....	58
4. EL MERCADO	63
5. PROPÓSITO E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	63
6. PRODUCCIÓN	70
7. PROPUESTA DE VALOR.....	73
VI. ANALISIS DEL ENTORNO	76
1. ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA	76
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	80
3. ANÁLISIS FODA.....	94
VII. PROPUESTA DE GESTIÓN.....	100
1. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	101
2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	102
3. MAPA ESTRATÉGICO.....	103
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	110
5. ANÁLISIS DE INDICADORES.....	113
6. IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	131
7. PRESUPUESTO.....	136
8. PROCESO PRESUPUESTARIO.....	138
9. PRESUPUESTO DE RUBROS PATRIMONIALES	152
10. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO	155

11. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	156
12. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO	157
13. SISTEMA DE CONTROL	159
VIII. CONCLUSIÓN.....	171
IX. BIBLIOGRAFÍA.....	173
X. ANEXOS.....	179
1. ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2020.....	179

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

III. MARCO TEÓRICO.....	5
1.1 ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DEL ENTORNO	6
2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	9
7.1 ENTORNO EMPRESARIAL DINÁMICO	15
7.2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
7.3 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	19
7.4 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA	20
8.1 MATRIZ FODA	23
8.2 FODA – CAME	24
10.1 PROPUESTA DE VALOR	25
11.1 ARTICULANDO LAS PARTES PARA DESARROLLAR LA ESTRATEGIA	27
12.1 LIDERAZGO DEL SIGLO XXI	28
12.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
12.3 COMUNICACIÓN PARA LA ALINEACIÓN	30
13.1 MAPA ESTRATÉGICO	33
14.1 CUADRO DE MANDO OPERATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA	34
14.2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN	36
14.3 EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO	37
15.1 TIPOS DE SISTEMA DE CONTROL	39
15.2 TIPOS DE CONTROL EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE SUS COMPONENTES	40
15.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE CONTROL	41
15.4 CLASIFICACIÓN DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD	42
16.1 PRESUPUESTO	44
16.2 ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	46
IV. METODOLOGÍA.....	48
1.1 PROPUESTA DE UN DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS	49
V. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
1.1 LOGO DE LA ORGANIZACIÓN	52
2.1 EQUIPO DE FÉNIX LC	55
2.2 ÁREA TÉCNICA	56

2.3 ÁREA OPERATIVA	57
3.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CURTIDO DEL CUERO	59
3.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE URUGUAY	60
3.3 EVOLUCIÓN DE LOS COSTOS	60
5.1 CERTIFICADO ISO 9001:2008	66
5.2 FUNCIONALIDAD	67
5.3 CALIDAD	68
5.4 PRECIO	68
5.5 DISPONIBILIDAD	69
5.6 RELACIÓN	69
5.7 IMAGEN	70
7.1 PROPUESTA DE VALOR	73
VI. ANALISIS DEL ENTORNO	76
1.1 PRECIO DEL CUERO CRUDO	77
2.1 PESTEL	80
2.2 ENTORNO POLÍTICO	81
2.3 ECONOMÍA	82
2.4 CUERO	84
2.5 EXPORTACIÓN DE CUEROS INDUSTRIALIZADOS	85
2.6 COMPARATIVA DE COSTOS POR PAÍS	86
2.7 ENTORNO SOCIOCULTURAL	87
2.8 TECNOLOGÍA	88
2.9 ECOLOGÍA	89
2.10 CICLO DE VIDA DEL CALZADO DE CUERO	89
2.11 CICLO DE VIDA DEL CUERO	90
2.12 DISPOSICIONES LEGALES	92
2.13 ECONOMÍA EN TIEMPOS DE CORONAVIRUS	93
3.1 TABLA DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES.	98
VII. PROPUESTA DE GESTIÓN.....	100
3.1 MAPA ESTRATÉGICO	103
3.2 RELACIÓN ENTRE PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO	109
4.1 ESQUEMA BÁSICO DEL CMI	110
4.2 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA	111
4.3 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS	112
4.4 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE	112

4.1 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS	113
5.2 DETERMINACIÓN DEL COSTO MEDIO DE PRODUCCIÓN	116
6.1 INSTRUMENTO DE CONTROL DE INDICADORES	132
6.2 CICLO DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN	134
13.1 ORGANIGRAMA	160

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo fue realizado como trabajo final para la obtención del grado Contador Público en la materia Taller de Gestión Estratégica de las Organizaciones de la Facultad de Ciencias empresariales en la Universidad Católica del Uruguay.

El mismo consiste en el análisis del sistema de administración estratégico de la empresa Fénix Leather Chemicals y a partir de dicho análisis se determinó la realización de una propuesta estratégica basada en las herramientas desarrolladas a lo largo de la carrera, con el objetivo de ver dichas técnicas e instrumentos aplicados a un caso de la realidad empresarial.

En las primeras secciones del trabajo se aborda el marco normativo en el cual se basará el análisis de la empresa y su entorno, así como una explicación y sustento de los instrumentos de gestión empresarial y metodología que serán empleados en la investigación y elaboración de la propuesta estratégica.

En el primer capítulo correspondiente al cuerpo del trabajo se realiza una presentación detallada de la empresa, su historia, estructura, propuesta de valor, la dimensión y características del mercado y las particularidades de la industria del cuero.

Luego se procede a estudiar y analizar el entorno externo de la organización, primeramente basándose en las 5 fuerzas que determinan el atractivo de la industria, del cual surge la identificación de grandes dificultades en relación a la desindustrialización de la región y al gran avance de los productos sustitutos. Posteriormente se procede a investigar el entorno de la empresa en relación a las características Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales del mismo. Partiendo de dicho estudio se detectan complicaciones en relación al ciclo de vida de la industria del cuero, la concepción mundial equívoca que existe en relación a la contaminación del mismo y a la sustentabilidad de productos sustitutos como el eco-cuero y la recesión mundial que está sufriendo la economía debido a la aparición del coronavirus.

Una vez analizado el entorno externo y las características de la organización se procede a la realización del análisis FODA, del cual surge una predominancia de las amenazas del entorno que atentan contra las posibilidades de crecimiento de la empresa. Conjuntamente afloran debilidades importantes en cuanto al nivel de disponibilidades para realizar inversiones y tener una visión de largo plazo, lo que dificulta las posibilidades de la compañía de afrontar la situación actual de la industria y la economía mundial.

A partir de este diagnóstico se propone un nuevo sistema de administración estratégica, basado en una nueva propuesta de valor, que si bien tiene varias similitudes con la actual propuesta de la empresa, actualiza algunos conceptos y amplía el horizonte de la misma, así como se cimienta en la elección de una estrategia adaptada a las necesidades del entorno interno y externo a la organización.

Una vez seleccionada la estrategia y desarrollada la propuesta de valor se procede a la planificación estratégica, la cual se basa en la creación de un mapa estratégico que abarca a toda la organización, para así facilitar su comprensión y poder fundamentar las relaciones causa-efecto existentes entre los objetivos de las diferentes perspectivas que conforman a la empresa. El mapa estratégico basa su desarrollo en dos estrategias, una enfocada en el crecimiento de la empresa que pone su visión y objetivos en los resultados y la sostenibilidad de largo plazo; y otra orientada a la mejora de la productividad y eficiencia de los procesos y organización de los recursos para alcanzar mejores resultados en el corto plazo.

Del mapa estratégico se desprende la creación del Cuadro de Mando Integral, que supone una herramienta imprescindible para la correcta implementación de la estrategia, así como su comunicación y monitoreo. Este instrumento traduce la estrategia de la empresa en objetivos ligados entre sí y medibles a través de indicadores que evalúan el impacto de cada uno de los planes de acción propuestos para la consecución de dichos objetivos. Conjuntamente se realiza una descripción detallada de los indicadores para reflejar como se pretende monitorear la implementación de la estrategia.

En los últimos capítulos se desarrollan el presupuesto para el ejercicio 2021 y un sistema de control de gestión basado en centros de responsabilidad para consumir un sistema de administración estratégica que contemple a todas las partes que comprenden a la organización.

Se considera que la ejecución de este proyecto de aplicación profesional contribuirá en forma significativa a mejorar la gestión estratégica de la empresa, aportando una planificación que integra objetivos de largo plazo sin dejar de lado los resultados en el corto plazo, favoreciendo así tanto la supervivencia de la empresa como el desarrollo y la sustentabilidad de la misma a lo largo del tiempo.

II. OBJETIVOS

1. OBJETIVO PRINCIPAL

Analizar en forma crítica el sistema de administración estratégica de la empresa Fénix Leather Chemicals y definir posibles adaptaciones adecuadas a las posibilidades e intereses de la misma.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional exhaustivo, analizando la situación interna y externa de la empresa.
- Reconocer y analizar en forma crítica la propuesta de propósito de la empresa.
- Analizar en forma crítica y/o elaborar la estrategia empresarial.
- Elaborar un plan para la implementación y gestión de la estrategia.
- Crear el presupuesto para la implementación de la estrategia.
- Confeccionar las bases del sistema de control para la empresa.

III. MARCO TEÓRICO

Analizar en forma crítica la administración estratégica de cualquier empresa requiere el manejo y la utilización de conceptos, herramientas, teorías, técnicas y principios de la administración para poder desarrollar y comprender una guía metodológica estructurada que permita identificar las variables determinantes de este proceso.

En el presente capítulo se procede a realizar un resumen e integración teórica según diferentes autores para lograr un mejor entendimiento de los conceptos y técnicas empleadas a lo largo de este trabajo.

1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

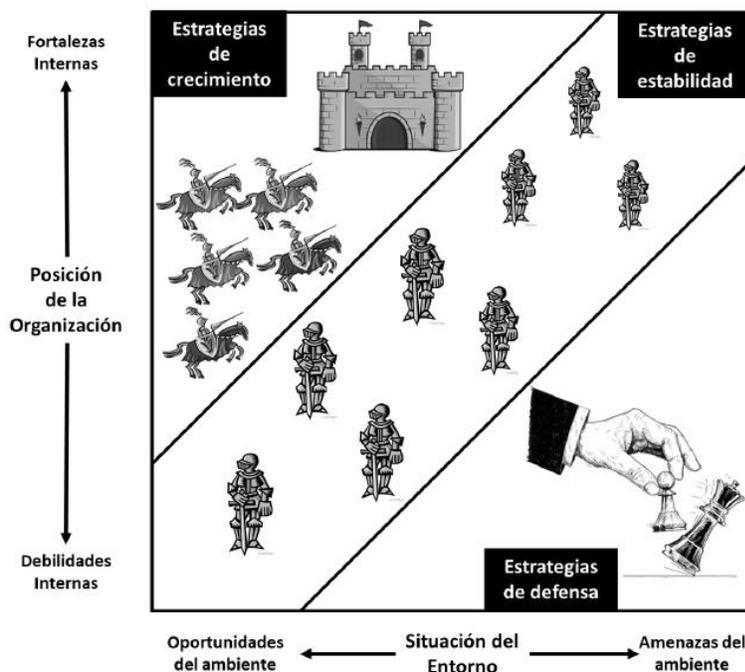
La estrategia empresarial surge como una necesidad práctica de las empresas debido a la evolución de las organizaciones en entidades cada vez más grandes y complejas. Este crecimiento trajo aparejada la descentralización de los procesos de toma de decisión, el crecimiento de los mercados y de la integración de los mismos, lo que generó un mayor dinamismo a nivel de dirección y dificultad para predecir el futuro de los mercados. Es a partir de este dinamismo que se generó la necesidad de cambiar la orientación de la gestión empresarial y pasar de un enfoque de planificación corporativa, en el cual se basaban las decisiones en las perspectivas de crecimiento de la empresa, a un enfoque denominado dirección estratégica (Grant, 2014).

La administración estratégica es una de las razones más significativas en la determinación del desempeño y de la prolongación de la vida de una organización. Se ha comprobado que las organizaciones que utilizan la administración estratégica tienen mejores niveles de desempeño y perduran más en el tiempo que las que no la utilizan (Coulter & Robbins, 2010).

La dirección estratégica basa su gestión en lo que denominamos la estrategia empresarial, la cual tiene su origen en la cabeza de los empresarios y directivos de las empresas. Las organizaciones trazan una estrategia transversal que busca direccionar,

coordinar y enfocar la toma de decisiones de todos los integrantes de la empresa hacia la consecución de un objetivo común de largo plazo. La estrategia proporciona orientación a los integrantes de la organización, marcando una pauta que facilita la elección entre distintas alternativas y que además comunica y coordina las acciones de los diferentes miembros de la organización (Grant, 2014).

Por su parte Grant (2014) expresa que existen dos principales niveles de estrategia empresarial, la estrategia corporativa y la estrategia de negocios. La estrategia corporativa constituye básicamente la selección de los mercados en los cuales va a competir la empresa, mientras que la estrategia de negocios refiere a la ventaja competitiva que la empresa va a desarrollar para poder competir y progresar en dichos mercados. Según explica el autor la estrategia de negocios es el requisito fundamental para lograr el éxito de la empresa, debido que es a través de la cual se



1.1 ESTRATEGIAS EN FUNCIÓN DEL ENTORNO. FUENTE: MATERIAL PROVEÍDO POR LOS TUTORES.

establece la ventaja competitiva en el mercado. Sin embargo, el ámbito de los negocios tiene consecuencias para la generación y adecuada selección y desarrollo de dicha ventaja competitiva.

Dentro de las estrategias corporativas Robbins y Coulter (2010) describen tres tipos como las principales estrategias: de crecimiento, de estabilidad y de defensa. Las mismas se

definen y establecen a partir del análisis de factores externos e internos a la organización (ver diagrama 1.1).

1.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Enfocadas en la generación y penetración de nuevos mercados y productos ya sea en el negocio actual o en la creación de nuevos negocios. En este sentido las organizaciones orientan la estrategia hacia cuatro instrumentos que les permiten crecer, la concentración, la integración vertical, la integración horizontal y/o la diversificación.

La concentración se basa en enfocar los esfuerzos de la organización en una determinada línea de negocio principal, buscando expandir su nicho de mercado, número de ventas y cantidad y/o calidad de productos para generar mayores ingresos.

Por su parte las empresas que buscan desarrollarse mediante la integración vertical hacia atrás se apropian de procesos previos a los del negocio mismo; por ejemplo mediante la apropiación del negocio de sus insumos, estableciéndose de esta forma como su propio proveedor. En contraparte la integración vertical hacia delante apunta al desarrollo de la parte logística y de distribución del producto, como por ejemplo a través de la eliminación de terceros en la cadena de distribución y vendiendo directamente al consumidor final.

La integración horizontal por otro lado busca ampliar el alcance del negocio dentro de una misma industria adquiriendo y/o desarrollando negocios o productos de la competencia.

Por último, la diversificación apunta al desarrollo o adquisición de nuevos productos fuera de la industria de la compañía. Si bien puede parecer que esta estrategia mezcla negocios no compatibles, busca aprovechar la eficiencia en las técnicas de fabricación e infraestructura y procesos generados en un primer negocio.

1.2. ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD

Las estrategias de estabilidad son adecuadas cuando la industria a la cual pertenece una empresa está entrando en una etapa de madurez o de caída en relación al ciclo de vida. La estrategia consiste en conservar a los clientes, el mismo segmento de mercado, sostener y mantener los procesos ya desarrollados, y de esta manera

asegurar que la organización no decaiga en relación a sus niveles de ingresos y rentabilidad.

1.3. ESTRATEGIAS DE DEFENSA O RENOVACIÓN

Estas estrategias se aplican para mejorar o evitar la caída del desempeño de una empresa cuando esta se encuentra en problemas en relación a su rentabilidad o viabilidad. Dentro de las estrategias de defensa encontramos dos tipos: la estrategia de reducción (se aplica cuando hay problemas menores de desempeño) y la de recuperación (se utiliza cuando se necesitan acciones más drásticas y los problemas son más serios).

La estrategia de reducción consiste en acciones que buscan estabilizar las operaciones, reestructurar la organización, reducir costos, revitalizar recursos y capacidades y acomodarse para competir nuevamente pero en forma renovada.

La estrategia de recuperación va en la misma línea de acción que la anterior pero toma las medidas en forma más contundente generando resultados fuertes y rápidos.

2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Además del establecimiento de una estrategia corporativa es conveniente realizar un análisis de la industria específica en la cual se encuentra la organización, y de esta forma establecer cuál será la estrategia de negocios que buscará desarrollar la firma de modo de generar una ventaja competitiva en el mercado.

En este sentido, Porter (1996) opina que el planeamiento y la gestión de la estrategia empresarial radican en un conjunto de actividades formales dirigidas a formular una metodología o plan de acción que tiene como objetivo desarrollar una ventaja competitiva a través de la cual la organización logre prosperar y generar mejoras en su rentabilidad. El desarrollo y la creación de esta estrategia implican un análisis tanto del entorno interno como externo de la organización.

Dentro de las estrategias de negocio Porter (2017) define cinco opciones genéricas de estrategias competitivas entre las cuales las empresas deben elegir para comenzar su búsqueda hacia una ventaja competitiva. La



2.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS. FUENTE: THOMPSON, ET AL. 2012)

La estrategia competitiva es la definición del plan de administración que la empresa va a adoptar para lograr competir con éxito en el mercado y a través del cual se busca establecer una ventaja frente a la competencia. Si bien la estrategia competitiva involucra un gran cúmulo de medidas, acciones y respuestas, el autor asegura que hay dos factores fundamentales que la definen: la amplitud del segmento de mercado y la calidad o diferenciación del producto que va comercializar. En el cuadro 2.1 se pueden observar como estos dos factores determinan las cinco estrategias competitivas que describe el autor.

2.1. ESTRATEGIA DE BAJOS COSTOS GENERALES

Esta estrategia en particular se utiliza en mercados en los que la demanda de producto es sensible al precio del mismo. Generalmente las empresas que utilizan esta estrategia buscan lograr el precio más bajo en el mercado de productos de similar calidad. De esta forma las empresas logran ofrecer un producto de igual calidad que el de la competencia pero lo ofrecen a un precio mucho más bajo, lo que genera una mayor rentabilidad para la organización y una clara ventaja competitiva.

En este sentido las organizaciones deben alcanzar un nivel de costos de producción a lo largo de los procesos involucrados en la cadena de valor que sea

menor que el de la competencia. Esta reducción de los costos puede deberse a mejores niveles de rentabilidad o eliminación de procesos costosos a lo largo de la cadena de valor, pero lo más importante es que resulte perdurable en el tiempo y por lo tanto que no sea una característica fácil de imitar para los competidores, ya que esto eliminaría la ventaja competitiva.

2.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

La elección de este tipo de estrategia implica el estudio y análisis de las necesidades, particularidades y preferencias que tiene el cliente a la hora de comprar un producto. La empresa debe identificar cuáles son las necesidades de los clientes y buscar la forma de ofrecer un producto que no solo satisfaga dichas necesidades sino que contenga algún tipo de diferenciación de los productos ofrecidos por la competencia.

En este sentido, la dirección estratégica de la organización deberá tener especial atención en la creación de una propuesta valor que resulte no solo atractiva para el cliente, sino que haga especial énfasis en la diferenciación del producto con respecto al que ofrece la competencia. El valor agregado del producto puede ser traducido en un aumento de las ventas o en la posibilidad de fijar un precio más alto por el mismo producto, lo que implica conjuntamente un determinado posicionamiento a nivel empresarial.

En contraste con la estrategia de liderazgo en costos, la elección de esta estrategia empresarial implica un enfoque en el que se busque perfeccionar y desarrollar los procesos impulsores de cualidades únicas involucrados en la cadena de valor. Existen cuatro caminos que se enfocan en diferentes procesos de la cadena de valor para poder generar esta ventaja competitiva.

En primer lugar encontramos empresas que buscan incorporar atributos al producto para generar un impacto en la estructura de costos de los clientes, reduciendo los mismos en forma significativa. En segunda instancia encontramos la orientación hacia lo tangible, es decir la incorporación de nuevas funciones, atributos y/o especificaciones al producto. Otra ruta sería el enfoque en lo intangible; la creación de

una percepción, estatus o imagen orientado al comprador del producto ofrecido. El cuarto camino por el que puede optar la empresa es la promoción del valor del producto a través del precio o la inclusión de elementos que destaquen los atributos del mismo.

2.3. ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS DIRIGIDA

La gran diferencia que encontramos entre las estrategias dirigidas y las generales o amplias es justamente que las primeras apuntan a concentrarse en determinado segmento del mercado, mientras que las amplias o generales apuntan a la totalidad del mismo. Asimismo las formas de segmentar el mercado y dirigir la estrategia hacia determinado nicho dependen de la dirección.

Este tipo de estrategias suelen utilizarse cuando la concentración de los procesos en determinado número de clientes o en determinado nicho de mercado permite bajar sensiblemente los costos del producto.

2.4. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DIRIGIDA

La diferenciación dirigida suele aplicarse cuando existe un segmento de mercado pequeño al cual le interesa algún atributo especial del producto, o cierta característica o distinción que posee la empresa vendedora.

Es importante tener en cuenta que a la hora de aplicarse este tipo de estrategia el mercado debe ser lo suficientemente atractivo y rentable como para desarrollarla, ya que su implementación suele tener costos elevados. Conjuntamente esta estrategia tiene buenos resultados al enfocar los esfuerzos de la empresa en satisfacer las necesidades particulares de los clientes que constituyen dicho nicho de mercado, que por lo general los líderes del mercado no están interesados en atender las necesidades de grupos tan pequeños.

Las estrategias dirigidas suelen tener riesgos altos en relación con el entorno externo de la organización. Los cambios en las preferencias de los clientes son un riesgo importante al que son sensibles estas estrategias, ya que puede determinar que una ventaja competitiva deje de serlo por un cambio en las necesidades de los clientes.

Por ejemplo si el interés del nicho de mercado pasa a ser en vez de la calidad el precio del producto. Otro riesgo importante es que el mercado crezca de tal forma que resulte atractivo para la incursión de nuevos competidores, entre ellos los líderes del mercado.

2.5. ESTRATEGIA DE MEJORES COSTOS

La estrategia de mejores costos es una combinación de todas las estrategias, en la cual no se establece un segmento o nicho de mercado ya que se busca satisfacer las necesidades de todos los compradores, manteniendo determinados estándares de calidad exigidos por el conjunto de potenciales clientes pero obteniendo ventajas en la estructura de costos de la empresa y pudiendo de esta forma ofrecer un producto de calidad y con las especificaciones requeridas pero a un precio menor que el de sus competidores que buscan la diferenciación.

En este sentido la estrategia de mejores costos busca mantener ciertos estándares o parámetros de calidad pero sin elevar demasiado los precios. Enfoca su atención en todo el mercado pero atrae más que nada a clientes que quieren un producto con determinada calidad pero no están dispuestos a pagar un sobreprecio por la particularidad del mismo, optando por productos de una calidad media y un precio “justo”.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Elegir entre una de las cinco estrategias genéricas resulta uno de los compromisos más trascendentes, a nivel estratégico, que asume la empresa. A partir de esta decisión se establecen los pasos a seguir para el logro de una ventaja competitiva en el mercado deseado.

Dicha estrategia puede ser establecida en la informalidad, dentro de los pensamientos y la cabeza del emprendedor, cómo también en la formalidad, plasmada en algún documento interno de la empresa. Sin embargo la mayor parte de las empresas consideran como un factor importante de éxito de la estrategia la comunicación y presencia de la misma en todos los niveles de la organización.

Igualmente se considera que antes de formular la estrategia la gerencia de la empresa debería establecer un proceso a través del cual poder desarrollar la misma. Dicho proceso consta de diversas etapas, pero existen tres etapas fundamentales que son transversales a los diferentes autores consultados:

1. Establecer el propósito de la organización: misión, visión y valores a través de los que la empresa quiere desarrollarse en la industria en que se encuentra.
2. Realizar un análisis interno y externo de todo el entorno de la empresa e industria y determinar cuáles son los factores claves que afectan al progreso y la estrategia de la organización.
3. Formular la estrategia que permitirá a la empresa establecer una ventaja competitiva.

En este sentido, Collins y Rukstad (citado en Grant, 2014) establecen cuatro declaraciones a través de las cuales las empresas comunican sus estrategias empresariales: la misión, la visión, los principios y valores y la declaración explícita de la estrategia.

4. MISIÓN

Existen múltiples definiciones de lo que es la misión de una organización y lo que debe incluir la misma en su declaración, pero la mayoría coinciden en que es una declaración explícita de la razón de ser de la compañía.

Armijo (2009) establece que hay algunos componentes que debe incluir la misión de una organización para comunicar correctamente el objeto de la empresa:

- Propósito de la organización.
- Que hace la organización (descripción de los bienes o servicios que entrega).
- A quienes está dirigida la organización, es decir cuáles o quiénes son los benefactores de los productos finales.
- Que se espera lograr con los productos provistos.

Teniendo en cuenta la importancia de lo establecido a través de la misión, el ejercicio de trabajar para la identificación y generación de la misma está circunscrito a los más altos niveles directivos de la organización, enmarcando a la misma en una declaración de propósito y responsabilidad frente a sus usuarios.

5. VISIÓN

La visión representa a los objetivos de mediano y largo plazo de la organización pero a diferencia de estos últimos, la visión se expresa en términos idealistas. Igualmente debe ser una expresión clara y concisa de lo que busca o a que apunta la organización. En este orden de ideas, la visión de las empresas debería ser una expresión desafiante y soñadora de lo que pretende llegar a ser o satisfacer una organización (Kaplan & Norton, 2008).

Según afirman Kaplan y Norton (2008) es conveniente que la visión defina metas ambiciosas para la empresa cumpliendo con tres componentes esenciales que estén expresados en forma inspiradora para todos los empleados: un objetivo desafiante, la definición de un nicho de mercado y un horizonte temporal. Se desprende entonces que la visión compromete a la organización con sus aspiraciones corporativas, por lo cual debe estar alineada con la misión de la misma.

6. VALORES

La declaración de los valores de una organización define un marco preceptivo a través del cual la organización intentará alcanzar su misión y visión, determinando el comportamiento, actitudes y carácter que caracterizan el accionar de la misma. Los valores establecen las máximas que guiarán a la organización a la generación de su propia cultura y formas de actuar sin importar la situación.

En el mismo sentido los valores de la organización definen las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización sin importar los cambios de situación que puedan surgir, los valores organizacionales permanecen estables en el tiempo (Kaplan y Norton, 2008).

Hay autores que aseguran que los valores empresariales son un determinante fundamental del éxito o fracaso de una organización, en este sentido, se considera que es importante contar con indicadores que midan el impacto que tienen los mismos en el desempeño de la organización. En coherencia, afirman que las organizaciones exitosas suelen tener presentes sus valores en todo momento y realizar evaluaciones de desempeño de los mismos como parte de los procesos de evaluación fundamentales (Villacís, 2016).

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO



7.1 ENTORNO EMPRESARIAL DINÁMICO.

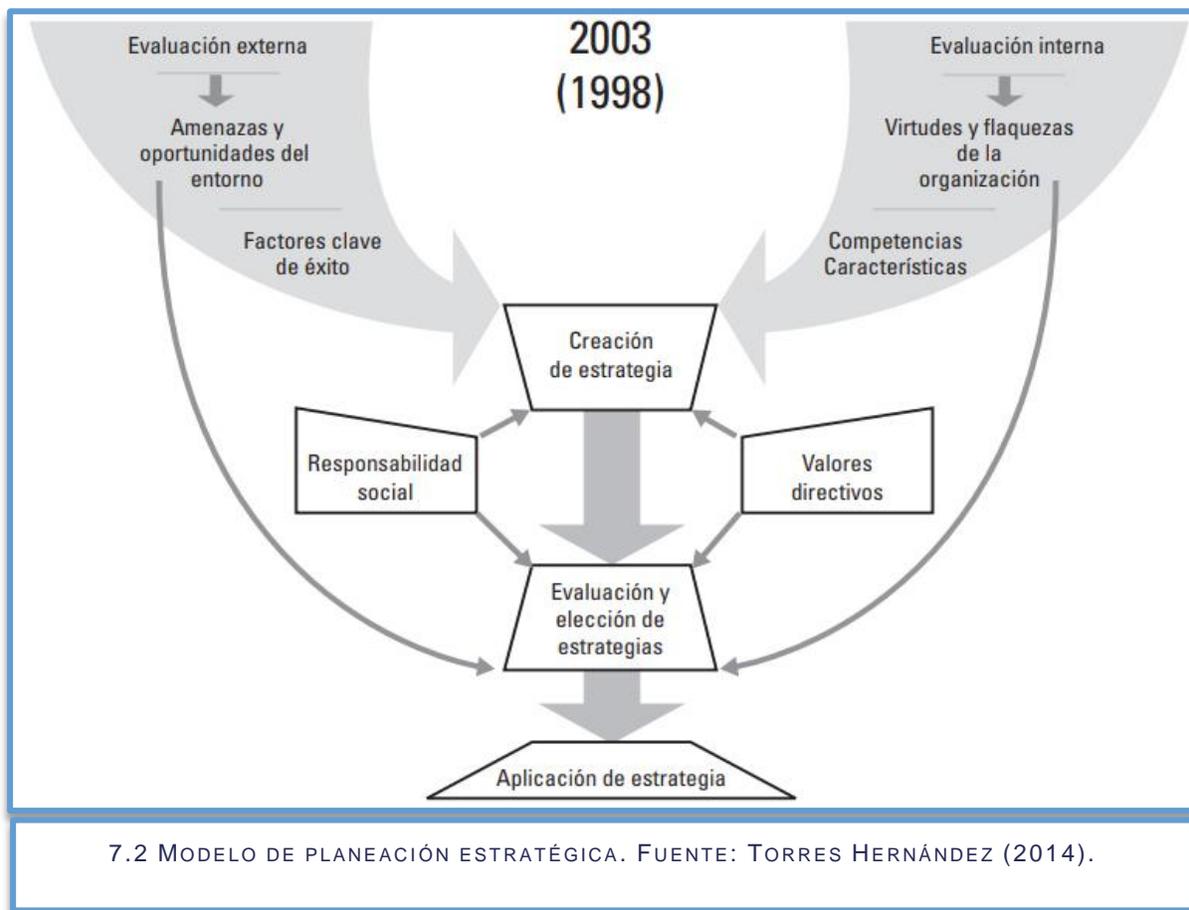
FUENTE: SHUTTERSTOCK.COM

Según explica Grant (2014), para la elaboración de una estrategia empresarial adecuada existen una serie caminos válidos que presentan constantes discrepancias y contraposiciones debido a la naturaleza joven y dinámica del campo de estudio de la administración estratégica, pero lo que sí comprende cualquiera de estos procesos

de elaboración es el análisis del entorno de la organización.

Un análisis meticuloso del entorno proveerá a la dirección de la organización de insumos muy importantes para la formulación, evaluación y monitoreo de la estrategia. Es preciso comprender que este estudio brinda información sobre el ambiente, la industria, la competencia, las necesidades de los clientes, las capacidades de satisfacerlas de la empresa, los recursos disponibles, entre otros. Todos factores determinantes para la selección de una estrategia adecuada a lograr una ventaja competitiva.

El diagrama 7.2 representa el modelo de planeación estratégica que describen los autores Mintzberg, Alhstrand y Lampel (en Torres Hernández 2014). En el mismo resulta de gran importancia el análisis del entorno, ya que no solo es la etapa por la cual comienza el proceso de planificación estratégica, sino que se lo ve involucrado en todo el proceso. Los autores afirman que a través de un buen análisis del entorno externo a la organización se pueden establecer oportunidades y amenazas que el mismo genera, mientras que realizando un diagnóstico interno de la organización se pueden establecer las fortalezas y debilidades de la organización.



Es importante resaltar que existen múltiples diagramas sobre los procesos de la planificación estratégica. Al momento de explorar cualquier libro, investigación o publicación sobre el tema, los autores formulan el proceso de diversas formas, pero en la generalidad, los procesos de planeación siempre comprenden como una etapa principal y transversal al mismo el análisis del entorno externo e interno de la organización.

Asimismo, para Durán *et al* (2017) las empresas, sin importar su tipo y tamaño, deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones y por ello se deben crear herramientas útiles para que el personal este comprometido con los objetivos organizacionales y la estrategia empresarial, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. De manera que la mejor estrategia es la que permite a la empresa lograr una buena capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran dinamismo.

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

El fin esencial del análisis del entorno externo es identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente operativo en que la organización busca alcanzar su misión.

El análisis externo de la organización debe comprender diversos entornos interrelacionados. Implica un análisis de la industria en el cual se evalúe el ciclo de vida, historia, dinámica y naturaleza de la misma, estableciendo que competencia existe, cuáles son los nichos de mercado y que impacto ha tenido la globalización en dicha industria.

Conjuntamente involucra estudiar al macro entorno de la organización, incluyendo los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, ambientales y tecnológicos que puedan afectar al desarrollo de la empresa y su industria, tanto en forma positiva (oportunidades) como negativa (amenazas).

Las oportunidades surgen cuando la empresa logra sacar provecho de alguna condición generada por el entorno para formular alguna estrategia que le ayude a generar mayor rentabilidad. Las amenazas en su defecto aparecen cuando factores del entorno externo representan una amenaza a la integridad y rentabilidad de la empresa.

Según Hill y Jones (2011) encontramos tres herramientas sumamente útiles que nuclea en gran parte a todos los determinantes del entorno externo a la organización:

- Modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter.
- Análisis del ciclo de vida de la industria.

- Análisis del macro-entorno (PESTEL).

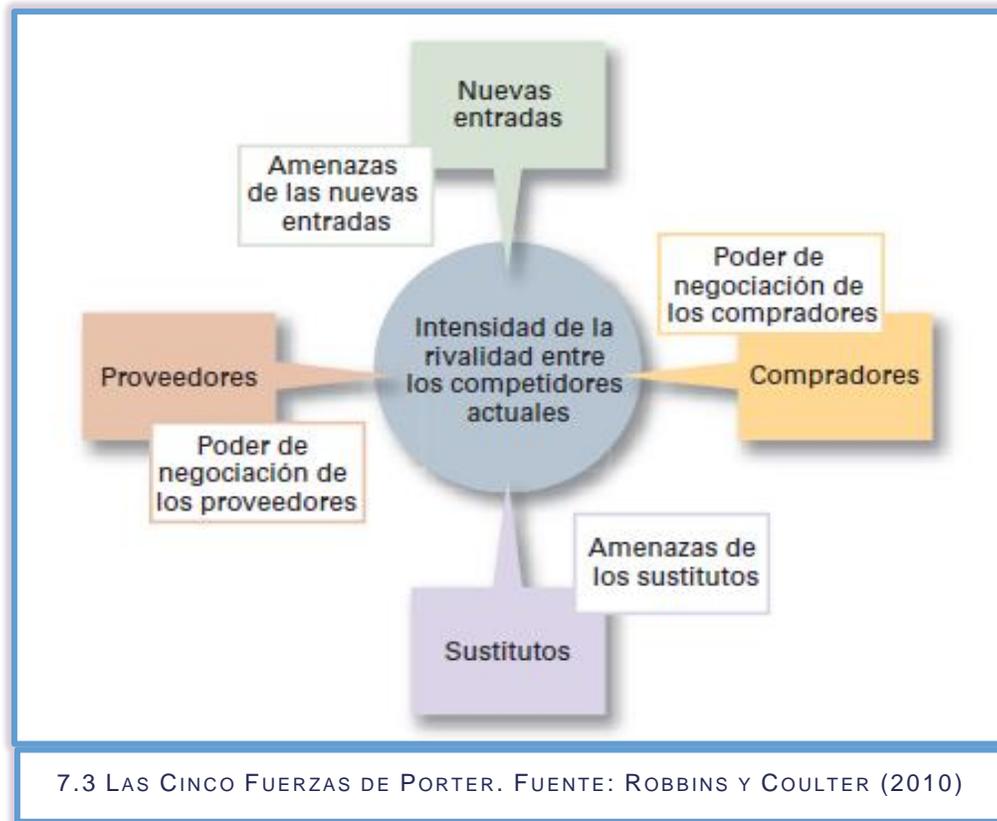
CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo presenta cinco fuerzas como las determinantes del entorno competitivo en una industria. En este sentido Porter (2017) afirma que cuanto más poder tenga cada una de las fuerzas que intervienen en el modelo más limitada será la posibilidad de una empresa de generar una ventaja competitiva que le permita generar mejor rentabilidad.

Las fuerzas que determinan el ambiente competitivo de la industria según Porter (ver diagrama 7.3) son:

- Nuevos entrantes: representa una amenaza cuanto mayor sea la probabilidad de que existan nuevos competidores.
- Poder de proveedores: cuando los proveedores tienen un alto poder de negociación frente a los productores de la industria entonces se considera que son una amenaza.
- Poder de negociación de los clientes: cuanto más capacidad tengan los clientes de poner a los competidores de la industria bajo presión mayor amenaza representan.
- Productos sustitutos: es la amenaza de ser sustituido por otro producto o industria.
- Rivalidad en la industria: rivalidad entre los competidores existentes.

Se puede apreciar que la identificación de las amenazas a través de este modelo radica en determinar si el poder de las fuerzas que Porter establece como determinantes es alto o bajo en la correspondiente industria.



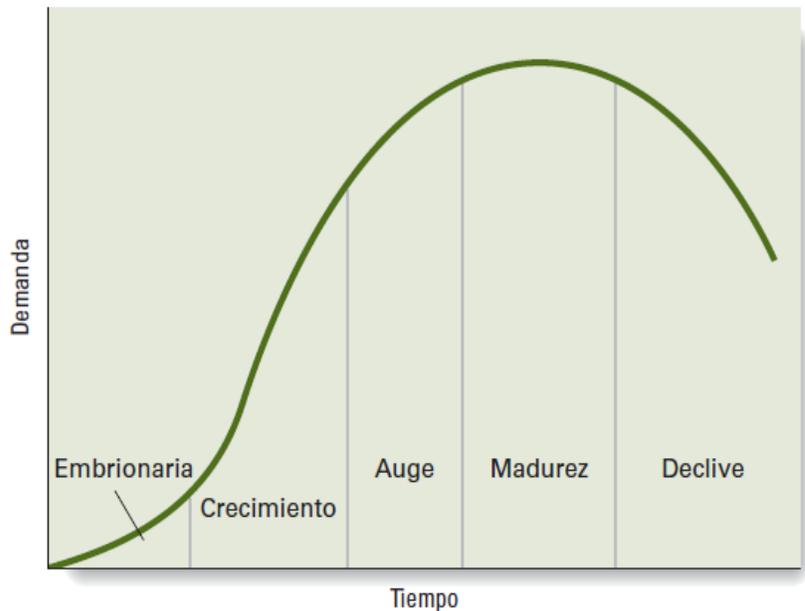
CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

El ciclo de vida de la industria es una herramienta que se utiliza para analizar la etapa evolutiva en que se encuentra una industria determinada. Este modelo establece cinco etapas secuenciales por las que atraviesan habitualmente las industrias.

En este sentido los administradores deben determinar, en relación a ciertos indicadores que presentan cada una de las fases, en qué etapa está la industria actualmente y en cual va a entrar a continuación, para poder así determinar las estrategias a utilizar para contrarrestar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades que le ofrece la misma.

En el diagrama 7.4 se pueden ver las cinco etapas en forma secuencial por las que transita una industria según la herramienta del ciclo de vida (Hill y Jones, 2011).

Por otra parte, resulta importante resaltar que el modelo de ciclo de vida de la industria presentado por los autores es una generalización de las etapas por las que atraviesan las industrias, es decir, puede que una industria no atraviese necesariamente por todas las etapas que se establecen en este modelo o que no las transite en forma



7.4 CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA. FUENTE: HILL Y JONES (2011)

secuencial. Es el caso por ejemplo de aquellas industrias que cubren necesidades básicas, las cuales se mantienen en la etapa de madurez de forma indefinida, como por ejemplo la industria automotriz.

Además, una industria puede resurgir luego de un período en declive debido a motivos como los cambios culturales, de tendencia o cambios en las concepciones de la sociedad y los clientes. Conjuntamente la innovación es un factor que puede alterar tanto el ciclo de vida de una industria, así como las fuerzas que rigen la competencia dentro de la misma.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

Deriva de la innovación y las alteraciones en las preferencias socioculturales una mayor complejidad y dinamismo en los análisis expuestos previamente, de lo cual se desprende la necesidad de utilizar otra herramienta que tenga en cuenta los factores del macroentorno para poder determinar con mayor certeza oportunidades y amenazas en la industria.

Los cambios en las determinantes del macroentorno suelen tener impacto en alguna de las cinco fuerzas del modelo que establece Porter, por lo cual afectan directamente al atractivo y posibilidades de conseguir un mejor rendimiento en la industria.

Al revisar la bibliografía que se dedica al estudio del macroentorno, se pueden encontrar diversas clasificaciones sobre sus componentes. Una clasificación que se utiliza frecuentemente en el ámbito empresarial es el análisis PESTEL, que implica el estudio de seis factores que describen al macroentorno de la organización:

- Políticos: aspectos gubernamentales que tienen incidencia en forma directa en la empresa (políticas impositivas, incentivos a la industria, estabilidad política, tratados internacionales, etc.)
- Económicos: involucra todas las cuestiones que afectan a los mercados en su conjunto (tasas de interés, inflación, evolución del PIB, ciclos económicos, etc.)
- Socioculturales: implica a las tendencias sociales y culturales que puedan afectar al negocio (nivel de estudios, tendencias de la moda, factores sociodemográficos, etc.)
- Tecnológicos: abarca todos los aspectos referentes a los cambios a nivel de innovación y mejoras de infraestructuras y procesos que se están generando a nivel mundial con la existencia de la globalización y acceso y disponibilidad de nuevas tecnologías.
- Ecológicos: involucra todas las cuestiones sociales, culturales y legales referentes a lo medioambiental (preferencias por productos ecológicos, regulaciones en las emisiones de CO₂, etc.)
- Legales: envuelve a todos los cambios en la legislación o regulación de una actividad que pueda afectar la dinámica del negocio (sectores protegidos, leyes sobre empleo, salud y seguridad laboral, etc.)

7.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se enfoca en identificar cuáles son los recursos, capacidades y competencias que hacen que las empresas puedan obtener alguna ventaja competitiva.

Según explican Hill y Jones (2011) un análisis interno es un proceso que consta identificar y comprender el proceso de creación de valor de la empresa, advertir la importancia de la eficiencia, innovación y calidad y determinar cuáles son las fortalezas que generan una ventaja competitiva.

En este sentido la creación de una ventaja competitiva se basa en las fortalezas específicas de cada empresa que le permitan conquistar algún tipo de diferenciación respecto a su competencia.

Cuando se analiza internamente la organización se busca encontrar cuales son las capacidades distintivas que tiene una empresa en relación con la competencia. Estas aptitudes distintivas surgen de dos fuentes complementarias, las capacidades y los recursos que posee la organización (Hill y Jones, 2011).

Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos físicos que tiene la empresa como por ejemplo fábricas, máquinas, terrenos, edificios, inventario, dinero, entre otros. Mientras que los recursos intangibles son unidades no físicas, como por ejemplo una marca, conocimiento de los empleados, experiencia, patentes, entre otros. La valoración de los recursos radica en su rareza, es decir, en cuán difícil es para la competencia conseguirlos o imitarlos. En concordancia con esto, a mayor rareza mayor valor tiene el recurso.

En contraparte las capacidades refieren a las habilidades de las empresas para organizar y coordinar sus recursos en forma eficiente. Las capacidades representan el estilo de toma de decisiones y administración de los procesos internos para la consecución de los objetivos.

Como se señaló anteriormente, las competencias distintivas de las organizaciones se originan de estas dos fuentes en forma complementaria, es decir,

una empresa puede tener capacidad para usar muchos recursos en forma eficaz y eficiente, pero si no dispone de los recursos esa capacidad resulta inútil y viceversa.

Otra herramienta que resulta útil a la hora de examinar las fortalezas y debilidades de la empresa es el análisis de la cadena de valor. La cadena de valor identifica la secuencia de los procesos que determinan la entrega del producto y servicios al cliente, así como también los procesos secundarios o de apoyo que facilitan la concreción de los procesos fundamentales. Se puede utilizar esta herramienta para identificar fortalezas y debilidades de dichos procesos, ya sea en relación a su costo, eficiencia o necesidades.

Las fortalezas y debilidades derivadas del análisis de estos factores, en relación con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la industria, determinarán los primeros y más importantes insumos para determinar la estrategia que deberá seguir la empresa para generar una propuesta de valor y establecer su ventaja competitiva

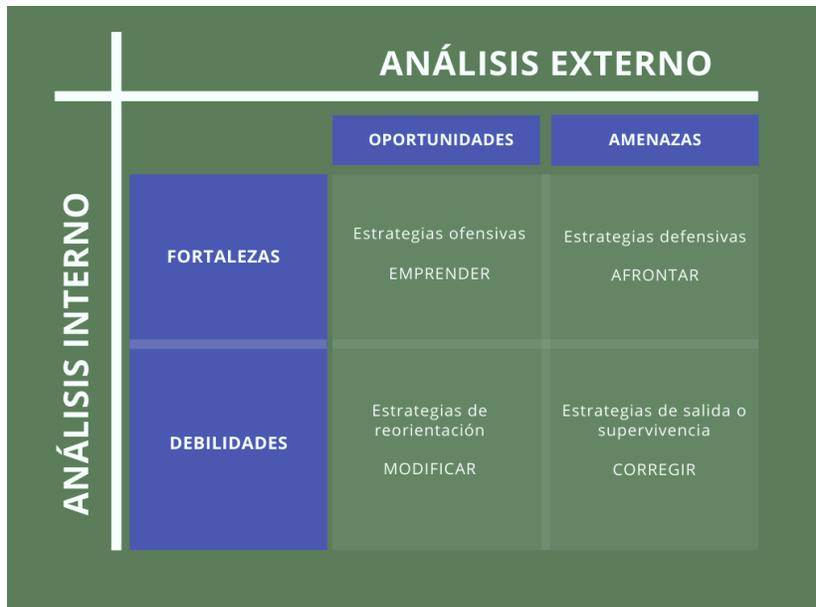
8. MATRIZ FODA o DAFO

La matriz FODA es una herramienta que se utiliza para nuclear y analizar la información recopilada en el análisis de los entornos interno y externo con el objetivo de identificar que estrategias son las más adecuadas para explotar las oportunidades, neutralizar las amenazas, desarrollar las fortalezas y erradicar el impacto de las debilidades (Kaplan y Norton, 2008).

	Útil para alcanzar la visión de la organización	Perjudicial para alcanzar la visión de la organización
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

8.1 MATRIZ FODA. FUENTE: KAPLAN Y NORTON (2008).

En este sentido, lo más importante es la identificación clara de los factores, seguida de una valoración de sus implicaciones, es decir, el clasificar arbitrariamente amenazas y oportunidades externas y fortalezas y debilidades internas no será de mucha utilidad si no se aplica alguna herramienta para analizar dichas identificaciones y a través de ellas poder desarrollar las estrategias más adecuadas para la empresa.



8.2 FODA – CAME. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DEL MATERIAL DE GENERATE CHANGE (2016).

El marco informativo que proporciona el FODA ayuda a mejorar la determinación de una estrategia que contemple el potencial actual y futuro de la empresa. En este sentido una herramienta que potencia la información proveída por el análisis FODA es la aplicación del CAME (Corregir – Afrontar –

Modificar – Emprender), en el cuál se cruza la información obtenida en el FODA (ver diagrama 8.2) y se obtienen posibles estrategias ponderando cada dimensión.

Asimismo, la información obtenida mediante estas herramientas debe ser analizada y canalizada hacia la formulación de una estrategia que logre utilizarla en forma provechosa para la organización.

9. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Existen múltiples formas y técnicas de llegar a la elección y formulación de una estrategia. Muchas empresas han logrado desarrollar estrategias exitosas utilizando diferentes metodologías, algunas basadas en análisis y gestión de riesgos, otras en estudios de los mercados competitivos y generación de ventajas competitivas como el

posicionamiento, y otras a través del mejoramiento de métodos y procesos operacionales. En este sentido no existe solamente una forma efectiva para la elección de la estrategia, sin embargo en la etapa que continúa a la elección de la estrategia, la etapa de ejecución, encontramos dos herramientas adecuadas para traducir la estrategia formulada: el mapa estratégico y el cuadro de mando integral (CMI) (Kaplan y Norton, 2008).

10. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor consiste en la combinación o mezcla de producto, servicios, beneficios y valores agregados que una organización ofrece a sus clientes. En este sentido la combinación de estos atributos genera una mezcla única de valor



10.1 PROPUESTA DE VALOR (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

que tiene como objetivo conciliar los intereses de la organización y los del cliente, generando una relación de intereses complementarios: el cliente desea satisfacer una necesidad y la empresa busca una retribución por satisfacer la necesidad (Mejía, 2003).

El correcto balance entre el beneficio percibido por el cliente y el recibido por la empresa es el hecho que genera relaciones duraderas entre las empresas y sus

clientes; este balance es el responsable de la creación de valor elemental, ya que genera un valor superior tanto para la empresa como para el cliente (Mejía, 2003).

La propuesta de valor es muchas veces la determinante del logro de los objetivos de la empresa. Una buena propuesta de valor debe ser una comunicación hacia el cliente que aumente la estimación positiva del mismo y en la cual se exprese, a través de la oferta y atributos del producto y el proceso de venta, porqué el cliente debe comprarle a su organización y no a la de la competencia (MasterBase, 2015).

En este sentido la propuesta de valor de la empresa debe describir claramente como pretende crear valor para el cliente en base a la clara definición de las siguientes dimensiones:

- ✓ Atributos del bien o servicio prestado
 - Funcionalidad
 - Calidad
 - Precio
 - Disponibilidad
- ✓ Relación con el cliente: satisfacer las necesidades del cliente para convertirse en un proveedor de confianza para el mismo.
- ✓ Imagen de la empresa: comprende los factores intangibles que atraen al cliente.

En concreto, el desempeño de la compañía está determinado en gran parte por cómo se define y elabora la propuesta de valor para los clientes; debe ser un objetivo central para las empresas involucrar al personal en la misma y generar una estrategia en torno a la misma (Miles, 2016).

11. PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A pesar de que la planeación formal de una estrategia recibe múltiples críticas en relación a la falta de adaptación y dinámica y al tiempo que insume en relación a los resultados que genera, la investigación sugiere que los sistemas de planeación formal ayudan a las organizaciones a tomar mejores decisiones estratégicas. Los resultados



11.1 ARTICULANDO LAS PARTES PARA DESARROLLAR LA
ESTRATEGIA. FUENTE: (CONNEXT, 2020)

de las investigaciones en el rubro coinciden en que la planificación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño a largo plazo de la empresa, sin embargo sostienen que es de suma importancia que la dirección planee tanto en el entorno competitivo actual como en el entorno competitivo futuro. Esto

quiere decir que los directivos deben pronosticar el futuro y planear en base a técnicas que le permitan desempeñarse de buena forma en los diferentes escenarios posibles (Hill & Jones, 2011).

En base a esto, los autores proponen que se debe planear una estrategia e invertir y centrarse en ella, pero por otro lado corresponde generar algún plan de contingencias que le permita a la organización enfrentar otros posibles escenarios y en caso de que los escenarios alternos se estén volviendo más probables modificar la estrategia para adaptarse al escenario.

Por otra parte, es fundamental que la planeación de la estrategia sea conjunta entre todos los niveles gerenciales de la organización, ya que los gerentes funcionales están en contacto con la realidad empresarial; en otras palabras, la planeación debe ser descentralizada. Los encargados de la planeación estratégica deberían funcionar como facilitadores y colaboradores que ayuden a los gerentes de campo a planear metas estratégicas y provean a los mismos de una visión integral de la organización, así como de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Hill & Jones, 2011).

En resumen, la planeación estratégica debe ser un proceso que involucre a todos los sectores gerenciales de la organización. Quien dirija el proceso de planificación será un facilitador de herramientas de gestión y de conocimiento sobre estrategias y alineación empresarial. Los gerentes funcionales deben ser quienes

propongan metas, proposiciones y sugerencias que determinen la creación de una estrategia en base a la unificación y alineamiento de las metas hacia el propósito principal de la empresa en su conjunto.

12. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Una vez seleccionada y aprobada la estrategia por los directivos y gerentes de los diferentes niveles de la organización se procede a la implementación y control de la misma. Según diversas investigaciones, la implementación es uno de los procesos más problemáticos para la organización, y muchas veces la formulación de la estrategia termina siendo un mero ejercicio de reflexión que no determina una alteración de la operativa de la empresa, y por lo tanto, no genera el impacto deseado, ni el cumplimiento de los objetivos (Thompson, *et al.* 2012) (Hill & Jones, 2011).

Entre los motivos del fracaso en la implementación, las investigaciones coinciden en que son tres los que más se repiten, y que por lo tanto, determinan que la implementación de la estrategia fracase; estos factores son:

- El liderazgo y motivación de los responsables de su implementación.
- Las condiciones y ambiente organizativos.
- La comunicación.

LIDERAZGO

El liderazgo es una característica fundamental para llevar adelante un cambio estratégico en una organización, ya que este es un proceso que requiere del esfuerzo, coordinación y alineación de todos los integrantes de la misma, por lo cual, se requiere de un conjunto de personas capaz de liderar a un grupo de profesionales hacia un objetivo común, haciéndolo sentir parte de la organización. En este



12.1 LIDERAZGO DEL SIGLO XXI (GENESIN, 2018)

sentido, es responsabilidad del líder transmitir a sus colaboradores, y ayudarlos a entender, como aportan a la consecución del propósito organizacional.

Antes los líderes tomaban las disposiciones estratégicas, marcaban la dirección de las empresas y tomaban decisiones sobre adquisiciones, desinversiones y reducción de costes, sin embargo, el liderazgo al que apunta el desarrollo de la estrategia está más orientado hacia la creación y el mantenimiento del entorno organizativo que propicie un mejor ambiente para la toma de decisiones en sí. Para ello es fundamental desarrollar valores empresariales sólidos, un propósito común con sus colaboradores e imaginarse el futuro de la empresa (Grant, 2014).

Esta forma de liderar no solo es la base de la estrategia, sino que además sirve para unificar e inspirar los esfuerzos de los miembros de la organización.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Al día de hoy resulta fundamental para las empresas poseer capacidades dinámicas, es decir, procesos y estrategias que les permitan evolucionar para adaptarse al entorno. Las rutinas empresariales precedentes permitían bajar los costos mediante la estandarización, pero producían rigidez, por ende uno de los retos de la empresa en la actualidad es poder romper con estas paradojas y buscar conciliar en relación a estos conflictos; se debe buscar por un lado la eficiencia y por otro lado la



12.2 CLIMA ORGANIZACIONAL (EMAZE)

innovación, el desarrollo y el crecimiento (Grant, 2014).

El ambiente organizacional adecuado, en línea con lo descrito anteriormente, es fundamental para lograr romper con estas paradojas; debe generarse un sentimiento de pertenencia y colaboración a nivel integral, y es esencial proveer al

personal con nuevos desafíos, así como con posibilidades de capacitación, que proporcionen el desarrollo de nuevas competencias y capacidades.

COMUNICACIÓN

Los problemas de comunicación son algo común al fracaso de las organizaciones. En cuanto a la comunicación de la estrategia es algo que muchas veces determina el fallo de una estrategia acertada y bien planificada. Muchas veces se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización, lo cual imposibilita que los responsables de implementarla en la operativa diaria la apliquen en la toma de decisiones cotidianas (Fallotico & Martí, 2016).



12.3 COMUNICACIÓN PARA LA ALINEACIÓN (OMAÑA, 2018)

Es primordial que los estrategas comprendan que si bien la estrategia se planifica y desarrolla en un nivel estratégico, su ejecución y la consumación de los resultados surge a partir de los niveles funcionales de la compañía, por lo cual una estrategia que implica solamente

decisiones de los directivos no tendrá el efecto deseado a nivel de resultados, ya que esas decisiones deben estar reflejadas y alineadas en las decisiones de todos los niveles de la organización (Grant, 2014).

Por otro lado puede que la estrategia resulte compleja y confusa a la hora de interpretarla. En suma, se requiere que haya un control determinado para asegurar que se persigan los objetivos definidos por la estrategia.

Esta complejidad y la falta de control pueden reducirse o simplificarse a través de la utilización de herramientas que faciliten la comunicación de la estrategia y que traduzcan los objetivos en directrices a nivel operativo. El mapa estratégico es una herramienta ideal para comunicar la estrategia organizacional y para reflejar como las decisiones en todos los niveles de la organización impactan en el propósito de la

misma. Mientras que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que facilita la comunicación y control de las acciones determinadas por la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

13. MAPAS ESTRATEGICOS

Si bien el mapa estratégico es una herramienta que se elabora para luego diseñar el CMI, en lo que a la historia refiere, este surgió como una evolución y simplificación del CMI. Lo que se buscó al diseñar esta herramienta fue añadir la dinámica temporal a la estrategia y brindarle mayor claridad y focalización (Kaplan & Norton, 2004).

El mapa estratégico es una herramienta que proporciona una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia, suministrando una manera uniforme y coherente de describir la estrategia. Es el eslabón que articula la formulación y la ejecución de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

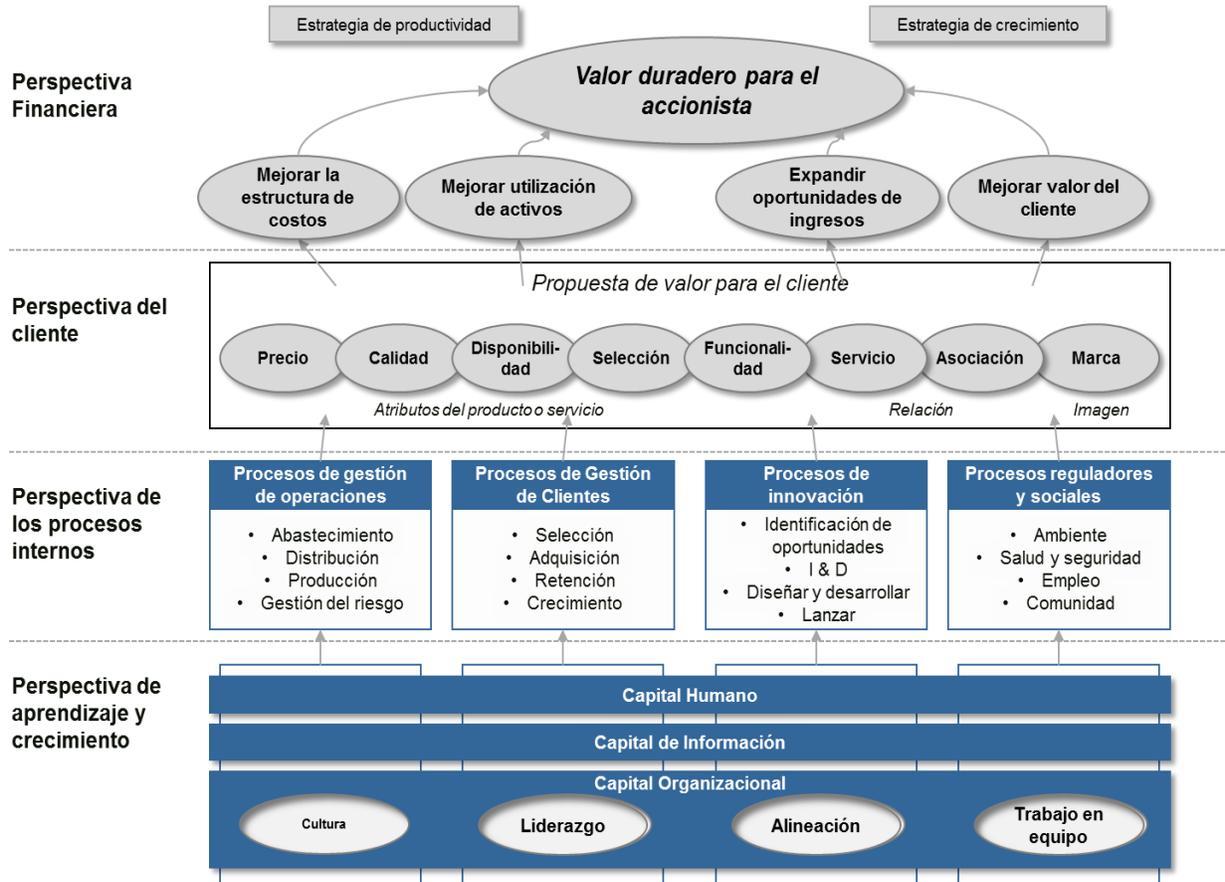
Asimismo, el modelo del mapa estratégico de la imagen 13.1 suministra una lista sistemática que permite comprobar la presencia de todos los componentes en la estrategia y las interrelaciones entre los mismos. Esto ayuda a las organizaciones a no caer en el típico error de la formulación de estrategias: la falta de conexión entre los objetivos e indicadores de procesos internos con la propuesta de valor (Kaplan & Norton, 2004).

Según Kaplan y Norton (2004) la creación del mapa estratégico en las organizaciones se basa en el cumplimiento de varios principios:

- *La estrategia equilibra fuerzas contradictorias:* se busca equilibrar los objetivos de largo plazo (crear valor sustentable para los accionistas) con los de corto plazo (mejorar los resultados). Se habla de fuerzas contradictorias debido a que se entiende que sacrificando las inversiones en el largo plazo se pueden mejorar los resultados en el corto plazo. Es entonces el punto de partida en la formulación de la estrategia, encontrar

y desarrollar dos caminos compatibles y equilibrados: el camino del crecimiento de largo plazo y el camino de la productividad en el corto plazo.

- *Propuesta de valor diferenciada para el cliente:* satisfacer las necesidades de los clientes es la fuente de creación de valor sustentable para el cliente. Como se destacó en capítulos anteriores, la comunicación clara de la propuesta de valor es una de las dimensiones más importantes de la formulación de la estrategia.
- *El valor se crea mediante procesos internos:* estos están descritos en los mapas estratégicos dentro de las perspectivas de procesos y de aprendizaje y conocimiento, y son los que determinan las acciones y la forma en la cual la organización pondrá en práctica la estrategia.
- *La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios:* las estrategias deben equilibrar los objetivos de cada uno de los grupos internos de la organización.
- *La alineación de la estrategia determina el valor de los activos intangibles:* el valor de los activos intangibles deriva de su capacidad de ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Los activos intangibles alineados en pos de la estrategia empresarial tienen la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para la implementación de la misma.



13.1 MAPA ESTRATÉGICO. FUENTE: (KAPLAN & NORTON, 2004)

14. CUADRO DE MANDO

El Cuadro de Mando es una herramienta de gestión que ayuda a sintetizar y centralizar el control periódico del desempeño de la organización. Es el resultado de un sistema integrado de información orientado al control de gestión, que aporta datos cuantitativos y cualitativos por medio de índices y ratios, que permiten informar a la dirección del cumplimiento o no de los objetivos estratégicos y operativos (Mell, 2013).

De acuerdo con Mell (2013), según la necesidad de uso de la empresa es posible definir diferentes tipos de Cuadro de Mando:

- Cuadro de Mando Operativo
- Cuadro de Mando Directivo
- Cuadro de Mando Estratégico
- Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO OPERATIVO (CMO)

Están orientados a un área determinada de la organización y está constituido por indicadores que buscan evaluar y gestionar el desempeño de esa área específica. Generalmente las actividades de las diferentes áreas de la organización son monitoreadas diariamente, sin embargo la información global y sintetizada en el CMO es útil y facilita el proceso de evaluación y toma de decisiones, ya que centraliza la evaluación de los indicadores y permite una visión global y complementaria de toda el área funcional.

Las áreas funcionales de la organización precisan de respuestas y adaptaciones rápidas, por lo cual el CMO debe ser simple, concreto y preciso para facilitar su utilización diaria. A continuación se muestra un ejemplo de CMO.

ÁREA CRÍTICA:	PRODUCCIÓN		MES	
			AÑO	
INDICADOR	RATIO	META	VALOR	ESTADO
Asignación de personal	Cant. de operarios / Equipos reparados	1,60		
Cobertura de la demanda	Cant. Eq. reparándose en talleres / Cant. Eq. por reparar solicitados	70%		
Equipos disponibles	Cant. Eq. disponibles / (Cant. Eq. por reparar + Cant. Eq. Disponibles)	15%		
Calidad de prestación	1 - (Cant. de Eq. Despachados con Observaciones / Cant. de Eq. despachados)	98%		

14.2 CUADRO DE MANDO OPERATIVO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA. FUENTE: MELL (2013)

CUADRO DE MANDO DIRECTIVO (CMD)

Los CMD involucran al conjunto de la empresa pero subdividida en cada una de las áreas críticas, evaluando de esta forma la situación y los procesos internos de la organización.

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO (CME)

Conjuga la información más significativa del CMD junto con la información propia del entorno y del sector a los efectos de poder simular y tomar decisiones en base a escenarios futuros de la compañía y el entorno.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El CMI es la combinación de los tres cuadros descritos anteriormente y pretende traducir la estrategia y la misión de la organización en un conjunto de medidas de actuación y facilitar la estructura necesaria para su control (Kaplan & Norton, 2002).

Es un instrumento que si bien tiene énfasis en los resultados financieros, contiene indicadores e inductores cualitativos y operativos que evalúan otros aspectos, que reflejan el desempeño de la organización a la hora de implementar la estrategia. Mantiene la estructura en perspectivas al igual que el mapa estratégico (financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y conocimiento) y permite que las organizaciones puedan seguir los pasos de los resultados financieros, simultáneamente con el crecimiento y adquisición de los activos intangibles de la organización, que determinaran la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo (Kaplan & Norton, 2002).

Al mismo tiempo, Kaplan y Norton (2002) sostienen que el CMI no es simplemente un mecanismo de control y medición táctico, sino que las empresas innovadoras lo utilizan como un sistema de gestión estratégica que se enfoca en brindar un marco o estructura para la acción que determine la consecución de los objetivos planteados en la estrategia:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Los objetivos y medidas del CMI no son solamente un conjunto de indicadores de actuación *ad hoc*¹, contrariamente, estos indicadores derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la empresa. Los indicadores deben reflejar un equilibrio entre los intereses para los accionistas y los clientes, los procesos internos de la organización, la formación, el conocimiento y el crecimiento y bienestar de los colaboradores (Kaplan & Norton, 2002).

¹ Generalmente se refiere a una solución específicamente elaborada para un problema o fin preciso y, por tanto, no generalizable ni utilizable para otros propósitos.

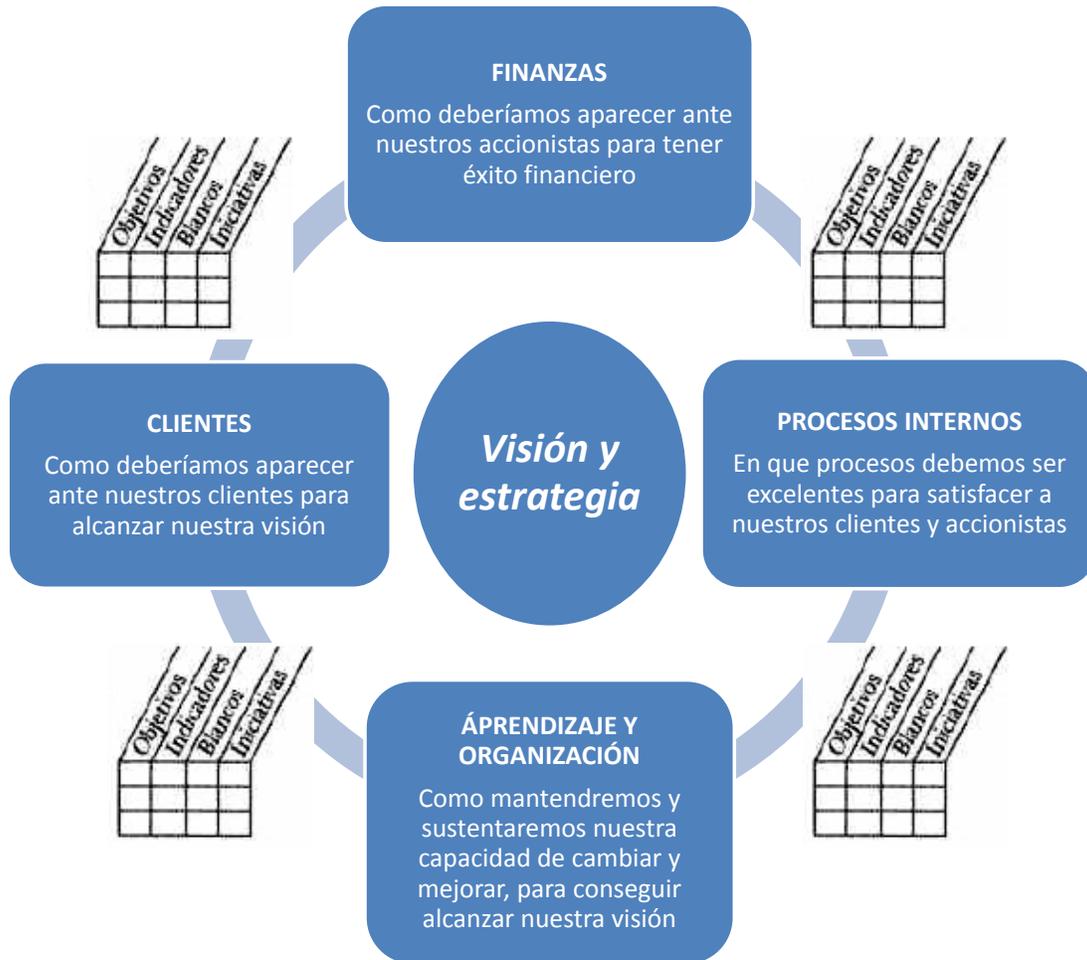


14.3 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN. FUENTE: (KAPLAN & NORTON, 2002)

Mell (2013) convoca una serie de afirmaciones que ayudan a clarificar el concepto y el objetivo que tiene la creación del Cuadro de Mando Integral en base a las diferentes concepciones:

- *Método* que a través de la estructuración en cuatro perspectivas intenta traducir la estrategia a términos operativos.
- *Herramienta de Comunicación* que presenta los objetivos estratégicos a todos los niveles de la organización, de manera que se pueda comprender como cada uno de los colaboradores aporta para lograr el propósito organizacional.
- Es un *Modelo* que busca reflejar la información sobre mediciones pasadas para tomar decisiones y direccionar las acciones hacia el futuro.
- Es un *Proceso* para consumir y estipular el cambio organizacional.

En resumen, el CMI es un instrumento de gestión que nuclea muchas de las necesidades y funcionalidades de la administración estratégica. A continuación, el cuadro 14.3 muestra cómo se estructura el CMI para organizar y disponer la transformación de la estrategia a términos operativos.



14.4 EL CMI COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO. FUENTE: (KAPLAN & NORTON, 2002)

15. SISTEMA DE CONTROL

A partir de lo descrito en los capítulos anteriores, se aprecia la necesidad de las empresas de generar en las distintas unidades que la conforman un comportamiento que sea congruente con los fines y objetivos de la dirección. Para ello es necesario disponer de mecanismos que permitan promover la coordinación e integración de las operaciones internas. Esta necesidad resulta aún más importante a medida que existe

una mayor descentralización y autonomía en las decisiones de las diferentes unidades de la organización.

La descentralización es un proceso que facilita el funcionamiento de las empresas, ya que empodera, forma y motiva al personal, sin embargo, surge una problemática asociada a la alineación de las tomas de decisión en las distintas unidades que conforman a la empresa. Al brindar una mayor autonomía a los empleados y las unidades del negocio, aumenta el riesgo de dualidad de criterios, es decir, se amplían las posibilidades de que las personas no actúen en base a los mismos criterios o prioridades que la dirección. Esto conlleva a la necesidad de desarrollar un sistema de control que promueva la actuación de las personas de la institución en forma coordinada y alineada con los principios y objetivos marcados por la dirección (Concha & Marín, 2005).

Royero (2001) define a los sistemas de control de gestión como un modelo integrado de la empresa, que compromete a las principales áreas clave de la organización para diseñar indicadores y estándares basados en los planes estratégicos. En este sentido, la organización debe desarrollar diversos mecanismos interrelacionados entre sí que garanticen un monitoreo efectivo del cumplimiento de los objetivos del sistema.

Conjuntamente el autor afirma que dicho sistema debe cumplir o basarse en determinadas características:

- Integral: la organización como un sistema que interactúa con el medio.
- Periódico: sigue una secuencia predeterminada.
- Selectivo: se centra en los aspectos relevantes para cada unidad.
- Eficiente: busca la mayor racionalidad en la utilización de los recursos.
- Flexible: adaptarse a las necesidades de la organización y el entorno.
- Motivador: sistema que motive a lograr el comportamiento deseado.
- Creativo: búsqueda de indicadores significativos que ayuden a conocer mejor la realidad de la empresa.

Según Amat *et al* (2002) existen cuatro tipos diferentes de sistemas de control que se implementan de acuerdo a las características de la organización y su entorno:

- Control familiar: utilizado en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas en las que la gestión de la empresa se basa fundamentalmente en el liderazgo y la supervisión directa del ejecutivo superior.
- Control ad hoc: se utiliza en empresas es altamente descentralizadas y en las que es difícil formalizar tareas y actividades. El control es fuente de motivación, se basa en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.
- Control burocrático: empresas que requieren una alta formalización de su quehacer y en donde prevalece la especificación de los procedimientos a realizar, con poco énfasis en los resultados a obtener.
- Control por resultados: empresas cuyas actividades son relativamente rutinarias y su negocio se encuentra en un entorno altamente competitivo, por lo que requiere contar con una estructura descentralizada y contar con una estrategia clara a desarrollar en el tiempo.

	Entorno Estable Centralización	Entorno Competitivo Descentralización
•Pequeña Dimensión •Limitada Formalización •Estilos Personales y Cultura No Favorecen Formalización	CONTROL FAMILIAR	CONTROL AD-HOC
•Mayor Dimensión •Mayor Formalización •Estilos Personales y Cultura Favorecen Formalización	CONTROL BUROCRATICO	CONTROL POR RESULTADOS

15.1 TIPOS DE SISTEMA DE CONTROL. FUENTE: (MEDINA, 1994)

El tipo de sistema de control que será implementado en la organización determinará el grado de formalización de los mecanismos de control. Es decir, los mecanismos pueden categorizarse como formales o informales y el balance entre ambos depende del estilo de control que se pretenda efectuar.

Mecanismos de control:

- Formales: Planificación estratégica, Diseño de la estructura organizativa, Diseño de una contabilidad de gestión, Indicadores de gestión.
- Informales: Supervisión directa, Cultura organizativa, Pertenencia y valores, Modelos participativos que fomenten la motivación, Relacionamiento personal.

A continuación se presentan (cuadro 15.2) los tipos de control en función de los mecanismos de control y el grado de formalización de los mismos.

	Características y Mecanismos de Control	Grado de Formalización de los Componentes
<i>CONTROL FAMILIAR</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y Valores • Liderazgo paternalista • Supervisión directa • Pertenencia 	Poca o nula formalización
<i>CONTROL AD HOC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización • Motivación individual • Supervisión directa • Pertenencia • Relacionamiento y confianza • Cultura y Valores 	Poca formalización
<i>CONTROL POR RESULTADOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación • Descentralización • Objetivos y estándares. • Se evalúa al responsable en función de los resultados 	Formal con algún grado de informalidad
<i>CONTROL BUROCRÁTICO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en cálculos y procedimientos 	Alto grado de formalización

15.2 TIPOS DE CONTROL EN FUNCIÓN DEL GRADO DE FORMALIZACIÓN DE SUS COMPONENTES.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El sistema de control a utilizar dependerá asimismo de la estructura organizacional de la empresa, en conformidad con su orientación estratégica y las características del entorno. El diseño de un sistema de control, ya sea familiar, burocrático, por resultados o específico deberá estar directamente relacionado a la estructura de la empresa y responder con todas sus herramientas a su realidad concreta (Concha & Marín, 2005).

A continuación se presentan (cuadro 15.3) los mecanismos de control y las características en relación a los diferentes sistemas.

CARACTERÍSTICA	CONTROL FAMILIAR	CONTROL BUROCRÁTICO	CONTROL POR RESULTADO	CONTROL AD HOC
GRADO DE CENTRALIZACIÓN	ALTO	MUY ALTO	BAJO	MUY BAJO
ORGANIZACIÓN	CENTRAL	FUNCIONAL	DIVISIÓN	MATRICIAL
SUPERVISIÓN	DIRECTA	INDIRECTA	INDIRECTA	DIRECTA
SISTEMA DE GESTIÓN	POCO FORMALIZADO	MUY FORMALIZADO	FORMALIZADO	POCO FORMALIZADO
USO DE CONTABILIDAD	MUY LIMITADO	LIMITADO USO	USO DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD	LIMITADO USO
SISTEMA DE INFORMACIÓN	POCO FORMAL	COMPLEJO Y DE USO PARCIAL	ORIENTADO AL CONTROL RESPONSABLE	POCO FORMAL
ENFASIS EN CONTROL	COMPORTAMIENTO	CÁLCULOS	DESVIACIONES	PROCESO Y CREATIVIDAD

15.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE CONTROL. FUENTE: (MEDINA, 1994)

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Como fue descrito anteriormente, el aumento de la complejidad dentro de las organizaciones determina la descentralización de la toma de decisiones, la cual conjuntamente implica un mayor grado de control. Generalmente las tomas de decisiones se descentralizan a través de la delegación de funciones y tareas, por lo cual se puede identificar dentro de las empresas a las unidades funcionales como centros tomadores de decisiones y por lo tanto centros de responsabilidad.

Un centro de responsabilidad se define como la unidad que es dirigida por un responsable en quien se han delegado determinadas funciones y quien tiene bajo su encargo determinado nivel de decisión. De acuerdo con esta definición para instaurar un sistema de control propicio se requiere definir claramente los centros de responsabilidad dentro de la organización junto con (Concha & Marín, 2005) sus funciones, decisiones, recursos, relaciones jerárquicas, mecanismos de control, indicadores que permitan evaluar el desempeño y responsable del mismo.

La determinación de los Centros de Responsabilidad facilita la comunicación y determinación de objetivos en el proceso de planeación estratégica, confirma las responsabilidades de cada centro en las decisiones, motiva y fomenta la iniciativa y creatividad de los colaboradores y simplifica e identifica responsables de la evaluación y de implementar las medidas correctivas.

Los centros de responsabilidad pueden ser clasificados según las variables que controlen con sus decisiones. La tabla 15.4 muestra como se denomina cada centro en función de las variables que controla.

Tipo	Definición	Variables Controladas	Evaluación
Centro de inversión	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía respecto a las decisiones. Ejemplo: Gerencia o filial 	Inversión, costes, compras y políticas.	Variables de beneficio o inversión controladas por el centro
Centro de Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Permiten y condicionan la consecución de un mayor o menor beneficio. Ejemplo: Departamento comercial 	Ventas y precios.	Ingresos o márgenes de contribución
Centro de Costos operativos	<ul style="list-style-type: none"> Relación directa entre los recursos consumidos y la producción realizada. Ejemplo: fábrica 	Contratos con proveedores, mejoras en procesos productivos.	Indicadores contables de eficiencia.
Centro de Costes Discrecionales	<ul style="list-style-type: none"> No tiene relación directa ni con la actividad ni con el resultado obtenido Ejemplo: I&D 	Recursos consumidos	Desviación del presupuesto
Centros de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de mayor o menor nivel de las cifras de ventas. Ejemplo: vendedor de zona 	Influye solo en los volúmenes de venta, no influye en los márgenes.	Estadísticas de unidades vendidas.

15.4 CLASIFICACIÓN DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El modelo de control basado en los centros de responsabilidad asigna a cada centro de responsabilidad indicadores que midan la contribución del centro al resultado global y que evalúen la eficacia del centro en el cumplimiento de los objetivos. Es importante resaltar que estos indicadores se basan en las variables controladas por el centro de responsabilidad, y que junto con los indicadores, se define a la persona responsable del valor de dicho indicador.

VINCULACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA CON EL SISTEMA DE CONTROL

La cultura organizativa se define como el conjunto de valores y creencias que desarrolla una empresa para legitimar su accionar, conductas y decisiones, y poder así integrar los elementos internos que la constituyen.

Según Cueto (2020) en función de ese conjunto de valores y creencias las empresas pueden caracterizarse por:

- Ponderación en la acción o en la reflexión.
- Énfasis en criterios profesionales (eficacia y eficiencia) o relacionales (amistad, lealtad, confianza, etc.)
- Orientación a las personas o a las tareas.

Se puede apreciar en esta definición la importancia de la cultura organizativa en el sistema de control, ya que la misma fomenta el autocontrol y por consiguiente complementa el control y facilita su aceptación.

16. PRESUPUESTO

Otra herramienta que se utiliza para el control de gestión y para la implementación de una estrategia es el presupuesto. Es un instrumento esencial ya que permite anticiparse a posibles escenarios, así como también fijar objetivos numéricos y llevar un control eficaz del desempeño que está teniendo la empresa en relación con lo esperado, a través del análisis de las desviaciones (Amat, Soldevilla, & Castelló, 2002).



16.1 PRESUPUESTO. FUENTE: TUTELLUS

Los presupuestos son considerados como un mapa de ruta general para el negocio, así como una guía individual para los empleados. En otras palabras, si estos conocen cuál es la meta y cómo se planea alcanzarla, entenderán mejor cuál es su participación en ese

esfuerzo común. De esta manera los colaboradores podrán comprender cuáles son los recursos asignados a su labor y en qué se debe mejorar para poder alcanzar lo planificado, generando foco y motivación hacia la reducción de costos y el desarrollo de técnicas de trabajo más productivas (Banco BASE, 2017).

Los presupuestos pueden variar en relación al tiempo, es decir, se puede presupuestar en forma mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual, y a su vez, los presupuestos son una herramienta flexible, ósea que pueden sufrir correcciones pertinentes para que la proyección sea más acertada.

Existen distintas clasificaciones sobre los presupuestos, entre las que se encuentran los presupuestos financieros. Los presupuestos financieros son asimismo clasificados en:

- Presupuestos de capital (Estado de Situación Patrimonial Proyectado)
- Presupuestos operativos (Estado de Resultados Proyectado)
- Presupuesto de Flujos de Efectivo (Flujo de Fondos Proyectado)

Existen diversas metodologías para el desarrollo de los presupuestos, sin embargo, según la bibliografía consultada, hay dos métodos que son consistentes y permiten un efectivo análisis y comparación posterior:

- Desarrollo progresivo (esquema presupuestario)
- Desarrollo global (esquema de objetivos básicos)

DESARROLLO PROGRESIVO

El esquema presupuestario progresivo consiste en desarrollar las bases para las operaciones de la entidad partiendo siempre de la estimación de los ingresos por ventas. Luego se desarrollan los presupuestos de las diferentes áreas de la organización basándose en la estimación de las ventas y en las políticas de la empresa en relación a las compras, producción, gastos de estructura, inversiones, etc. y con esa información se confeccionan los estados financieros proyectados (Biondi, 2001).

Está inspirado en el sistema de presupuesto integral y tiene un desarrollo naturalmente progresivo. Conjuntamente se puede apreciar una evidente participación multidisciplinaria de la cual surgen los estados financieros proyectados.

DESARROLLO GLOBAL

Se denomina global porque parte de los objetivos trazados y asciende buscando los elementos y pautas necesarias para poder alcanzar dichos objetivos. En ese sentido se parte de lo general para llegar a lo más específico, a la inversa del método anterior que fue denominado desarrollo progresivo, ya que iba de lo específico para llegar a lo general (Biondi, 2001).

El esquema de esta metodología parte entonces de los estados contables proyectados deseados y culmina con las pautas básicas económicas y financieras que deberán lograrse para satisfacer los objetivos.

La dificultad para aplicar esta metodología radica en que los objetivos pronosticados pueden generar una serie de alternativas compensadoras con una fuerte dosis de subjetividad. El método tiene una base de comparación en las últimas cifras históricas recopiladas, sin perjuicio de evaluar los efectos de los cambios estructurales y operativos en el ente, propuestos para el período a transcurrir (Biondi, 2001).

EL PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso de elaboración del presupuesto es un proceso que involucra a toda la organización y consiste básicamente en hacer una estimación de los ingresos y predicción de los gastos y asignación de recursos. En este sentido, va de la mano con

la implementación de la estrategia y refleja cómo la misma impactará en los Estados Financieros de la empresa. Se puede decir que la estrategia traza la ruta del viaje que la empresa quiere transitar y el presupuesto determina el costo que tendrá el mismo y de qué manera pretende financiarlo la entidad (Banco BASE, 2017).

Se puede considerar la necesidad de que especialistas de varias áreas de la organización y de diversas disciplinas trabajen en conjunto, aportando ideas, experiencias y conocimientos para dejar establecidas las bases teóricas para la preparación de la información proyectada. Conjuntamente, si bien los presupuestos configuran una representación numérica con sentido práctico, a la hora de su realización es importante que se incluyan las propuestas estratégicas, sin importar la apariencia teórica que estas puedan reflejar frente a la realidad. En este sentido, la elaboración del presupuesto conlleva a dejar de lado los axiomas de carácter práctico para planificar y prever en base a objetivos (Biondi, 2001).

El proceso presupuestario consta de varias etapas secuenciadas como muestra el diagrama 16.2.



16.2 ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A PRESENTACIÓN DE LA MATERIA INFORMACIÓN PROSPECTIVA.

1. Iniciación: en esta etapa se toman decisiones previas para determinar las bases sobre el presupuesto.
 - a. Responsable del presupuesto
 - b. Período a presupuestar
 - c. Metodología a utilizar
 - d. Integración de áreas y objetivos
 - e. Políticas y lineamientos a seguir
2. Elaboración del presupuesto por área: se debe determinar un responsable de elaborar el presupuesto en cada área y los niveles comprometidos en cada centro para la elaboración.
3. Negociación entre áreas: establecer responsables de la negociación y criterios para definir conflictos entre áreas.
4. Consolidación de los diferentes presupuestos: mecanismos de consolidación y determinar un profesional con conocimientos en la materia.
5. Aprobación: establecer la fecha en la cual se prevé que se apruebe y quién debería aprobarlo.
6. Revisión del presupuesto: determinar las circunstancias en las que debe revisarse el presupuesto.

En resumen, el presupuesto provee a los directivos de una herramienta que intenta establecer cuál será el escenario futuro. El ejercicio de previsión trata más bien anticipar las posibles alternativas que se pueden presentar, antes de que no haya tiempo de reaccionar. Para que la previsión sea adecuada, se deben considerar factores externos ligados al entorno e internos ligados a la propia organización, y particularmente a las ventas y a los costos.

IV. METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo radica en la elaboración de una estrategia adecuada a la empresa y el entorno que a esta la rodea, así como también en desarrollar un sistema de control de gestión propicio para el monitoreo y la implementación acorde a la compañía y estrategia, basándose en las herramientas estudiadas a lo largo de la carrera y en un proceso metodológico cimentado en determinadas prácticas de la investigación empresarial.

1. LA INVESTIGACIÓN EMPRESARIAL

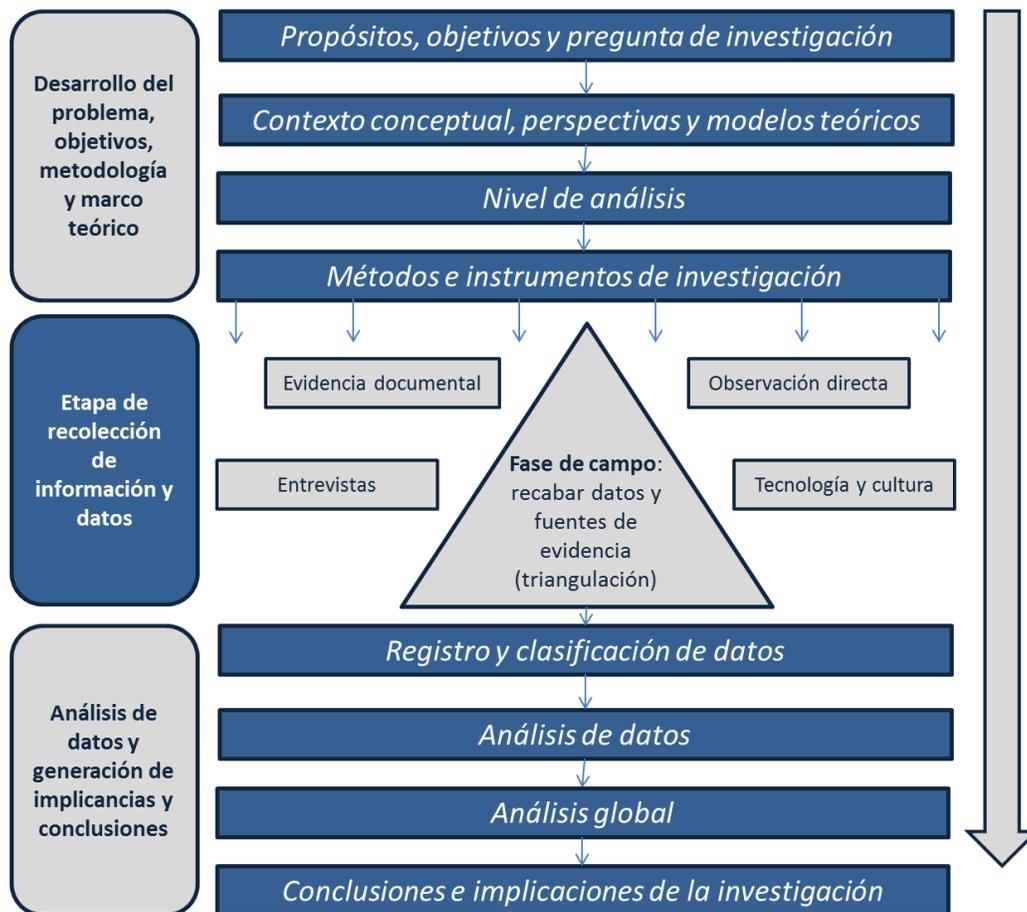
La investigación empresarial es un campo de estudio muy complejo para una perspectiva positivista, debido a la particularidad de cada caso y a la dificultad para la generalización desde una óptica estadística. Al estar inserta en una realidad fundamentada en los comportamientos de las personas en las empresas, las decisiones tomadas en determinadas situaciones y los contextos macro y microeconómicos de los negocios, se entiende que tanto la administración como la economía están sumergidas e influenciadas en gran manera por un contexto social que supone indispensable la utilización de metodologías cualitativas que permitan analizar dichas particularidades (Guzmán & Alejo, 2017).

Continuando con la idea anterior, Yin (2009) asegura que un estudio de caso es una metodología que se ajusta para analizar contextos particulares. Asimismo, esta metodología posibilita enfrentar un escenario en el cual existen generalmente más variables que datos, utilizando la triangulación para lograr converger varias fuentes hacia una situación determinada.

Se puede apreciar por lo descrito en los párrafos anteriores que corresponde para la elaboración de este trabajo la utilización de la metodología de estudio de caso, para concluir con la elaboración de un posible plan estratégico para la organización en cuestión, basándose en las herramientas de análisis del entorno, mapa estratégico, cuadro de mando integral, presupuesto y sistema de control de gestión.

El estudio de caso es una metodología de investigación que consiste en la recolección de información relevante a partir de diferentes instrumentos con la finalidad de comprender y determinar técnicas o planes acertados de actuación directiva y gerencial. La administración estratégica que guía la toma de decisiones empresariales, es uno de los procesos decisivos para el desarrollo de una ventaja competitiva que permita a las entidades de negocios la supervivencia y generación de beneficios en el largo plazo (Guzmán & Alejo, 2017).

En el presente trabajo se atraviesa por un proceso ordenado y sistemático (ver cuadro 1.1), que tiene por objeto identificar las características generales de la gestión de la empresa, de sus procesos internos, y del entorno, rubro y mercado en el cual está sumergida. El análisis de la información recopilada sustenta el desarrollo del plan estratégico adecuado a la propuesta de valor empresarial.



1.1 PROPUESTA DE UN DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO DE CASOS. FUENTE:
 (GUZMÁN & ALEJO, 2017)

MÉTODOS E INSTRUMENTOS

Para la realización de este estudio se utilizarán diversas técnicas cualitativas de recopilación de información. Serán necesarias varias entrevistas con diferentes gerentes de la empresa para determinar las características, estructura y funcionamiento de la misma. Dichas entrevistas servirán para comprobar conjuntamente las intenciones de la empresa de cara al futuro y para conseguir la colaboración de los dirigentes de la empresa en la elaboración conjunta de los sistemas de gestión y control estratégico.

La entrevista según Corbetta (2007) es una conversación guiada y provocada por el entrevistador a sujetos de interés para la investigación, que está guiada por un esquema de preguntas flexibles y no estandarizado. En cuanto a los tipos de entrevistas que se utilizarán en la presente investigación, se proponen tanto las entrevistas semiestructuradas como las abiertas:

- En las entrevistas semiestructuradas se prepara un guion temático sobre lo que se pretende preguntar al informante. El formato de las preguntas es abierto, es decir que el informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del asunto consultado.
- Las entrevistas abiertas o en profundidad están dirigidas hacia las perspectivas del entrevistado y sus experiencias. Son encuentros en los que el investigador aborda temas determinados intentando aprender que es lo fundamental para el entrevistado, dando de esta forma lugar a la sintonía y comprensión, así como también a que el entrevistado exprese cuáles son sus preocupaciones e incomodidades en relación con la materia.

Asimismo, se recurre a la técnica documental para la recopilación de información, la cual resulta fundamental debido a la necesidad de acceder a los conocimientos y fundamentar las afirmaciones de diversa índole que se generan en la investigación empresarial. En este sentido la recopilación de información documental ayuda a la construcción de un marco normativo en el cual basar la investigación, así

como también permite conocer aspectos contextuales y complejos sobre los procesos sociales que ocurren en el ámbito empresarial en el cual se desarrolla la investigación (Nuñez, 2016).

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez culminada la fase de recolección de la información, es importante darle un sentido a toda esa acumulación de datos y fundamentos obtenidos a través de técnicas que brinden una coherencia a dicho procesamiento.

En esta investigación se desarrolla el proceso de interpretación de los datos a través de la categorización de la información obtenida, la cual implica clasificar los datos identificando y organizando conceptualmente los mismos, para poder luego determinar interrelaciones entre la información y el caso investigado.

Dentro de la categorización existen diferentes criterios, en este caso en particular se aplica el criterio inductivo-deductivo, el cual elabora un planteo de categorías de información basándose en el marco teórico para posteriormente generar categorías más específicas a partir de la información obtenida mediante el análisis de los datos (Nuñez, 2016).

V. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



1.1 LOGO DE LA ORGANIZACIÓN. FUENTE: (FENIX LEATHER CHEMICALS, 2017)

Fénix Leather Chemicals (cuya traducción literal, se lee "Productos químicos para cuero Fénix") es una organización dedicada al rubro de la investigación, producción y comercialización de productos químicos para el cuero.

La naturaleza jurídica de la empresa comprende dos tipos de sociedades comerciales: Macelcor SA y Highcolor SRL. Actualmente, la misma cuenta con doce empleados, su casa matriz se encuentra ubicada en la calle Dr. Carlos María de Pena, número 4968, en Nuevo París, Montevideo, Uruguay. Asimismo, cuenta con una sede en la calle Viamonte al 3326, en la provincia de Buenos Aires, Argentina.

1. HISTORIA

La empresa surge en el año 2009, después del cierre de una empresa multinacional que venía operando en el mercado desde 1990. A partir de esto, un grupo de empleados de la misma decidieron emprender su propio negocio e incursionar en el rubro de manera independiente. De esta forma, en noviembre del año 2009, Fénix Leather Chemicals (Macelcor SA) abre sus puertas al público, compuesta únicamente por seis empleados de la anterior empresa.

Los primeros pasos de la organización fueron arduos y complicados, más que nada por las dificultades existentes a nivel financiero para disponer de equipos de producción que resultaban demasiado costosos y para conseguir la infraestructura adecuada como para instalar la fábrica. Sin embargo, la empresa logró finalmente

instalarse en una vieja curtiembre situada en Las Piedras, departamento de Canelones, abriendo su primera unidad productiva en el país.

Luego de haber instalado la planta en Uruguay, dado el hecho de que la mayor parte del mercado de curtiembres se encuentra ubicado en Argentina, la empresa decide instalar una unidad logística en el país vecino, más específicamente en la provincia de Buenos Aires. Inicia sus actividades entonces la empresa denominada Highcolor SRL, siendo Fénix LC propietaria del 75% del capital social.

Es importante destacar que el 25% restante del capital social de la empresa pertenece al gerente de la misma; de esta manera, lo que buscaron los directivos de la empresa original fue darle participación y protagonismo en la subsidiaria, de modo de otorgarle motivación y lograr así su permanencia y fidelidad con la entidad, lo cual les ha resultado efectivo. Queda entonces constituida la empresa Fénix LC con dos unidades productivas: una en Canelones, que se encarga de la fabricación y las ventas en plaza y además exporta a la empresa Highcolor SRL, la cual se encarga de las ventas en plaza Argentina de los productos fabricados en Uruguay.

Para lograr la financiación del proyecto y ponerlo en práctica se procedió a hipotecar un bien inmueble de uno de los gerentes, a modo de obtener un préstamo crediticio que se conformó como capital de trabajo. Asimismo, se recurrió a la financiación mediante la adhesión de otros participantes al capital social de la nueva organización: los tres gerentes principales configuraron el 51% del capital de la compañía, Silent Business Investors² el 35% y finalmente, una empresa española con inversiones en el rubro realizó un joint-venture³, por lo cual recibió el 14% del capital restante.

Una vez inserta en la escena del comercio local, una inspección gubernamental determinó que dado el rubro al que pertenecía la organización y a los productos que fabricaba, la unidad productiva de Fénix LC no podía estar ubicada en una zona rural

² "Son personas que invierten dinero en una empresa, pero permanecen en silencio o ausente de la gestión diaria." - http://business.lovetoknow.com/wiki/Silent_Business_Investors

³ "Es el resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado." - <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/joint-venture.aspx>

como lo es Las Piedras, sino que debía instalarse en una zona industrial. Esto desencadenó que la empresa tuviera que mudar la fábrica a Montevideo, en específico, al barrio Nuevo París, lugar en el que se encuentra hasta el día de hoy.

2. ESTRUCTURA

El directorio de la empresa está integrado por los tres gerentes principales, el gerente técnico, el gerente de operaciones y el gerente comercial y financiero, quienes poseen el 51% de la compañía, un 17% cada uno de ellos. Si bien en cuanto al funcionamiento no hay un director general, a los ojos de la ley el director general es el gerente de operaciones.

La empresa cuenta, como ya fue mencionado, con una unidad productiva en Uruguay y una unidad logística en Buenos Aires. Es importante destacar que la empresa en Argentina depende directamente del directorio de Uruguay, es decir, el directorio es el que dirige ambas empresas aunque exista un gerente más en Highcolor SRL.

En Uruguay la empresa cuenta con un depósito, una fábrica, un laboratorio de investigación y desarrollo y oficinas. Mientras que en Buenos Aires la empresa cuenta con un depósito, una unidad fabricante muy pequeña y oficinas. La unidad productiva se encarga de todas las etapas del proceso productivo (compra de materias primas nacionales e importadas, almacenamiento, fabricación, almacenamiento del producto terminado, preparación de pedidos locales y de exportación y embarque), mientras que la unidad logística en Buenos Aires solamente recibe los productos que se producen en el Uruguay, se diluyen, almacenan y distribuyen.

A continuación se procede a analizar la estructura de la empresa, la cual se puede dividir en tres grande áreas:

1. Administración – Comercial
2. Operaciones
3. Técnica

Igualmente vale la pena aclarar que si bien la empresa está dividida en estas tres grandes áreas, por ser pequeña, se caracteriza por tener poca gente que realiza muchas tareas, por lo que las áreas están todas muy ligadas entre ellas, y se complementan las unas con las otras.



2.1 EQUIPO DE FÉNIX LC. FUENTE: (FENXI LEATHER CHEMICALS, 2017)

2.1. GERENCIA ADMINISTRATIVO – COMERCIAL

La Gerencia Administrativo-Comercial se encuentra a cargo de Esteban D'Olivo, quién ocupa el cargo de Gerente Administrativo-Comercial. A su vez, dentro de este sector, se encuentran otras áreas, tales como Ventas, Contabilidad, Comercio Exterior y Finanzas.

El área de Ventas se encarga de las todas las actividades del marketing comercial: visitas a clientes, fijación de precios, análisis de nuevos nichos de mercado, condiciones comerciales de ventas, elaboración de planes de venta, posicionamiento de mercado, entre otras.

En cuanto al área de Contabilidad, las funciones consisten en mayor medida, en el ingreso y procesamiento de facturas y documentos al sistema contable, la facturación electrónica y la liquidación de sueldos.

Por otro lado, el área de Comercio Exterior se encarga de la tramitación relacionada a la exportación e importación de productos y materias primas; y finalmente, el área de Finanzas se encarga del pago a proveedores, cobranzas a clientes y algunas otras actividades financieras, como la adquisición de créditos, entre otras. Todas estas áreas se encuentran bajo la supervisión (además de la del gerente) de Melissa Machín, quién ocupa el cargo de Responsable de Administración y Ventas.

2.2. GERENCIA TÉCNICA



2.2 FUENTE: (FENXI LEATHER CHEMICALS, 2017)

La Gerencia Técnica se encuentra a cargo de Miguel Sagasti, quién ocupa el cargo de Gerente Centro de Servicios Técnicos. La principal función de este sector es el servicio pre y post-venta a los clientes, por lo que se encarga de la

aplicación de productos, la evaluación de posibles mejoras según los requerimientos del clientes, las visitas a diversas curtiembres para evaluar la calidad del producto y la conformidad del cliente, entre otras.

Este departamento presenta una estrecha relación, tanto con la Gerencia Administrativa-Comercial, como con la Gerencia de Operaciones y Compras. En primer lugar, el técnico es el encargado de ir a resolver los problemas y recabar cuáles son las

necesidades del cliente, acompañado de un coordinador comercial. Los coordinadores comerciales mantienen el foco en el objetivo planteado; es decir, mientras que el técnico intenta satisfacer al cliente, el coordinador debe recordarle que si bien debe satisfacer la necesidad urgente del cliente, no debe pasar por alto cuál es el objetivo de venta específico que se trazó la empresa en relación a ese cliente en particular. En este sentido, el coordinador comercial oficia de guía para el técnico.

De igual manera, los objetivos no son fijados arbitrariamente, sino que se establecen en común acuerdo entre las gerencias, ya que el técnico conoce personalmente mucho más a sus clientes y puede determinar cuáles son las potenciales ventas que se pueden concretar con el mismo.

Por otro lado, es evidente que si el técnico es quién evalúa la performance del producto y quién tiene contacto con el cliente para recoger información acerca de su conformidad y demanda, será también el encargado de proveer este feedback a la Gerencia de Operaciones y Compras.

2.3. GERENCIA OPERACIONAL

La Gerencia de Operaciones y Compras se encuentra a cargo de Diego Cibils, quién ocupa el cargo de Gerente de Operaciones y supervisa al Departamento de Compras. Entre las principales funciones de este sector, se encuentran: la realización de compras e importaciones de materias primas, la fabricación de productos y la entrega de los mismos.



2.3 FUENTE: (FENXI LEATHER CHEMICALS, 2017)

Directamente de esta Gerencia depende una de las áreas más importantes de la organización: Investigación y Desarrollo. Este sector se diferencia de los demás por el hecho de no pertenecer directamente a la cadena productiva. La gestión del mismo se

encuentra a cargo de Daniela Juri, quién responde directamente a Diego Cibils y ocupa el cargo de Responsable de Calidad e Investigación y Desarrollos.

Entre las principales funciones de este departamento, se encuentran: la realización de productos específicos o "a medida" para cada curtiembre, el desarrollo e innovación en productos, el control de calidad, el testeo de materias primas nuevas, la generación de nuevos productos, la imitación y posible mejora de productos ofrecidos por la competencia, y finalmente, la búsqueda de resultados más eficientes.

La realización de productos específicos es uno de los procesos más importantes, y consiste en concentrar en un único producto todos aquellos requerimientos especificados por el cliente. A modo de ejemplo, una curtiembre puede utilizar hasta siete u ocho productos para el acabado del cuerpo; es así que la empresa busca que la curtiembre le brinde las especificaciones técnicas del producto que necesita y a partir de ello, el Departamento de Investigación y Desarrollo buscará crea un producto que reúna todas las condiciones que el cliente requiere, en lugar de venderle los siete u ocho productos individualmente.

En cuanto a las necesidades que se planteen fuera de las áreas especificadas, como por ejemplo puede suceder con alguna situación referente a los recursos humanos, se plantea dicha situación en la directiva y se toma una decisión conjunta entre los integrantes.

3. LA INDUSTRIA DEL CUERO EN LA REGIÓN

En este capítulo se explica a nivel general el proceso al que se somete el cuero a lo largo de su manufactura para poder comprender algunos cambios a nivel de producción y estrategia de producto que ha experimentado la empresa en este último tiempo.

El procesamiento del cuero para su manufactura y terminación comienza en el matadero o frigorífico; estos obtienen la carne del animal para comercializarla como alimento y generan el cuero como un subproducto de la misma que a través de un proceso de curtido se transforma en un producto con gran diversidad de aplicaciones.

El proceso de curtido del cuero es un proceso complejo que puede variar de acuerdo al producto final que se desee obtener, sin embargo existen algunas etapas fundamentales en las que se puede dividir al proceso:

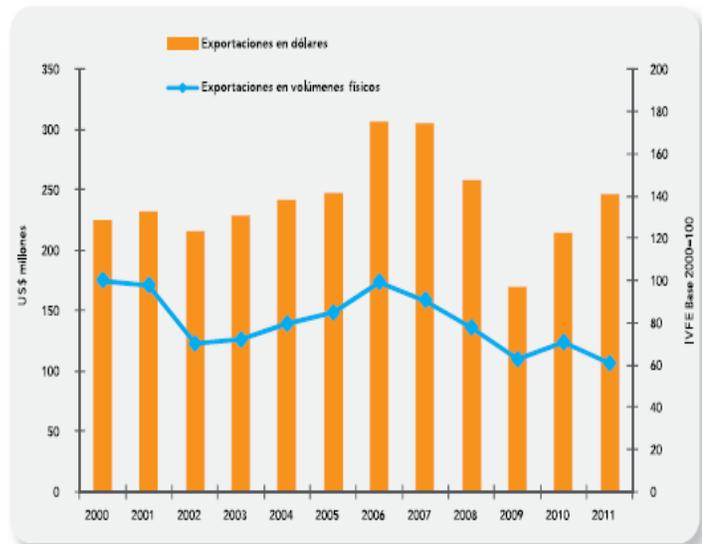
1. Preparación u operación
2. Curtido
3. Recurtido
4. Acabado

En la imagen 3.1 se detallan las etapas y los procesos por lo que pasa el cuero para terminar siendo apto para la manufactura. Es importante diferenciar bien las etapas para poder comprender el proceso que ha recorrido la empresa en estudio a lo largo de los últimos años.



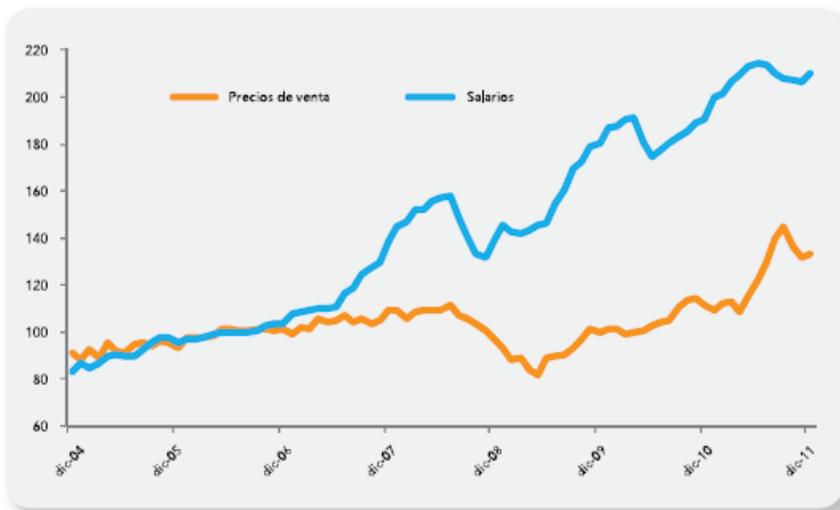
3.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CURTIDO DEL CUERO. FUENTE: (VELAZQUEZ, GIRALDO, & CARDONA, 2015)

La empresa fue fundada en 2009 con el objetivo puesto en una etapa del proceso de producción del cuero, la etapa del acabado. En esos tiempos la industria del cuero atravesaba un momento difícil debido a la crisis económica mundial existente, pero anteriormente venía recorriendo un camino de crecimiento a nivel industrial y de volúmenes de venta en la región. Los fundadores de la empresa tuvieron en cuenta estos factores e igualmente continuaron con el emprendimiento, proyectando una recuperación de la industria en el corto plazo. Esta recuperación no se efectuó, por lo cual la empresa no ha podido lograr los niveles de ventas y rentabilidad proyectados (observar figura 3.2).



3.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE URUGUAY EN VALORES Y VOLÚMENES FÍSICOS. FUENTE: (CANTERA & PÉREZ, 2012)

Evolución de los precios de venta y salarios en dólares del sector (Sector cuero; Base 2006=100)
 Fuente: Departamento de Estudios Económicos en base al INE



3.3 FUENTE: (CANTERA & PÉREZ, 2012)

A su vez, el crecimiento del salario real en la industria, junto con el incremento de los costos laborales ha determinado que la manufactura y el proceso de acabado y curtido de cueros sea menos rentable. En este sentido las grandes empresas del rubro han migrado sus fábricas a Brasil y

Asia donde los costos de mano de obra, tratamiento de afluentes y los costos de producción son significativamente inferiores. En el gráfico 3.3 es posible apreciar como los salarios y los precios de venta en la industria curtidora no han crecido en forma conjunta, lo que ha determinado una gran reducción en los niveles de rentabilidad.

Todo esto ha llevado a la desindustrialización en la industria del cuero, tanto en Uruguay como también en Argentina, por lo cual las exportaciones de productos industrializados han bajado notoriamente, mientras que se han incrementado las ventas de cueros “salados”, también conocidos como cueros sin tratar. Este proceso de desindustrialización ocasiono una fuerte caída en relación a los procesos de curtido, recurtido y acabado en la industria uruguaya y argentina.

Es importante entender el proceso de desindustrialización de la industria del cuero en la región para poder entender la problemática que aqueja a la empresa. Todo lo descrito anteriormente generó caídas en los números de ventas de la empresa, debido al desplome de la demanda de la industria curtidora; a partir de esto la empresa decidió diversificar sus productos y enfocarse en una etapa más temprana del proceso del cuero, la etapa de preparación y a su vez la etapa anterior, que es la que refiere al traslado de los cueros desde el matadero a las curtiembres.

De esta forma logró contener un poco la caída de los niveles de venta y de liquidez, diversificando la cartera de clientes hacia un mercado más estabilizado como es el de la industria cárnica. La empresa comenzó a enfocar la producción y el desarrollo de nuevos productos para impedir la putrefacción del cuero y facilitar su limpieza, para luego ser curtidos con mayor facilidad, y tuvo buenos resultados. Desarrolló nuevos productos con buena salida al mercado de los mataderos, pero los niveles de rentabilidad de los productos de las primeras etapas del proceso del curtido son notoriamente más bajos que los de la etapa de acabado y además resulta más difícil diferenciarse de la competencia en esta etapa, por lo cual la empresa no consigue estabilizarse en el mercado. Asimismo los precios de los cueros salados siguen disminuyendo, por lo cual las empresas están cada vez menos dispuestas a invertir en ellos.

Según expresa el gerente de la empresa el mercado está en niveles demasiado bajos, por lo cual la empresa mantiene la esperanza de que la industria se reactive gracias a las características ecológicas del cuero y a la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente. Él y otros expertos consideran que el cuero cumple con las características de una economía circular, y que esta particularidad llevará a la industria a renacer.

Para lograr acompasar este momento de baja o nula rentabilidad la empresa ha logrado generar alianzas estratégicas con empresas brasileñas para distribuir sus productos en la región y de este modo crear otra fuente de ingresos. Se está buscando diversificar la cartera de productos y generar cualquier tipo de acuerdo para poder sobrellevar este duro momento.

En adición a todas las controversias que ha sufrido la industria nos encontramos en una etapa de contracción de la economía mundial debido a la pandemia que nos aqueja. La paralización del mercado asiático determinó la caída de las exportaciones de cuero crudo. Esta situación generó conflictos en las cadenas de producción interdependientes de los frigoríficos y las curtiembres. Los frigoríficos forman parte del sector de la alimentación, sector que demanda actividad plena debido a que la población así lo requiere. En contraparte, el cierre de las tiendas y las cuarentenas decretadas a nivel mundial implican una baja en la producción de las curtiembres, por lo cual limita la capacidad de las curtiembres de recibir pieles.

A eso se le suma la situación de total inactividad mundial por tiempo indeterminado, por lo que hoy los curtidores tienen escaso interés en los cueros generados por los mataderos. Además, carecen de la posibilidad de pagarlas y, más aún, de interés en invertir en químicos y energía para procesarlas.

4. EL MERCADO

Según Diego Cibils⁴, dentro del rubro de las empresas que trabajan con productos químicos para el acabado del cuero encontramos tres niveles bien diferenciados:

Un primer nivel que son básicamente empresas multinacionales con presencia en los mercados y en las ferias mundiales, con fábricas de alta tecnología, laboratorios de aplicación y grandes niveles de producción.

Un segundo nivel que incluye a empresas internacionales, (empresas grandes y medianas de origen español, italiano y turco más que nada) que tienen presencia en plaza local y dentro de la región, pero además buscan desarrollarse en otros países a través de sociedades con empresas de tercer nivel para trabajar la distribución de sus productos, facilitándole tecnologías, know how técnico y capital para desarrollarse.

Y por último encontramos las empresas de tercer nivel, que son empresas locales que fabrican y venden nacionalmente con algún grado de internacionalización.

Hoy en día Fénix LC se encuentra en el tercer nivel. Su intención es encontrar una empresa internacional que tenga acceso a ciertas tecnologías, marca y prestigio en el rubro, para desarrollar en forma conjunta los mercados de la región.

5. PROPÓSITO E INTENCIÓN ESTRATÉGICA

El propósito y la intención de toda organización, lleva arraigado de manera explícita o implícita, conceptos tales como misión, visión y valores. Una empresa que cuenta con una declaración explícita y compartida de estos tres conceptos, suele estar preparada para orientar eficientemente sus acciones y adaptarse al dinámico mercado global. Es importante que todos los niveles de la organización conozcan dicho propósito y estén alineados con el mismo para lograr así los objetivos organizacionales; puesto que conocer cuál es el propósito, la razón de existir, a dónde y cómo se quiere

⁴ Ingeniero Químico y Director General de la empresa que ha estado trabajando dentro del rubro del cuero y en el ámbito de las multinacionales por al menos 20 años.

llegar, ayuda a que todos los elementos de la organización converjan para alcanzar los objetivos, no como un componente aislado, sino sintiéndose parte de la entidad.

Por su parte, Fénix LC se ha dedicado no solo a la producción y comercialización de productos químicos para el acabado del cuero, sino también a crear soluciones que mejoren la performance del cuerpo y por ende, la rentabilidad de sus clientes. Desde 2009 hasta la actualidad, el esforzado trabajo de la empresa ha sido impulsado por un factor clave de éxito: el convencimiento de que además de productos químicos, la empresa ofrece un servicio, una solución. Es así que la empresa señala que posee un objetivo claramente definido: *"aportar valor agregado a nuestros clientes mediante la permanente búsqueda de soluciones que contribuyan a valorizar sus cueros"*⁵.

5.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Fénix LC tiene claramente definidas cuáles son su misión y su visión, tanto así, que se encuentran publicadas en su página web junto con los pilares que marcan el rumbo de la organización para lograr el cumplimiento de dichas declaraciones.

MISIÓN

Por su parte, la misión que establece la empresa es: *"Focalizar todas nuestras habilidades, recursos y acciones en lograr la preferencia de nuestros clientes por: la confianza y seguridad en el uso de nuestros productos; un servicio técnico y logístico de excelencia; una capacidad de respuesta superior; y una mejora continua en nuestros procesos y el cuidado del medioambiente."*⁶

Inducimos del enunciado anterior, que la razón de existencia de la empresa se basa en lograr la preferencia de sus clientes mediante la concentración de todas sus habilidades, recursos y acciones a través de los cuatro aspectos señalados anteriormente.

⁵ Extraído de: <http://fenix-lc.com/quienes-somos>

⁶ Extraído de: <http://fenix-lc.com/visi%C3%B3n-y-misi%C3%B3n>

Estudiando la misión según el marco teórico establecido se puede decir que si bien la alineación es adecuada con la filosofía estratégica y con la propuesta de valor que será explicitada más adelante en este trabajo, se la puede clasificar como una misión global, ya que puede ser aplicada casi a cualquier empresa de cualquier rubro. Conjuntamente, la misión debería establecer en forma clara aspectos como su razón de ser, el producto que provee, a quienes los provee y que necesidad pretende satisfacer.

VISIÓN

Por su parte, la visión de la empresa consiste en *"Ser reconocidos como líderes en dar soluciones a la medida de nuestros clientes aportando valor agregado a su negocio."*⁷ Este escenario al cual la empresa pretende llegar, ha sido el factor de convicción que ha impulsado a toda la organización en la escena local y en pequeña escala a la escena internacional. La compañía ha centrado su atención en la satisfacción y el reconocimiento por parte de sus clientes, centrando sus esfuerzos en aspectos que van más allá de la producción, la innovación y el desarrollo, sino en el perfeccionamiento y la mejora de las relaciones y la conformidad de los mismos.

Asimismo, si bien la visión está expresada en términos idealistas y realistas, no reflejan una meta que sea medible, ni tampoco un marco temporal determinado para el cumplimiento de la misma. Es decir, cumple con proponer un objetivo desafiante, pero no cumple con el establecimiento de un nicho de mercado y un marco temporal, contenidos significativos para la determinación de una buena visión según se expresa en el marco referencial.

VALORES

Si bien Fénix LC no enumera los valores con los que se plantea cumplir la misión y visión establecidas, sí expresa declaraciones en su página web que marcan claramente el compromiso de la empresa con tres pilares fundamentales:

1. *Excelencia en servicio técnico y logístico.*

⁷ Extraído de: <http://fenix-lc.com/visi%C3%B3n-y-misi%C3%B3n>

2. *Confianza y seguridad en el uso de nuestros productos.*

3. *Mejora continua en procesos y cuidado del medio ambiente.*⁸

Se puede apreciar en dichas declaraciones la convicción que los miembros de la organización tienen en cuanto a cómo hacer las cosas de manera correcta para alcanzar los objetivos propuestos. Dichos valores constituyen un resumen del rol que la empresa pretende asumir y las decisiones que pretende tomar.

Se observa que los valores están orientados al fuerte compromiso con distintos grupos de interés. Los primeros dos pilares, por su parte, hacen referencia a los servicios y productos que la empresa ofrece, comprometiéndose con la responsabilidad, comunicación, confianza y seguridad del cliente. Mientras que el último pilar hace referencia al crecimiento por parte de la entidad, con una política de mejora continua y explicitando el compromiso con el cuidado del medio ambiente.

POLÍTICA DE CALIDAD



Fénix LC ha desarrollado una política de calidad consistente en el mejoramiento continuo de sus productos, servicios y procesos, como también la preservación del medio ambiente en cumplimiento con las disposiciones legales. El argumento de esta política es la satisfacción de todos sus stakeholders⁹. Todos los niveles de organización se encuentran en conocimiento de esta política y se

5.1 CERTIFICADO ISO 9001:2008. FUENTE:

<[HTTP://WWW.FENIX-LC.COM/](http://www.fenix-lc.com/)>

⁸ <http://www.fenix-lc.com/quienes-somos>

⁹ "Hace referencia a una persona, organización o "empresa que tiene interés en una empresa u organización dada." Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_\(empresas\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Parte_interesada_(empresas))

les exige que trabajen para mantenerla. El cumplimiento de la misma es responsabilidad de todos los integrantes de la organización y es un desafío que se ha establecido internamente.

La mejora continua de sus procesos le ha permitido a la empresa obtener, desde el año 2012, un sistema de gestión de calidad que cuenta con la certificación de la norma ISO¹⁰ 9001 versión 2008.

Se desprende de dicha política el compromiso de la empresa con los valores establecidos, ya que invierte sus recursos económicos en la mejora y certificación de sus procesos, del sistema de gestión de sus clientes y el cumplimiento con las políticas establecidas para el cuidado del medio ambiente.

5.2. PRODUCTO

La empresa se especializa en la fabricación de productos químicos para los procesos de tratado del cuero. Principalmente se especializa en la fabricación de productos para el acabado de las pieles aunque en los últimos años ha comenzado a desarrollar productos para la etapa de preparación del cuero.

FUNCIONALIDAD

La empresa ofrece una amplia gama de productos que apuntan a aportar valor a los cueros del cliente. Dentro de la cartera de productos encontramos:

- Especiales y auxiliares
- Fillers
- Aceites
- Colorantes líquidos
- Lacas y Mateantes



5.2 FUNCIONALIDAD

¹⁰ "Son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo. Hasta el momento ISO (International Organization for Standardization), ha publicado alrededor de 19.500 normas internacionales que se pueden obtener desde la página oficial de ISO." – Disponible en: <https://www.isotools.org/normas/>

- Pigmentos
- Tops de Poliuretanos
- Resinas acrílicas
- Ligantes Proteicos
- Estucos
- Auxiliares catiónicos
- Modificadores de tacto
- Aceites y ceras WAX pull up
- Compactos
- Poliuretanos para fondo
- Producto húmedos

A su vez, dentro de los atributos del producto encontramos el servicio técnico, el cual apunta a responder a las necesidades del cliente creando un vínculo estrecho entre éste y la empresa, mejorando además la performance del producto y la conformidad del cliente.

CALIDAD



5.3 CALIDAD

Se expresa que la mejora continua de cada uno de los procesos, servicios y productos es el desafío de cada uno de los integrantes de la organización. Siguiendo esta línea, el director y gerente de operaciones, expresa que se busca que los productos logren la más alta calidad, para lo cual se busca un abastecimiento de materias primas uniforme y confiable.

PRECIO

En cuanto al precio, se expresa que el servicio de pre y post venta no tiene costo alguno, ya que se realiza con el objetivo de mejorar los procesos y de esta manera aumentar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

En referencia al producto final, el Gerente expresa que el costo que tienen los productos para el acabado del



5.4 PRECIO

cuero son muy bajos para el cliente en relación al coste de producción de su producto final y además, tiene un gran impacto en la calidad del mismo, ya que es lo que se ve y se percibe sensorialmente. Por lo que se considera que el precio no tiene mucha relevancia para el cliente, aunque aclara que no puede ser desmedido.

En relación a los productos enfocados a las primeras etapas del procesamiento del cuero el gerente explica que son productos que tienen poca diferenciación por lo que el precio es relativamente bajo para poder llegar a más clientes.

DISPONIBILIDAD



5.5 DISPONIBILIDAD

En cuanto al tiempo de entrega del producto, la empresa se compromete a entregar el producto en un plazo de 48hrs hábiles luego de realizado el pedido en plaza.

En relación a las exportaciones, la empresa se compromete a entregar el pedido entre 7 y 10 días hábiles luego de efectuado el pedido.

El tiempo de entrega de los productos es uno de los procesos más importantes para la empresa, ya que desde su filosofía estratégica expresa el compromiso y la excelencia logística como uno de sus pilares fundamentales. Respecto a la logística y entrega de productos, el gerente expresa que Fénix LC tiene un 95 % de cumplimiento en las entregas, lo que demuestra el grado de importancia que le da la empresa al tiempo de respuesta.

5.3. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Según lo expresado por el director, la relación con el cliente es una de las cosas más importantes para la empresa, ya que basa su estrategia y su propuesta de valor en esta relación, en la fidelidad, conformidad y colaboración con el mismo.

Por otro lado, la relación con la comunidad es otro



5.6 RELACIÓN

punto importante para la empresa, la cual busca reducir al mínimo el impacto medioambiental y además cumple con las normas legales de contaminación.

5.4. IMAGEN



5.7 IMAGEN

Fénix LC no es una marca reconocida mundialmente como líder en productos químicos para el acabado del cuero, ni tampoco busca serlo en el corto plazo. La imagen que quiere dar la empresa apunta a fortalecer la relación con el cliente, a través de una estrategia que pretende lograr una imagen de confiabilidad, seguridad, confianza, calidad y valorización de los cueros del cliente.

6. PRODUCCIÓN

A la hora de producir, Fénix LC funciona con un sistema de producción contra pedido, esto quiere decir que luego de que se realiza una orden de compra y esta es confirmada, recién allí comienza el proceso de producción, por lo que la empresa no tiene un stock de productos a la venta, sino que posee las materias primas y cuando se procesa la orden de compra pone en funcionamiento la fabricación de los productos solicitados por el cliente.

Este sistema de producción puede presentar algunas complicaciones cuando el cliente necesita un producto con urgencia, es por ello que Fénix LC deja en claro cuáles son sus plazos de entrega y cuáles son los compromisos que asume con los distintos clientes.

La empresa asume el compromiso de responder a los pedidos de plaza local en 48 horas hábiles, es decir, luego de haberse realizado la orden de compra, la empresa se compromete a entregar el producto al cliente en menos de dos días hábiles. Igualmente hay cierta flexibilidad y pueden haber excepciones en las que se establezca, siempre de ante mano, que el plazo de entrega puede ser mayor o menor dependiendo de la actividad que este teniendo la empresa o de las necesidades de los

clientes, pero es importante destacar que el plazo estipulado por defecto es de 48 horas y que las excepciones mencionadas siempre se dejan en claro de antemano.

Por otro lado tenemos las entregas a clientes del exterior, para este tipo de ventas la empresa se compromete a entregar el pedido en menos de diez días hábiles luego de confirmada la compra.

El último acuerdo de entrega es el acuerdo de plazos, este es solamente para algunos clientes que compran volúmenes importantes de productos todos los meses. El acuerdo consiste en que el cliente presenta a fin de mes un informe detallado en el cual especifica los productos que va a necesitar el mes entrante y en que fechas necesitará que se efectúe la entrega de dicho producto. La empresa recibe el informe y si considera que podrá cumplir con los plazos establecidos firma el acuerdo, a partir de ello se compromete a entregar los productos en las fechas establecidas por el cliente. En caso de considerar que no podrá lograr las entregas en los plazos establecidos se negocian fechas y volúmenes para poder cumplir con las necesidades del cliente.

El proceso productivo de la empresa está dividido en tres etapas bien diferenciadas:

1. Abastecimiento de materias primas y envases.
2. Fabricación y envasado.
3. Armado del pedido y envío.

ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

Para la fabricación de los productos la empresa se abastece de diferentes materias primas, algunas de venta en plaza y otras del exterior.

Los insumos que se compran en el Uruguay son de fácil obtención y demoran en llegar a la empresa entre 24 y 48 horas luego de haber sido ordenados, por lo que el abastecimiento de estos productos no tiene mayores complicaciones.

En cuanto a las materias primas que vienen del exterior, estas pueden demorar en llegar a la empresa entre 15 días y 3 meses luego de realizado el pedido, dependiendo de su procedencia.

Se puede apreciar, en relación a lo descrito previamente sobre los plazos de entrega, que las demoras de abastecimiento de materias primas pueden llegar a perjudicar mucho a la empresa y el cumplimiento de los plazos acordados. Para prevenir estas disfunciones a nivel operacional, cada seis meses la parte comercial y técnica de la empresa elabora un plan de venta para los siguientes seis meses, en el cual se establecen los volúmenes esperados de ventas para ese período de tiempo.

A partir del plan de ventas, se realiza una comparación con el stock actual de materias primas, y se determina la cantidad de materias primas que se necesitan para cumplir con esas ventas y además se suma un stock de seguridad por si llegan a surgir pedidos inesperados, o por si se consiguen nuevos clientes. Una vez establecida la cantidad de materias primas necesarias se procede a evaluar los costos y conformar formas de pagos con los proveedores del exterior; una vez acordadas las formalidades, se efectúan los pedidos en el exterior, y a su vez se le comunica a los proveedores de plaza cuales productos y en qué cantidades se le encargarán en los siguientes seis meses para asegurarse su disponibilidad en plaza.

Con este método de abastecimiento la empresa se asegura tener el stock necesario para la producción de los próximos seis meses.

Una vez que ingresan las materias primas a la empresa, a cada una se le asigna un código identificador y un número de lote, y estos dos son ingresados en el sistema informático de la empresa para saber en qué lugar del depósito está ubicada cada materia prima y para poder tener un control exhaustivo del stock existente y las fechas de vencimiento de los productos.

PRODUCCIÓN Y ENVASADO

Fénix LC tiene una política de producción contra pedido, por lo que la etapa de fabricación comienza cuando se procesa una orden de compra.

Cuando se efectúa una orden de compra, esta es transferida al gerente de operaciones, quien determina en qué fecha se realizará la fabricación de los productos ordenados. Una vez determinado esto, la orden es transferida al jefe de operaciones, quien todos los días es el encargado de planificar la producción del día siguiente.

Entonces, llega la orden de compra y el jefe de operaciones crea la orden de producción, la cual tiene un número que especifica que producto se tiene que producir, a su vez dicho producto tiene especificado que materias primas se van a utilizar y de que lote. La orden de producción tiene también especificados los pasos a seguir para producir cada producto, especificando no solo las materias primas a utilizar, sino la secuenciación de los procesos, los implementos de seguridad necesarios para cada etapa, entre otras especificaciones técnicas.

Luego de terminado el producto se envasa en tambores y se paletiza.

LOGÍSTICA

Luego de envasado y paletizado se procede al armado del pedido, en el cual se juntan los distintos productos encargados por el cliente y se cargan en un camión que lo lleva al destino correspondiente.

Vale la pena destacar que para la entrega de pedidos se trabaja siempre con la misma empresa logística, ya que esta es una empresa de confianza, comprometida y leal a Fénix LC, que además está certificada con los estándares necesarios para transportar productos químicos inflamables y de alta corrosividad.

7. PROPUESTA DE VALOR



7.1 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que ofrece Fénix LC en relación a la competencia es que la compañía no ofrece solamente un producto, sino que ofrece un servicio de pre y post venta que lo distingue ampliamente de la competencia por la calidad y confiabilidad del mismo.

A su vez, Fénix LC es una empresa chica, que busca crecer en el mercado. La línea de productos que ofrece la empresa es una línea que la competencia también conoce y tiene a disposición, por lo que la

forma de diferenciarse con la competencia nace a través de la confiabilidad, lealtad y relación que se genera con el cliente. Se busca hacer la diferencia y ser reconocidos por:

- El servicio de entrega: rápido y pronto satisfaciendo las necesidades del cliente y con plazos estrictos que deben cumplirse a rajatabla
- El servicio de apoyo a los productos: cuando se consigue un nuevo cliente el departamento técnico pide muestras, y trabaja con las mismas, se trata de mejorar las muestras para que sean a gusto del cliente y este quede ampliamente satisfecho con la performance del producto
- La especificación y uniformidad de los productos.

La llave de entrada de las mercancías a las curtiembres siempre es a partir del servicio técnico, el cual implica mostrar cueros terminados al técnico de la curtiembre y exponer la performance de los productos en la práctica, pero sobre todo el relacionamiento personalizado y el fuerte seguimiento de los resultados alcanzados con la aplicación del producto. Este servicio técnico se basa en:

1. Entregar y probar las muestras con el cliente.
2. Repetir las muestras y confirmar la uniformidad del producto.
3. En caso de que haya, aplicar modificaciones o especificaciones.
4. Volver a probar las muestras con las modificaciones
5. Se repite el loop de prueba hasta que el cliente este satisfecho con la performance de las muestras.
6. Una vez satisfecho el cliente se procede al encargo del producto y da comienzo la operación de venta.

Es importante subrayar que todos estos pasos previos a la venta se realizan en forma gratuita.

Por lo general el cliente se encuentra muy satisfecho con el producto, la performance del producto es un reflejo fiel de lo que se presenta a la hora de venderlo, ósea, cuando se ofrece un producto y se especifican los beneficios y las fortalezas, los clientes comprueban que se dan dichos beneficios. Por su parte, la uniformidad del

producto, es decir, mantener la calidad de las formulaciones en los procesos de producción es otra de las fortalezas de la empresa. La política de Fénix LC indica que se busca mantener siempre las mismas formulaciones y materias primas, y en caso de ser inevitable el cambio en la formulación, siempre ser claro con el cliente y aclararlo antes de concretar la venta.

En suma, los productos que provee la empresa respecto al acabado del cuero, si bien no alcanzan al 10% del valor final del producto en el que se utilizan, son los que determinan la calidad del producto final, ya que conforman lo que se ve y lo que se toca, por lo que tienen un componente muy bajo en el costo pero muy alto en la percepción del cliente. Se puede valorar que el precio no es algo definitorio a la hora de vender el producto, ya que un producto que sea un poco más caro pero de mucho mayor calidad, no va a ser un gasto muy significativo para la curtiembre y si va a tener un impacto muy alto en su producto final. El cliente a veces prefiere pagar unos centavos más no solo por la calidad, sino porque se ofrece un mejor servicio y por qué hay un relacionamiento directo y confiable con el proveedor.

En el caso de Fénix LC, se puede considerar que la estrategia empresarial que utiliza es claramente la estrategia de soluciones completas para los clientes, ya que la diferenciación respecto a la competencia se basa en el servicio técnico pre y post venta, por lo tanto en las soluciones que se le proveen al cliente a través de, no solo la venta de un producto de calidad que fue testeado previo a efectuar la venta, sino también con un servicio personalizado que hace que el cliente tenga una mayor confianza con la empresa y además una mejor performance del producto, pudiendo realizarle adaptaciones al mismo a gusto del consumidor.

Conjuntamente, si se considera la descripción del mercado general de la industria química para el acabado del cuero y el mercado meta al que se aboca la empresa, según lo señalado por el entrevistado, se puede apreciar una clara estrategia de nicho de mercado, ya que la empresa enfoca sus ventas en determinado nivel de empresas y no en el mercado en su totalidad.

VI. ANALISIS DEL ENTORNO

1. ANALISIS DE LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA

Mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter se analizarán los elementos de la industria del cuero en Uruguay y Argentina, mercados en los cuales se encuentra establecida la empresa.

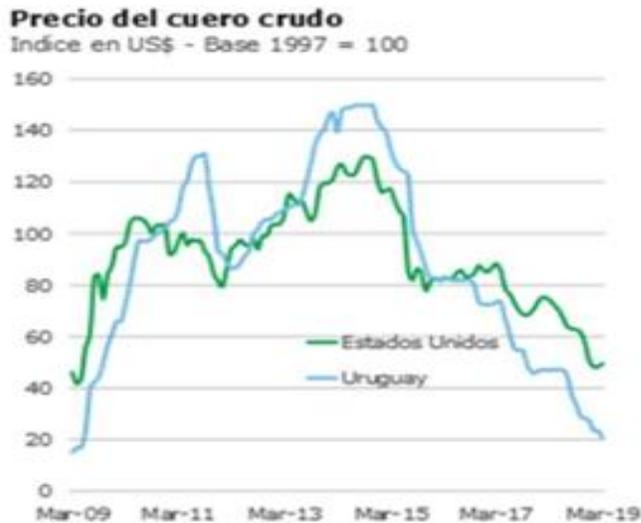
El siguiente análisis se ejecutará partiendo de la base de que la industria del cuero está conformada por las siguientes organizaciones: curtiembres, fábricas de calzado, tapicería y marroquinería y por las diversas empresas que proveen a estas.

Asimismo, el análisis se efectuará en base a datos obtenidos en diversos medios de prensa, revistas industriales y opiniones de expertos obtenidas en páginas referentes del sector. Las diferentes fuentes de información concuerdan en que la industria del cuero se encuentra en la etapa de declive en relación con el ciclo de vida, y si bien muchos hablan de un ciclo de vida circular, la evidencia muestra que los volúmenes de venta, los precios y la demanda de la industria están en niveles críticos en lo que refiere al Mercosur.

1.1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En base a los datos que arroja el análisis de la industria de productos químicos para el acabado del cuero se puede apreciar que no es una industria muy atractiva para la entrada de nuevos competidores en el mercado local. En el mismo sentido, los datos lanzados por la prensa uruguaya y argentina muestran una fuerte caída del empleo en esta industria y de las ventas al exterior por parte del sector.

En suma, una caída mantenida del precio del cuero en los últimos años (ver gráfico 1.1) ha determinado una baja en los niveles de rentabilidad de las empresas, lo que atenta contra la posibilidad de entrada de nuevos competidores.



1.1 PRECIO DEL CUERO CRUDO. FUENTE:
[HTTPS://WWW.ENPERSPECTIVA.NET/DELOITTE/CRISIS-LA-INDUSTRIA-CURTIDORA-URUGUAYA-CAUSAS-PERSPECTIVAS/](https://www.enperspectiva.net/deoitte/crisis-la-industria-curtidora-uruguay-causas-perspectivas/)

Conjuntamente las barreras de entrada son relativamente altas debido a la presencia de economías de escala, los altos costos de la manufactura de los cueros en relación con el mercado asiático, los requisitos y necesidad de inversiones en tecnología e investigación, y a su vez es una industria en la que existe lealtad entre clientes y proveedores de la región.

1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Debido a la baja demanda que existe en el mercado y a la abrupta caída de precios en cuanto al cuero, encontramos que existe un gran poder de negociación de los clientes, ya que según lo expresado por el gerente de la empresa, al existir cada vez menos demanda los clientes se reducen y adquieren mayor poder de negociación debido a la incidencia y trascendencia que adquiere cada cliente en la facturación de la organización.

Es importante resaltar que se está hablando de los clientes de los productos químicos para el acabado del cuero (que es lo que produce la empresa) y no del cuero mismo, ya que este se determina por los precios de mercado.

1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores en esta industria ha disminuido por lo expresado anteriormente, la caída de los precios del cuero a niveles críticos ha llevado a que las curtiembres bajen los niveles de producción a un mínimo, tal que los

frigoríficos (principales proveedores de la industria) no solo regalan los cueros, sino que invierten en logística para llevarlos a las curtiembres.

Esto es debido a que los cueros son un subproducto de la carne, y al haber incrementos en la demanda cárnica, el cuero se sigue produciendo, lo que lleva a que los frigoríficos deban invertir en deshacerse del mismo.

Por otro lado, los productos químicos que se utilizan en el procesamiento del cuero requieren para su fabricación productos de fácil adquisición y los proveedores pueden ser sustituidos con facilidad, por lo cual resulta que los proveedores tienen un poder de negociación relativamente bajo.

1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La aparición de productos sustitutos ya no constituye una “amenaza” sino que es algo inminente para el cuero. La industria se ha visto afectada en gran forma debido a la aparición del cuero vegano, también conocido como cuero ecológico o cuero verde. En este sentido, la Cámara Industrial de las Manufacturas de Cuero y Afines (CIMA) argentina apunta que en los últimos cuatro años los ingresos anuales han disminuido a una tasa del 20% debido en gran parte a la competencia “desleal” que existe por parte de los llamados materiales alternativos.

Es apreciable que el cuero ecológico está sustituyendo en gran parte al cuero debido a la diferencia de precios y a la percepción negativa que tiene el cuero en relación al aspecto ecológico y ambiental.

En este sentido existe buena voluntad de parte de los clientes en cambiar de producto por uno más económico y menos contaminante. Los empresarios y técnicos de la industria del cuero alegan que la sustitución del producto carece de fundamentos debido a que el denominado cuero ecológico no solo no es cuero, sino que es menos ecológico que el mismo. La lucha contra la denominación de “cuero” ecológico está tomando dimensiones legales, en esta línea la CIMA está trabajando en una propuesta legislativa para prohibir el uso de la palabra cuero al describir materiales y productos hechos a partir de sintéticos.

Es importante aclarar que si bien la empresa no trabaja directamente con los cueros, si lo hace con los productos para el acabado del mismo, por ende, al existir un producto sustituto que arrolla con la comercialización de los cueros, disminuye la demanda y la terminación de los mismos, lo que se traduce en una caída de la demanda de productos químicos para el acabado del cuero. En este sentido, si bien no hay una amenaza directa de sustitutos, si existe una amenaza de producto sustituto en relación con los productos ofrecidos por los clientes de la empresa, que repercute en la demanda de esta última.

1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En cuanto a la rivalidad entre los competidores tanto en Uruguay como en Argentina el gerente de la empresa argumenta que la clientela de los productos químicos para el acabado del cuero ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos años, debido a que ya no se exportan cueros manufacturados o de tapicería. Las empresas se han visto obligadas a inclinarse a la venta cueros “salados”, también conocidos como cueros sin tratar, al mercado brasilero y asiático.

En este sentido hay un mercado muy pequeño y experimentado que viene reduciéndose en los últimos años, por lo cual, desde la empresa expresan que la competencia en los productos químicos viene disminuyendo junto con el mercado.

En resumen encontramos un mercado en el cual los competidores están simplemente “agotando” la rentabilidad en una industria en declive, por ende el grado de rivalidad será típicamente bajo. Por otro lado, debido a los altos costos que implica para las empresas el abandono de la industria, los competidores tienden a exhibir una mayor rivalidad por la pequeña cuota de mercado existente.

2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para realizar el diagnóstico externo de la organización se utilizará la herramienta PESTEL para abarcar todos los segmentos que conforman a la industria.

Es importante resaltar que la empresa se encuentra ubicada en Uruguay y también en Argentina, siendo este último el principal mercado en el que está enfocada la empresa. En contraposición la unidad física más importante de la empresa se encuentra en Uruguay, por lo cual se procederá a realizar el análisis del entorno en relación con este último país, pero destacando algunos factores de Argentina, que inciden como factores del entorno de la organización.



2.1 PESTEL. FUENTE: MARKET RESEARCH REPORTS

Asimismo, dada la situación actual de incertidumbre respecto a la pandemia que nos acecha, se realizará un análisis PESTEL en el cuál se incluirá un apartado que tratará aspectos del entorno externo referentes a las oportunidades y amenazas que genera la

aparición de la misma, así como las medidas por las que han optado los gobiernos y las instituciones y organizaciones mundiales.

2.1. POLÍTICO

Uruguay es un país en el cual la democracia destaca en medio de un contexto en que la misma se encuentra enfrentada a diversos desafíos que la ponen a prueba en varios países de la región. La tradición y el respeto por la democracia en la política uruguaya es algo que ha caracterizado al sistema político uruguayo a lo largo de su historia. Un reflejo de la costumbre democrática del Uruguay se dio el pasado mes de Marzo, en el cual se efectuó el cambio de Gobierno, con la salida del expresidente, el Dr. Tabaré Vázquez y la asunción del actual, el Dr. Luis Lacalle Pou. En el acto de



2.2 ENTORNO POLÍTICO

dicho evento Tabaré entregó la banda presidencial a Lacalle y luego, los líderes de los partidos enfrentados, se fundieron en un abrazo, exponiendo el respeto y orgullo que existe en nuestro país por la democracia y las instituciones.

Asimismo Uruguay presenta una estructura política basada en fuertes instituciones que aseguran el cumplimiento de la democracia y la legislación en el país. Al día de hoy la ideología política que existe en el gobierno es una ideología de derecha, que está fragmentada debido a la coalición de partidos, lo que genera un escenario atractivo para las industrias debido a la diversidad de opiniones y acuerdos que pueden surgir en acuerdos entre los diferentes partidos.

En este sentido es posible que las decisiones tomadas por el oficialismo, en este caso el Partido Nacional, tengan más en cuenta opiniones dentro y fuera de la coalición que se inclinen a tener preferencias socialistas, lo que genera un equilibrio en la toma de decisiones.

Entre las medidas que se han tomado en los últimos años para potenciar, desarrollar y abrir la industria uruguaya al mundo se implementó la creación de una agencia responsable de la promoción de exportaciones y captación de nuevos inversores. Uruguay XXI es el nombre de esta institución que busca mejorar la competitividad de las empresas y la industria uruguaya en el mundo. Junto a otras instituciones conforma el Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad que tiene como finalidad promover el desarrollo económico productivo e innovador del país basado en la sustentabilidad, la equidad social, y el equilibrio ambiental y territorial.

Además, el país presenta una gran estabilidad y fortaleza institucional que le han permitido continuar creciendo en un contexto regional complejo y desafiante. En muchos casos, las empresas lo eligen por su libertad en el mercado de cambios, la

posibilidad de repatriar utilidades y la disposición de regímenes especiales (Mercadeo, 2019).

Por su parte Argentina es un país con instituciones no tan firmes y que se ha visto afectado por crisis económicas y políticas muy pronunciadas en los últimos años. La inestabilidad gubernamental y las políticas tan cambiantes y radicales por las que han optado los gobiernos en los últimos años no benefician para nada a las empresas, generando cargas impositivas desmedidas, que resultan un lastre para la competitividad internacional.

En suma, no se visualiza la aplicación de políticas estables en relación a diversos factores macroeconómicos, ya que los cambios que se han generado a nivel de gobierno resultan en medidas muy radicales que van de un extremo al otro en períodos de tiempo muy cortos, por lo cual las empresas no disponen del tiempo necesario para adaptarse a dichos cambios. En este sentido se genera inestabilidad e incertidumbre en el entorno, algo nada deseado por el común de las industrias.

2.2. ECONÓMICO

Para lograr referenciar el contexto económico, es clave establecer como se encuentra la economía de Uruguay y Argentina actualmente y como se comparan con las economías de LATAM para entender las perspectivas hacia el futuro. A su vez, es trascendente fundamentar como se encuentra la industria del cuero en la región rioplatense.



2.3 ECONOMÍA

En Uruguay existen diversos factores que establecen dos posiciones contrapuestas respecto a la situación económica que está atravesando el país. Por un lado están los hablan del crecimiento sostenido en los últimos 17 años: la mayor tasa de crecimiento y la más extendida en el tiempo que ha vivido Uruguay desde que se mide el Producto Bruto Interno (PBI). En

suma, el PBI per cápita se ubica bastante por encima que el promedio de los países de LATAM y la estabilidad generada gracias a estos factores, ha constituido que se le vuelva a otorgar el grado inversor al país, y ser el país de la región con mejor desempeño en la reducción de la pobreza (OCDE *et al*, 2019).

A su vez, el salario real a partir del año 2005 ha tenido un incremento sostenido, lo que si bien genera costos de producción superiores es un indicador de que la gente está ganando mejor dinero lo que mejora sus posibilidades de lograr una mejora en sus condiciones de vida. En línea con esta idea se plantea que no se puede aspirar a reducir los costos de producción reduciendo los salarios a los trabajadores.

En relación a esto, muchos economistas (Ignacio Munyo¹¹ entre otros) aseguran que si bien los datos establecidos en los párrafos anteriores son ciertos, se deben a factores de crecimiento de los mercados a nivel global. Este crecimiento impulsado por la globalización y las aperturas de las economías mundiales han determinado el mayor crecimiento del PBI a nivel mundial. En este sentido, preocupa que con una economía con tales indicadores de crecimiento sostenido conste un déficit fiscal cercano al 5% del PBI y una caída en las inversiones extranjeras debido a los altos costos de producción que tiene el país (salarios y combustibles) (Mercadeo, 2019).

Los que apoyan esta postura sostienen que es imprescindible una mayor apertura comercial para lograr generar los incentivos necesarios para que la inversión vuelva al país.

Otro indicador económico que preocupa es el alto valor porcentual que presenta Uruguay en cuanto a la inflación. Se podría argumentar que la inflación es moderada y no debería preocupar, sin embargo, teniendo en cuenta la época de bonanza económica por la cual ha atravesado el país, es un factor que debe atenderse urgentemente. En comparación con los países de la región, Uruguay tiene un mayor grado inflacionario que todos menos Argentina y Venezuela (Mercadeo, 2019).

¹¹ Director del Centro de Economía Grant Thornton del IEEM.

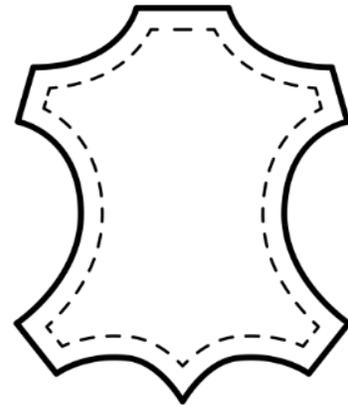
En el caso de Argentina hay indicadores que determinan mejoras excepcionales en los niveles de pobreza extrema y su PBI es muy superior al promedio regional y prácticamente se duplicó entre 1990 y 2017 (OCDE *et al*, 2019).

Por su parte, tanto el crecimiento de la productividad total de los factores como el de la productividad laboral se ubican por debajo de su nivel de 2011. En suma se puede apreciar una caída constante de su posicionamiento mundial en relación al PBI per cápita (OCDE *et al*, 2019).

Los cambios periódicos de las reglas de juego, casi al ritmo del traspaso de gobierno, que ahora parece repetirse con la aprobación de la Ley de Emergencia Económica presentan un ambiente demasiado cambiante que genera incertidumbre e inestabilidad en la economía del país. Este aspecto ha generado una caída constante de la inversión productiva y la participación en el mercado mundial, lo que deriva en un deterioro constante de los indicadores de la economía del país.

LA INDUSTRIA DEL CUERO

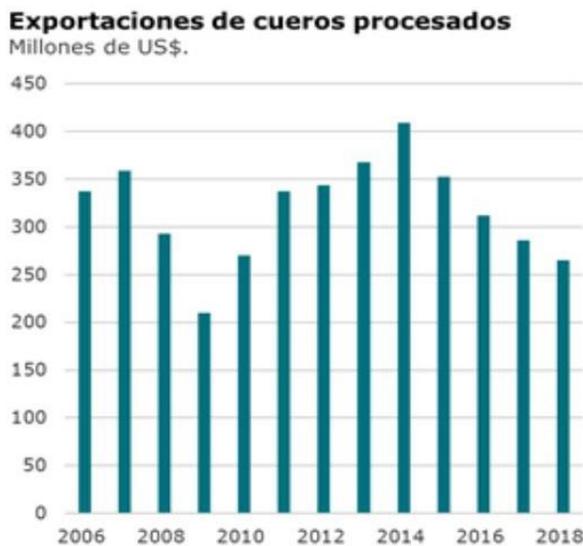
Se puede apreciar la caída del mercado del cuero a nivel generalizado simplemente observando los mercados a los que anteriormente iba destinado este producto. Para empezar en la industria de la moda, el cuero iba destinado tanto a la fabricación de carteras como de botas, zapatos, camperas, pantalones, entre otros de los tantos productos que hoy en día vemos a diario sustituidos por sintéticos. Asimismo, la calidad y durabilidad de estos productos va en contra de los principios básicos de la moda que apuntan al cambio constante en las tendencias y artilugios. Por motivos como este (además de las tendencias veganas que serán analizadas en el entorno ecológico) el cuero fue quedando de lado en la industria de la moda, debido a su precio elevado y gran durabilidad; los consumidores prefieren comprar muchos productos sintéticos a lo largo



2.4 CUERO

del tiempo que un solo producto de cuero que les dure lo mismo afirman los expertos (Rosales, 2020) .

Otra de las industrias a las que está destinado el cuero es la industria automotriz. Los tapizados de cuero siempre fueron cotizados como un artefacto de lujo en los vehículos y algo muy deseado por los compradores. El surgimiento de nuevas líneas de vehículos más económicos hizo que el mercado automotriz se incline por la elección de materiales sintéticos más baratos para poder reducir el precio final de los automóviles.



2.5 EXPORTACIÓN DE CUEROS INDUSTRIALIZADOS. FUENTE:
[HTTPS://WWW.ENPERSPECTIVA.NET/DELOITTE/CRISIS-LA-INDUSTRIA-CURTIDORA-URUGUAYA-CAUSAS-PERSPECTIVAS/](https://www.enperspectiva.net/deoitte/crisis-la-industria-curtidora-uruguay-causas-perspectivas/)

Es claro que la fuerte caída que ha experimentado la demanda mundial de cueros, generó una caída muy fuerte en los precios del mismo. El sector sintió duramente la crisis internacional de 2008-2009 como se puede apreciar en la gráfica 2.5. Luego se recuperó en un marco de firme valorización de los cueros en el mundo, y en 2013-2014 había recuperado niveles que había alcanzado la industria en 2007.

Sin embargo, la situación cambió radicalmente y el precio internacional de los cueros tuvo una caída pronunciada en 2015 asociada a la caída generalizada de los precios de los commodities. En ese marco la producción de la industria registró una caída muy importante hasta el día de hoy, en el cuál la producción está en niveles comparables a los observados durante la crisis de 2008-2009.

A la caída internacional de la demanda y de los precios del cuero se le suma que tanto en Uruguay como en Argentina se agregan dificultades de competitividad muy importantes asociados a los altos costos de producción. En el cuadro 2.6 se observa la falta de competitividad que experimenta el país debido a la estructura de costos de producción que ofrece en relación con otros países.

Item	Unidad	Argentina	Uruguay	Brasil		USA	Italia
		Magdalena	Montevideo	Montenegro - RS	Uberlândia - MG	Cactus	Arzignano
Residuos Disposición	U\$/TON	90,00	190,00	42,00			
Residuos Transporte	U\$/TON	32,00	32,00	16,00	37,00	53,00	134,00
Residuos Total	U\$/TON	122,00	222,00	58,00			
Costo Disposición Residuos	700 Ton /Mês	85.400,00	155.400,00	40.600,00	25.900,00	37.100,00	93.800,00
Agua Limpia	U\$/m3	-	2,40	1,40	1,09	0,67	0,57
Efluente Para Tratar	U\$/m3	-	0,49	0,98	0,87	1,23	2,20
Energía Eléctrica	U\$/MWH	117,00	132,00	100,00	100,00	62,00	127,00
Gas	U\$/m3	0,14	0,65	0,40	0,40	0,10	0,23
Leña	U\$/m3		55,00	9,28	10,03		

Obs.:

- Efluente Para tratar:

1 - Italia y USA están considerados el costo total de tratamiento (junto esta en efluente bruto todo el barro que se saca en primario)

2 - En Brasil el efluente ya está tratado hasta el secundario

- Viruta de cuero

1 - En Italia el costo se queda en U\$ 23,00 / TON, destinado a empresa SICIT que utiliza como materia prima para abono

2 - En Brasil no es considerado residuo peligroso

3 - En Uruguay tiene el mismo costo de disposición del barro

2.6 COMPARATIVA DE COSTOS POR PAÍS. FUENTE: CUADRO PROVEÍDO POR LA EMPRESA.

Se suma a todo esto que los grandes demandantes del mercado argentino son la marroquinería y el sector del calzado, y están en declive debido al aumento de costos, la amenaza de la importación de estos productos de los mercados de oriente y la poca competitividad que tienen los productos en relación a los precios de exportación. En Argentina las importaciones en marroquinería subieron en 2017 un 43,5% en unidades. Las vidrieras pasaron de tener un 70% de productos nacionales en cuero y un 30% importados a un 60% de importados y un 40% de nacionales (Terrile, 2018).

Las diferencias en los costos de producción que hay con Asia han provocado que en estos años las industrias de manufactura sean sustituidas por importadores. La mayoría de esas importaciones en relación a la industria del cuero son de productos sustitutos de material sintético. En adición al problema que genera la importación de productos sustitutos al mercado local, agentes de la industria aseguran que en lo que respecta a la importación de productos de cuero, hace falta profundizar en los

controles sobre las normas de origen, ya que muchas veces sucede que una cartera que se fabrica en Oriente se guarda en una caja que dice made in Italy (Terrile, 2018).

2.3. SOCIOCULTURAL

Este componente del entorno externo es un factor determinante del ciclo de vida en el que se encuentra la industria del cuero en el Uruguay. En este sentido, los cambios socioculturales a nivel mundial han generado cambios en la moda hacia preferencias por productos ecológicos no animales. Es decir, las tendencias de la juventud hacia preferencias veganas y vegetarianas han determinado la preferencia de productos sintéticos para la fabricación de zapatos y vestimenta alegando que no implica la matanza de animales para su producción.



2.7 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Asimismo la moda es otro factor determinante dentro de este componente del entorno en el siguiente sentido: la moda cambia todas las temporadas, por lo cual un producto duradero y caro no resulta amigable para la moda popular; en esta línea de pensamiento el cuero es un producto de alta gama, costoso y de gran durabilidad, por lo cual no va de la mano con la moda popular, ya que la mayor parte de las personas opta por productos más baratos y menos duraderos que le posibilitan cambiar a la siguiente temporada por otro artículo de moda debido a su bajo costo. Se puede deducir que la dinámica del mundo de la moda atenta contra la calidad, durabilidad y costo del cuero en la vestimenta y marroquinería.

2.4. TECNOLÓGICO

Uruguay es uno de los países mejor posicionado en la región en lo que refiere a avances tecnológicos. Las inversiones que se han realizado en las tecnologías de la

información ubican a Uruguay como el país más desarrollado en cuanto a las TIC en LATAM.



2.8 TECNOLOGÍA

Según expresa Uruguay XXI (2019), Uruguay es uno de los países con mejor velocidad de descarga y cuenta con uno de los mejores Data Centers de LATAM (premiado en 2016 como el mejor de LATAM), además de poseer sistemas de cableado submarino con Argentina, Brasil y Estados Unidos. En suma es el tercer

país en el mundo y el primero en LATAM en contar con una red móvil comercial 5G.

Se debe remarcar la pertenencia del país al grupo D9, que nuclea a las naciones más avanzadas del mundo del desarrollo y gobierno digital. Siguiendo con la política de desarrollo tecnológico que se ha implementado en los últimos años, el país busca potenciar el avance tecnológico teniendo en cuenta la dinámica cambiante del mundo actual, por lo cual se designa buena parte de la inversión pública en el desarrollo de la investigación científica en todos los campos y la innovación e inteligencia en la educación de los jóvenes.

En relación con la industria del cuero, Uruguay posee fábricas acondicionadas con equipos de última generación y tecnología de punta para curtir y terminar los cueros. Sin embargo dicha maquinaria se encuentra en desuso debido a la caída histórica que ha vivenciado la industria. Empresas multinacionales han reducido su producción a un mínimo indispensable y algunas han incluso cerrado sus puertas.

2.5. ECOLÓGICO

Diariamente por todos los medios de información, se observan movimientos hacia la protección del planeta. Estas tendencias cada vez toman mayor fuerza obligando a los gobiernos a formular estrategias ambientales que logren disminuir los impactos de cada uno de los procesos que componen la economía de los países.

La industria del cuero no es ajena a estos problemas. De hecho las tendencias ecológicas son el determinante principal en el análisis del entorno externo de la industria, ya que determinan las amenazas más grandes que está experimentando el sector, así como también la única oportunidad de redefinir la industria y reeducar al consumidor generando un nuevo ciclo de crecimiento.

Muchos cuestionamientos ambientales hablan de la contaminación que genera la industria ganadera a nivel de emisiones de CO₂ y daños en recursos naturales asociados a la tala de árboles; de hecho los ambientalistas aseguran que es una de las industrias que está destruyendo la capa de ozono. Greenpeace, una de las mayores organizaciones destinadas al cuidado del medio ambiente, publicó en un anuncio que la industria ganadera produce un 14,5% del total de las emisiones globales de gases de invernadero (Greenpeace, 2019).



2.9 ECOLOGÍA



2.10 CICLO DE VIDA DEL CALZADO DE CUERO. FUENTE:
(INESCOP, 2020)

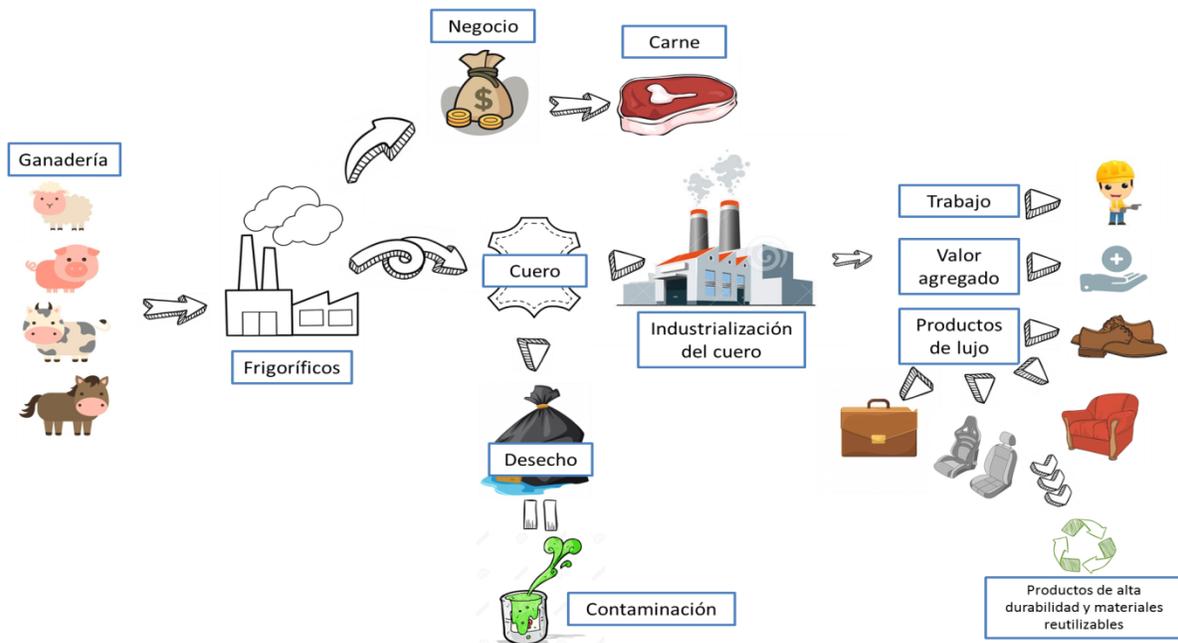
Lo que se debe tener en cuenta es que la industria ganadera no está destinada a producir cuero, sino que está destinada a producir carne, por ende, la industria que debería estar en decaimiento por las tendencias veganas de la población mundial es la industria frigorífica. Sin embargo, esta última se encuentra en pleno auge debido a la penetración que está consiguiendo en el mercado asiático, un mercado que

antiguamente no era muy atractivo para la industria cárnica.

En este sentido lo que se debe comprender es que la industria ganadera va a seguir creciendo y existiendo mientras la industria cárnica siga demandando ganado, por ende el cuero se va a seguir produciendo (su oferta es inelástica). Conjuntamente, expertos en la materia aseguran que la producción ganadera produce gases de efecto invernadero siempre que no se produzca en campo abierto, es decir, cuando se produce en modo de feed lot, ya que la huella de carbono de la ganadería en campo abierto produce mayores emisiones de oxígeno que de dióxido de carbono (Steinfeld, 2018).

Retomando con la industria del cuero, se puede apreciar que si este no se utiliza para la industria de la moda y automotriz no tiene casi demanda, por lo cual se procedería a desecharlo. En efecto, la quema o enterramiento de los cueros (procesos que se utilizan para su supresión) produce efectos contaminantes mucho mayores que el tratado y manufactura de los mismos.

Resumiendo estos aspectos se puede decir que el cuero no es un producto altamente contaminante, siempre que provenga de la industria ganadera de campo



2.11 CICLO DE VIDA DEL CUERO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

abierto. De hecho su utilización es beneficiosa para el medioambiente debido a que desecharlo es más contaminante que utilizarlo (ver ilustración 2.11).

El cuero podría describirse entonces, bajo una mirada utilitaria y con la implementación de un proceso de reposicionamiento transversal a toda la industria, cómo un subproducto de la industria cárnica que a través de la manufactura puede ser transformado en un producto sustentable, agradable, de gran valor y durabilidad. Inclusive, el proceso de reposicionamiento de esta industria debería describir al cuero como un subproducto ecológico, sustituto de los calzados, marroquinerías y tapizados sintéticos, que además posee una mayor calidad, durabilidad y estética¹².

La dificultad en la implementación de este proceso radica en:

1. Involucrar a toda la fuerza de la industria.
2. Integrar hacia atrás y adelante en la cadena de producción, es decir, se debe trabajar con los productores de ganado, los frigoríficos, las curtiembres y los manufactureros para lograr una cadena productiva ecológica en todas sus etapas.
3. Destinar recursos económicos y humanos a la generación de un proyecto industrial global.
4. Poder generar asociaciones con Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ambientalistas.
5. Establecer un cambio en las preferencias de la sociedad, que entiendan al cuero como un subproducto de la carne, ecológico en relación a su competidor principal denominado cuero vegano o sintético.

2.6. LEGALES

Existen diversas regulaciones proteccionistas en el MERCOSUR que intentan proteger a la industria del cuero debido a que de la industria frigorífica, que está en constante crecimiento, deriva este subproducto. Por lo tanto resulta imposible reducir

¹² Explicación del proceso disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=BB3BkuD0NuM&feature=youtu.be>



2.12 DISPOSICIONES LEGALES

su producción debido a la creciente demanda de carne a nivel mundial. En este sentido tanto en Uruguay como en Argentina se han implementado medidas que están habilitando la exportación de los “cueros salados”, es decir, los cueros como materia prima para realizar su manufactura en otros países con costos más baratos.

En 2019, con el objeto de dinamizar e incentivar las exportaciones de cuero, el gobierno de Vázquez anuló, con la utilización de un decreto, una disposición que exigía determinados estándares de calidad en los productos de cuero que eran destinados a la exportación.

Asimismo Uruguay está negociando con Italia un tratado de libre comercio que quite los aranceles a la exportación de esta materia prima y a la importación de los productos manufacturados.

En Argentina por otra parte, Macri había determinado a fines de su gobierno la apertura hacia el mercado de materias primas, ampliando los cupos para la exportación de cueros salados en el mercado internacional, pero debido a que esto puede generar pérdidas de puestos de trabajo a nivel curtidor local, Alberto Fernández derogo la medida al asumir la presidencia.

2.7. ECONOMÍA EN TIEMPOS DEL CORONAVIRUS

Para el instituto Uruguay XXI si bien es difícil cuantificar el impacto que tendrá el coronavirus en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, es evidente que implicará fuertes contracciones en el nivel de producción, gasto de los hogares, inversión privada y en el comercio internacional. Las proyecciones actualizadas indican que la economía mundial tendrá uno de los peores años de las últimas décadas.

En este contexto, los países considerados como economías emergentes tienen restricciones a la hora de implementar medidas que estimulen la actividad económica, por lo cual su situación particular resulta muy comprometida. En concreto, como estos países no emiten monedas de reserva internacional, tienen grandes restricciones en

relación al acceso de divisas. Asimismo, la caída del precio de los commodities a nivel mundial determina una debilidad importante para estos países debido al peso que



2.13 ECONOMÍA EN TIEMPOS DE
CORONAVIRUS

estos tienen en la canasta exportadora.

Según las proyecciones de muchas consultoras, el segundo trimestre del año será el de impacto negativo más pronunciado, y se prevé una meseta en la curva correspondiente al tercer trimestre que culminaría con un repunte al final del año.

Igualmente, la incertidumbre que existe en todos los mercados del mundo y la complejidad y diversidad de opiniones que existe en relación con la expansión y la cura de esta pandemia, establece un entorno macroeconómico y social sumamente incierto, en el cuál se pueden establecer proyecciones, pero las mismas estarán basadas en una evolución totalmente ficticia sobre la evolución de este virus a nivel mundial, ya que concretamente no existe una certeza sobre cómo se transformará el Covid-19 con el tiempo.

3. ANÁLISIS FODA

3.1. FORTALEZAS

- Personal altamente capacitado y con experiencia en el rubro, que además muestra una gran lealtad y fidelidad para con la empresa.
- El know how de la directiva por haber trabajado en empresas multinacionales del mismo rubro. Hay un amplio conocimiento del sector a nivel regional y muchos contactos para desarrollar vínculos con empresas.
- El proceso de producción de la fábrica parece ser uno de los puntos fuertes, con productos de muy alta calidad y con procesos altamente estandarizados.
- El servicio técnico previo a la venta del producto se muestra como la gran diferenciación con la competencia y parecería ser que le está dando resultados muy positivos a la empresa.
- Materia prima de calidad, nacional o importada.
- Al ser una empresa pequeña posee gran capacidad de adaptación a la dinámica de la industria, lo que le permite innovar en forma rápida.
- Personal con alto grado de compromiso para sacar a la empresa adelante.
- El compromiso con los clientes y proveedores asegura la fidelidad de los mismos y el acceso a determinada cuota de mercado mantenida.
- Se han logrado algunos acuerdos de distribución con empresas brasileras y francesas importantes.

3.2. DEBILIDADES

- Dificultades financieras a la hora de invertir en nuevos proyectos están impidiendo que la empresa pueda crecer a los pasos deseados.
- Varios años de muy baja rentabilidad hicieron que la empresa tuviera pérdidas económicas que impidieron un crecimiento a mayor escala.

- Falta de un laboratorio de aplicación para trabajar con muestras y poder realizar todas las etapas del proceso productivo y el servicio técnico dentro de la fábrica.
- Falta de tecnologías para producir con mayor eficiencia.
- Demasiadas informalidades dentro de la empresa.
- No hay propuesta de RSE, ni departamento de RRHH, ni descripción de cargos y algunos procesos son muy informales, lo que da lugar a disconformidad por parte de los empleados.
- Necesidad de un software de gestión integrado que aún no han podido adquirir. La adquisición de dicho software solucionaría muchos de los problemas de gestión que existen en la fábrica, y a su vez los procesos de comunicación y administración dentro de la empresa resultarían mucho más eficaces y eficientes.
- La dependencia de la unidad logística en Argentina hace que los gerentes de Uruguay se estén encargando de gestionar dos empresas al mismo tiempo, lo que no les permite enfocarse en el desarrollo y crecimiento de la empresa a nivel regional.
- La contracción de la industria ha determinado el despido de funcionarios valiosos para la empresa.
- La cadena de pagos en Argentina ha sufrido muchas rupturas que han tenido grandes repercusiones para la liquidez de la empresa.
- Escasa motivación y estímulo por parte de los empleados debido a varios años problemáticos y estresantes.
- No se ha actualizado la estrategia formal en relación a los cambios que ha sufrido la industria en la actualidad.
- Falta de innovación y creatividad de los gerentes para encontrar soluciones.
- Escases de recursos económicos para hacer frente a la crisis.

3.3. OPORTUNIDADES

- Vinculación con empresas de gran porte con las que se puede llegar a hacer algún tipo de sociedad o alianza para conseguir fondos de inversión o para desarrollar nuevos mercados, aunque no parece el momento más adecuado.
- El mercado de los cueros en general está en un mínimo en cuanto a producción, lo cual si bien puede ser tomado como una amenaza, la empresa lo ve como una oportunidad, ya que si la empresa está funcionando en este bajón industrial, cuando el mercado repunte será un repunte indiscutible para la empresa.
- Al ser una empresa exportadora le sirve que el dólar continúe al alza, ya que no sólo se vuelve más competitiva a nivel internacional, sino que al operar con dólares, los proveedores y clientes también se ven más favorecidos.
- Coyuntura política interna favorable al desarrollo de políticas industriales sectoriales.
- Generar productos en la fase inicial de la cadena de producción del cuero, debido al crecimiento en las exportaciones de cueros salados.
- La creación del consorcio Leather Group Argentina que incluye a pequeñas y medianas empresas.
- Enfocarse a la producción de productos químicos que busquen evitar la pudrición del cuero como materia prima.
- El crecimiento de la industria cárnica determina que las faenas continúen y se produzcan cueros. Si bien esto afecta negativamente al precio del cuero, determina la continuidad de la misma y la necesidad de productos que no permitan su putrefacción.
- La crisis global por la presencia del Coronavirus puede ocasionar disponibilidad de créditos a tasas muy bajas de interés.
- La declaración de industria esencial en lo que respecta a la cuarentena decretada en Argentina.

3.4. AMENAZAS

- Las dimensiones del mercado en los niveles que opera la empresa son muy pequeños y existen grandes barreras de entrada a los grandes mercados.
- La crisis que atraviesa el sector está determinando el cierre de muchos clientes, por lo cual se redujo significativamente el nivel de ventas.
- La región en la que comercializa la compañía está en crisis.
- La industria está en una de las peores crisis de su historia y no se vislumbra una salida en el corto plazo. Se podría considerar que la industria se encuentra en la fase de declive del ciclo de la industria.
- Desaparición de nuevos clientes.
- Regulaciones más intensas en lo ambiental en el futuro cercano.
- Competencia internacional de bajo costo, sobre todo para avanzar en la agregación de valor en la cadena.
- La orientación del mercado oriental hacia la manufactura del cuero con costos de producción muy bajos.
- La caída en el barril del petróleo determina una baja en los costos de producción de los productos sintéticos.
- La caída en la industria a nivel global por la presencia del Covid 19, paralizando economías e industrias.

3.5. VALORACIÓN DE LOS FACTORES

Para analizar la información proveída por el FODA se valorará cada uno de los ítems seleccionados como más importantes, de acuerdo a una escala de valoración numérica del uno al 5, en la cual el 5 corresponde a una valoración de alto impacto, mientras que el 1 corresponde con bajo impacto. Con esta escala se pretende determinar el grado de influencia que cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tiene en la empresa y en la determinación de su estrategia. Es importante resaltar que el impacto de estos factores esta contextualizado en la realidad por la que atraviesa la industria, la empresa, el país y el mercado a nivel internacional.

<i>Categoría</i>	<i>Factor</i>	<i>Valoración de impacto</i>
Fortalezas (3.4)	Personal altamente especializado y fiel a la empresa.	5
	Procesos críticos altamente estandarizados.	2
	Know how.	3
	Servicio personalizado.	4
	Productos de gran calidad.	3
Oportunidades (3)	Medidas de apoyo a las PYMES debido a la crisis actual.	2
	Vincularse con empresas para distribuir productos.	4
	Generar un nuevo segmento de clientes (frigoríficos).	3
Debilidades (3.4)	Poca disponibilidad de dinero para inversiones.	4
	Falta de liquidez.	4
	Bajos niveles de motivación a nivel de RRHH.	3
	Falta de creatividad e innovación.	3
	Ausencia de planeamiento estratégico.	3
Amenazas (4.25)	Contracción de la industria y de la economía mundial.	4
	Proceso de desindustrialización de la región.	5
	Incertidumbre sobre la crisis sanitaria mundial.	4
	Costos bajos de industria en oriente.	4

3.1 TABLA DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

De la valorización de los factores presentada en la tabla 3.1 se puede apreciar que los que tienen mayor influencia son las amenazas (valoración promedio de 4.25), seguido por las fortalezas y debilidades (3.4) y por último las oportunidades (3). Claramente los factores externos o del entorno son los que afectan en forma negativa al desarrollo y crecimiento de la empresa, mientras que los internos están equilibrados pero limitan las posibilidades de la empresa de afrontar el mal momento de la industria y el mercado mundial.

VII. PROPUESTA DE GESTIÓN

El objetivo del trabajo centra su atención en la elaboración de este capítulo en particular ya que en él convergen todos los capítulos antes expuestos. En el mismo se aplica la información recogida y analizada previamente en la creación de una propuesta de gestión estratégica para Fénix LC. Se expondrá entonces la propuesta de mejora y las herramientas necesarias para su implementación efectiva.

Primeramente se procede a la selección de una estrategia adecuada al diagnóstico realizado a través del análisis FODA y su valoración. Partiendo de la estrategia seleccionada se establece una nueva propuesta de valor para la organización.

En una segunda instancia se procede a desarrollar y presentar la estrategia a través de la creación de un mapa estratégico que muestra en forma gráfica la relación entre los objetivos desarrollados para cada perspectiva de la organización. Conjuntamente se realiza una breve explicación de cómo se procura que se cumplan dichas relaciones causa-efecto para exponer como el logro de un objetivo determina la consecución de otro.

A partir del mapa estratégico se desarrolla un cuadro de mando integral para ayudar a la organización a implementar y monitorear el impacto de la estrategia en cada una de las perspectivas de la organización. El CMI está integrado por indicadores de desempeño que buscan evaluar el cumplimiento o no de los objetivos. Se incluye un capítulo en el cual se detalla y explica cada uno de los indicadores seleccionados para poder así comprender mejor la implementación del CMI.

Luego de desarrollada la estrategia y los instrumentos que facilitarán su gestión e implementación se elaboraron los presupuestos financieros que detallan la situación patrimonial, operativa y relativa a la liquidez de la organización. En este capítulo se detallan los razonamientos utilizados para la confección de cada uno de los rubros de los estados proyectados y se culmina con la elaboración de los mismos para el ejercicio 2021.

En última instancia se establece un sistema de control de gestión basado en centros de responsabilidad para monitorear el cumplimiento de las funciones críticas para el cumplimiento de la estrategia y establecer responsabilidades explícitas en cada uno de los centros y unidades del negocio.

1. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Del análisis realizado sobre la situación y el contexto en que está sumergida la empresa e industria y el estudio de las diferentes estrategias desarrolladas en el marco teórico, deriva la selección de una estrategia de defensa para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. En este sentido, se entiende que una estrategia de recuperación sería la más apropiada, ya que los problemas que afronta la empresa en cuanto a los niveles de producción, ventas y rentabilidad son importantes, y según el análisis de la industria realizado, no se vislumbra una mejora de las condiciones determinantes del atractivo de la misma en el corto plazo.

Con la implementación de este tipo de estrategia se buscará estabilizar las operaciones, reducir costos, revitalizar al personal y acomodarse para competir nuevamente en el mercado cuando este se reactive.

Asimismo, es importante plantear un horizonte de planeamiento estratégico, que teniendo en cuenta la situación actual de la economía y de la industria debe ser de corto plazo. Con lo cual se desarrollara una estrategia con el horizonte de planeación fijado en dos años, aplicando un monitoreo trimestral que permitan adaptar la estrategia de la organización a los cambios que supone el entorno.

Para implementar dicha estrategia y llevar los enunciados a una implementación adecuada de la misma, con el objetivo de integrarla con las operaciones de la empresa, se propone una reformulación del propósito organizacional. El nuevo propósito debe estar alineado con el precedente pero expresar además algunos puntos clave que no fueron considerados previamente. Conjuntamente se creará un mapa estratégico de la organización con objeto de proveer a la empresa un modelo integrado de estrategia que comprometa los distintos elementos que integran la organización.

2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

MISIÓN

Fabricar y comercializar productos químicos de calidad para el procesamiento del cuero, adecuándonos a las necesidades específicas de nuestros clientes y generando valor para nuestros accionistas.

VALORES

Compromiso por la calidad de nuestros productos.

Servicio técnico y logístico de excelencia enfocado en la satisfacción del cliente.

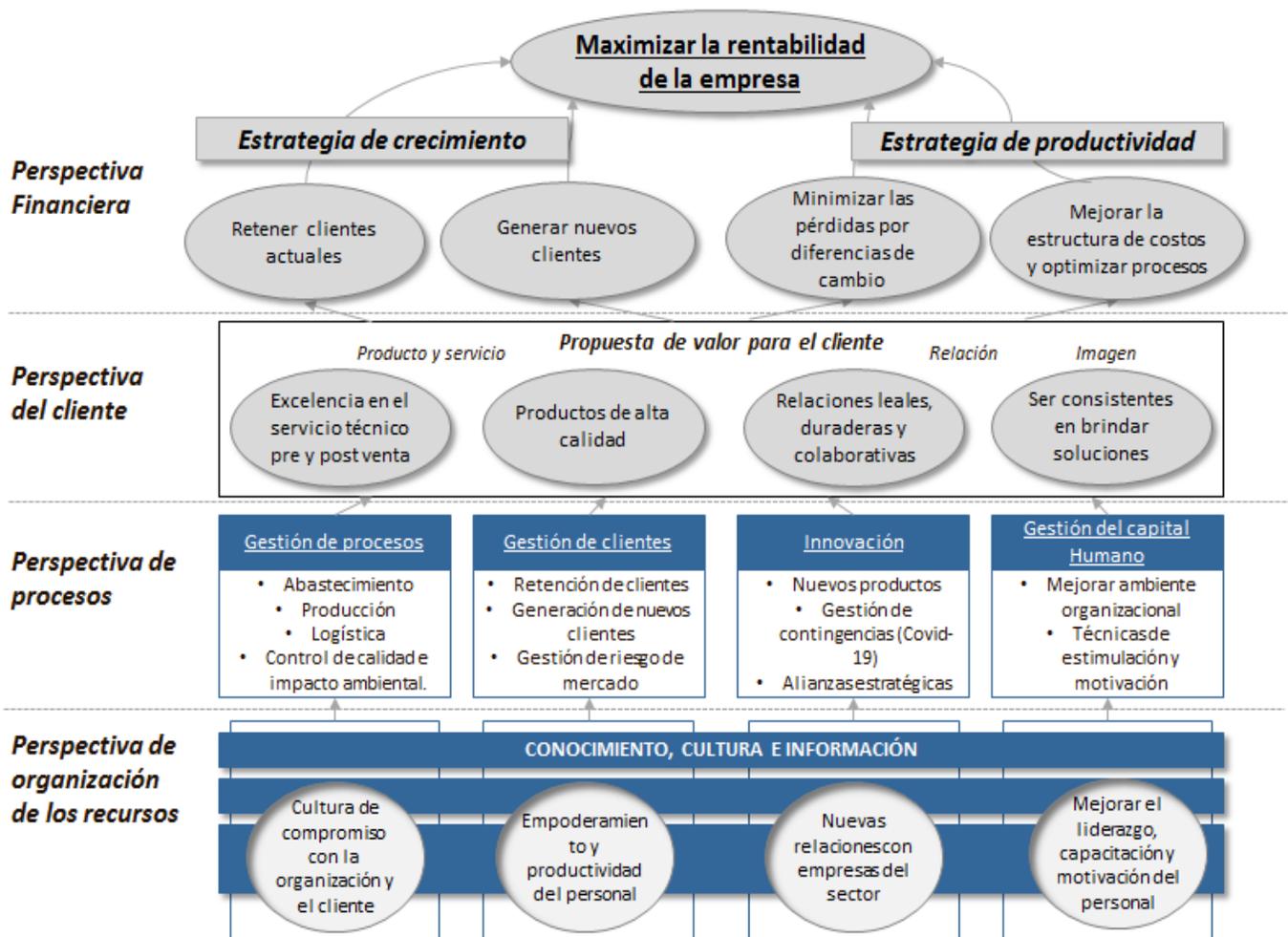
Asumir una conducta honesta, confiable y responsable para construir vínculos basados en el respeto y brindar seguridad a nuestros allegados.

VISIÓN

Mantener y afianzar nuestra posición en la producción y comercialización de productos químicos para la industria del cuero en la región, poniendo énfasis en la calidad de nuestros productos.

3. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es una herramienta de gestión muy útil y potente para esquematizar y traducir la estrategia empresarial de una organización. A través de este instrumento se pueden visualizar los objetivos estratégicos que se plantean las empresas en cada una de las perspectivas que abarcan a la misma. A continuación se presenta el mapa estratégico desarrollado para implementar la nueva estrategia propuesta para la organización.



3.1 MAPA ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El mapa estratégico proporciona una visión general y gráfica de la estrategia de

una organización. Se puede decir que es una herramienta que sirve para vincular los activos intangibles (cultura organizacional, conocimiento e información) con los procesos de creación de valor.

En este caso se aprecia cómo interactúan las diferentes perspectivas para lograr el objetivo final, maximizar la rentabilidad de la empresa. Según lo analizado en capítulos anteriores y considerando los propósitos estratégicos, intenciones, posibilidades y necesidades de la empresa y el sector, se establece una estrategia de dos caminos a transitar en forma simultánea para lograr dicho objetivo:

1. Una estrategia basada en el crecimiento de la empresa apuntando a la generación de nuevos socios estratégicos, productos y segmento de clientes.
2. Y otra basada en la optimización y estabilidad.

3.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento que se pretende desarrollar apunta a generar redes de contactos dentro de la industria del cuero y frigorífica que posibilite relaciones estables y duraderas con nuevos y antiguos clientes, así como buscar posibles socios para lograr acuerdos de distribución y/o fazonería. En este sentido, hay que aprovechar la situación mundial de crisis para encontrar empresas del sector que estén atravesando un momento similar al de Fénix LC y encontrar soluciones conjuntas para superar las adversidades que propone el entorno económico global.

En relación a la búsqueda de clientes, se propone generar nuevos compradores dentro de la etapa más temprana de la producción del cuero debido a la desindustrialización que está sufriendo la industria en la región. Así aparece la cadena frigorífica como posibilidad de nuevos consumidores, ya que antes los cueros salados no necesitaban productos para evitar su putrefacción debido a que su entrega se producía en uno o dos días; al día de hoy están siendo exportados y entregados luego de algunos días y a veces hasta semanas de demora debido al transporte, por lo que surge en los frigoríficos la necesidad de aplicar productos para mantener el cuero y entregarlo en condiciones.

3.2. ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD

La estrategia de optimización y estabilización de procesos se basa en la mejora de los niveles actuales de rentabilidad suponiendo una disminución de los costos y mejora en los procesos de producción. Se requiere establecer jerarquías en cuanto a la comercialización y perfeccionamiento de la cartera de productos y a su vez lograr generar nuevos productos con una mayor rentabilidad y proyección para desarrollo a futuro.

3.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

Se busca mejorar la productividad de los empleados y de la organización a través de la implementación de las estrategias seleccionadas, en conjunto con algunas herramientas y competencias de gestión de organizaciones que serán desarrolladas en los siguientes capítulos. De esta forma modificando y perfeccionando algunos aspectos de la gestión de la organización se pretende mejorar el desempeño de la misma y reducir los costos de funcionamiento y financieros.

También se pretende incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, teniendo un vínculo cercano y comprensivo, generando acuerdos que permitan a ambas partes perdurar en el tiempo en forma colaborativa, siendo flexibles con los plazos y formas de pago, re-acordando términos de financiación de antiguas deudas que sean posibles y beneficiosos para ambas partes.

3.4. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

En relación al cliente, se proponen objetivos basados en el mantenimiento y mejora del servicio técnico y logístico (PV) y la calidad de los productos para así ganar confianza y lealtad de parte de los clientes. Asimismo se tienen en cuenta aspectos relativos a la gestión que se considera que pueden mejorar la imagen y percepción de los clientes respecto a la empresa.

3.5. PERSPECTIVA DE PROCESOS

La perspectiva de procesos trata de implicar a los procesos que crean valor de algún tipo para el cliente, por tanto los más importantes para la organización, y vincularlos con los objetivos planteados en la perspectiva de clientes. Dentro de los procesos críticos que crean valor para el cliente están los relacionados con el área de producción, control de calidad y ambiental (gestión de procesos), servicio técnico y ventas, los cuales también contribuyen directamente al objetivo estratégico principal.

Esta perspectiva abarca también al proceso de gestión de clientes, que consta de actividades relativas a captar nuevos consumidores, seleccionar compradores potenciales y a desarrollar, y mantener satisfechos a antiguos clientes a través de un servicio técnico superior y la mejora duradera de la cartera de productos. La gestión de clientes adecuada busca poder complacer al cliente y conseguir un grado de satisfacción cada vez más alto, adquiriendo así fidelidad de compra y confianza en la calidad de los productos y la marca. Estos procesos toman particular importancia dentro de la estrategia planteada debido a la necesidad de desarrollar estrategias y utilizar nuevas herramientas para mantener a los clientes actuales y para poder penetrar en el ámbito frigorífico.

Por su parte, es importante tener en cuenta que se incluye dentro de la gestión de clientes el análisis y gestión de riesgos, la cual implica seguir de cerca todo lo que sucede con el mercado e industria regional, más que nada el argentino, con las nuevas políticas adoptadas por los distintos estados debido al coronavirus y como estas afectan a la organización e industria.

En cuanto a los procesos de innovación se plantea la creación de nuevos productos relacionados con las primeras etapas del proceso del cuero, por lo que habrá que invertir en investigación y desarrollo para generar nuevos químicos enfocados en esta etapa del proceso del cuero. Otro aspecto a destacar en relación a la innovación es el camino que se busca transitar hacia la asociación o posibilidad de acuerdos de distribución con empresas internacionales de mayor magnitud y con disponibilidad de capitales para poder invertir en innovación. A través de estos acuerdos se podrá

disponer de nuevos productos y/o capitales para optimizar y perfeccionar los procesos operativos de fábrica, alcanzar una mayor sistematización y eficiencia en estos procesos.

A su vez dentro de los procesos de innovación existe una atención especial que la empresa debe dedicar a generar un plan de contingencias enfocado en la crisis relativa al Covi-19. En este sentido se deberá:

- Monitorear en forma constante las medidas legales que se tomen en los países que competen a la empresa y las regulaciones laborales que se puedan adoptar en Uruguay y Argentina y supongan gastos y costos adicionales a la empresa.
- Maximizar el aprovechamiento de las ayudas, créditos u otras ventajas que los gobiernos puedan otorgar.
- Asegurar un riguroso control de fondos y gastos con la creación de un plan financiero a un año que incluya un análisis de los posibles escenarios y naturalmente considere una reducción de gastos y ampliación de coberturas para asegurar la continuidad de la empresa.
- Prever dificultades de suministro, transporte y acceso, cancelación de pedidos, aumento de facturas impagas y cancelación o afectación de contratos.
- Analizar los riesgos de los nuevos escenarios internacionales y la dependencia de la empresa tanto a nivel importación como exportación.
- Estudiar los cambios que se están produciendo en los consumidores y las nuevas solicitudes y especificaciones que pueden surgir de nuestros clientes. Tanto en la demanda como en los requerimientos de consumo, compra y distribución.
- Analizar qué cambios serán precisos para adaptarnos a las nuevas condiciones y cuales debemos implementar en nuestros productos, procesos y en nuestra comunicación.

Finalmente dentro de la perspectiva de procesos se propone un enfoque particular hacia el desarrollo de un clima organizacional adecuado en el que se promueva la motivación y creatividad de los empleados y líderes de la organización.

3.6. PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS

En la perspectiva que refiere a los recursos y capacidades y a la gestión del conocimiento y la información, se propone que la empresa desarrolle una cultura organizacional alineada con la estrategia de compromiso con el cliente, ya que la propuesta de valor de la empresa se basa en crear valor y generar soluciones completas para el mismo. Conjuntamente, se entiende que debería generarse un empoderamiento del personal en la toma de decisiones para así descentralizarlas y también generar mayor protagonismo y motivación en los trabajadores.

Del análisis realizado se pudo deducir cansancio y desgaste a nivel gerencial, en base a esto, resulta sumamente necesario mejorar el ambiente de trabajo y los niveles de motivación de los gerentes para poder llevar adelante este proyecto y la empresa en este momento adverso.

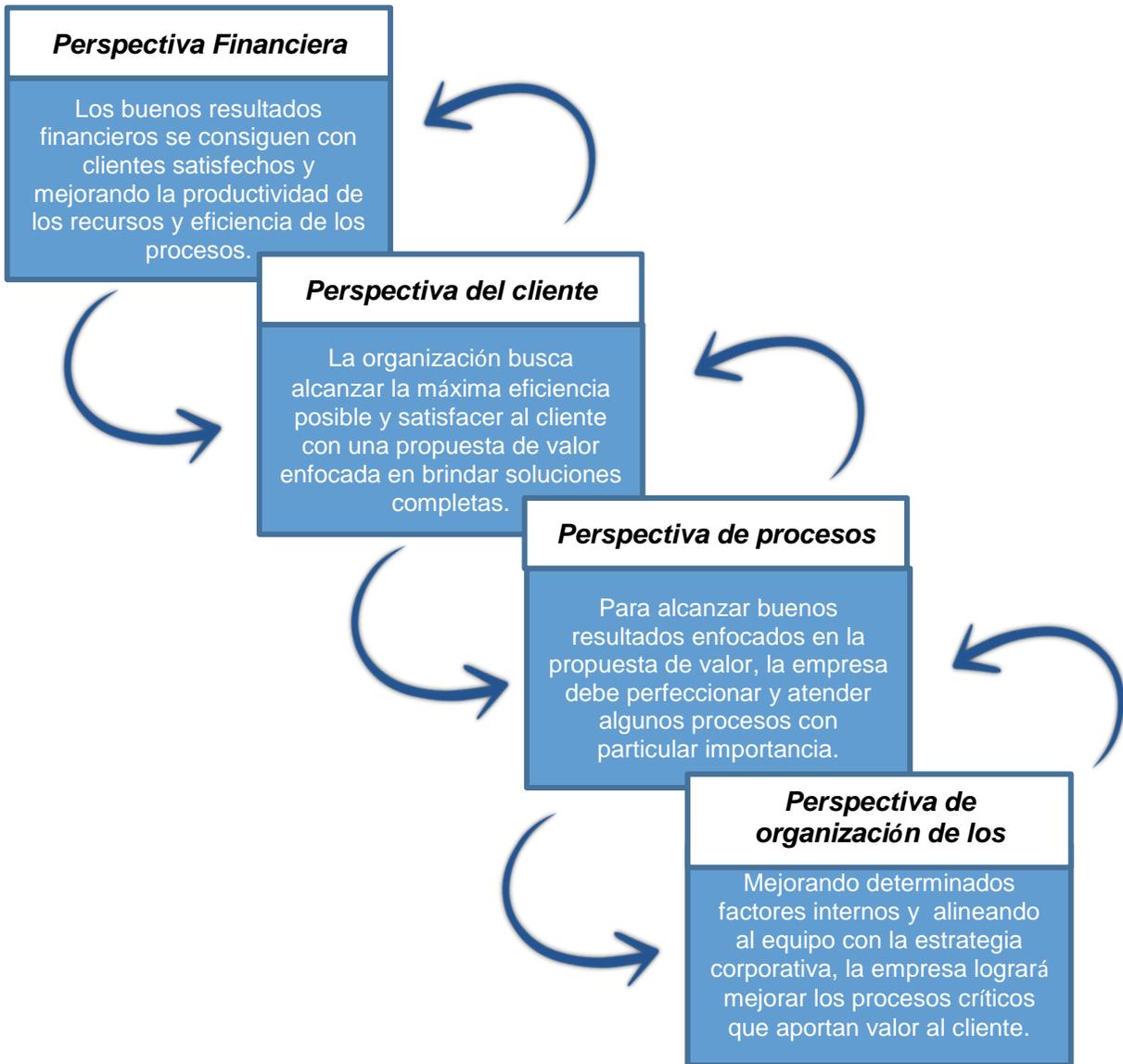
Otro de los factores que podría ser determinante es el relacionamiento con empresas del sector para acceder a nuevas tecnologías, optimizar procesos, reducir costos, generar nuevos productos, mejorarlos y hacerlos más rentables y distribuir otro tipo de productos.

3.7. RELACIONES CAUSA-EFECTO

El esquema de relación causa-efecto así como el mapa estratégico proveen un marco gráfico y conceptual que ilustra la estrategia, en este sentido, es importante resaltar que no es un organigrama ni una jerarquización de objetivos, sino que permite comunicar al personal el alineamiento organizacional que requiere la empresa por parte de todos sus integrantes y en todas sus perspectivas para poder así lograr la sostenibilidad y prosperidad de la empresa.

Es importante resaltar las relaciones existentes entre los objetivos propuestos para cada perspectiva, para así poder concebir en forma global, como la

implementación de la estrategia debe realizarse en simultáneo a lo largo de todas las perspectivas que abarcan a la organización, y como el fracaso en el logro de algunos objetivos puede determinar el incumplimiento de otros objetivos. En este sentido, en el esquema 3.1 se representan las relaciones causa-efecto que existen entre las diferentes perspectivas desarrolladas en el mapa estratégico.

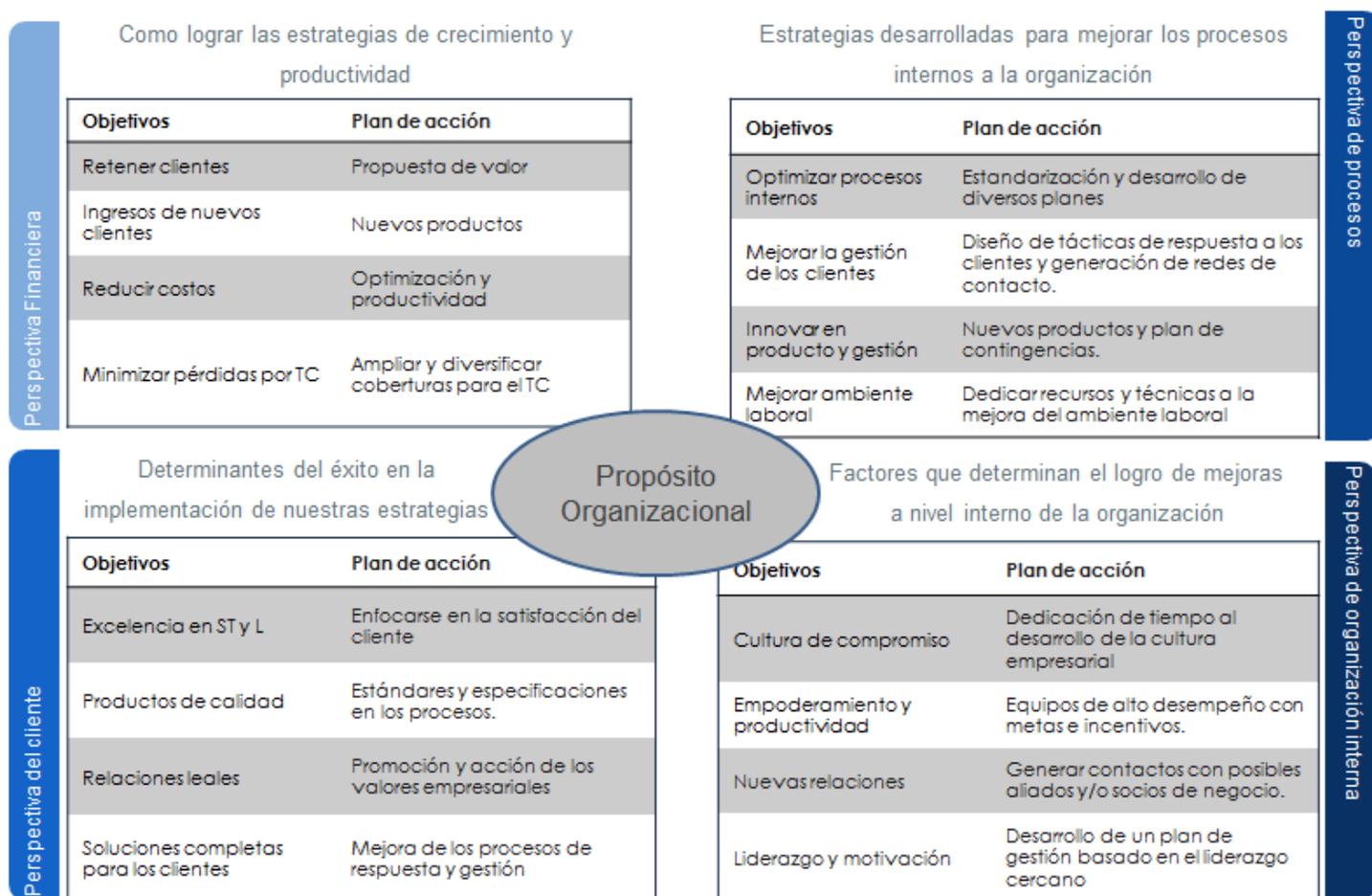


3.2 RELACIÓN ENTRE PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este capítulo se presentará el Cuadro de Mando Integral desarrollado para la empresa; esta herramienta, también conocida como Balance Scorecard, sirve para traducir la estrategia de la empresa en objetivos ligados entre sí y medibles a través de indicadores que evalúan el impacto de determinado plan de acción.

A continuación, en el cuadro 4.1 se presentan, a modo de resumen esquemático, los planes de acción relativos a cada objetivo en cada una de las perspectivas desarrolladas en el mapa estratégico, con el objetivo de poder visualizar en forma integrada todo el CMI, ya que este será dividido según las perspectivas para tener una mejor comprensión y visibilidad del mismo.



4.1 ESQUEMA BÁSICO DEL CMI. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Los planes de acción son la “forma” en que se propone que la empresa alcance o consiga cumplir con un objetivo, es decir, partiendo de la situación actual de la empresa se plantean una serie de objetivos que reflejan una situación deseada; para alcanzar dicha situación se requieren algunos cambios, los cuales se logran a través de los denominados planes de acción. En este sentido los planes de acción son el camino elegido para el cambio deseado hacia la consecución de los objetivos.

4.1. CUADRO DE MANDO POR PERSPECTIVA

Perspectiva Financiera			
Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plan de acción
Retener clientes	Porcentaje de clientes retenidos	> 90%	Ofrecer un servicio técnico y logístico de excelencia y mantener la calidad de los productos ofrecidos respondiendo a las necesidades de los clientes.
Generar ingresos de nuevos clientes	Porcentaje de ventas a nuevos clientes	>10%	Desarrollar nuevos productos enfocados en la etapa inicial del proceso del cuero.
Reducir estructura de costos y gastos	1. Costo medio de producción 2. Porcentaje de gastos de administración	1. < 0.95 2. < 25%	Desarrollar un plan de optimización de procesos, eliminación de fallas, disminución de costes administrativos y aumento de la productividad .
Minimizar las pérdidas por TC	Porcentaje de pérdidas por TC en relación con las ventas	< 3%	Aplicar un plan de diversificación de coberturas por Tipo de cambio realizando diversas inversiones en moneda y utilizando el cambio ROFEX para asegurar determinado rango de pérdidas.

4.2 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Perspectiva del cliente

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plan de acción
Lograr la excelencia en Servicio Técnico y Logístico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valoración del servicio por parte de los clientes 2. Cumplimiento de los plazos de entrega 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 9/10 2. >0.95 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio personalizado que busque satisfacer las necesidades y especificaciones de cada cliente. 2. Incentivos al personal por alcanzar el objetivo de plazos
Fabricar productos de alta calidad	Percepción de la calidad por parte del cliente	9/10	Desarrollar productos con materias primas de calidad, bajo estrictos estándares y procesos enfocados en la personalización del producto para el cliente.
Generar relaciones leales, duraderas y colaborativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de repetición de compra 2. Grado de conformidad con el accionar de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 95% 2. 8/10 	Compartir, promover y accionar los valores empresariales seleccionados en el plan estratégico de la organización.
Ser consistentes en brindar soluciones completas para los clientes	Nº de reclamos insatisfechos por malas experiencias de compra o por mala performance del producto.	0 reclamos insatisfechos	Productos de calidad, mejoras en los procesos de respuesta y gestión de clientes y cultura de compromiso con los valores empresariales.

4.3 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Perspectiva de los procesos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plan de acción
Optimizar los procesos productivos internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de merma de MP 2. Porcentaje de fallos productivos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <= 5% 2. <= 1% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar los procesos de fabricación 2. Desarrollar un plan de control de merma y fallos en los procesos productivos 3. Reducir stocks de MP
Mejorar los procesos relacionados con la Gestión de Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de reclamos y especificaciones satisfechas 2. Nº de nuevos clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 0.95 2. 3 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una táctica de respuesta alineada con los valores de la organización, que especifique como responder a situaciones de disconformidad o conflicto con el cliente. 2. Enfocarse en el desarrollo de nuevos clientes y generar contactos en la etapa inicial del proceso del cuero (frigoríficos).
Innovar en producto y gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nº de nuevos productos. 2. Desarrollo e implementación de un plan de contingencias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 3 2. SI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar recursos al desarrollo de productos enfocados en la etapa inicial del proceso del cuero. 2. Elaboración, desarrollo y monitoreo de un plan de contingencias.
Mejorar el ambiente laboral y la motivación del equipo de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de satisfacción laboral 2. Valoración de las mejoras propuestas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 4/5 2. 5/5 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de reestructuración 2. Utilización de técnicas de resolución de conflicto integrativas 3. Alineación con el plan estratégico y objetivos organizacionales

4.4 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Perspectiva de organización de los recursos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plan de acción
Fomentar la cultura de compromiso con la organización y con el cliente	Grado de compromiso con la organización, sus metas y valores	5/5	Reuniones quincenales con el personal para trabajar en la cultura y los valores organizacionales. Incorporación de sugerencias del personal.
Empoderar al personal en la toma de decisiones y mejorar los niveles de productividad	Cantidad de horas dedicadas a la formación y desarrollo de equipos de alto desempeño.	3 horas semanales	Conformación y potenciación de equipos de trabajo de alto desempeño. Fijar incentivos a la productividad.
Generar nuevas relaciones con empresas del sector	Nº de acuerdos logrados	3	Buscar a través de plataformas de apoyo y de presencia en ferias de la región, aliados de negocio con los que poder integrar la cadena de producción, fusionarse o generar valor de alguna forma en conjunto (acuerdos de distribución).
Mejorar las capacidades de liderazgo y motivación de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> Horas dedicadas a la elaboración y aplicación de un plan de liderazgo. Porcentaje de horas de los líderes en el campo de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 3 horas semanales >20% 	Desarrollar un plan de administración basado en el liderazgo de gestión cercano, de terreno y de puertas abiertas, en el que se fijen metas e incentivos, delegando y generando canales para la participación y el desenvolvimiento de los empleados.

4.1 CUADRO DE MANDO PARA LA PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS

5. ANÁLISIS DE INDICADORES

5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

RETENER CLIENTES ACTUALES

Es trascendental para la empresa, en esta situación de crisis, emplear un plan de acción para poder mantener los clientes actuales y no perderlos en manos de la competencia. Para evaluar la ejecución de dicho plan de acción y su impacto en la retención de clientes se establece el indicador porcentual de clientes retenidos respecto del total de clientes de la empresa a inicio del período. Este indicador medirá que porcentaje de clientes perdió la empresa en determinado período.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.F.1	Porcentaje de clientes retenidos		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Retener clientes actuales		
Descripción	A través de este indicador se pretende identificar el porcentaje de clientes retenidos por la organización respecto al último semestre.		
Forma de cálculo	Cientes actuales x 100 / Clientes a inicios del año	Fuente de información	Departamento de ventas
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de cálculo	Semestral
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de ventas	Evaluación Gerencia
Comentarios	La evaluación de los clientes "actuales" puede ser subjetiva, pero se entiende que, debido a la experiencia de los trabajadores, la empresa puede identificarlos correctamente.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	< 85 %	>= 85 %	> 90%

GENERAR INGRESOS DE NUEVOS CLIENTES

La estrategia seleccionada plantea desarrollar nuevos clientes en la etapa inicial del proceso del cuero, por lo cual resulta importante medir los ingresos generados por estos nuevos clientes y que incidencia tienen los mismos en el total de ingresos generados por la empresa. Para evaluar el impacto del plan de acción y medir si se generaron o no ventas significativas a nuevos clientes, se seleccionó el indicador de porcentaje de ingresos de nuevos clientes, el cual establece el porcentaje de incidencia que tienen los ingresos generados por nuevos clientes en relación con los ingresos totales de la empresa.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.F.2	Porcentaje de ventas a nuevos clientes		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Generar ingresos de nuevos clientes		
Descripción	A través de este indicador se pretende identificar el porcentaje de ingresos generados por nuevos clientes		
Forma de cálculo	Ingresos por nuevos clientes x 100 / Ingresos Totales	Fuente de información	Departamento de ventas
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de cálculo	Semestral
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de ventas	Evaluación Gerencia
Comentarios	Se considerarán nuevos clientes a todos aquellos que no sean considerados clientes actuales de la empresa y adquieran productos de la misma.		
Valores	Deficiente < 5%	Tolerable => 5 %	Meta > 10%

REDUCIR LA ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS

Para evaluar si el plan de acción es efectivo para reducir los costos y gastos de la organización se seleccionaron los siguientes indicadores:

- **Costo medio de producción:** este indicador compara con el costo medio de producción con el valor obtenido en el período anterior. Como en este caso el costo de producción varía de acuerdo al producto vendido, el cálculo de este indicador supone establecer el costo promedio de cada producto en el período de evaluación y luego establecer la ponderación en el costo total de producción. Esta ponderación se multiplica por cada uno de los valores de costo medio de producción y de ahí se obtiene el costo medio de producción por kilo. En la tabla 5.2 se presenta con un ejemplo la forma de cálculo del indicador; el costo medio por producto sería el calculado en la casilla verde.

5.2 DETERMINACIÓN DEL COSTO MEDIO DE PRODUCCIÓN

Producto	Costo por Kilo	Kilos producidos	Costo total	Ponderador	Costo medio de producción ponderado
	\$/Kg	KG	\$		\$/Kg
A	100	5	500	0,064	6,369
B	250	7	1750	0,223	55,732
C	600	1	600	0,076	45,860
D	50	100	5000	0,637	31,847
TOTAL	1	113	7850	1	139,809
Formula	-	-	Costo x KG	Costo total del producto / CT	Costo por Kilo de producto x Ponderador

- Porcentaje de gastos de administración: representa el porcentaje de gastos de administración en relación con los gastos totales de la empresa. Se busca establecer si se logró el grado de eficacia deseado en relación a los gastos administrativos.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.F.3	1. Costo medio de Producción 2. Porcentaje de Gastos de Administración		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Reducir costos y gastos		
Descripción	A través de este indicador se pretende identificar si se logró una mayor eficiencia en la producción y en la administración,		
Forma de cálculo	Costo medio de producción actual / Costo medio de producción del período anterior Gastos Administrativos x 100 / Gastos Totales	Fuente de información	1. Departamento de operaciones 2. Departamento administrativo
Unidad de medida	Índice y porcentaje	Frecuencia de cálculo	Trimestral
Responsables del indicador	Actualización	1. Gerente operacional 2. Gerente administrativo	Evaluación Gerencia
Comentarios	En este caso si uno de los indicadores no logra la meta podemos identificar cual de los planes de acción está fallando.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. ≥ 1 2. $> 30\%$	1. $0,95 < X < 1$ 2. $25\% > X > 30\%$	1. $X \leq 0,95$ 2. $X \leq 25\%$

MINIMIZAR LAS PÉRDIDAS POR DIFERENCIAS DE CAMBIO

A través de este indicador se pretende calcular cuan efectivas están siendo los planes de cobertura por pérdida de tipo de cambio. Se plantea como un objetivo estratégico debido a las enormes pérdidas que ha generado este ítem en los últimos años de la empresa por las diversas medidas que se han tomado en Argentina en relación con las políticas cambiarias y el creciente aumento del dólar en relación al peso argentino.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.F.4	Porcentaje de pérdidas por TC en relación con las ventas		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Minimizar las pérdidas por Tipo de Cambio		
Descripción	Se pretende evaluar si se está alcanzando una mayor eficiencia en las coberturas por TC.		
Forma de cálculo	(Pérdidas por TC / Ventas totales) x 100	Fuente de información	Gerente financiero
Unidad de medida	Porcentaje	Frecuencia de cálculo	Mensual
Responsables del indicador	Actualización	Gerente financiero	Evaluación Gerencia
Comentarios	A través de este indicador se pretende llevar un control y monitoreo de la eficiencia del plan de coberturas frente a diferencias en el TC.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	> = 5%	> 3%	< = 3%

5.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

LOGRAR LA EXCELENCIA EN SERVICIO TÉCNICO Y LOGÍSTICO

Los dos indicadores seleccionados para evaluar el cumplimiento del objetivo planteado darán información subjetiva de la percepción que los clientes tienen sobre el servicio técnico, y objetiva de acuerdo al grado de cumplimiento con los plazos de entrega. En este sentido, se está monitoreando la aplicación de la propuesta de valor por parte de la empresa, evaluando tanto el servicio técnico como el logístico y cuan valorados son estos por parte de los clientes.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.C.1	1. Valoración del Servicio Técnico 2. Grado de cumplimiento de plazos de entrega		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Lograr la excelencia en Servicio Técnico y Logístico		
Descripción	Valoración sobre la calidad y valor que le aporta el servicio técnico y logístico proveído.		
Forma de cálculo	1. Encuesta de Satisfacción 2. Entregados en plazo / Total de entregas	Fuente de información	1. Encuesta 2. Departamento operacional
Unidad de medida	Valoración del 1 al 10 Índice	Frecuencia de cálculo	1. Semestral 2. Mensual
Responsables del indicador	Actualización	1. Dpto Técnico 2. Dpto operacional	Evaluación Gerencia
Comentarios	Se emitirá una encuesta al cliente en la cual se incluirán diferentes ítems a evaluar con nota del 1 (muy malo) al 10 (excelente) justificando dicha nota a través de un juicio relacionado con dicho ítem.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. $X < 8$ 2. $X < 0.9$	1. $8 \geq X > 9$ 2. $0.9 \leq X < 0.95$	1. $X \geq 9$ 2. $X \geq 0.95$

FABRICAR PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD

Código	Indicador			Fecha actualización
P.C.2	Percepción de la calidad por parte del cliente			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Fabricar productos de alta calidad			
Descripción	Valoración subjetiva de los clientes sobre la calidad y performance del producto.			
Forma de cálculo	Encuesta de Satisfacción	Fuente de información	Encuesta	
Unidad de medida	Valoración del 1 al 10	Frecuencia de cálculo	Semestral	
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de ventas	Evaluación	Gerencia
Comentarios	Se emitirá una encuesta al cliente en la cual se incluirán diferentes ítems a evaluar con nota del 1 (muy malo) al 10 (excelente) justificando dicha nota a través de un juicio relacionado con dicho ítem.			
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta	
	$X < 8$	$8 \geq X > 9$	$X \geq 9$	

Nuevamente se desarrolla un indicador relativo a la percepción del cliente, pero esta vez evalúa la calidad y performance del producto respecto a lo esperado. La empresa se compromete con la performance y calidad de sus productos, por lo cual resulta sumamente importante que los productos cumplan con creces con su función para reducir los costos que traería aparejado un cambio en la fórmula o la pérdida de clientes por desconformidad.

GENERAR RELACIONES LEALES, DURADERAS Y COLABORATIVAS

A través de la medición de estos indicadores la empresa busca comprobar si está cumpliendo con lo pretendido por los clientes y de esta forma generando reincidencia en las compras de los mismos productos. Asimismo se busca medir el accionar de la empresa en lo relativo al proceso de venta para determinar si el mismo es acorde a las necesidades y pretensiones de los clientes. De esta forma la empresa se asegura estar cumpliendo con los requisitos para generar relaciones prósperas entre las organizaciones.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.C.3	1. Porcentaje de repetición de compra 2. Grado de conformidad con el accionar de la empresa		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Generar relaciones leales, duraderas y colaborativas		
Descripción	Se busca evaluar las relaciones según la perspectiva de los clientes.		
Forma de cálculo	1. Nº de clientes que compran en forma reiterada en un período x 100 / Nº de clientes que compraron en el período. 2. Encuesta de Satisfacción	Fuente de información	1. Departamento de ventas 2. Encuesta
Unidad de medida	1. Porcentaje 2. Valoración del 1 al 10	Frecuencia de cálculo	1. Trimestral 2. Semestral
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de ventas	Evaluación Gerencia
Comentarios	Se emitirá una encuesta al cliente en la cual se incluirán diferentes ítems a evaluar con nota del 1 (muy malo) al 10 (excelente) justificando dicha nota a través de un juicio relacionado con dicho ítem.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. $X < 85\%$ 2. $X < 7$	1. $85\% \geq X > 95\%$ 2. $7 \leq X < 8$	1. $X \geq 95\%$ 2. $X > 8$

SER CONSISTENTES EN BRINDAR SOLUCIONES COMPLETAS

Brindar soluciones completas implica no solamente cumplir con la propuesta de valor generada por la empresa, sino que busca también resolver cualquier inconveniente que pueda surgir en relación al producto y servicio conferidos. Surge entonces la necesidad de evaluar la cantidad de reclamos que no pudo solucionar la empresa y de esta forma determinar si la misma está siendo consistente o no.

Código	Indicador			Fecha actualización
P.C.4	Nº de reclamos insatisfechos por malas experiencias de compra o por mala performance del producto.			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Ser consistentes en brindar soluciones completas a los clientes			
Descripción	Se busca evaluar si los reclamos de los clientes sobre diversas temáticas son atendidos por la empresa.			
Forma de cálculo	Nº de reclamos insatisfechos	Fuente de información		Departamento de ventas y técnico
Unidad de medida	Unidad	Frecuencia de cálculo		Mensual
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de ventas	Evaluación	Gerencia
Comentarios				
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta	
	X > 1	X <= 1	0	

5.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS

OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS INTERNOS

La eficiencia a nivel productivo es fundamental para reducir los costos de producción innecesarios; para lograr este objetivo se plantean diversos planes de acción que serán evaluados mediante la medición de las mermas de materias primas (porcentaje) y la cantidad de fallos en el proceso productivo. Se pretende que la estandarización de los procesos junto con un control más estricto de la utilización de las materias primas logre reducir sustancialmente tanto los fallos como las mermas en el proceso de fabricación.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.P.1	1. Porcentaje de merma de Materia Prima 2. Porcentaje de fallos productivos		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Optimizar los procesos productivos internos		
Descripción	Evaluar el desempeño y la eficiencia del proceso de fabricación.		
Forma de cálculo	1. Merma de MP x 100 / MP empleada en el proceso 2. Cantidad de fallos productivos x 100 / cantidad de procesos de fabricación	Fuente de información	Departamento operacional
Unidad de medida	Porcentajes	Frecuencia de cálculo	Mensual
Responsables del indicador	Actualización	Departamentos operacional	Evaluación Gerencia Operacional
Comentarios			
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. $X > 10\%$ 2. $X > 5\%$	1. $5\% > X \leq 10\%$ 2. $1\% < X \leq 5\%$	1. $X \leq 5\%$ 2. $X \leq 1\%$

MEJORAR LOS PROCESOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE CLIENTES

La gestión de clientes es uno de los procesos más importantes dentro de la empresa debido a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la industria; el mercado está en plena contracción y la industria en etapa de madurez, por lo cual es importante para lograr la sostenibilidad del negocio, mantener a los clientes actuales de la empresa e intentar conseguir nuevos clientes en otras etapas del proceso del cuero. Para evaluar las mejoras de este proceso se plantea medir como responde la empresa a las necesidades de los clientes mediante el índice de respuesta a reclamos y el incremento de la cantidad de nuevos clientes.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.P.2	1. Índice de reclamos y especificaciones insatisfechos 2. Nº de nuevos clientes		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Mejorar los procesos relacionados con la Gestión de Clientes		
Descripción	Evaluar la eficacia de los planes de acción relacionados con la respuesta y atención a los clientes actuales y con la captación de nuevos clientes.		
Forma de cálculo	1. Reclamos solucionados / Reclamos atendidos 2. Nº de nuevos clientes	Fuente de información	Departamento de administración y ventas
Unidad de medida	1. Índice 2. Unidades	Frecuencia de cálculo	1. Trimestral 2. Semestral
Responsables del indicador	Actualización	Departamento de administración	Evaluación Gerencias
Comentarios	Se consideran nuevos clientes a aquellos que compraron por primera vez en el período y se espera que vuelvan a comprar en el año.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. $X < 0,9$ 2. 0	1. $0,9 \leq X < 0,95$ 2. 1 o 2	1. $X \geq 0,95$ 2. $X > 3$

INNOVAR EN PRODUCTO Y GESTIÓN

Es sumamente importante que la gerencia y el directorio dediquen determinada cantidad de tiempo a planificar, monitorear y rediseñar constantemente un plan de contingencias, y su implementación, para atender las necesidades que pueden surgir a partir de la crisis económica que atraviesa el mundo, reducir el impacto de la misma y aprovechar las oportunidades que puedan surgir. Asimismo la creación y penetración de nuevos productos en el mercado resulta fundamental para lograr aumentar los niveles de ventas y la rentabilidad empresarial.

Código	Indicador		Fecha actualización
P.P.3	1. N° de nuevos productos 2. Generación de un plan de contingencias formal		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Innovar en producto y gestión		
Descripción	Medir la innovación en producto y el nivel de atención a la crisis existente		
Forma de cálculo	1. Número de productos nuevos disponibles para comercializar 2. Si o no	Fuente de información	1. Gerencia técnica y operativa 2. Gerencias
Unidad de medida	1. Unidades 2. Si o no	Frecuencia de cálculo	Semestral
Responsables del indicador	Actualización	1. Gerencia técnica y operativa 2. Gerencias	Evaluación Gerencias
Comentarios			
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. 0 2. NO	1. $1 \leq X < 3$	1. $X \geq 3$ 2. SI

MEJORAR EL AMBIENTE LABORAL Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

Resulta imprescindible mejorar la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa, debido a que se percibe cierto grado de desmoralización del personal. En este sentido se realizarán encuestas al personal para determinar el grado de satisfacción y monitorear el impacto de las medidas seleccionadas para su mejoramiento.

Código	Indicador			Fecha actualización
P.P.4	1. Índice de satisfacción laboral 2. Valoración de las mejoras			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Mejorar el ambiente laboral y la motivación del equipo de trabajo			
Descripción	Medir el impacto de las mejoras propuestas en relación al ambiente laboral y la conformidad del personal.			
Forma de cálculo	Encuesta al personal sobre la satisfacción laboral	Fuente de información		Encuesta
Unidad de medida	Valoración del 1 al 5	Frecuencia de cálculo		Semestral
Responsables del indicador	Actualización	Gerencias	Evaluación	Directorio
Comentarios				
Valores	Deficiente		Tolerable	Meta
	1. < 3		1. 3	1. > 4
	2. < 4		2. 4	2. > 4

5.4. PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS

FOMENTAR LA CULTURA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN Y EL CLIENTE

Se acomete evaluar con este indicador cuan comprometido está el personal con la razón de ser de la organización y los valores de la misma. Es importante para implementar efectivamente la estrategia que el personal conozca y respete la cultura organizacional de la empresa.

Código	Indicador			Fecha actualización
P.O.R.1	Grado de compromiso con la organización			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Fomentar la cultura de compromiso con la organización y con el cliente			
Descripción	Evaluar el impacto, según la subjetividad del personal y los datos aportados por una encuesta, el compromiso que estos tienen con la organización y su PV			
Forma de cálculo	Encuesta al personal	Fuente de información	Encuesta	
Unidad de medida	Valoración del 1 al 5	Frecuencia de cálculo	Semestral	
Responsables del indicador	Actualización	Gerencias	Evaluación	Directorio
Comentarios				
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta	
	Del 1 al 3	$3 < X \leq 4$	$X > 4$	

EMPODERAR AL PERSONAL Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Código	Indicador			Fecha actualización
P.O.R.2	Cantidad de horas dedicadas a la formación y desarrollo de equipos de alto desempeño			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Empoderar al personal en la toma de decisiones y mejorar los niveles de productividad			
Descripción	Evaluar si existe la dedicación necesaria para cumplir con la conformación de los equipos de alto desempeño.			
Forma de cálculo	Subjetividad de las gerencias	Fuente de información		Gerencias
Unidad de medida	Horas semanales (h/s)	Frecuencia de cálculo		Mensual
Responsables del indicador	Actualización	Gerencias	Evaluación	Gerencias
Comentarios	Se considera que el desarrollo de estos equipos tendrá impacto en la productividad de los empleados y la descentralización de la toma de decisiones			
Valores	Deficiente		Tolerable	Meta
	Menos de 1 h/s		Entre 1 y 3 h/s	3 o más h/s

Se considera que la inclusión de la metodología de trabajo enfocada en equipos de alto desempeño laboral puede generar un gran impacto en la motivación de los empleados, su productividad y la descentralización de la toma de decisiones. De esta forma se considera que las gerencias tendrán la posibilidad de dedicar más tiempo al control y monitoreo de las herramientas de gestión y el desarrollo de nuevos contactos comerciales y posibles socios de negocio. Por lo tanto se pretende a través de este indicador evaluar si existe realmente la dedicación de tiempo necesaria para desarrollar y potenciar estos equipos de alto desempeño.

GENERAR NUEVAS RELACIONES CON EMPRESAS DEL SECTOR

Código	Indicador			Fecha actualización
P.O.R.3	Nº de acuerdos logrados con empresas del sector			30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Generar nuevas relaciones con empresas del sector			
Descripción	Evaluar si el plan de acción está teniendo efecto en el objetivo de generar nuevas relaciones			
Forma de cálculo	Cantidad de acuerdos nuevos	Fuente de información	Gerencias	
Unidad de medida	Cantidad de acuerdos	Frecuencia de cálculo	Semestral	
Responsables del indicador	Actualización	Gerencias	Evaluación	Gerencias
Comentarios				
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta	
	0	1 o 2	3 o más	

Debido a las dificultades que atraviesa el sector a nivel regional, y la crisis global en la que está sumergida la economía a nivel mundial, se considera que es fundamental lograr acuerdos con empresas para poder sobrellevar este difícil momento y asegurar la sostenibilidad y sobrevivencia de la compañía. En línea con este pensamiento se propone generar nuevos acuerdos comerciales, financieros y operativos como una estrategia creativa y viable para mantener los niveles de rentabilidad de la empresa. Este indicador en particular pretende medir si la implementación y generación de nuevos acuerdos fue implementada en forma eficaz.

MEJORAR EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIÓN

Código	Indicador		Fecha actualización
P.O.R.4	1. Horas dedicadas a la elaboración y aplicación de un plan de liderazgo 2. Porcentaje de horas de los líderes en el campo de trabajo		30/06/2020
Objetivo estratégico al que está asociado	Mejorar las capacidades de liderazgo y motivación de los empleados		
Descripción	Evaluar si los líderes de la organización están dedicando tiempo suficiente al plan de acción seleccionado.		
Forma de cálculo	1. Horas 2. Horas en campo x 100 / Horas trabajadas	Fuente de información	Gerentes
Unidad de medida	1. Horas por semana 2. Porcentaje de horas	Frecuencia de cálculo	Mensual
Responsables del indicador	Actualización	Gerencias	Evaluación Directorio
Comentarios	Es importante que los gerentes sean sinceros y lleven un control diario de su dedicación horaria a las diferentes tareas.		
Valores	Deficiente	Tolerable	Meta
	1. $X \leq 1,5$ horas semanales 2. $X \leq 15\%$	1. $1,5 < X < 3$ 2. $15\% < X < 20\%$	1. $X > 3$ 2. $X \geq 20\%$

Según los expertos en recursos humanos el liderazgo es una de las competencias más trascendentes para la gestión empresarial. En este sentido, se establece la necesidad del liderazgo moderno, el liderazgo cercano, el liderazgo en el cual el gerente está presente en el lugar de trabajo y habla con el ejemplo; que haya consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, que esté en contacto con sus trabajadores y los problemas que surgen en la organización y que delegue y promueva la productividad y motivación de sus empleados. Para ello se requiere elaborar un plan de liderazgo en el cual se establezca que tipo de liderazgo deben ejercer los gerentes, a través de qué acciones, y como planean ejercerlo dentro de la empresa.

Para medir y evaluar si realmente se está dedicando el tiempo necesario al desarrollo e implementación de dicho plan es que se seleccionan los indicadores:

1. Horas dedicadas a la elaboración y aplicación de un plan de liderazgo: pretende identificar si se está cumpliendo con el mínimo necesario para la ejecución del plan de acción.
2. Porcentaje del tiempo de trabajo que los gerentes pasan en el campo de trabajo (empresa o fábrica): se está evaluando si se está aplicando el liderazgo moderno y de cercanía que se identifica como el más adecuado para el desarrollo de la estrategia, midiendo cuanto tiempo dedican los gerentes a estar junto a sus empleados en el lugar de trabajo.

6. IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

Algo no menor a la hora de desarrollar una estrategia es planificar su implementación y el monitoreo constante de los resultados. 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 los indicadores seleccionados. La clave del seguimiento y la implementación del CMI es hacer algo útil con lo planificado y los resultados obtenidos a partir de los indicadores. En este sentido, una vez evaluado el logro de los objetivos, se deberá medir el efecto de las acciones que se requirieron para lograrlo.

Esta evaluación permitirá establecer mejoras respecto al proceso de planificación estratégica, es decir, se analizará si la información considerada fue correcta y suficiente, y si los objetivos y las relaciones causa-efecto se establecieron en forma adecuada. Conjuntamente el monitoreo de la implementación de la estrategia y de la evolución de los resultados de los planes de acción permitirá instaurar correcciones en la marcha del proceso, para lo cual es fundamental el constante control de la ejecución de la estrategia por parte de la gerencia de la empresa.

Con el objetivo de monitorear efectivamente la ejecución de la estrategia se elaboró una matriz de reporte de indicadores, la cual permitirá visualizar los resultados de las perspectivas, en base a objetivos, indicadores y planes de acción, incluyendo también a los responsables de la ejecución de los distintos planes de acción. También se muestra una pestaña para establecer acciones correctivas que busquen mejorar el rendimiento o la implementación de cada uno de los planes.

6.1 INSTRUMENTO DE CONTROL DE INDICADORES. Fuente: ELABORACIÓN PROPIA

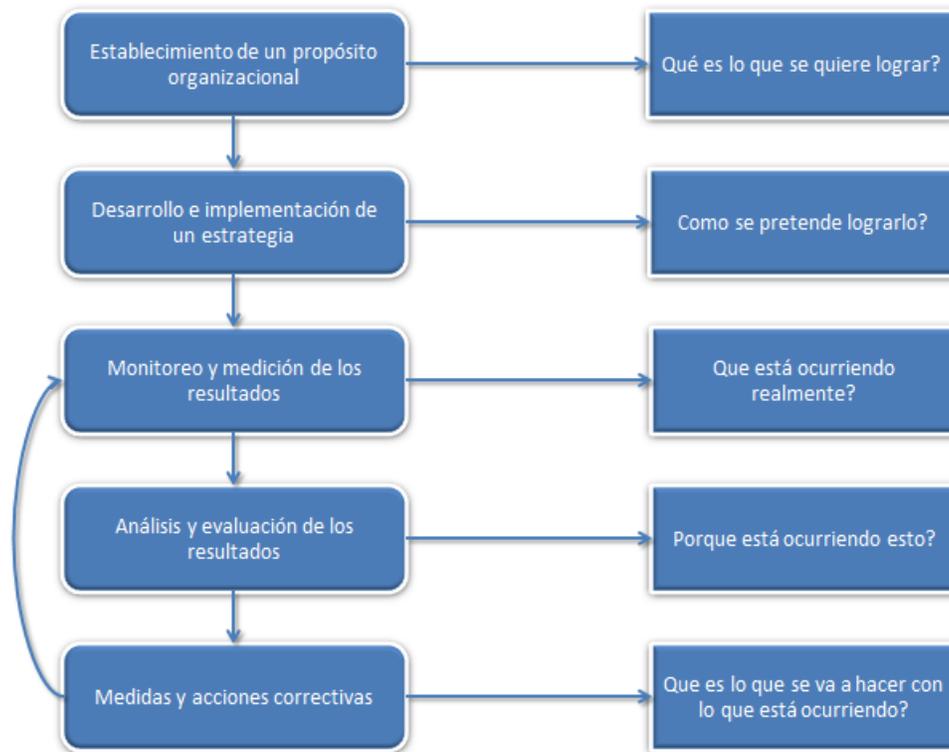
PLANILLA DE REPORTE DE INDICADORES

Perspectiva	Objetivo al que está asociado	Indicador	Valor			Frecuencia de evaluación	Resultado alcanzado	Evaluación	Inductor	Plan de acción	Responsable	Acción correctiva
			Deficiente	Tolerable	Meta							
Financiera	Retener clientes actuales	Porcentaje de clientes retenidos	< 85	85	> 90	Semestral	-	-	Servicio y productos de alta calidad	Satisfacer las necesidades de los clientes con un ST y L superior	Gerente comercial y técnico	
	Generar ingresos de nuevos clientes	Porcentaje de ventas a nuevos clientes	< 5	5	> 10	Semestral	-	-	Desarrollo de nuevos productos	Plan de promoción de nuevos productos	Gerente técnico y comercial	
	Reducir la estructura de costos y gastos	Costo medio producción	>= 1	< 1	<= 0.95	Trimestral	-	-	Costos de producción	Plan de estandarización y sistematización de procesos	Gerente operacional	
		Porcentaje de gastos de administración	> 30	> 25	< 25		-	-	Gastos administrativos	Plan de reducción de gastos innecesarios	Gerente administrativo	
Disminuir las pérdidas por diferencia de cambio	Porcentaje de pérdidas por TC	> 5	> 3	< 3	Bimestral	-	-	Coberturas frente al TC	Ampliar y diversificar coberturas por TC	Gerente administrativo		
Cliente	Excelencia en servicio técnico y logístico	Valoración del Servicio Técnico	< 8	>= 8	>= 9	Semestral	-	-	Satisfacción del cliente	Servicio personalizado enfocado en la respuesta al cliente	Gerente técnico	
		Grado de cumplimiento de plazos de entrega	< 0.9	>= 0.9	>= 0.95	Mensual	-	-	Incentivos al cumplimiento	Plan de incentivos al cumplimiento de plazos de entrega	Gerente operacional	
	Fabricar producto de alta calidad	Percepción del cliente	< 8	>= 8	>= 9	Semestral	-	-	Calidad de MP y estandarización de procesos	Enfoque de mejoras en los procesos técnicos y operativos	Gerente técnico y operacional	
	Generar relaciones leales, duraderas y colaborativas	Porcentaje de repetición de compra	< 85	>= 85	>= 90	Trimestral	-	-	Fidelidad de parte de los clientes	Desarrollo de plan de promoción interno de los valores empresariales	Gerencias	
		Grado de conformidad con el accionar de la empresa	< 7	>= 7	>= 8	Semestral	-	-	Accionar de la empresa			
Ser consistentes en brindar soluciones completas a los clientes	Nº de reclamos insatisfechos	> 1	1	0	Mensual	-	-	Gestión de clientes	Calidad de productos y en gestión de clientes	Gerencia técnica y comercial		

PLANILLA DE REPORTE DE INDICADORES

Perspectiva	Objetivo al que está asociado	Indicador	Valor			Frecuencia de evaluación	Resultado alcanzado	Evaluación	Inductor	Plan de acción	Responsable	Acción correctiva	
			Deficiente	Tolerable	Meta								
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Porcentaje de merma de MP	> 10	< 10	< 5	Mensual	-	-	Estandarización, control y evaluación de procesos	Reducción de stocks de MP y plan de control de merma	Gerente operacional		
		Porcentaje de fallos productivos	> 5	< 5	< 1		-	-		Estandarización de procesos			
	Mejorar los procesos de gestión de clientes	Índice de reclamos y especificaciones satisfechos	< 0.9	>= 0.9	> 0.95	Trimestral	-	-	Respuesta a clientes	Elaboración de una táctica y plan de respuesta	Gerente comercial		
		Nº de nuevos clientes	0	>= 1	>= 3	Semestral	-	-	Generación y promoción de nuevos productos	Generación de nuevos contactos en la etapa inicial del proceso del cuero	Gerente comercial		
	Innovar en producto y gestión	Nº de nuevos productos	0	>= 1	>= 3	Semestral	-	-	Investigación y desarrollo	Dedicar recursos a la investigación y desarrollo	Gerente técnico y gerente operacional		
		Generación de un plan formal de contingencias	NO	-	SI	Mensual	-	-	Dedicación a la gestión de la crisis	Elaboración de un plan de contingencias	Gerencias		
	Mejorar el ambiente laboral y la motivación del personal	Índice de satisfacción laboral	< 3	>= 3	>= 4	Semestral	-	-	Reestructuración de las metodologías de trabajo	Implementar una reestructura a nivel organizacional	Gerencias		
		Valoración de las mejoras	< 4	4	> 4	Semestral	-	-					
	Organización de los Recursos	Fomentar la cultura de compromiso con la organización y el cliente	Grado de compromiso	<= 3	> 3	>= 4	Semestral	-	-	Mayor énfasis en la cultura organizacional	Reuniones de trabajo y atención a la cultura organizacional	Gerencias	
		Empoderar y mejorar los niveles de productividad del personal	Horas semanales dedicadas al desarrollo de EAD	<= 1	> 1	> 3	Mensual	-	-	Dedicación a los EAD	Incentivos a la productividad y conformación de EAD	Gerencias	
Generar nuevas relaciones con empresas del sector		Nº de acuerdos logrados	0	1 o 2	>= 3	Semestral	-	-	Generación de redes de contactos	Dedicar recursos a generar nuevas posibilidades de relacionamiento	Gerencias		
Mejorar las capacidades de liderazgo y motivación		Horas semanales dedicadas al plan de liderazgo	<= 1.5	> 1.5	> 3	Mensual	-	-	Confianza y motivación de gerentes	Desarrollo de un plan de administración basado en el liderazgo cercano y de puertas abiertas	Gerencias		
	Porcentaje de horas en campo	<= 15	< 20	>= 20	Mensual	-	-	Necesidad de monitoreo y cercanía					

El cuadro de mando integral además de ser una herramienta útil para la gestión empresarial y comunicar en forma rápida y eficaz la estrategia de la organización es un instrumento de uso habitual para ayudar en la toma de decisiones. En línea con lo anterior, ayuda a clarificar, evaluar y actualizar permanentemente la estrategia diseñada a través del ciclo que se emplea en su utilización:



6.2 CICLO DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Por otra parte, ayuda a canalizar la información, que muchas veces es abundante dentro de las empresas pero inútil o ineficaz debido a la falta de una guía de acción para poder tomar decisiones a partir del análisis de dicha información. En este caso, se pretende a través de su utilización poder aportar a la empresa un instrumento de gestión que permita una mejor estructuración y utilización de la información trascendente que posee la empresa.

Existen una serie de factores que suelen condicionar la correcta ejecución tanto de la estrategia como del CMI. Para empezar, la utilización del CMI y la implantación de

una estrategia empresarial deben contar siempre con la convicción y compromiso por parte de la dirección y de todos los líderes de la empresa. Sin un fuerte compromiso y convicción sobre lo que se está proponiendo no tiene sentido el desarrollo e implementación de la estrategia, debido a que es un proyecto con importantes implicancias de recursos y competencias de gestión.

Al mismo tiempo, el CMI debe tener como finalidad la simplificación de la gestión de la estrategia, es decir, se busca priorizar y atender los procesos más importantes para la organización para poder facilitar el análisis de la información y de esta forma asegurar una utilización adecuada de la misma. En conjunto con la simplicidad se recomienda que el equipo de trabajo que vaya a desarrollar la estrategia y a emplear el CMI tenga:

- Representantes de todas las áreas de la empresa para generar una mayor interiorización del modelo que ayudará a resolver los posibles inconvenientes de forma más efectiva.
- Autonomía para la toma de decisiones.
- Sólidas habilidades comunicativas.
- Una importante capacidad de persuasión para involucrar a toda la organización en el proyecto.

En este sentido es fundamental que la empresa comunique internamente la estrategia empresarial que se implementará y que además establezca 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.

7. PRESUPUESTO

Una vez establecida la estrategia a desarrollar y los planes de acción correspondientes para implementar la misma y lograr los objetivos estratégicos, resulta fundamental presupuestar los estados contables básicos de la empresa con el fin de sumar una nueva herramienta que colaboré con el control de gestión de la estrategia y la organización. El presupuesto tiene diversos beneficios que ayudan a gestionar la organización y la implementación de una estrategia:

- Anticipación a posibles escenarios, problemas financieros y/o de gestión (anticipación).
- Precisar la situación actual y el escenario al que se enfrenta la organización (diagnóstico).
- Medir el impacto que tendrán los cambios en los mercados en los Estados Financieros de la empresa (previsión).
- Identificar desviaciones de las metas establecidas (control).
- Distribución de los recursos (planificación).
- Visión integral de operaciones y resultados que facilitan la toma de decisiones informadas (procesamiento de la información).

Dado que el mercado en el que la empresa opera es altamente personalizado, con una concentración de aproximadamente entre 50 y 60 clientes, de los cuales entre 10 y 15 de estos representan el 80% de los ingresos totales de la empresa, es importante para la elaboración del presupuesto recabar información acerca de la actividad que prevén tener estos clientes a modo de establecer una franja de crecimiento o decrecimiento de las ventas dentro del presupuesto. La evolución de la demanda mundial por cueros, junto con la recuperación del mercado en la región son dos de los principales factores externos que afectan a las previsiones de la empresa, por lo que alcanzar la máxima fiabilidad de dichas estimaciones es uno de los principales problemas a la hora de la elaboración del presupuesto.

Asimismo, las variables macroeconómicas, la evolución del coronavirus, la recuperación económica mundial, la demanda de bienes y servicios y las políticas

gubernamentales en los mercados en los que opera la empresa, representan variables que impactan fuertemente en las previsiones; a modo de ejemplo, las barreras de entrada a las importaciones impuestas por el gobierno argentino significan un inconveniente importante que puede impactar fuertemente en los niveles de ventas proyectados para el presente año. Conjuntamente, la caída de la demanda mundial de bienes y servicios ha generado fisuras a nivel de la cadena de pagos universal, por lo cual aumentarán naturalmente las deudas incobrables, la flexibilidad en los plazos de pagos y cobros y la liquidez a nivel empresarial.

Es importante aclarar que el presupuesto es un instrumento negociado internamente por las distintas áreas de la empresa, por lo cual el presupuesto planteado en este capítulo estará sujeto siempre a la negociación que pueda existir a nivel gerencial y de directorio, así como también a los posibles cambios que puedan sugerir tanto en relación a la estrategia empresarial como también al presupuesto en sí mismo.

Por otra parte, se debe realizar un seguimiento periódico de lo presupuestado, comparando los valores presupuestados con los valores reales, siendo analizadas y tratadas aquellas desviaciones en reuniones gerenciales de carácter mensual. Además de examinar los valores del mes, en estas instancias también se debe analizar el presupuesto acumulado del año y proyectar futuras posibles decisiones según el entorno y el mercado.

En el caso de que existan cambios drásticos que puedan afectar las variables presupuestadas, como por ejemplo, un rebrote de coronavirus, se deben realizar revisiones no pautadas con anterioridad en las que se discuten qué cambios incorporar y que medidas correctivas puede desarrollar la empresa. A diferencia de las variaciones por eventos extraordinarios, las pequeñas variaciones que surjan de la operativa normal de la empresa no se exponen de manera escrita.

Por otra parte, dado que el presupuesto se encuentra alineado con los objetivos de la organización, es conveniente desarrollar un plan de incentivos económicos para el personal con el fin de motivar el logro de determinadas metas establecidas en el presupuesto.

Es importante que la directiva de la empresa crea firmemente que el presupuesto debe ser una herramienta para la toma de decisiones y no simplemente instrumento de consulta. Por este motivo, corresponde un fuerte control sobre las decisiones de las distintas áreas, para asegurar que las mismas se encuentren en concordancia con la estrategia y el presupuesto.

El proceso presupuestario, en este caso, se desarrolla para el ejercicio 2021, con el objeto de darle un tiempo acorde a la organización para tomar decisiones sobre la estrategia ampliada previamente y plantear modificaciones y adaptaciones a la misma.

En cuanto a la óptica de elaboración del presupuesto, se optó por desarrollar el mismo partiendo de los estados financieros del 2019 junto con los resultados consolidados de los últimos meses (de Enero a Abril 2020). Con esta información como base se desarrolló un presupuesto hasta diciembre del 2020 (ver Anexos) asentado en las perspectivas de los gerentes de la empresa (especialistas en la materia y el mercado), quienes determinaron los porcentajes de variación de actividad para los restantes meses del año en relación con el mismo mes del año 2019. Es importante resaltar que este presupuesto fue realizado según las expectativas personales de los dueños de la empresa y considerando las opiniones y expectativas de sus principales clientes.

8. PROCESO PRESUPUESTARIO

8.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Para realizar la proyección de las ventas del ejercicio 2021 se partió de la opinión de los expertos en la industria del cuero, es decir de los gerentes de la empresa, quienes suponen una recuperación del mercado a valores normales a partir de Noviembre del 2020. Para el año entrante se supone que el mercado permanecerá con niveles de actividad similares a los del año 2019, aunque sin lograr alcanzarlos, por lo cual se espera una recuperación en las ventas de aproximadamente un 20% anual en comparación con el año 2020.

Asimismo, teniendo en cuenta la estrategia planteada, se supone un incremento más acentuado en las ventas de productos húmedos (enfocados en la primera etapa de la cadena productiva) que en la de productos enfocados en la terminación.

Conjuntamente con el gerente comercial y financiero se desarrolló la tabla de expectativas de ventas para el año 2021, teniendo en cuenta que los meses más bajos del año 2020 fueron de Abril a Setiembre, por lo cual se supone en estos meses un incremento más importante en relación a las ventas del año anterior. Los porcentajes expresados en la tabla son en relación a los USD vendidos en 2020, y los mismos se establecieron a partir de los Kilos de productos proyectados para el año entrante por la empresa, incrementando la venta de productos húmedos en un 15% gracias a la estrategia que será implementada.

Supuestos Ventas	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Anual
Volumen de ventas (kilos)	25.474	28.087	39.328	21.932	24.199	31.064	24.428	23.017	37.329	31.325	37.103	33.522	356.809
% ventas en terminación	98%	109%	96%	197%	168%	187%	99%	116%	124%	95%	97%	90%	123%
% venta de húmedos	113%	124%	123%	202%	217%	213%	132%	123%	115%	124%	112%	120%	143%

No es menor aclarar que los gerentes de la empresa comparten que es posible incrementar en un 15% el nivel de ventas de los productos húmedos, y esperan que el incremento sea aún mayor en caso de lograr acuerdos de distribución de productos con alguna empresa de mayor porte.

A partir de los porcentajes establecidos en la tabla anterior se establecen en la siguiente tabla las ventas netas por productos en USD.

Ventas Netas	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
Ventas Netas Terminación	76,918.07	85,666	128,461	73,048	67,339	109,130	74,242	82,255	152,020	99,032	124,129	104,688	1,176,929
Ventas Netas Húmedo	54,702	59,788	80,321	71,377	59,758	71,565	55,580	60,362	60,692	90,690	78,538	97,587	840,960
TOTAL VENTAS	131,620	145,454	208,783	144,425	127,098	180,695	129,822	142,617	212,712	189,722	202,667	202,275	2,017,889

8.2. PRESUPUESTO DE GASTOS ASOCIADOS A LA VENTA

A continuación, a través de una tabla, se muestran los márgenes de contribución de los productos en el año 2020 y se establecen:

- El porcentaje de contribución sobre ventas por producto.
- El porcentaje de costo sobre venta por categoría de productos.
- El porcentaje objetivo de costo sobre venta.

	Ingresos	CV	MC	MC s/Ingresos	CV s/Ingresos	CV-5%
Terminacion	1.044.963	(479.045)	565.918	54,157%	45,843%	43,551%
Húmedo	626.769	(429.476)	197.293	31,478%	68,522%	65,096%
Fórmula	-	-	Ingresos - CV	MC/Ingresos	CV/Ingresos	(CV/Ing) x 95%

A partir de los ingresos netos ya estimados y de los márgenes establecidos en la tabla anterior se determina la creación de la siguiente tabla, en la cual se establecen los costos de venta anuales por producto para el año 2021.

Costo de Ventas	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
CV Terminacion	(33,499)	(37,308)	(55,946)	(31,813)	(29,327)	(47,527)	(32,333)	(35,823)	(66,206)	(43,130)	(54,060)	(45,593)	(512,566)
CV Humedos	(35,609)	(38,920)	(52,286)	(46,464)	(38,900)	(46,586)	(36,180)	(39,293)	(39,508)	(59,035)	(51,125)	(63,525)	(547,432)
Costo por Fletes y Gastos	(4,846)	(5,356)	(7,688)	(5,318)	(4,680)	(6,653)	(4,780)	(5,251)	(7,832)	(6,986)	(7,462)	(7,448)	(74,300)
Costos variables	(73,954)	(81,584)	(115,920)	(83,595)	(72,907)	(100,767)	(73,294)	(80,368)	(113,546)	(109,151)	(112,647)	(116,566)	(1,134,298)
MARGEN BRUTO	57,666	63,870	92,863	60,830	54,190	79,928	56,528	62,250	99,165	80,571	90,020	85,709	883,591

El costo de venta de los productos se estableció multiplicando los ingresos por ventas de cada categoría de producto por el costo de venta objetivo establecido en la tabla previa (CV - 5%). Se debe tener en cuenta que los costos de venta de los productos incluyen no solamente los costos de materia prima, sino que además se incluyen los gastos asociados al proceso productivo, es decir, los gastos de materiales relacionados al proceso de producción y logístico, como pueden ser envases, pallets, etiquetas y material de embalaje.

Asimismo el costo por fletes y exportaciones se estableció utilizando el porcentaje de los mismos en relación a los ingresos por ventas del año anterior. A continuación se detalla en la tabla el cálculo realizado para determinar el porcentaje sobre el total de ingresos.

Fletes y gastos de venta		
	2020	% s/ventas
TOTAL VENTAS	1,671,732	100%
- Fletes local	(9,650)	0.5772%
- Fletes exportacion	(21,577)	1.2907%
- Gastos exportacion	(30,327)	1.8141%

Una vez establecido el mismo se multiplicó el total de ventas por dichos porcentajes y los mismos fueron sumados y resumidos en una única línea denominada costos por fletes y gastos.

8.3. PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE ESTRUCTURA

Para detallar los criterios utilizados para cada uno de los rubros que respectan a los gastos de estructura se elabora la siguiente tabla, en la que además se pueden apreciar los ajustes estimados para el período 2021 y se especificó el motivo por el cual será ajustado el gasto en el presupuesto.

En línea con esto, es importante aclarar que el criterio utilizado es el mismo que recomendaron los gerentes de la empresa para la realización del presupuesto 2020, por lo que se consideró coherente utilizar el mismo razonamiento.

Gastos de Estructura	Criterio	Porcentaje s/ventas 2020	Ajuste	Motivo
- Costo Salarial	Último salario 2020	-	3.50%	Ajuste salarial a partir de Abril 2021
- Honorarios	Últimos Honorarios 2020	-	3.50%	Ajuste salarial a partir de Abril 2021
- Conservacion equipos e inmuebles	Promedio anual 2020	-	-	-
- Alquileres	Contrato renegociado	-	-	Renegociación del contrato
- Movilidad, viáticos y couriers	Porcentaje s/ventas	1.352%	-10%	Reducción por eficiencia de los EAD
- Materiales de consumo y muestras	Porcentaje s/ventas	0.406%	-10%	Reducción por eficiencia de los EAD
- Comunicaciones	Porcentaje s/ventas	0.297%	-10%	Reducción por eficiencia de los EAD
- Seguros y vigilancia	Promedio anual 2020	-	-	-
- Energía y combustible	Porcentaje s/ventas	0.463%	-5%	Eficiencia en los procesos productivos
- Atención clientes y visitas	Porcentaje s/ventas	0.267%	-10%	Reducción por eficiencia de los EAD
- Papelería y útiles	Promedio anual 2020	-	-10%	Reducción por eficiencia de los EAD
- Comisión y gtos. bancarios	Promedio anual 2020	-	-	-
- Automotores	Promedio anual 2020	-	-	-
- Deudores Incobrables	Porcentaje s/ventas	5.696%	-3%	Se estima que la situación mejorara y con ella los riesgos de deuda
- Gestión de calidad y Capacitación	Promedio anual 2020	0.157%	20%	Se estima un aumento del 20% para poder mejorar el liderazgo y para implementar el desarrollo de los equipos de alto desempeño

A partir de estos criterios y ajustes establecidos se desarrolló otra tabla en la cual se indican los gastos de estructura de cada rubro en cada mes del año 2021; y en la última columna se detalla el total anual de gasto por rubro.

Gastos de Estructura	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
- Costo Salarial	(38,500)	(38,500)	(38,500)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(474,128)
- Honorarios	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(31,050)
- Conservacion equipos e inmuebles	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(30,180)
- Alquileres	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(45,000)
- Movilidad, viáticos y couriers	(1,602)	(1,770)	(2,541)	(1,758)	(1,547)	(2,199)	(1,580)	(1,736)	(2,589)	(2,309)	(2,467)	(2,462)	(24,560)
- Materiales de consumo y muestras	(481)	(531)	(763)	(527)	(464)	(660)	(474)	(521)	(777)	(693)	(740)	(739)	(7,370)
- Comunicaciones	(352)	(389)	(559)	(386)	(340)	(483)	(347)	(382)	(569)	(508)	(542)	(541)	(5,399)
- Seguros y vigilancia	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(19,294)
- Energía y combustible	(578)	(639)	(917)	(635)	(558)	(794)	(570)	(627)	(935)	(834)	(891)	(889)	(8,867)
- Atención clientes y visitas	(316)	(349)	(501)	(346)	(305)	(433)	(311)	(342)	(510)	(455)	(486)	(485)	(4,840)
- Papelería y útiles	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(1,563)
- Comisión y gtos. bancarios	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(12,600)
- Automotores	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(14,400)
- Deudores Incobrables	(3,949)	(4,364)	(6,263)	(4,333)	(3,813)	(5,421)	(3,895)	(4,279)	(6,381)	(5,692)	(6,080)	(6,068)	(60,537)
- Gestión de calidad y Capacitacion	(248)	(274)	(393)	(272)	(239)	(340)	(244)	(268)	(400)	(357)	(381)	(380)	(3,795)
Total Gastos de Estructura	(58,866)	(59,657)	(63,277)	(60,945)	(59,955)	(63,019)	(60,110)	(60,842)	(64,849)	(63,535)	(64,275)	(64,253)	(743,583)

8.4. PRESUPUESTO DE AMORTIZACIONES

Se prevén inversiones en equipos de computación e incorporación de nuevas tecnologías para potenciar el desarrollo de nuevos productos el año entrante, por lo cual se supone un aumento del valor de los bienes de uso en aproximadamente USD 15.000, de los cuales USD 5.000 serán destinados para los equipos de computación y USD 10.000 serán invertidos herramientas y útiles industriales.

A continuación se detallan las vidas útiles estimadas para cada categoría de bien de uso según el criterio utilizado por la empresa.

- Inmuebles = 10 años.
- Muebles y útiles = 10 años.
- Equipos de computación = 3 años.
- Máquinas y equipos = 10 años.
- Herramientas y útiles industriales = 10 años.
- Instalaciones varias = 10 años.
- Rodados = 5 años.

En base a este criterio, a los nuevos ingresos de bienes de uso y a las amortizaciones percibidas el año anterior, se estiman en la siguiente tabla, las amortizaciones respectivas al año 2021. Se supone también que la adquisición de los nuevos bienes de uso será realizada a comienzos del año entrante y que no habrá enajenación de bienes, por lo cual las amortizaciones del año 2020 permanecen constantes en 2021 con la suma de las amortizaciones de las nuevas adquisiciones.

	Valor (USD)	Vida útil (años)	Amortización anual
Equipos de computacion	5,000	3	1,667
Herramientas y útiles industriales	10,000	10	1,000
Año 2020	-	-	34,886
Año 2021	-	-	37,553

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de amortizaciones para el año 2021.

Amortizaciones	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
- Amortización Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Maquina e Instalacione	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(37,553)
- Amortización Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Amortizaciones	(3,129)	(37,553)											

8.5. PRESUPUESTO DE DEUDAS FINANCIERAS E INTERESES

Las deudas financieras al 31 de diciembre del año 2020 son las siguientes:

	Monto (USD)	Tasa efectiva anual	Tiempo para liquidar
Prestamo corto plazo	256,831	5.76%	10 meses
Prestamo largo plazo	235,714	6.80%	5 años
Total	492,545		

A partir de esta información se estimarán los intereses respectivos a cada préstamo y al período anual 2021.

PRÉSTAMO DE CORTO PLAZO

A partir de la tasa efectiva anual y partiendo de la fórmula de equivalencia de tasas podemos determinar la tasa efectiva mensual y utilizando una fórmula financiera se puede determinar el valor del pago mensual:

Tasa efectiva anual	-	5,76%
Equivalencia de tasas	$(1+i_{ea})^1 = (1+i_{em})^{12}$	-
Tasa efectiva mensual	$(1+0.0576)^1 = (1+i_{em})^{12}$	0,4678%
Valor del pago mensual	$\frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$	26.348

Luego para determinar el monto correspondiente a intereses y el monto correspondiente a amortización de la deuda se realizó el siguiente cuadro de amortización de la deuda:

	Cuota	Monto	Abono a capital	Interés	Saldo
0					256,831
1		26,348	25,147	1,201	231,684
2		26,348	25,265	1,084	206,419
3		26,348	25,383	966	181,036
4		26,348	25,502	847	155,535
5		26,348	25,621	728	129,914
6		26,348	25,741	608	104,173
7		26,348	25,861	487	78,312
8		26,348	25,982	366	52,330
9		26,348	26,104	245	26,226
10		26,348	26,226	123	(0)
Total		263,485	256,831	6,654	

PRÉSTAMO DE LARGO PLAZO

En este caso sabemos que el préstamo se paga en 5 cuotas anuales, a pagarse a partir del año 2022, por lo cual en el año 2021 hay un quinto del valor del préstamo que será transferido del pasivo de largo plazo al de corto plazo.

Asimismo, sabemos que el interés efectivo anual es de 6,8%, por lo cual se puede determinar que el interés a pagar en el año 2021 es de USD 16.028 (surge de multiplicar el valor del monto del préstamo con el interés efectivo anual), que serán abonados en forma mensual.

INTERESES PERDIDOS

A continuación se presentan los intereses perdidos del ejercicio 2021. Estos intereses están compuestos por los generados por las dos deudas financieras analizadas en los párrafos anteriores.

Intereses	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
Intereses perdidos	\$ 2,537	\$ 2,419	\$ 2,301	\$ 2,183	\$ 2,063	\$ 1,943	\$ 1,823	\$ 1,702	\$ 1,580	\$ 1,336	\$ 1,336	\$ 1,336	\$ 22,560

ADQUISICIÓN DE NUEVA FINANCIACIÓN

La empresa pretende financiar sus actividades en el año entrante adquiriendo nuevos préstamos de corto plazo con el Banco Central del Uruguay, aprovechando las bajas tasas ofrecidas para fomentar la actividad empresarial. En este sentido, se pretende liquidar el préstamo de corto plazo con el BCU y adquirir uno nuevo por un monto de USD200.000, lo cual se verá reflejado en el rubro de deudas financieras de corto plazo en el Estado de Situación Patrimonial 2021.

8.6. PRESUPUESTO DE DIFERENCIA DE CAMBIO

La estrategia planteada propone una mayor cobertura frente al tipo de cambio, para lo cual se proponen diferentes alternativas que la empresa deberá evaluar en su momento y definir qué camino recorrer para mejorar los resultados por diferencia de cambio.

Para poder entender lo que está pasando en relación a las pérdidas por tipo de cambio se realiza a continuación un detalle de los hechos que provocan las pérdidas:

- La empresa opera en dólares.
- En Argentina no hay cheques en dólares, por lo tanto los clientes pagan en pesos argentinos.
- A la hora de cobrar las deudas a clientes argentinos la gran mayoría se reusa a pagar las notas de débito generadas por la fluctuación en el tipo de cambio, por lo cual se genera una pérdida por tipo de cambio importante
- Si se deja de vender a estas empresas se pierden demasiadas ventas en un momento en el que estas ya son bastante bajas.
- Para poder visualizar y comprender como se generan las pérdidas por tipo de cambio a continuación se cita un ejemplo numérico:

	Monto en USD	TC	Monto en Argentinos
Venta a credito	10,000	69.79	697,900
Cobro de la venta	10,000	72.65	726,500
Pérdida por TC	(394)	72.65	(28,600)

En relación a los planes de acción para minimizar estas pérdidas existen diversas opciones, pero para la realización del presupuesto se optará por utilizar una mayor cobertura de devaluación a través de la inversión en contratos de dólares futuros.

Existen diferentes entidades que ofrecen este tipo de coberturas financieras. Los mercados futuros y de opciones surgen para mejorar las prácticas de comercialización a través de la negociación de contratos con diferentes objetivos como pueden ser

coberturas de riesgos, especulación sobre la evolución de los precios o fijación de retorno de operaciones. En este caso en particular se propone la adquisición de contratos de dólar futuro que permita a la empresa protegerse de un alza en los costos de materias primas y las fluctuaciones del tipo de cambio.

Resumiendo y simplificando la operación financiera descrita anteriormente, la compra de dólares futuros consiste en destinar un monto de dinero a comprar dólares a un precio futuro esperado, que es determinado por el mercado. Conjuntamente, solamente se exige invertir un 15% del valor total del contrato adquirido, por lo cual permite un apalancamiento del capital propio. En Argentina el mercado cambiario en el cual se compran y venden dólares futuros se denomina ROFEX y funciona de la siguiente manera:

- Los contratos de dólar futuro son firmados por dos agentes financieros que, basados en una estimación de lo que será la tasa de cambio, se comprometen a comprar o vender divisas dentro de determinado tiempo.
- Cuando alguien compra dólar futuro, se compromete a comprar una determinada cantidad de dólares en una fecha futura cierta.
- Como seña por esa operación, se deja una garantía del 15% del valor de los dólares que estará adquiriendo.
- Las fechas en las que se concretan las compras de dólar futuro de ROFEX están prefijadas en el último día hábil de cada mes, y las cantidades están estandarizadas como una unidad mínima denominada “contrato” que equivale a USD1000.
- En estos contratos no hay entrega física de dólares, sino que las variaciones serán en pesos según la evolución del tipo de cambio.
- Para evitar que al final de la operación haya que poner la diferencia total, se irán liquidando diferencias diarias. Por ejemplo: se compran 10 contratos de dólar futuro a setiembre 2020 en \$ 80,26 (cada contrato equivale a USD 1.000 por lo que se estará adquiriendo el equivalente a USD 10.000 y depositando solamente el 15%, ósea USD1.500). Si el contrato al día siguiente cotiza a \$ 80 habrá que depositar $(80 - 80,26) \times 10$

10.000 = \$ 2.600. De lo contrario, si al día siguiente, el dólar sube y por consecuencia nuestros contratos a mayo cotizan a \$ 81 habremos tenido una diferencia favorable de $(81-80,26) \times 10.000 = \$ 7.400$ que será acreditada en nuestra cuenta.

- Es decir que la garantía se va moviendo a su favor o en su contra, dependiendo de lo que suceda con el futuro de agosto.
- Al finalizar el contrato las partes se comprometen a comprar y vender respectivamente, los dólares acordados al precio fijado por el contrato.

De esta forma la empresa se asegura una pérdida determinada y no corre riesgos de mayores pérdidas por un pico en la devaluación de la moneda y conjuntamente, en el caso en que el tipo de cambio spot supere el tipo de cambio acordado por la entidad se genera una ganancia por la diferencia.

En el caso de la empresa, se debe establecer cuál es el monto de los créditos comerciales expuestos a riesgo de devaluación. Para ello se determinó la composición de los créditos por ventas en manteniendo la proporción presupuestada para el año 2020 y se obtuvieron los créditos por ventas de exportación, de los cuales se determinan riesgosos un 65% de los mismos (según datos de la empresa).

Créditos por venta	2020	2021	Porcentaje riesgoso	Monto expuesto al riesgo cambiario
Deudores plaza	62,218	66,832	-	-
Deudores por exportacion	441,936	474,715	65%	308,565
Documentos a cobrar	185,130	198,862	-	-
Total	689,284	740,409		308,565

En base a lo expuesto previamente y a la magnitud del monto expuesto al riesgo cambiario, se puede apreciar la necesidad de la empresa de ampliar la cobertura frente a la devaluación de sus créditos en Argentina.

Es muy difícil determinar las pérdidas y ganancias por este tipo de contratos debido a que grandes fluctuaciones en la cotización determinan las mismas vacilaciones en la oferta y demanda de dólar futuro y por tanto en su cotización. Asimismo la incertidumbre en relación a la renegociación de la deuda en Argentina,

junto con variables como la cuarentena obligatoria y el futuro de la pandemia, hacen aún más complicado determinar las proyecciones del tipo de cambio. Encima, en la plataforma de Rofex no hay aún contratos disponibles para 2021.

En base a todo esto, se propone para determinar el presupuesto, basarse en proyecciones y contratos de dólar futuro ofrecidos en Rofex para el presente año y extrapolar los resultados al ejercicio 2021. Se entiende que los tipos de cambio obtenidos no serán los mismos pero se estiman resultados similares debido a la utilización de los contratos a corto plazo ofrecidos en Rofex, que determinan bajas exposiciones a riesgos temporales.

Al día de hoy Rofex ofrece contratos de dólar futuro Agosto 2020 a 75,22 pesos argentinos, mientras que las proyecciones de The Economy Forecast Agency¹³ (EFA) pronostican al dólar oficial de Agosto en un promedio mensual de 72,93. En base a estos datos se obtendría una pérdida de 2.29 pesos argentinos por dólar futuro comprado.

Sin embargo, hay contratos que ofrecen dólar futuro a Diciembre a 88.78, mientras que según el informe de Junio de Latinfocus Consensus Forecast¹⁴, que reúne los pronósticos de bancos y consultoras privadas, en diciembre el dólar alcanzará un valor de \$88.61 (podría llegar a escalar a un máximo de \$102), valor con el cual solamente se perderían \$0.17 por dólar futuro negociado.

En base a estas dos proyecciones se elabora el siguiente cuadro para determinar la tasa que se utilizará para calcular las pérdidas por tipo de cambio al año 2021.

	Agosto 2020	Diciembre 2020	Promedio
Tipo de cambio proyectado	72.93	88.61	0
Tipo de cambio Rofex	75.22	88.78	0
Diferencia de tasas	2.29	0.17	1.23

¹³ Es una agencia especializada en el desarrollo de pronósticos de mercado financiero de largo plazo.

¹⁴ Informe generado por Focus Economics un grupo proveedor de análisis y elaboración de pronósticos económicos.

En base a los cálculos y supuestos expresados anteriormente se puede apreciar que la tasa de pérdida por tipo de cambio será de 1.23 pesos argentinos por dólar negociado en el mercado de divisas.

Una vez calculado el monto que la empresa debe cubrir para reducir el riesgo cambiario, y el costo de dicha cobertura, se puede proceder al cálculo de las pérdidas por diferencia de cambio para el ejercicio 2021.

Cobertura necesaria	308.565	USD
Contratos adquiridos	309	Contratos
Precio del contrato	1.000	USD
Inversión destinada a la garantía	46.285	USD
Pérdidas por Diferencia de cambio	379.535	\$ argentinos
Diferencia de tasas promedio	1,23	
Tipo de cambio Argentina	69,79	
Pérdidas por Diferencia de cambio	5438	USD

Como fue puntualizado previamente en este capítulo, las pérdidas por diferencia de cambio son muy significativas para la empresa y se deben monitorear constantemente los mercados de futuros para buscar oportunidades de cobertura más económicas y/o convenientes. Asimismo se debe tener en cuenta que hay un depósito de garantía que si bien no es dinero perdido, ya que será recuperado al finalizar el contrato (ya sea en pesos o dólares), es dinero que queda inmovilizado para la empresa hasta finalizar el contrato, por lo que tiene un costo de oportunidad significativo que afecta la liquidez de la empresa.

9. PRESUPUESTO DE RUBROS PATRIMONIALES

9.1. CRÉDITOS POR VENTAS

Se prevé a través de la estrategia mejorar los procesos de gestión de clientes y los procesos asociados a la gestión de cobro mediante la implementación de procesos de innovación para el cobro de deuda. A través de la implementación de estos métodos se pretende lograr una mejora en el ratio de rotación de créditos por ventas del 20% anual.

El ratio de rotación de créditos por ventas se calcula:

$$\text{RRCxV} = \text{Ventas netas a crédito} / [(\text{SI de Cred. por Vtas} + \text{SF de Cred por Vtas}) / 2].$$

Y a través de la determinación de este ratio y de la variación esperada para el año 2021 se puede establecer el saldo final de créditos por venta para el ejercicio 2021.

$$\text{SF de cred x ventas} = [(\text{Ventas a crédito} / \text{RRCxV}) \times 2] - \text{SI de Cred. por Vtas}$$

Ratio de rotación de créditos por ventas				
Año	2020		2021	
Ratio	2.352		2.823	
	SI	SF	SI	SF
Créditos por ventas	732,041	689,284	689,284	740,409

9.2. DEUDORES COMERCIALES

Asimismo se pretende renegociar y mejorar los plazos de pago con los proveedores debido a la crisis que atraviesa el sector y la empresa. Se pretende una mejora en el ratio de rotación de deudas comerciales en un 10%. Para determinar tanto el ratio como el saldo final de deudores comerciales se aplicará el mismo razonamiento que para el caso de créditos por ventas.

Ratio de rotación de deudas comerciales				
Año	2020		2021	
Ratio	1.797		2.066	
	SI	SF	SI	SF
Deudas comerciales	543,225	536,721	536,721	489,412

9.3. OTROS CRÉDITOS

La empresa pretende utilizar tanto los créditos fiscales como los reintegros por exportación generados en forma anual, los cuales representan un 50% de los otros créditos. Por lo tanto se estima una disminución de dichos créditos a la mitad del importe.

9.4. BIENES DE CAMBIO

A través de la implementación de la estrategia se pretende optimizar los procesos de compra de materia prima, disminuir las mermas de MP en los procesos productivos y reducir el total de inventario en stock. Se estima que la mejora conjunta de estos tres procesos en simultáneo permitirá crecer el ratio de rotación de inventarios en un 20%.

$$RR \text{ de Inv} = \text{Costo de Ventas} / [(\text{SI Bs de cambio} / \text{SF Bs de Cambio}) / 2]$$

$$\text{SF de Bs de Cambio} = [(\text{CV} / \text{RR de Inv}) \times 2] - \text{SI Bs de Cambio}$$

Ratio de rotación de bienes de cambio				
Año	2020		2021	
Ratio	1.772		2.126	
	SI	SF	SI	SF
Bienes de Cambio	526,596	499,112	499,112	498,157

9.5. INVERSIONES TEMPORARIAS

El saldo reflejado en inversiones temporarias corresponde a un depósito del 15% del total de la compra de dólares futuros, el cuál fue descrito en el capítulo de Presupuesto de Diferencia de Cambio; el importe será recuperado al finalizar o vender el contrato.

9.6. BIENES DE USO

Los bienes de uso reflejan un aumento de USD15.000 correspondientes a la adquisición de equipos de computación por USD 5.000 y de herramientas y útiles industriales por USD 10.000.

9.7. DEUDAS FINANCIERAS Y DIVERSAS DE LARGO PLAZO

Tanto el rubro de deudas financieras como el de deudas diversas de largo plazo fueron analizados en el capítulo Presupuesto de Deudas Financieras e Intereses, pero a modo de resumen a continuación se detallan las variaciones:

- Deudas financieras:
 - Saldo inicial = 256.831
 - Liquidación de la deuda de corto plazo = (256.831)
 - Adquisición de un nuevo préstamo = 200.000
 - Pasaje de una porción de la deuda de l/p a c/p = 47.143
 - Saldo final = 247.143
- Deudas diversas l/p:
 - Saldo inicial = 235.714
 - Pasaje de una porción de la deuda de l/p a c/p = (47.143)
 - Saldo final = 188.571

9.8. DEUDAS DIVERSAS

Las deudas diversas están compuestas por:

- Remuneraciones y cargas sociales
- Provisiones por cargas sociales
- Acreedores fiscales
- Provisiones de impuestos
- Seguros a vencer

Y según el gerente financiero de la empresa permanece prácticamente incambiado su importe a lo largo de los años, por lo cual se estimó su valor realizando un promedio entre el importe de 2019 y su variación a lo largo de lo transcurrido en 2020.

10. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO

La proyección del flujo de efectivos y equivalentes se realizó partiendo de los resultados del ejercicio proyectados para 2021. Luego se establecieron las diferencias generadas en el período en los rubros de activo, pasivo y patrimonio y se determinó si hubo entrada o salida de efectivo en el ejercicio, lo que arrojó como resultado las disponibilidades proyectadas para la empresa en diciembre del 2021.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADO		
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLORSRL	
		Presupuesto 2021
	Actividades de Operación	31/12/2021
	Resultado del ejercicio	74,457
(Aumento) o Disminución	Inversiones temporarias	(46,285)
(Aumento) o Disminución	Créditos por ventas	(51,125)
(Aumento) o Disminución	Otros créditos	77,339
(Aumento) o Disminución	Bienes de cambio	955
Aumento o (Disminución)	Deudas comerciales	(47,309)
Aumento o (Disminución)	Deudas diversas	(774)
	Flujo neto de efectivo por actividades de operación	7,258
	Actividades de inversión	
(Adquisiciones) o ventas	Bienes de uso	(15,000)
	Flujo neto de efectivo por actividades de inversión	(15,000)
	Actividades de financiación	
Aumento o (disminución)	Deudas financieras	(9,688)
Aumento o (disminución)	Deudas diversas L/P	(47,143)
Aporte de capital		-
	Flujo neto de efectivo por actividades de financiación	(56,831)
	Aumento o (disminución) de efectivos y equivalentes	(64,573)
	Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	113,003
	Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	48,431

11. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DEL EJERCICIO 2021													
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLOR SRL												
PROFIT AND LOSS ACCOUNT	Meses USD												
	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dec-21	Anual
Ventas Netas Terminación	76,918	85,666	128,461	73,048	67,339	109,130	74,242	82,255	152,020	99,032	124,129	104,688	1,176,929
Ventas Netas Húmedo	54,702	59,788	80,321	71,377	59,758	71,565	55,580	60,362	60,692	90,690	78,538	97,587	840,960
TOTAL VENTAS	131,620	145,454	208,783	144,425	127,098	180,695	129,822	142,617	212,712	189,722	202,667	202,275	2,017,889
CV Terminacion	(33,499)	(37,308)	(55,946)	(31,813)	(29,327)	(47,527)	(32,333)	(35,823)	(66,206)	(43,130)	(54,060)	(45,593)	(512,566)
CV Húmedos	(35,609)	(38,920)	(52,286)	(46,464)	(38,900)	(46,586)	(36,180)	(39,293)	(39,508)	(59,035)	(51,125)	(63,525)	(547,432)
Costo por Fletes y Gastos	(4,846)	(5,356)	(7,688)	(5,318)	(4,680)	(6,653)	(4,780)	(5,251)	(7,832)	(6,986)	(7,462)	(7,448)	(74,300)
Costos variables	(73,954)	(81,584)	(115,920)	(83,595)	(72,907)	(100,767)	(73,294)	(80,368)	(113,546)	(109,151)	(112,647)	(116,566)	(1,134,298)
MARGEN BRUTO	57,666	63,870	92,863	60,830	54,190	79,928	56,528	62,250	99,165	80,571	90,020	85,709	883,591
- Costo Salarial	(38,500)	(38,500)	(38,500)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(39,848)	(474,128)
- Honorarios	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(2,588)	(31,050)
- Conservacion equipos e inmuebles	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(30,180)
- Alquileres	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(3,750)	(45,000)
- Movilidad, viáticos y couriers	(1,602)	(1,770)	(2,541)	(1,758)	(1,547)	(2,199)	(1,580)	(1,736)	(2,589)	(2,309)	(2,467)	(2,462)	(24,560)
- Materiales de consumo y muestras	(481)	(531)	(763)	(527)	(464)	(660)	(474)	(521)	(777)	(693)	(740)	(739)	(7,370)
- Comunicaciones	(352)	(389)	(559)	(386)	(340)	(483)	(347)	(382)	(569)	(508)	(542)	(541)	(5,399)
- Seguros y vigilancia	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(1,608)	(19,294)
- Energía y combustible	(578)	(639)	(917)	(635)	(558)	(794)	(570)	(627)	(935)	(834)	(891)	(889)	(8,867)
- Atención clientes y visitas	(316)	(349)	(501)	(346)	(305)	(433)	(311)	(342)	(510)	(455)	(486)	(485)	(4,840)
- Papelería y útiles	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(130)	(1,563)
- Comisión y gtos. bancarios	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(1,050)	(12,600)
- Automotores	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(1,200)	(14,400)
- Deudores Incobrables	(3,949)	(4,364)	(6,263)	(4,333)	(3,813)	(5,421)	(3,895)	(4,279)	(6,381)	(5,692)	(6,080)	(6,068)	(60,537)
- Gestión de calidad y Capacitacion	(248)	(274)	(393)	(272)	(239)	(340)	(244)	(268)	(400)	(357)	(381)	(380)	(3,795)
Costos Fijos	(58,866)	(59,657)	(63,277)	(60,945)	(59,955)	(63,019)	(60,110)	(60,842)	(64,849)	(63,535)	(64,275)	(64,253)	(743,583)
EBITDA	(1,200)	4,214	29,585	(115)	(5,764)	16,909	(3,582)	1,408	34,316	17,036	25,745	21,456	140,008
- Amortización Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Maquina e Instalacione	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(37,553)
- Amortización Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Amortizaciones	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(3,129)	(37,553)
EBIT	(4,329)	1,084	26,456	(3,244)	(8,894)	13,780	(6,712)	(1,722)	31,186	13,907	22,615	18,327	102,456
Intereses perdidos	(2,537)	(2,419)	(2,301)	(2,183)	(2,063)	(1,943)	(1,823)	(1,702)	(1,580)	(1,336)	(1,336)	(1,336)	(22,560)
Pérdida por Diferencia de Cambio	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(453)	(5,438)
Intereses y Gastos Financieros	(2,990)	(2,873)	(2,754)	(2,636)	(2,516)	(2,397)	(2,276)	(2,155)	(2,034)	(1,789)	(1,789)	(1,789)	(27,998)
Resultado operativo	(7,319)	(1,788)	23,702	(5,880)	(11,410)	11,383	(8,988)	(3,877)	29,153	12,118	20,827	16,538	74,457

12. ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO		
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLOR SRL	
	ESP Proyectado	ESP Proyectado
ACTIVO	31/12/2020	31/12/2021
Activo Corriente		
Disponibilidades	113,003	48,431
Inversiones temporarias	-	46,285
Créditos por ventas	689,284	740,409
Otros créditos	154,678	77,339
Bienes de cambio	499,112	498,157
Total Activo Corriente	1,456,077	1,410,621
Activo No Corriente		
Bienes de uso	124,781	139,781
Total Activo No Corriente	124,781	139,781
Total Activo	1,580,858	1,550,402
PASIVO		
Pasivo Corriente		
Deudas comerciales	536,721	489,412
Deudas financieras	256,831	247,143
Deudas diversas	37,829	37,055
Total Pasivo Corriente	831,381	773,610
Pasivo No Corriente		
Deudas diversas L/P	235,714	188,571
Total Pasivo No Corriente	235,714	188,571
Total Pasivo	1,067,095	962,181
PATRIMONIO		
Aportes propietarios	514,525	514,525
Ajustes al patrimonio	-	-
Reservas		
Resultados Acumulados	(3,382)	(762)
Resultados del Ejercicio	2,620	74,457
Total Patrimonio	513,763	588,221
PASIVO Y PATRIMONIO		
Total Pasivo y Patrimonio	1,580,858	1,550,402

ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS	
	Anual				Anual
	2021	ACTIVO	31/12/2021	Actividades de Operación	31/12/2021
Ventas Netas Terminación	1.176.929	Activo Corriente		Resultado del ejercicio	74.457
Ventas Netas Húmedo	840.960	Disponibilidades	48.431	Inversiones temporarias	(46.285)
TOTAL VENTAS	2.017.889	Inversiones temporarias	46.285	Créditos por ventas	(51.125)
		Créditos por ventas	740.409	Otros créditos	77.339
CV Terminación	(512.566)	Otros créditos	77.339	Bienes de cambio	955
CV Húmedos	(547.432)	Bienes de cambio	498.157	Deudas comerciales	(47.309)
Costo por Fletes y Gastos	(74.300)	Total Activo Corriente	1.410.621	Deudas diversas	(774)
		Activo No Corriente		Flujo neto de efectivo por actividades de operación	7.258
Costos variables	(1.134.298)	Bienes de uso	139.781	Actividades de inversión	
MARGEN BRUTO	883.591	Total Activo No Corriente	139.781	Bienes de uso	(15.000)
		Total Activo	1.550.402	Flujo neto de efectivo por actividades de inversión	(15.000)
- Costo Salarial	(474.128)	PASIVO		Actividades de financiación	
- Honorarios	(31.050)	Pasivo Corriente		Deudas financieras	(9.688)
- Conservación equipos e inmuebles	(30.180)	Deudas comerciales	489.412	Deudas diversas L/P	(47.143)
- Alquileres	(45.000)	Deudas financieras	247.143	Aportes de Capital	-
- Movilidad, viáticos y couriers	(24.560)	Deudas diversas	37.055	Flujo neto de efectivo por actividades de financiación	(56.831)
- Materiales de consumo y muestras	(7.370)	Total Pasivo Corriente	773.610	Aumento o (disminución) de efectivos y equivalentes	(64.573)
- Comunicaciones	(5.399)	Pasivo No Corriente		Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	113.003
- Seguros y vigilancia	(19.294)	Deudas diversas L/P	188.571	Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	48.431
- Energía y combustible	(8.867)	Total Pasivo No Corriente	188.571		
- Atención clientes y visitas	(4.840)	Total Pasivo	962.181		
- Papelería y útiles	(1.563)	PATRIMONIO			
- Comisión y gtos. bancarios	(12.600)	Aportes propietarios	514.525		
- Automotores	(14.400)	Ajustes al patrimonio	-		
- Deudores Incobrables	(60.537)	Reservas			
- Gestión de calidad y Capacitación	(3.795)	Resultados Acumulados	(762)		
		Resultados del Ejercicio	74.457		
Costos Fijos	(743.583)	Total Patrimonio	588.221		
EBITDA	140.008	PASIVO Y PATRIMONIO			
		Total Pasivo y Patrimonio	1.550.402		
- Amortización Edificio	-				
- Amortización Maquina e Instalaciones	(37.553)				
- Amortización Vehículos	-				
Total Amortizaciones	(37.553)				
EBIT	102.456				
Intereses perdidos	(22.560)				
Pérdida por Diferencia de Cambio	(5.438)				
Intereses y Gastos Financieros	(27.998)				
Resultado operativo	74.457				

13. SISTEMA DE CONTROL

Hoy en día el principal problema para las empresas no es entender la necesidad del cambio sino el cómo se debe efectuar dicho cambio para poder alcanzar los objetivos trazados. En ese sentido, un buen Sistema de Control de Gestión facilita que los componentes operativos de la empresa contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos.

Se puede apreciar la necesidad de establecer las bases de un sistema de control de gestión que ayude a asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados en la planificación estratégica. El control de gestión está compuesto por un conjunto de indicadores que se encuentran divididos por Centros de Responsabilidad (CR); además posee una definición operacional y consta de valores que sirven de guía para las mediciones futuras.

El CMI es una herramienta muy práctica y útil para el control de gestión pero su implementación debe estar vinculada junto con otras herramientas y pautas que determinaran la efectividad del sistema de control de gestión.

Debido al estilo de dirección informal y basado en la confianza interpersonal que se ejerce dentro de la empresa Fénix LC, a su tamaño y estructura, y a la estrategia que se propone implementar, la cual busca la motivación individual del personal, la descentralización de la toma de decisiones y la implementación de equipos de alto desempeño, es que se propone la implementación de un sistema de control ad-hoc para la organización, con algún componente del control por resultados.

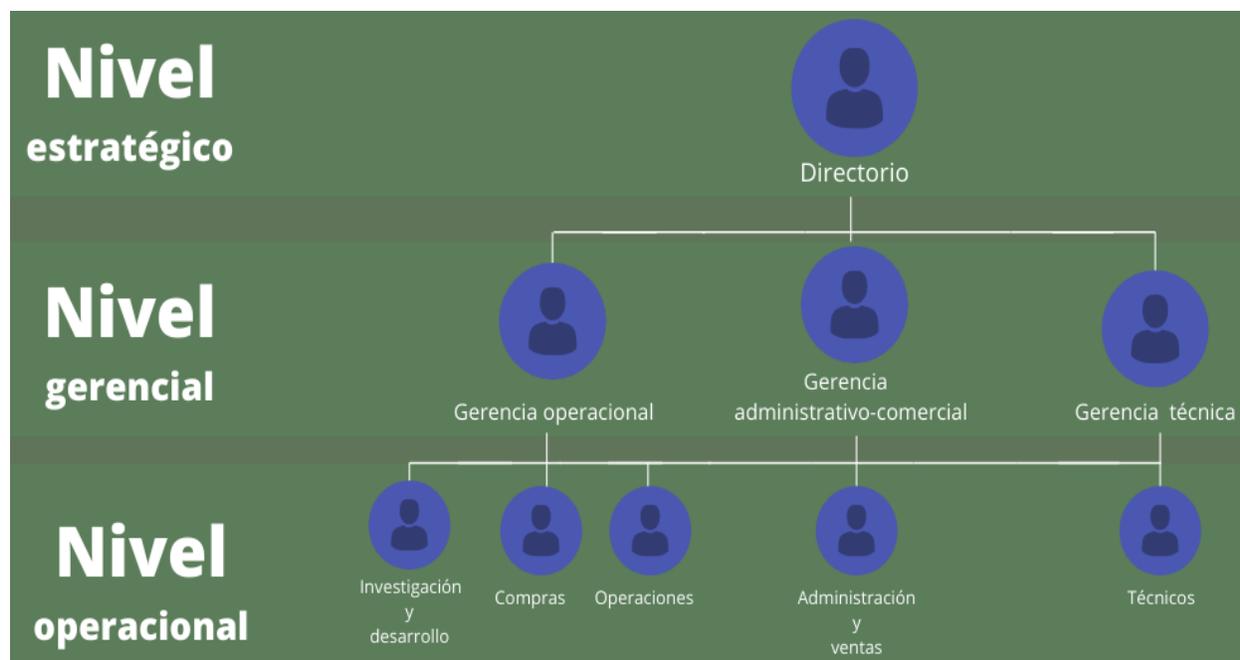
El sistema de control ad-hoc se utiliza cuando es difícil formalizar tareas y medir o evaluar resultados; su énfasis está puesto en los aspectos culturales de la organización y en la confianza interpersonal existente entre los miembros de la misma, por lo cual se utilizan mecanismos de control informales, basados en la supervisión directa y en la descentralización de la toma de decisiones. A través de la implementación de este tipo de sistema se busca no limitar la creatividad en la toma de decisiones e identificar fuertemente al personal con la cultura organizacional y los valores empresariales.

13.1. MECANISMOS DE CONTROL

Los mecanismos de control que existen dentro de las organizaciones se pueden clasificar como formales o informales. En este caso, para la implementación del control de gestión de esta empresa se considera que lo más adecuado sería la presencia de ambos tipos de control.

MECANISMOS FORMALES DE CONTROL

En relación a los mecanismos formales se propone utilizar, tanto la planificación estratégica, como el Cuadro de Mando Integral y los Presupuestos. Conjuntamente se desarrolló un organigrama (ver figura ..) para la empresa, partiendo de la información desarrollada en el capítulo de Estructura, con el fin de poder representar la organización jerárquica y definir centros de responsabilidad.



13.1 ORGANIGRAMA

MECANISMOS INFORMALES DE CONTROL

Los mecanismos informales son fundamentales para esta organización y para la estrategia desarrollada; como fue explicado a lo largo de los capítulos anteriores, es fundamental para el éxito de la organización el compromiso de los empleados con la

estrategia y por ende con los valores organizacionales y la identidad cultural de la empresa avocada al servicio y respuesta al cliente.

Cómo se explicó en el desarrollo de la estrategia, es de vital importancia que toda la empresa esté alineada con los mismos valores y cultura para poder así brindar la propuesta de valor deseada a los clientes. En este sentido, para el desarrollo de la estrategia planteada, no alcanza con la tecnología para alcanzar la eficiencia, debe estar presente el factor humano, la empatía y el liderazgo. El compromiso con el cliente y la identificación con la empresa son fundamentales para empoderar al personal y potenciar de esta forma a la organización en su conjunto.

En línea con este planteo, la empresa debería potenciar tres valores clave para mejorar y generar el ADN organizacional deseado. Es deber de las gerencias liderar y ser resilientes en el cambio para generar una combinación y arraigamiento en los atributos básicos de la organización: propósito, pertenencia y perspectiva.

Para potenciar estos tres factores hay que generar un ambiente cómodo para los trabajadores, pero en este sentido se debe ir más allá del bienestar, se debe generar una conexión entre los trabajadores y la organización; explicar cuál es el propósito de la misma y como cada uno contribuye a la consecución del mismo. El bienestar va a determinar un aumento del propósito común y es responsabilidad de la organización proveer de ese bienestar al colaborador, involucrando a los colaboradores en el diseño del trabajo y de esta manera poder comprender las necesidades de los equipos de trabajo y así mejorar su motivación, desempeño e identificación con la cultura organizacional.

Asimismo son fundamentales las relaciones personales entre los líderes de la organización y sus colaboradores, por eso mismo se propone desarrollar un liderazgo cercano, un liderazgo de campo, en el cual el líder se encuentre en el lugar de trabajo de sus empleados, que tenga contacto con ellos y esté al tanto de lo que pasa en la organización porque lo ve y lo vivencia en el campo de trabajo y no en un informe. Al mismo tiempo, este tipo de liderazgo permite implementar de forma efectiva la supervisión directa, generando que el líder esté en contacto con los trabajadores observando, motivando, transmitiendo e instruyendo en la supervisión.

13.2. CENTROS DE RESPONSABILIDAD

La estructura de la empresa detallada en el organigrama refleja la existencia de cuatro grandes centros de responsabilidad: Directorio, Gerencia operacional, Gerencia técnica y Gerencia administrativo-comercial.

Existen igualmente centros de responsabilidad de menor implicancia a nivel estratégico pero que tienen gran incidencia en el ámbito operacional así como en la estrategia de la organización: investigación y desarrollo, compras, operaciones, administración, ventas y técnicos.

DIRECTORIO (CENTRO DE INVERSIÓN)

El directorio está integrado básicamente por los tres gerentes, sin embargo tiene utilidad separarlo de las gerencias para poder determinar las responsabilidades y funciones de cada unidad por separado y de esta forma monitorear el cumplimiento de sus metas.

En cuanto a la responsabilidad del directorio, la misma radica esencialmente en la implementación de la estrategia y el control del cumplimiento de las funciones y metas trazadas para cada una de las gerencias. Al mismo tiempo el directorio tiene el trabajo de monitorear si la ejecución de los planes de acción es adecuada y en caso de que no esté surtiendo el efecto deseado, es su función plantear las medidas correctivas para alcanzar el objetivo.

Conjuntamente el directorio es el responsable del accionar de la empresa frente a todos sus stakeholders y la sociedad, en este sentido, es responsable de que la empresa cumpla con todas las normas y exigencias a nivel legal y ético.

El responsable de este centro de responsabilidad es el Director General y para medir la actuación de este centro de responsabilidad se proponen los siguientes indicadores:

- Grado de cumplimiento de las reuniones semanales.
 - Se medirá en forma mensual.

- La idea de este indicador es evaluar si se está cumpliendo con el control, comunicación y monitoreo formal y necesario para la implementación de la estrategia.
- Fórmula: Reuniones concretadas / semanas del mes.
- Valoración de la utilidad de la reunión
 - Se medirá en cada una de las reuniones a través de una mini-encuesta evaluadora de la reunión.
 - La evaluación de este indicador brinda información sobre a que debemos apuntar en las reuniones y si se está cumpliendo con el cometido de las mismas.
 - Se asignará una nota del 1 al 5 en base a la valoración sobre la presencia o no de cinco ítems.

Es importante que la información que se genere a partir de la encuesta y los indicadores sea utilizada para tomar medidas correctivas o reforzar a la unidad, en este sentido, muchas veces se incurre en el vicio al calificar esta información y termina siendo inutilizada.

GERENCIA OPERACIONAL (CENTRO DE COSTOS OPERATIVOS)

La gerencia operacional se encarga de la administración de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Entre sus funciones se destacan las de planificación, implementación y supervisión de los procesos y actividades diaria en la operativa de la organización. En este sentido se encarga de gestionar la logística interna de la organización, coordinando recursos y tareas para evitar retrasos y fallos en la operativa de la organización.

Conjuntamente es responsable de gestionar los procesos de producción, logística, compras e investigación y desarrollo. Gestionar implica examinar y analizar el rendimiento de los procesos y desarrollar medidas correctivas o preventivas para lograr la máxima eficacia de dichos procesos.

El responsable de esta unidad es el gerente de operaciones y para medir su actuación se proponen los siguientes indicadores de control:

- Indicador de eficacia: Cumplimiento en plazo de entregas.
 - A través de este indicador se pretende identificar si se está cumpliendo con el cometido logístico de esta unidad.
 - Entregas en plazo / Entregas totales.
- Indicador de eficiencia: Margen Bruto mensual.
 - Este indicador mide cuan eficiente es la unidad en relación al cumplimiento de los objetivos.
 - $[\text{Ingresos} - \text{CV}] / \text{Ingresos}$

COMPRAS (CENTRO DE COSTOS OPERATIVOS)

La unidad de compras es una de las unidades que se desea transformar en equipo de alto desempeño. En este sentido, la integran el gerente operativo, como líder y regulador del EAD, el encargado de compras, cómo analista y tomador de decisiones y un empleado del departamento administrativo que se encarga de recibir y procesar la documentación, así como de apoyar al encargado de compras brindando información sobre las finanzas, la evaluación de los proveedores y la liquidez.

Entre las funciones del departamento están la adquisición de materias primas, análisis de necesidades de la empresa (ya que en general se realizan compras anticipadas para poder funcionar contra-pedido y responder en el corto plazo), optimización de la rotación de stock, solicitudes de presupuestos a proveedores, evaluación de la mejor oferta y comunicación constante con el área administrativa para verificar liquidez y coordinar pagos.

El responsable de esta unidad es el encargado de compras, pero está bajo la supervisión y la guía del gerente operativo. Para evaluar y monitorear a este EAD se utilizarán los siguientes indicadores:

- Desviación del presupuesto asignado:
 - El presupuesto de compras se realiza obviamente en relación a las ventas.
 - Este indicador evalúa el cumplimiento del objetivo de compras trazado.

- Presupuesto de compras / compras

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (CENTRO DE COSTOS DISCRECIONALES)

Esta área en particular depende más que nada de la Gerencia Operativa pero está en permanente contacto con la Gerencia Técnica debido a que la parte técnica es la que evalúa la performance de los productos en relación a lo expresado y deseado por el cliente. Es debido a esto que se propone crear un Equipo de Alto Desempeño en el cuál los integrantes tengan libertad de acción y trabajen en forma conjunta para crear nuevos productos o mejorar los costos de los productos actuales.

El EAD está compuesto por la encargada de Investigación y Desarrollo, el Gerente Técnico y el Gerente Operacional. La responsable del rendimiento y la operativa de la unidad es la encargada, sin embargo se propone funcionar en equipo con el feedback y supervisión tanto del Gerente Técnico (para evaluar la performance y la características técnicas del producto) como del Gerente Operativo (debido a la formación y know how técnico que podría aportar desde el punto de vista del asesoramiento teórico).

Para monitorear la actuación de este EAD se proponen los siguientes indicadores:

- Relación de Ventas de Nuevos Productos (RVNP):
 - Este indicador muestra el porcentaje de ventas que corresponden a nuevos productos o fórmulas, por lo tanto brinda información sobre cómo está impactando el desarrollo de nuevos productos en los ingresos de la empresa.
 - Formula: $\text{Ventas de NP} / \text{Ventas Totales}$
- Ganancias de Ventas de Nuevos Productos (GVNP):
 - Este indicador mide la incidencia de los nuevos productos en el margen bruto.
 - $\text{Margen Bruto por NP} / \text{Margen Bruto}$

OPERACIONES (CENTRO DE COSTOS OPERATIVOS)

El área de operaciones se encarga de la fabricación y logística de los productos. El EAD en esta área está integrado por el Gerente de Operaciones (responsable y encargado de la fabricación y logística en Uruguay), el Gerente encargado de ventas y logística en Argentina y dos asistentes administrativos, uno en cada dependencia. Asimismo están los operarios de fábrica que son 2 empleados que están subordinados al Gerente Operacional y se dedican a la fabricación y embalaje de productos.

Es muy importante la coordinación y comunicación entre los gerentes responsables del EAD para lograr la eficiencia necesaria en los procesos y el cumplimiento con las necesidades de los clientes.

Los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de este EAD serán:

- Fallos en el proceso productivos:
 - Este indicador mide la eficiencia y sistematización de los procesos productivos de fabricación.
 - Fallos en procesos / Procesos Productivos
- Entregas en condiciones:
 - Mide la eficacia del proceso logístico.
 - N° de entregas perfectas / N° de entregas totales
- Tiempo de ciclo de orden interno:
 - Es el tiempo que tarda un pedido en completarse desde que llega la orden a la fábrica hasta que sale el pedido en el vehículo camino al destino.
 - Mide la eficiencia relativa al tiempo del proceso de fabricación.
 - Tiempo de ciclo de orden interno = Fecha y hora de entrada de pedido - Fecha y hora de expedición.

GERENCIA ADMINISTRATIVO – COMERCIAL (CENTRO DE BENEFICIOS)

Esta unidad está constituida por un EAD liderado por el Gerente administrativo-comercial, acompañado de una encargada de ventas, una encargada del área

administrativa en Uruguay, una encargada del área administrativa en Argentina y una asistente contable.

La encargada de Ventas se encarga de las todas las actividades del marketing comercial: visitas a clientes, fijación de precios, análisis de nuevos nichos de mercado, condiciones comerciales de ventas, elaboración de planes de venta, posicionamiento de mercado, entre otras.

Las encargadas de la parte administrativa están cada una encargadas del procesamiento contable y liquidación de sueldos en su filial, así como también de coordinar el área de Comercio Exterior, tramitando documentación relacionada a la exportación e importación de productos y materias primas. La función de estas colaboradoras además es brindar asistencia a todas las áreas de la organización en cuanto a comunicación y como facilitadoras de información y asistencia en las funciones administrativas.

El área de Finanzas se encarga del pago a proveedores, cobranzas a clientes, coberturas y algunas otras actividades financieras, como la adquisición de créditos e inversiones, entre otras. Esta área en particular es cultivada principalmente por el Gerente asistido por la encargada de ventas, quien tiene una vasta experiencia en la industria y en el área financiera y comercial.

Todas las actividades de este centro de responsabilidad se encuentran bajo la supervisión del Gerente y es fundamental la coordinación de esta área con el resto de los centros de responsabilidad de la organización.

En cuanto a los indicadores de desempeño, se propone el uso de los siguientes:

- Departamento de ventas:
 - Este indicador evalúa el cumplimiento del objetivo de ventas trazado y si está siendo acertada la información utilizada para determinación de las proyecciones.
 - Presupuesto de ventas / Ventas
- Departamento de administración
 - N° de Trámites Rechazados / N° de Trámites Enviados

- Mide la eficacia de los papeleos realizados por el departamento.
- Gasto total real / Gasto Presupuestado
 - Evalúa el cumplimiento del objetivo de gasto trazado y si está siendo acertada la información utilizada para determinación de las proyecciones.
- Departamento financiero
 - Ratio de rotación de Cuentas por pagar / Rotación de Cuentas por cobrar
 - Esta relación entre ratios evalúa si se la empresa está obteniendo crédito a una tasa de interés de 0% o si está otorgando crédito a una tasa de interés del 0%.
 - Si el ratio es mayor a 1 entonces estoy obteniendo una financiación a tasa 0, mientras que si es menor la estoy otorgando. En caso de ser igual a 1 quiere decir que pago en el mismo plazo en que cobro.

GERENCIA TÉCNICA (CENTRO DE INGRESOS)

La Gerencia Técnica se encarga de todo lo relativo al servicio pre y post-ventas, por lo cual es la responsable de satisfacer las necesidades de los clientes. El EAD de esta unidad está conformado por el Gerente Técnico, quien es el responsable de su desempeño y de liderar al equipo, la encargada de ventas, quién si bien no forma parte de este departamento se encarga de coordinar con los técnicos y trazar objetivos de venta, y por último los técnicos, que son quienes visitan y responden a los clientes en forma presencial y que poseen conocimiento técnico sobre los productos.

Particularmente en esta unidad es esencial la coordinación y el trabajo conjunto como equipos de alto desempeño para lograr cumplir con la estrategia enfocada en brindar soluciones completas para los clientes pero a su vez ser eficientes y optimizar el rendimiento de los gastos en el servicio.

Para evaluar el cometido de este centro de responsabilidad se proponen los siguientes indicadores:

- Valoración del Cliente
 - Este indicador ya fue desarrollado en el capítulo del CMI.
 - Basado en una encuesta de satisfacción del cliente
- Visitas por venta:
 - A través de este ratio se evalúa cuantas visitas requiero para concretar una venta. Cuanto menor sea este ratio más eficiente es la unidad en relación al tiempo invertido.
 - N° de visitas a clientes / N° de ventas concretadas
- Gastos por venta:
 - Gastos asociados a la venta / Ingresos por Ventas concretadas
 - Este ratio mide la eficiencia de la unidad en relación a los gastos.

13.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Entre los trabajos y funciones de las Gerencias está el control y monitoreo sobre los EAD y el cumplimiento de sus funciones y objetivos, para lo cual resulta conveniente desarrollar un sistema de control que reúna los indicadores de control desarrollados para cada centro de responsabilidad, la frecuencia de medición, el responsable de dicho indicador, los valores meta y las acciones correctivas a desarrollar en caso de que los resultados obtenidos en el indicador sean deficientes.

Para facilitar el control y evaluación, así como también centralizar la información en un único sistema de información se creó una planilla de reporte de indicadores que se presenta a continuación:

PLANILLA DE REPORTE DE INDICADORES

Centro de responsabilidad	Funciones	Indicador	Valor			Frecuencia de evaluación	Resultado alcanzado	Evaluación	Responsable	Accion correctiva
			Deficiente	Tolerable	Meta					
Directorio	Gestión estratégica, Control y Monitoreo de Gerencias y Comunicación	Cumplimiento de reuniones	< 50%	< 75%	> 75%	Mensual			Director	
		Utilidad de la reunion	< 2	3	> 3	Mensual				
Gerencia Operacional	Planificación, Implementación, Coordinación y Supervisión	Cumplimiento de plazos de entrega	< 95%	95%	100%	Mensual			Gerente Operaciones	
		MC mensual	< 40%	> 40%	> 45%	Mensual				
Compras	Presupuesto, analisis y decisiones de compras	Desviacion del presupuesto	< 0.9	> 0.9	> 1	Mensual			Encargado de compras	
Investigación y Desarrollo	Desarrollo de nuevos productos y/o fórmulas	Relacion ventas por nuevos productos	< 5%	> 5%	> 10%	Semestral			Responsable de Calidad I&D	
		Ganancias por ventas de nuevos productos	< 3%	> 3%	> 5%	Semestral				
Operaciones	Fabricación y Logística	Indice de entregas perfectas	< 95%	> 95%	> 98%	Mensual			Gerente Operaciones	
		Porcentaje de fallos productivos	> 5%	< 5%	< 1%	Mensual				
		Tiempo de ciclo de fábrica	> 36 hs	> 24 hs	< 24 hs	Mensual				
Administración y ventas	Marketing y ventas	Desviacion del presupuesto de ventas	< 0.9	< 1	> 1	Bimestral			Encargada de Ventas	
	Administración y procesamiento de documentación e información	índice de Trámites fallidos	> 5%	> 3%	< 3%	Trimestral			Encargada de Administración	
		Desviacion del presupuesto de gastos	> 1.1	< 1.1	< 1	Semestral				
	Cobros y pagos	Ratio de pago sobre cobro	< 0.95	> 0.95	> 1	Semestral			Gerente Administrativo-Comercial	
Gerencia Técnica	Planificación, Implementación, Coordinación y Supervisión del servicio pre y post venta	Valoración del ST por el cliente	< 8	>= 8	>= 9	Semestral			Gerente Técnico	
		Visitas por venta	< 0.25	< 0.33	> 0.33	Semestral				
		Gastos por venta	> 5 %	> 3%	< 3 %	Semestral				

VIII. CONCLUSIÓN

A lo largo de la realización del presente trabajo se logró tanto el objetivo principal como cada uno de los objetivos específicos. En este sentido se comenzó por analizar la situación inicial de la empresa respecto a su estructura y los procesos de administración estratégica que regían en la misma. Se pudo identificar que la situación de la empresa es algo compleja debido a que se encuentra inserta en un entorno de muchas amenazas, en el cual las expectativas en el corto plazo no son alentadoras.

Para la detección de esta situación se debió realizar un relevamiento de la situación del sector curtidor e industrial de la región, así como también de la situación interna de la organización, basándose en los conocimientos e instrumentos adquiridos en estos años de formación académica y en herramientas elaboradas por profesionales y estudiosos de la gestión empresarial.

La situación que atraviesa la empresa ha provocado que la dirección pusiera su atención en mejorar los resultados inmediatos, dejando algo relegada la administración estratégica de la organización.

Partiendo de esta premisa, se detectó la necesidad de elaborar un plan estratégico que comprometiera los mejores resultados posibles en el corto plazo, pero que a su vez, tuviera una visión que le permitiera a la empresa, visualizar el logro de su estabilidad en el largo plazo.

Primeramente se realizó la reformulación de la propuesta de valor de la empresa, buscando actualizar y ampliar los horizontes de la misma, así como comunicar los valores que los directivos pretenden que guíe la toma de decisiones de la empresa.

Luego se establecieron los objetivos estratégicos y la relación entre los mismos, desarrollando un mapa estratégico que se cimienta en la mejora de la gestión del talento humano, fomentando la pertenencia e identificación de los mismos con la empresa, así como la capacitación y descentralización de la toma de decisiones. Se establece una dinámica de trabajo mediante equipos de alto desempeño encargados

de las funciones clave de la organización. Los mismos son establecidos como centros de responsabilidad; se establecen sus funciones y responsables de las mismas y la necesidad de un nuevo enfoque de liderazgo por parte de los gerentes para asegurar su correcto desempeño y su estabilidad.

El proceso de administración estratégico pretende generar ventajas competitivas que se sostengan en el tiempo y sirvan como cimiento para el crecimiento o sostenibilidad de la empresa en el largo plazo; se considera fundamental para ello la identificación de los colaboradores con el propósito empresarial así como con su cultura y valores, por lo cual se buscó con la estrategia y el sistema de control desarrollado incentivar a los mismos a participar más activamente en los procesos críticos de la empresa.

En relación con los aprendizajes que surgieron del trabajo realizado, se pudo experimentar la utilización y aplicación de herramientas, instrumentos y competencias desarrolladas a lo largo de la carrera en un caso real de estudio. A través de dicha experimentación se pudieron detectar los procesos más dificultosos en la implementación de dichas herramientas y sus inconvenientes, junto con la necesidad de actualizar continuamente los conocimientos de las mismas, ya que el ambiente empresarial es sumamente dinámico y los cambios en los paradigmas de gestión traen aparejados cambios continuos en la utilización y aplicación de los instrumentos implicados en la misma, así como también de las teorías mismas de la administración.

Al mismo tiempo se pudo experimentar y utilizar con diversos instrumentos de gestión, lo cual permitió la identificación de preferencias personales en relación a las distintas áreas de gestión, así como las fortalezas y debilidades propias que corresponden a los procesos que trae aparejado el arte de la administración. Se entiende que a través de la realización de este trabajo se pudieron afianzar múltiples conceptos y aprender sobre las aplicaciones y complejidades que tiene la administración y las finanzas en el ámbito organizacional.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- AAQTIC. (2020, Marzo 11). *El Cuero y la Economía Circular*. Retrieved Junio 23, 2020, from Tecnología del Cuero: <https://tecnologiadelcuero.aaqtic.org.ar/el-cuero-y-la-economia-circular/>
- Amat, J. M., Soldevilla, G. P., & Castelló, T. G. (2002). *Control Presupuestario*. España: Gestión 2000.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Público*. CEPAL.
- Banco BASE. (2017, Abril 24). *¿Por qué son tan importantes los presupuestos para las empresas?* Retrieved Junio 22, 2020, from Grupo Financiero BASE: <https://blog.bancobase.com/por-que-son-tan-importantes-los-presupuestos-para-las-empresas>
- Barrios, C. (2020, Marzo 05). *La industria del cuero en su peor momento histórico*. Retrieved Junio 24, 2020, from La mañana: <https://www.xn--lamaana-7za.uy/actualidad/la-industria-del-cuero-en-su-peor-momento-historico/>
- Biondi, M. (2001). *Estados Contables Projectados. Lineamientos Generales. Una Tarea Multidisciplinaria*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas.
- Cáceres, V. E. (2012). *Cuadro de Mando Integral y su Aplicación en una Empresa Del Rubro Plástico: Itam-Plas*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Ciencias Económicas.
- Cantera, V., & Pérez, S. (2012, Julio). *La industria curtidora uruguaya: caracterización y evolución reciente*. Retrieved Junio 21, 2020, from Cámara de Industria Uruguay: <http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/14317/1/imprimir7.pdf>
- CGenerate. (2016, Agosto 21). *Análisis CAME*. Retrieved Junio 21, 2020, from Generate Change: <https://change.wordpress.com/2016/08/21/analisis-came-dafo-ii/>

- Concha, C. I., & Marín, R. A. (2005). *Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas Chilenas*. Santiago de Chile: Universidad de Chile: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Connex. (2020, Mayo 22). *Cómo construir una estrategia de contenido que no genere ruido*. Retrieved Junio 23, 2020, from El blog de Connex sobre Marketing B2B: <https://blog.connex.es/como-construir-una-estrategia-de-contenido-que-no-genera-ruido>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Cueto, P. M. (2020). *Control de Gestión*. Retrieved Junio 22, 2020, from Web Personal del Lic. Pablo Martín Cueto: <https://pablomartincueto.com.ar/direccion/Control%20de%20Gestion.pdf>
- Durán, S. E., Crissien, J. E., Virviescas, J., & García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 24.
- Durán, S., Garcia, J., Prieto, R., Cardeño, E., Garcia, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16.
- Emaze. (n.d.). *Clima Organizacional*. Retrieved Junio 22, 2020, from Emaze: <https://app.emaze.com/@AOITRFICW#1>
- Fallotico, J. F., & Martí, J. C. (2016). *Diseño e implementación del proceso de administración estratégica en la distribuidora DC*. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración.
- Fenxi Leather Chemicals. (2017). *Fenxi Leather Chemicals*. Retrieved Junio 22, 2020, from Fenxi Leather Chemicals: <http://www.fenix-lc.com/inicio-0>

- Genesin. (2018, Enero 16). *Los tres principio del liderazgo*. Retrieved Junio 21, 2020, from Genesin: Centro de Coaching y Liderazgo: <https://genesin.biz/los-tres-principios-del-liderazgo/>
- Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Civitas.
- Greenpeace. (2019, Octubre 10). *La ganadería industrial está destruyendo el planeta*. Retrieved Junio 21, 2020, from Greenpeace: <https://es.greenpeace.org/es/sala-de-prensa/comunicados/la-ganaderia-industrial-esta-destruyendo-el-planeta/>
- Guzmán, E. A., & Alejo, O. J. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 10.
- Herzovich, M. (2020, Marzo). *Tensión entre frigoríficos y curtiembres por el destino de las pieles en pleno Convid19*. Retrieved Junio 23, 2020, from Cuero América: <http://cueroamerica.info/wpnews/2020/04/tension-entre-frigorificos-y-curtiembres-por-el-destino-de-las-pieles-en-pleno-convid19/>
- Hill, C. , & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- INESCOP. (2020, Marzo 16). *El impacto ambiental de los materiales también cuenta*. Retrieved Junio 23, 2020, from LederPiel: <http://lederpiel.com/acvshoes-inescop-materiales-sostenibles/>
- Kaplan, D. P., & Norton, R. S. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan, D. P., & Norton, R. S. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* . Massachusetts: Harvard Business Press.
- Kaplan, D. P., & Norton, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- MasterBase. (2015). *Cómo crear una propuesta de valor efectiva*. Florida: MasterBase.

- Medina, A. (1994). *El Control de Gestión como Apoyo a la Dirección de la Pyme*. Santiago de Chile: USACH.
- Mejía, C. A. (2003). La Propuesta de Valor. *Documentos Planning*, 1-4.
- Mell, G. M. (2013). *Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Equipos y Transporte de una Empresa Constructora*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Mercadeo. (2019). *Edición especial aniversario*. Uruguay: Asociación de Dirigentes de Marketing.
- Miles, J. (2016, Setiembre 7). *Productividad, Competitividad y Resultados Empresariales*. Retrieved Junio 21, 2020, from Sitio Personal de John Miles Touya: <https://johnmilestouya.com/?p=26922>
- Nicoletti, M. (2019, Marzo 20). *Dólar futuro: cómo eliminar el riesgo cambiario*. Retrieved Junio 23, 2020, from InfoNegocios: <https://infonegocios.info/infobursatil/dolar-futuro-como-eliminar-el-riesgo-cambiario>
- Núñez, R. (2016, Marzo 28). *Técnicas de recolección de información en Investigación Cualitativa*. Retrieved Junio 23, 2020, from Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-recoleccion-informacion-investigacion-cualitativa/>
- OCDE. (2019). *Perspectivas económicas de América Latina 2019. Desarrollo en transición*.
- Omaña, D. (2018, Agosto 3). *¿Cómo mejorar la comunicación organizacional de mi empresa?* Retrieved Junio 22, 2020, from Consultores de Sistemas y Gerencia (CSG): <https://csg-3000.com.ve/como-mejorar-la-comunicacion-organizacional-de-mi-empresa/>
- Pardo, D. (2018, Setiembre 28). *Argentina: ¿qué es el dólar futuro y por qué muchos están ganando (y perdiendo) millones con él?* Retrieved Junio 23, 2020, from BBC news: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-45668030>

- Perspectiva, E. (2019, Junio 11). *Crisis en la industria curtidora uruguaya: causas y perspectivas*. Retrieved Junio 23, 2020, from En Perspectiva: [HTTPS://WWW.ENPERSPECTIVA.NET/DELOITTE/CRISIS-LA-INDUSTRIA-CURTIDORA-URUGUAYA-CAUSAS-PERSPECTIVAS/](https://www.enperspectiva.net/deoitte/crisis-la-industria-curtidora-uruguaya-causas-perspectivas/)
- Porter, M. (1996). ¿Qué es estrategia? *Harvard Business Review*, Edición Noviembre-Diciembre.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: edición actualizada y aumentada*. España: Ediciones Deusto.
- Qiwa. (2019, Noviembre 13). *¿Por qué el cuero es más eco-friendly que otro material en ropa y calzado?* Retrieved Junio 24, 2020, from Qiwa expertos en cuero: [https://www.qiwacueros.com/por-que-el-cuero-es-mas-eco-friendly-que-otro-material-en-ropa-y-calzado#:~:text=Entre%20las%20razones%20por%20las,para%20el%20medio%20ambiente%20est%C3%A1n%3A&text=Las%20pieles%20animales%20son%20un,miles%20de%20a%C3%B1os%20en%](https://www.qiwacueros.com/por-que-el-cuero-es-mas-eco-friendly-que-otro-material-en-ropa-y-calzado#:~:text=Entre%20las%20razones%20por%20las,para%20el%20medio%20ambiente%20est%C3%A1n%3A&text=Las%20pieles%20animales%20son%20un,miles%20de%20a%C3%B1os%20en%20)
- Qiwa. (2019, Diciembre 16). *¿Qué pasaría si se dejara de producir artículos de cuero?* Retrieved Junio 24, 2020, from Qiwa Expertos en Cuero: <https://www.qiwacueros.com/que-pasaria-si-se-dejara-de-producir-articulos-de-cuero>
- Rosales, A. G. (2020, Enero 22). *Las exportaciones de cuero en Uruguay se hunden un 30%*. Retrieved Junio 21, 21, from Modaes Latinoamérica: <https://www.modaes.com/entorno/las-exportaciones-de-cuero-en-uruguay-se-hunden-un-30-en-2019.html>
- Royero, J. (2001). Modelos de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Steinfeld, H. (2018). *Ganadería baja carbono y sostenible en América Latina y el Caribe*. Retrieved Junio 21, 2020, from Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/3/CA1822ES/ca1822es.pdf>

- Terrile, S. (2018, Abril 15). *En el país de las vacas, la industria del cuero no logra ser competitiva*. Retrieved Junio 21, 2020, from La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/en-el-pais-de-las-vacas-la-industria-del-cuero-no-logra-ser-competitiva-nid2125525>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Editorial Patria.
- Universidad Católica del Uruguay. (2019). *La industria política en Uruguay*. Montevideo: Instituto de Competitividad.
- Uruguay XXI. (2019, Diciembre 18). *Uruguay: una revolución tecnológica en poco más de una década*. Retrieved Junio 21, 2020, from Uruguay XXI: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/uruguay-una-revolucion-tecnologica-en-poco-mas-de-una-decada/>
- Velazquez, S., Giraldo, D., & Cardona, N. (2015, Diciembre). Reciclaje de residuos del cuero: una revisión de estudios experimentales. *Informador Técnico*, 79, 188-198.
- Villacís, J. E. (2016, Mayo 30). *Los 4 Pilares de una Estrategia Empresarial Exitosa*. Retrieved Junio 21, 2020, from Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/30/los-4-pilares-de-una-estrategia-empresarial-exitosa-3/>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

X. ANEXOS

1. ESTADOS CONTABLES PROYECTADOS PARA EL AÑO 2020

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL PROYECTADO DEL EJERCICIO EN CURSO 2020		
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLOR SRL	
	ESP	ESP Proyectado
ACTIVO	31/12/2019	31/12/2020
Activo Corriente		
Disponibilidades	167,084	113,003
Inversiones temporarias	-	-
Créditos por ventas	732,041	689,284
Otros créditos	98,274	154,678
Bienes de cambio	526,596	499,112
Total Activo Corriente	1,523,995	1,456,077
Activo No Corriente		
Bienes de uso	118,455	124,781
Total Activo No Corriente	118,455	124,781
Total Activo	1,642,450	1,580,858
PASIVO		
Pasivo Corriente		
Deudas comerciales	543,255	536,721
Deudas financieras	409,298	256,831
Deudas diversas	40,372	37,829
Total Pasivo Corriente	992,925	831,381
Pasivo No Corriente		
Deudas diversas L/P	138,382	235,714
Total Pasivo No Corriente	138,382	235,714
Total Pasivo	1,131,307	1,067,095
PATRIMONIO		
Aportes propietarios	514,525	514,525
Ajustes al patrimonio		-
Reservas		
Resultados Acumulados	(10,493)	(3,382)
Resultados del Ejercicio	7,111	2,620
Total Patrimonio	511,143	513,763
PASIVO Y PATRIMONIO		
Total Pasivo y Patrimonio	1,642,450	1,580,858

ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO DEL EJERCICIO EN CURSO 2020													
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLOR SRL												
PROFIT AND LOSS ACCOUNT	Meses USD												
	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	Anual
Volumen Ventas Kilos	24,141	24,141	35,867	10,983	12,585	15,524	21,168	19,261	31,186	28,660	35,584	32,008	291,107
- Ventas brutas Terminación	83,599	83,599	140,448	39,504	45,756	62,278	80,272	75,934	130,830	111,245	137,213	124,464	1,115,140
- Ventas brutas Húmedo	47,268	47,268	75,693	29,714	26,758	32,590	41,058	48,498	51,323	72,747	68,430	80,830	622,177
- Comisiones ganadas	5,335	5,335	(4,351)	7,207	2,598	3,598	4,317	4,317	5,396	6,476	7,195	7,195	54,616
- Int. impl.+ Aj DC \$/U\$S Terminación	(4,789)	(4,789)	(7,051)	(2,424)	(5,673)	(3,919)	(5,052)	(4,779)	(8,233)	(7,001)	(8,635)	(7,833)	(70,177)
- Int. impl.+ Aj DC \$/U\$S Húmedo	(4,386)	(4,386)	(6,040)	(1,652)	(1,763)	(2,620)	(3,301)	(3,899)	(4,126)	(5,849)	(5,502)	(6,499)	(50,024)
Ventas Netas Terminación	78,810	78,810	133,397	37,080	40,083	58,358	75,220	71,155	122,597	104,245	128,578	116,631	1,044,963
Ventas Netas Húmedo	48,217	48,217	65,302	35,269	27,593	33,567	42,074	48,916	52,592	73,374	70,123	81,526	626,769
TOTAL VENTAS	127,026	127,026	198,699	72,349	67,676	91,926	117,294	120,071	175,189	177,618	198,701	198,158	1,671,732
- Fletes local	(741)	(741)	(959)	(653)	(329)	(531)	(677)	(693)	(1,011)	(1,025)	(1,147)	(1,144)	(9,650)
- Fletes exportación	(2,015)	(2,015)	(1,869)	(990)	(762)	(1,186)	(1,514)	(1,550)	(2,261)	(2,293)	(2,565)	(2,558)	(21,577)
- Gastos exportación	(3,323)	(3,323)	(2,805)	(342)	(962)	(1,668)	(2,128)	(2,178)	(3,178)	(3,222)	(3,605)	(3,595)	(30,327)
- Costo de Ventas	(39,421)	(39,421)	(54,521)	(18,879)	(16,543)	(26,753)	(34,483)	(32,620)	(56,202)	(47,789)	(58,944)	(53,468)	(479,045)
- Costo de Ventas Húmedo	(31,285)	(31,285)	(51,183)	(18,518)	(21,627)	(23,001)	(28,830)	(33,518)	(36,037)	(50,277)	(48,050)	(55,864)	(429,476)
- Costos variables	(76,784)	(76,784)	(111,337)	(39,383)	(40,222)	(53,139)	(67,632)	(70,559)	(98,690)	(104,606)	(114,311)	(116,627)	(970,075)
- MARGEN BRUTO Terminación	33,310	33,310	73,243	16,216	21,488	28,220	36,418	34,114	59,944	49,915	62,317	55,867	504,363
- MARGEN BRUTO húmedo	16,932	16,932	14,119	16,751	5,966	10,566	13,244	15,398	16,555	23,096	22,073	25,663	197,293
TOTAL MARGEN BRUTO	50,242	50,242	87,362	32,966	27,454	38,786	49,662	49,512	76,499	73,012	84,391	81,530	701,656
- Costo Salarial	(38,504)	(38,504)	(27,193)	(18,637)	(17,895)	(22,074)	(23,081)	(23,081)	(28,851)	(34,621)	(38,468)	(38,468)	(349,375)
- Honorarios	(2,433)	(2,433)	(2,519)	(2,631)	(2,548)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(2,515)	(30,168)
- Conservación equipos e inmuebles	(1,316)	(1,316)	(2,167)	(1,374)	(1,847)	(1,788)	(1,788)	(1,788)	(1,788)	(1,788)	(1,788)	(1,788)	(20,538)
- Alquileres	(4,334)	(4,334)	(4,347)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(4,334)	(52,021)
- Movilidad, viáticos y couriers	(1,181)	(1,181)	(467)	(735)	(923)	(1,544)	(1,970)	(2,017)	(2,942)	(2,983)	(3,337)	(3,328)	(22,608)
- Materiales de consumo y muestras	(394)	(394)	(1,335)	(310)	(458)	(332)	(423)	(433)	(632)	(641)	(717)	(715)	(6,784)
- Comunicaciones	(657)	(657)	(267)	(274)	(280)	(242)	(308)	(316)	(461)	(467)	(522)	(521)	(4,970)
- Seguros y vigilancia	(1,237)	(1,237)	(2,003)	(1,416)	(1,384)	(1,717)	(1,717)	(1,717)	(1,717)	(1,717)	(1,717)	(1,717)	(19,294)
- Energía y combustible	(658)	(658)	(721)	(588)	(576)	(386)	(493)	(504)	(736)	(746)	(834)	(832)	(7,732)
- Atención clientes y visitas	(100)	(100)	(44)	(39)	(87)	(348)	(444)	(455)	(663)	(673)	(752)	(750)	(4,456)
- Papelería y útiles	(134)	(134)	-	(63)	(145)	(107)	(137)	(140)	(205)	(207)	(232)	(231)	(1,736)
- Comisión y gtos. bancarios	(1,122)	(1,122)	(653)	(1,334)	(1,245)	(434)	(1,095)	(1,095)	(1,095)	(1,095)	(1,095)	(1,095)	(12,479)
- Automotores	(1,287)	(1,287)	(1,143)	(884)	(1,587)	(658)	(1,302)	(1,302)	(1,302)	(1,302)	(1,302)	(1,302)	(14,657)
- Deudores Incobrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(95,220)	(95,220)
- Gestión de calidad y Capacitación	-	-	-	-	-	(223)	(285)	(292)	(425)	(431)	(483)	(481)	(2,620)
- Gastos Fijos	(53,354)	(53,354)	(42,859)	(32,619)	(33,309)	(36,702)	(39,892)	(39,988)	(47,666)	(53,521)	(58,097)	(153,298)	(644,660)
- EBITDA	(3,112)	(3,112)	44,503	347	(5,855)	2,084	9,770	9,524	28,832	19,491	26,293	(71,768)	56,997
- Amortización Edificio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Maquina e Instalaciones	(2,889)	(2,889)	(3,303)	(2,777)	(2,678)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(34,886)
- Amortización Vehículos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortizaciones	(2,889)	(2,889)	(3,303)	(2,777)	(2,678)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(2,907)	(34,886)
- EBIT	(6,001)	(6,001)	41,200	(2,430)	(8,533)	(823)	6,862	6,616	25,925	16,584	23,386	(74,675)	22,110
- Intereses Ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Intereses Perdidos	(2,429)	(2,429)	(2,115)	(2,107)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(2,115)	(25,999)
- Diferencia de cambio	(9,054)	(9,054)	20,557	43,816	45,617	(6,286)	(6,286)	(6,286)	(6,286)	(6,286)	(6,286)	(6,286)	47,882
- Intereses y gtos financieros	(11,483)	(11,483)	18,442	41,709	43,502	(8,401)	(8,401)	(8,401)	(8,401)	(8,401)	(8,401)	(8,401)	21,883
- Resultados operativos	(17,484)	(17,484)	59,642	39,279	34,969	(9,224)	(1,538)	(1,784)	17,524	8,183	14,986	(83,076)	43,993
- Impuesto a la renta	(339)	(339)	(297)	(306)	(367)	(2,460)	(3,139)	(3,214)	(4,689)	(4,754)	(5,318)	(5,303)	(30,525)
- Impuesto al patrimonio	(805)	(805)	(948)	(977)	(986)	(904)	(904)	(904)	(904)	(904)	(904)	(904)	(10,848)
- Impuestos	(1,144)	(1,144)	(1,245)	(1,283)	(1,353)	(3,364)	(4,043)	(4,118)	(5,593)	(5,658)	(6,222)	(6,207)	(41,373)
- Resultados neto de impuestos	(18,627)	(18,627)	58,397	37,996	33,616	(12,588)	(5,581)	(5,902)	11,932	2,526	8,763	(89,284)	2,620

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS PROYECTADO DEL EJERCICIO 2020		
EMPRESA	MACELCOR SA - HIGHCOLORSRL	
		Presupuesto 2020
	Actividades de Operación	31/12/2020
Resultado del ejercicio		2,620
(Aumento) o Disminución	Inversiones temporarias	-
(Aumento) o Disminución	Créditos por ventas	42,757
(Aumento) o Disminución	Otros créditos	(56,404)
(Aumento) o Disminución	Bienes de cambio	27,484
Aumento o (Disminución)	Deudas comerciales	(6,534)
Aumento o (Disminución)	Deudas diversas	(2,543)
Flujo neto de efectivo por actividades de operación		7,380
	Actividades de inversión	
(Adquisiciones) o ventas	Bienes de uso	(6,326)
Flujo neto de efectivo por actividades de inversión		(6,326)
	Actividades de financiación	
Aumento o (disminución)	Deudas financieras	(152,467)
Aumento o (disminución)	Deudas diversas L/P	97,332
Aporte de capital		-
Flujo neto de efectivo por actividades de financiación		(55,135)
Aumento o (disminución) de efectivos y equivalentes		(54,081)
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio		167,084
Efectivo y equivalentes al final del ejercicio		113,003