



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA INTERNACIONAL

Maestría en Administración de Empresas

CUADRO DE MANDO RRHH

PROYECTO FINAL
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA MADELA S.A.

MAESTRANTES

LAURA FUENTES

ISRAEL MICHEL GOMEZ

WHITNEY URIBE

YOAN SILVA

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 2 |
| Introducción | 3 |
| Justificación | 5 |
| I. Antecedentes | 7 |
| 1.1. Historia de la empresa | 7 |
| 1.2. Descripción de la empresa | 8 |
| II. Misión, Visión y Valores | 11 |
| 2.1. Misión..... | 11 |
| 2.2. Visión..... | 11 |
| 2.3. Valores..... | 11 |
| III. Análisis FODA | 12 |
| IV. Diagnóstico Estratégico | 14 |
| V. Objetivos Estratégicos..... | 17 |
| VI. Programa Estratégico | 21 |
| 6.1. Plan de acción..... | 21 |
| 6.2. Estrategias de mercado..... | 21 |
| VII. Cuadro de Mando Integral | 23 |
| VIII. Plan Financiero | 24 |
| IX. Misión y Visión de Recursos Humanos..... | 25 |
| 9.1. Misión..... | 25 |
| 9.2. Visión..... | 25 |
| X. Políticas de Recursos Humanos..... | 26 |
| XI. Plan Operativo Anual | 28 |
| Conclusiones | 29 |
| Recomendaciones | 30 |
| Bibliografía | 32 |
| Anexos..... | 33 |

En la actualidad las herramientas de gestión han sido de gran ayuda para las organizaciones al momento de llevar a cabo iniciativas estratégicas que logren proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Es por esta razón que las organizaciones al momento de comunicar su estrategia gerencial deben impartir un control y seguimiento exhaustivo en cada una de las personas que participan en el desarrollo empresarial. De esta manera el presente trabajo da a conocer la el diseño de un plan estratégico a través de herramientas como el Cuadro de Mando Integral para la mejora y progreso de la empresa MADELA dedicada al diseño y fabricación de mobiliario para diferentes sectores.

MADELA ha experimentado numerosas dificultades debido a su visión tan emblemática y caótica de lograr un posicionamiento estratégico a corto plazo dejando en el olvido distintas responsabilidades administrativas que afecta directamente la sostenibilidad del negocio, sin embargo y como propuesta de mejora la organización se planteó en aplicar cada una de las técnicas y conceptos provenientes del cuadro de mando integral buscando no solamente lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos si no encontrar un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas que se llevan a cabo tanto interna como externamente en las instalaciones de la empresa.

A la empresa MADELA le ha costado gran esfuerzo adaptarse a cada una de las costumbres y hábitos del mundo tan dinámico y globalizado que se encuentra, sin embargo, la presente aplicación del cuadro de mando integral hará de ella transformar y movilizar cada factor intangible a fin de responder a las diversas variaciones del entorno. Es de esta manera que durante el siguiente estudio de caso se apreciará diversos medios que garanticen a la organización lograr una interfaz directa entre cada una de las perspectivas de negocio que hagan de ella alcanzar su visión empresarial y su equilibrio operativo.

El proceso de globalización del mercado, donde los sistemas de información y producción están caracterizados por una creciente automatización, las situaciones que impone el mismo y el comercio internacional hace necesario que las actuales empresas logren mejorar los estándares de productividad y calidad y el diseño de productos, esto ha traído como consecuencia que los procesos administrativos o de gestión hayan ido más allá del ámbito operativo de la empresa y estén ahora más que nunca vinculados estrechamente con la estrategia de expansión de la misma, donde el aumento de productividad, eficiencia y eficacia, es determinante en la definición de metas y en la posición de la empresa en el mercado.

A medida que las empresas van creciendo se crea la necesidad de diseñar métodos, estructuras o herramientas como CMI (Balanced Scorecard) para lograr integrar todos los recursos que poseen buscando aprovechar los esfuerzos individuales y colectivos de la empresa identificando factores claves de éxito y estrategias eficientes y eficaces que faciliten el logro de las metas propuestas de acuerdo a las políticas de cada una y el comportamiento de la economía a nivel mundial.

La gestión administrativa es muy importante en las organizaciones que están avanzando hacia objetivos macroeconómicos, ya que les permite ser más competitivas logrando utilizar sus recursos tangibles e intangibles de manera eficiente. Una de las características del control es realizar ajustes de desempeño o crear planes de contingencia dependiendo de la necesidad que se presente, de corregir desviaciones con respecto a un parámetro establecido para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas que no se tuvieron en cuenta en la formulación de una estrategia.

El proceso se basa en el constante monitoreo de variables que determinan directa e indirectamente el éxito de la empresa, así mismo implica diseñar sistemas de medición como indicadores, no solo financieros, que se comparan con un patrón

previamente establecido generando resultados que proporcionen información que sustente la toma de decisiones en busca del logro de los objetivos.

La herramienta de CMI (Balanced Scorecard) representa una forma de combinar medidas financieras y no financieras con el propósito de evaluar el desempeño actual y la dirección estratégica necesaria para cumplir las metas a largo plazo, traduciendo la visión estratégica de la compañía en un conjunto de indicadores e inductores de actuación, los cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, que permita entender y diagnosticar la situación financiera actual y futura de la compañía.

Es una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, teniendo como resultado una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, permitiendo que los empleados estén más comprensivos y motivados para aceptar el cambio y tener la fuerza para implementar las decisiones de la empresa.

La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua, involucrando todas las áreas de la empresa apoyándose en un sistema de comunicación que se debe diseñar de acuerdo a la estructura de la misma. No solo logra realizar una planeación estratégica bien estructurada, conocer su potencial, sus puntos débiles, sino también tener un control general de todas sus áreas apuntando hacia el beneficio de la organización, de sus empleados y por ende de la sociedad.

El presente trabajo se enfoca en el diseño de esta herramienta de CMI (Balanced Scorecard) para la empresa MADELA, orientada al diseño y fabricación de mobiliario y radicada en la ciudad de Panamá, con el objetivo de mejorar el proceso de gestión administrativa y sentar las bases para el futuro crecimiento de la misma.

El diseño y la aplicación del CMI (Balanced Scorecard) va a contribuir a que la empresa MADELA pueda alinear todas las funciones de la organización hacia los objetivos o estrategias que la compañía desea lograr. A través de esta herramienta la empresa podrá controlar de manera exhaustiva todos los procesos básicos que a la larga contribuirán a convertir a la organización como un ente competitivo en el sector.

Para la empresa MADELA el diseño e implementación del CMI (Balanced Scorecard) permite establecer una mejora continua en toda su estructura organizacional logrando comunicar los objetivos corporativos a cada uno de los funcionarios y equipos, a favor se incorporarán las 4 perspectivas del CMI como lo fundamenta Kaplan y Norton(1992) de la siguiente manera; inicialmente la perspectiva financiera enfatizará a la empresa MADELA tanto en el incremento de sus ventas como a la expansión de nuevos mercados, cabe resaltar que esta herramienta contribuirá a la compañía a adoptar un conjunto de prejuicios con el fin de evaluar los logros que la misma desea alcanzar.

En el momento de entrar a evaluar la perspectiva del cliente y la de los procesos internos que se presentan en dicha organización se busca a través del CMI resolver preguntas como ¿qué debe hacer MADELA para satisfacer las necesidades de los clientes? hasta llegar a identificar aquellos procesos que la organización debe gestionar con el único propósito de generar valor agregado al producto o servicio final, en el instante de haber encontrado la solución a los anteriores interrogantes se buscara alcanzar el logro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que va más enfocado en mejorar las capacidades de cada uno de los empleados de MADELA y su posterior nivel de productividad, sin embargo factores como mejorar de manera proactiva los sistemas de información e innovar herramientas tecnológicas le permitirá a MADELA a través del CMI desenvolverse en un mercado más competitivo.

Actualmente la competencia en el sector maderero se ha vuelto más compleja provocando que las organizaciones se vean obligadas a buscar nuevas herramientas para sobrevivir, sin embargo, al diseñar el CMI más que sobrevivir se busca crecer e innovar en nuevos mercados emergentes generando a la compañía una rentabilidad y sostenibilidad adecuada.

Finalmente y adoptando los argumentos de Alles (2009) sobre el beneficio de adoptar el CMI en una organización, el cual estableció que lo que marca la diferencia de una empresa no solo es la calidad de su producto y de su servicio si no el talento humano que participa en dicha organización y con más veras cuando las personas están enfocadas directamente con la política de la organización, de este modo y sustentando dicho argumento MADELA busca lograr a través del CMI medir aquellas actividades que impulsen el desempeño y el impacto del personal con la estrategia de la organización para poder valorar el éxito empresarial.

1.1. Historia de la empresa

La empresa MADELA fue fundada en el año 2020 por el sueño de un joven arquitecto cubano residente en Panamá hace 15 años. Surgió del esfuerzo y la unión de este soñador y dos primas. La empresa MADELA es una fábrica de mobiliario a medida que busca dar vida a los sueños de jóvenes parejas, padres de familia e inversionistas de vivir en un hogar cómodo y a la vez hermoso. La inauguración de esta fábrica fue todo un reto para estos jóvenes, pues en el momento de su apertura, el país atravesaba por una crisis sanitaria y económica producto de la Pandemia Mundial a causa del Covid-2019. El joven arquitecto aprovechó la restructuración de la compañía El Machetazo y debido esto la venta de una bodega en la localidad de Curundú. Luego de la compra del establecimiento acondicionaron el mismo, de conjunto con familiares y amigos, pintaron las paredes, acondicionaron el comedor de los trabajadores, baños y oficinas. Los dueños se organizaron y realizaron la compra de varias máquinas y herramientas necesarias para realizar la fabricación de los muebles. La bodega que fue adquirida, era una antigua fábrica de muebles para la cadena de supermercados El Machetazo, aspecto que aprovecharon los dueños ya que pudieron recontratar a antiguos trabajadores del antiguo taller. Los primeros clientes del negocio fueron allegados y amigos. Fue un gran reto para todos, sobre todo para los trabajadores, ya que los diseños del arquitecto son innovadores y poco convencionales, muy diferente a lo que estaban acostumbrados los trabajadores a fabricar para la cadena de supermercados.

Al día de hoy la fábrica aún continúa en operaciones desarrollando muchos nuevos diseños, pero presenta algunas dificultades organizativas.

1.2. Descripción de la empresa

La fábrica se dedica al diseño y fabricación de mobiliarios a medida, como closet, centro de entretenimiento, cocinas etc. Sus diseños son realizados en aglomerados enchapados con diseños modernos e innovadores, resistentes a la humedad y con una durabilidad de al menos 10 años. El principal proveedor de la fábrica es local, y presenta en la mayoría de los casos un buen nivel de stock. La empresa para sus operaciones además de los tableros de aglomerados utiliza otras materias primas como son, pegamentos, cantos, tornillos, pintura etc.

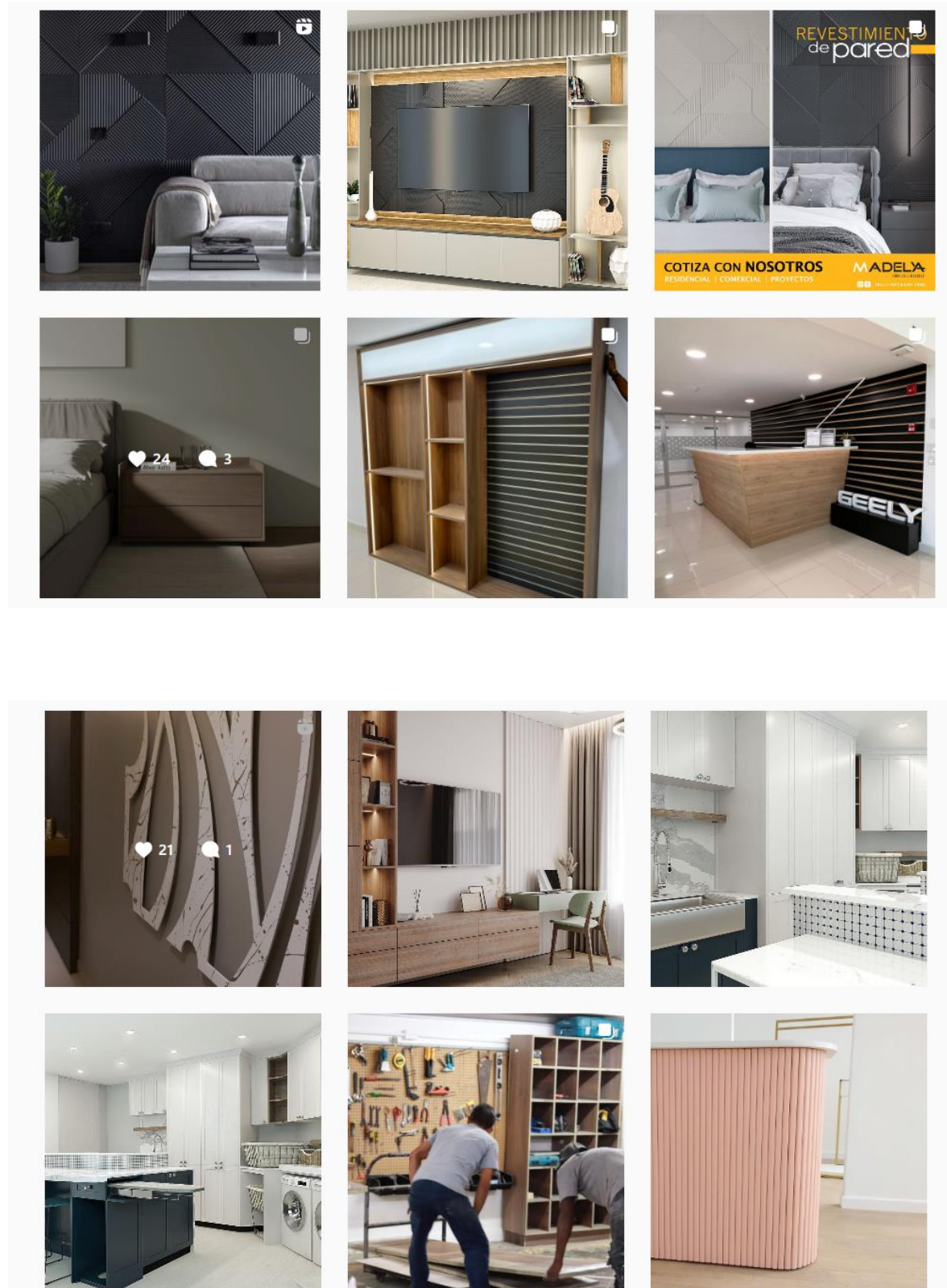
El tiempo de fabricación de un proyecto es de 15 a 20 dependiendo de la disponibilidad de los materiales y de los trabajos en proceso que se tengan. La planta se divide en varias zonas de trabajo: Corte, Canteo, Armado y Pintura. El área de corte tiene una máquina cortadora industrial que es operada por un operario, el área de canteo con una maquina industrial operada por un operario y la estación de armado compuesta por tres operarios armadores.

La empresa, realiza y vende mediante catálogo de trabajos ya realizados, pero su principal mercado es la fabricación a medida. Las ventas se realizan a través del departamento de venta y la solicitud viaja a través de varias involucradas antes de llegar a la fabricación. A continuación, se realiza una descripción operativa:

1. Diariamente, los vendedores visitarán posibles clientes para presentar nuestros productos, captar nuevos clientes y dar a conocer el nombre de MADELA.
2. Al recibir la solicitud de un cliente, el vendedor recogerá toda la información sobre gustos preferencias y referencia que pueda aportar el cliente y llenará el modelo adjunto a este procedimiento en el Anexo No.2 SOLICITUD DE CLIENTE, el cual enviará a la mayor brevedad al correo del diseñador para la elaboración del diseño y presupuesto. El vendedor debe garantizar y presionar al departamento de diseño para que en un máximo de dos (2) días pueda ser presentado el diseño con su presupuesto, en el formato establecido, el cual se anexa un ejemplo al manual en el Anexo No.3 PRESUPUESTO.

3. El vendedor, una vez obtenga diseño y presupuesto debe presentar al cliente nuestra propuesta. Adjunto a la propuesta, el vendedor debe llevar las muestras de los materiales en los cuales fue realizado el diseño o muestra de algunos materiales para que el cliente escoja según corresponda.
4. Si la propuesta de diseño y presupuesto es aceptada por el cliente, el vendedor procederá a la presentación y firma del acuerdo entre cliente y empresa, en el que se relacionan las políticas de la empresa y condiciones, se adjunta en el Anexo No.4 ACUERDO, el mismo será entregado por el departamento comercial. Además, el departamento comercial le entregará una proyección de la producción del proyecto, con el objetivo de que el vendedor pueda verificar el estado de sus proyectos y el cumplimiento en fecha de cada una de sus etapas, se adjunta modelo en el Anexo No.5 CRONOGRAMA DE PRODUCCION.
5. Paralelamente el departamento comercial le entregará al vendedor, la factura por un monto equivalente al 60% del valor del total del proyecto, para su firma y abono, dando paso así al comienzo del proceso productivo. Se anexa modelo de factura en el Anexo No. 6 FACTURA MADELA.
6. Una vez concluido el proceso productivo del proyecto, el departamento comercial confirmará la fecha de comienzo de instalación del proyecto al vendedor, para que este la informe al cliente.
7. Una vez convenido el día del comienzo de la instalación, el vendedor presentará factura al cliente, previa confección por el departamento comercial; por el monto correspondiente al 30% del valor total del presupuesto, para confirmar y dar luz verde al comienzo de la instalación.
8. Una vez concluido el proceso de instalación el vendedor presentará al cliente acta de entrega reflejado en el Anexo No.7 ACTA DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN TERMINADA y factura correspondiente al restante 10% del valor total del presupuesto, previa confección por el departamento comercial.

Proyectos ejecutados y Visualidad de la empresa MADELA



II. Misión, Visión y Valores

2.1. Misión

Diseñar y fabricar mobiliario a la medida contribuyendo a elevar la imagen y el confort de nuestros clientes a través de soluciones modernas y de calidad según estándares globales, con una cultura de alto desempeño y respeto, impulsando el bienestar y capacitación de nuestros colaboradores en constante armonía con nuestra comunidad, garantizando un desarrollo medioambiental favorable y generando un crecimiento sostenido en el mercado con alta rentabilidad empresarial.

2.2. Visión

Convertirnos en la marca líder en diseño y fabricación de mobiliario moderno y de alta calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el mercado panameño.

2.3. Valores

En MADELA, nos tomamos muy en serio las necesidades del cliente, lo cual significa que ponemos al cliente en primer lugar en todo lo que hacemos. Cuando una dirección clara va acompañada de un conjunto de valores sólidos, los empleados se hacen cargo y entienden qué hacer y cómo hacerlo. En este sentido, nuestros valores fundamentales nos impulsan hacia el futuro comprometidos con nuestro activo intangible más valioso, la integridad, la cual es clave para nuestra supervivencia y es fuente del crecimiento individual y corporativo. La cultura de respeto y dedicación al cliente nos permite acompañarle en el desarrollo de soluciones que le satisfagan, contribuyendo a alcanzar sus objetivos y expectativas, siendo la perseverancia un valor esencial que nos permite mantener el rumbo aún en momentos difíciles sin perder de vista los objetivos estratégicos.

III. Análisis FODA

Con el objetivo de realizar un diagnóstico integral de la organización se realizará el análisis de las características de la compañía como base para la construcción de la matriz FODA.

La matriz FODA permitirá a la empresa MADELA conocer su situación real frente a dos escenarios posibles: uno interno que puede controlarse con esfuerzos propios y que serán resultados de las fortalezas y debilidades y un entorno externo difícilmente controlables por cada una de las amenazas que el mismo contexto puede generarle a la organización. Partiendo de lo anterior a continuación se detallan cada una de las características organizados en Factores Internos (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) y Factores externos (OPORTUNIDADES AMENAZAS).

| FORTALEZAS |
|--|
| La empresa cuenta con diseñador propio. |
| La empresa cuenta con maquinaria moderna. |
| La empresa está ubicada en la ciudad. |
| La empresa cuenta con gran espacio para la fabricación de los mobiliarios. |
| La empresa cuenta con mano de obra calificada. |
| la Empresa cuenta con camión propio. |
| La empresa se maneja con descuentos de fabrica en los principales proveedores de la misma. |
| Atención personalizada a los clientes. |
| Capacidad de rápida adaptación a las nuevas exigencias del mercado |
| Proveedores nacionales. |
| Calidad de la materia prima que utiliza para desarrollar sus proyectos. |
| DEBILIDADES |
| La empresa no tiene en marcha la máquina de canteo |
| La empresa contrata a terceros los servicios de corte y canteo. |
| La empresa no cuenta con gran inventario de materiales, pues está condicionada constantemente a la disponibilidad de los materiales de sus proveedores |
| La empresa no cuenta y no prepara capital para emergencias |
| La empresa no cuenta con una planeación estratégica |
| La empresa tiene una gran rotación de la fuerza laboral |
| Incumplimiento de los términos de fabricación pactados con los clientes. |
| Ausencia publicitaria de manera periódica. |

| |
|---|
| Bajo nivel de estudios de mercados. |
| Falta de estímulo al recurso humano. |
| OPORTUNIDADES |
| Por encontrarse en Panamá tiene la posibilidad de exportar sus productos hacia los países cercanos |
| Relaciones comerciales con grandes cadenas de tiendas y concesionarios de autos |
| Posibilidad de expandirse hacia el interior del país |
| Aumento de canales de comunicación (e-commerce) |
| Reducir costos logísticos |
| Vinculación con entidades educativas |
| Crecimiento empresarial |
| Alianzas estratégicas con la competencia |
| Alianzas estratégicas con clientes de gran demanda. |
| Alianza estratégica con clientes de demanda continua. |
| AMENAZAS |
| Creación de nuevas fábricas de mobiliarios en el país |
| Aumento de consumo de este tipo de productos a ebanistas independientes |
| Perdida de mercado |
| Aumento de productos sustitutos. |
| Inestabilidad económica |
| Aumento de los precios de las materias primas y materiales |
| Baja fabricación de nuevos proyectos de edificios que disminuyen la posibilidad de contratos a gran escala. |

Como podemos observar la matriz FODA para la empresa MADELA nos refleja su situación actual en cuanto a los factores internos (F-D) y externos (OA) que se relacionan, dando una panorámica de las acciones que son necesarias encaminar para poder establecer las estrategias necesarias en función de potenciar todo lo referente a las Fortalezas - Oportunidades y minimizar las Debilidades – Amenazas.

IV. Diagnóstico Estratégico

Las estrategias que se van a formular en el presente capítulo tendrán como función ajustar los medios a cada uno de los objetivos señalados, es por esta razón la importancia de haber definido una serie de factores que permitan a MADELA orientarse bajo un parámetro determinado.

Una vez analizado cada uno de los elementos, organizados por cuadrantes, se hace necesario la determinación de estrategias de negocios enfocada en establecer directrices empresariales que ayuden a mitigar las amenazas de la empresa y de conjunto con sus fortalezas aprovechar las oportunidades que se presentan en este escenario. A continuación, se formularán el conjunto de estrategias que darán respuestas a cada una de las posibles combinaciones de la Matriz DAFO:

Formulación de Estrategias según la combinación FO:

| NUMERAL | FORTALEZAS | NUMERAL | OPORTUNIDADES | RELACIÓN | ESTRATEGIAS |
|---------|--|---------|---|-------------------------|---|
| F1 | La empresa cuenta con diseñador propio. | O1 | Por encontrarse en Panamá tiene la posibilidad de exportar sus productos hacia los países cercanos. | F1 F9 F5 O1 | Incursionar en el mercado exterior con productos diferenciadores e innovadores. |
| F2 | La empresa cuenta con maquinaria moderna. | O2 | Relaciones comerciales con grandes cadenas de tiendas y concesionarios de autos. | F3 F6 O2 O3 O4 | Crear plataformas virtuales que permitan el aumento del nivel de ventas y confiabilidad de los usuarios. |
| F3 | La empresa está ubicada en la ciudad. | O3 | Posibilidad de expandirse hacia el interior del país. | F9 F3 O7 | Generar puntos de exhibición y ventas con el fin de aumentar la demanda empresarial. |
| F4 | La empresa cuenta con gran espacio para la fabricación de los mobiliarios. | O4 | Aumento de canales de comunicación (e-commerce). | F9 O6 | Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas que aumenten el grado de formación y aprendizaje de los empleados. |
| F5 | La empresa cuenta con mano de obra calificada. | O5 | Reducir costos logísticos. | F2 F4 O10 | Desarrollar productos con materiales re-utilizables y previamente tratados que generen ventaja competitiva frente al mercado. |
| F6 | La Empresa cuenta con camión propio. | O6 | Vinculación con entidades educativas. | F7 F8 F10 F11 O9 O10 O2 | Generar un plan de ofertas y descuentos que aumenten la atención de los usuarios. |
| F7 | La empresa se maneja con descuentos de fábrica en los principales proveedores de la misma. | O7 | Crecimiento empresarial. | F5 O5 | Fortalecer la cantidad de proveedores nacionales a fin de reducir los costos logísticos de la compañía. |
| F8 | Atención personalizada a los clientes. | O8 | Alianzas estratégicas con la competencia. | F10 O8 | Conservar la calidad de la materia prima para aumentar la demanda y participación del mercado. |
| F9 | Capacidad de rápida adaptación a las nuevas exigencias del mercado. | O9 | Alianzas estratégicas con clientes de gran demanda. | | |
| F10 | Proveedores nacionales. | O10 | Alianza estratégica con clientes de demanda continua. | | |
| F11 | Calidad de la materia prima que utiliza para desarrollar sus proyectos. | | | | |

Formulación de Estrategias según la combinación FA:

| NUMERAL | FORTALEZAS | NUMERAL | AMENAZAS | RELACIÒN | ESTRATEGIAS |
|---------|--|---------|---|-------------------------|---|
| F1 | La empresa cuenta con diseñador propio. | A1 | Creaciòn de nuevas fàbricas de mobiliarios en el país | F10 F11 A5 A6 | Generar mayor cantidad de productos con material reutilizable para evitar la compra de nuevos insumos |
| F2 | La empresa cuenta con maquinaria moderna. | A2 | Aumento de consumo de este tipo de productos a ebanistas independientes | F8 F1 F2 A3 A2 A1 | Realizar estudios de mercado que logren conocer nuevas tendencias del sector |
| F3 | La empresa està ubicada en la ciudad. | A3 | Pèrdida de mercado | F1 al F8 A3 A1 A7 A2 | Desarrollar productos con altos estàndares de calidad y a un precio razonable que aumentan la fidelizaciòn de clientes. |
| F4 | La empresa cuenta con gran espacio para la fabricaciòn de los mobiliarios. | A4 | Aumento de productos sustitutos. | F7 F1 A1 A2 | Aumentar el sentido de pertenecià al trabajador que evite su transferencia a empresas competidoras. |
| F5 | La empresa cuenta con mano de obra calificada. | A5 | Inestabilidad econòmica | F1 al F8 F11A7 A3 A2 A1 | Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad |
| F6 | la Empresa cuenta con camión propio. | A6 | Aumento de los precios de las materia primas y materiales | | |
| F7 | La empresa se maneja con descuentos de fabrica en los principales proveedores de la misma. | A7 | Baja fabricaciòn de nuevos proyectos de edificios que disminuyen la posibilidad de contratos a gran escala. | | |
| F8 | Atenciòn personalizada a los clientes. | | | | |
| F9 | Capacidad de ràpida adaptaciòn a las nuevas exigencias del mercado. | | | | |
| F10 | Proveedores nacionales. | | | | |
| F11 | Calidad de la materia prima que utiliza para desarrollar sus proyectos. | | | | |

Formulación de Estrategias según la combinaciòn DO

| NUMERAL | DEBILIDADES | NUMERAL | OPORTUNIDADES | RELACIÒN | ESTRATEGIAS |
|---------|---|---------|---|----------------------|--|
| D1 | La empresa no tiene en marcha la màquina de canteo. | O1 | Por encontrarse en Panamá tiene la posibilidad de exportar sus productos hacia los países cercanos. | D8 D9 O1 O3 O4 O7 | Llevar a cabo alianzas estratègicas que logren fortalecer su experiencia en el contexto de la mercadotecnia. |
| D2 | La empresa contrata a terceros los servicios de corte y canteo. | O2 | Relaciones comerciales con grandes cadenas de tiendas y concesionarios de autos. | D4 D5 D6 D9 O6 O7 | Fomentar vùnculos con entidades educativas que mejoren el grado de formaciòn de su capital humano |
| D3 | La empresa no cuenta con gran inventario de materiales, pues esta condicionada constantemente a la disponibilidad de los materiales de sus proveedores. | O3 | Posibilidad de expandirse hacia el interior del país | D5 D9 O1 O7 | Evaluar canales de comunicaciòn para generar planes publicitarios. |
| D4 | La empresa no cuenta y no prepara capital para emergencias . | O4 | Aumento de canales de comunicaciòn (e-commerce). | D5 O1 O7 O8 O10 | Generar la incursiòn a mercados internacionales permitirà aumentar su grado de negociaciòn con los clientes |
| D5 | La empresa no cuenta con una planeaciòn estratègica . | O5 | Reducir costos logísticos. | D6 D10 O7 O8 O9 10 | Generar un plan de estimulaciòn en base al desempeñò de los trabajadores con estímulo salarial. |
| D6 | La empresa tiene una gran rotaciòn de la fuerza laboral. | O6 | Vìnculaciòn con entidades educativas. | D1 D2 D3 D4 O8 O9 10 | Preparaciòn de capital de inversiòn y reservas. |
| D7 | Incumplimiento de los terminos de fabricaciòn pactados con los clientes. | O7 | Crecimiento empresarial. | | |
| D8 | Ausencia publicitaria de manera periòdica. | O8 | Alianzas estratègicas con la competencia . | | |
| D9 | Bajo nivel de estudios de mercados. | O9 | Alianzas estratègicas con clientes de gran demanda. | | |
| D10 | Falta de estímulo al recurso humano. | O10 | Alianza estratègica con clientes de demanda continua. | | |

Formulación de Estrategias según la combinación DA

| NUMERAL | DEBILIDADES | NUMERAL | AMENAZAS | RELACIÓN | ESTRATEGIAS |
|---------|---|---------|---|----------------------|---|
| D1 | La empresa no tiene en marcha la máquina de canteo. | A1 | Creación de nuevas fábricas de mobiliarios en el país | D8 A1 A2 A3 A5 A7 | Realizar campañas publicitarias que generen lealtad en la marca |
| D2 | La empresa contrata a terceros los servicios de corte y canteo. | A2 | Aumento de consumo de este tipo de productos a ebanistas independientes | D10 D9 D5 A5 | Diseñar medidas de retención del personal que logren una estabilidad económica |
| D3 | La empresa no cuenta con gran inventario de materiales, pues esta condicionada constantemente a la disponibilidad de los materiales de sus proveedores. | A3 | Pérdida de mercado | D4 D7 D8 D9 A1 A2 A7 | Gestionar planes de promoción que aumente la fidelización de clientes |
| D4 | La empresa no cuenta y no prepara capital para emergencias . | A4 | Aumento de productos sustitutos. | D1 D2 D3 D4 A5 A3 | Incentivar a los trabajadores sobre la importancia de los insumos frente al éxito empresarial |
| D5 | La empresa no cuenta con una planeación estratégica . | A5 | Inestabilidad económica | D4 A3 A4 | Establecer planes de contingencia que permita la amortización de productos sustitutos |
| D6 | La empresa tiene una gran rotación de la fuerza laboral. | A6 | Aumento de los precios de las materia primas y materiales | | |
| D7 | Incumplimiento de los terminos de fabricación pactados con los clientes. | A7 | Baja fabricación de nuevos proyectos de edificios que disminuyen la posibilidad de contratos a gran escala. | | |
| D8 | Ausencia publicitaria de manera periodica. | | | | |
| D9 | Bajo nivel de estudios de mercados. | | | | |
| D10 | Falta de estímulo al recurso humano. | | | | |

El conjunto de estrategias que se han definido anteriormente serán la serie de acciones con la cual la organización se enfocara para dar cumplimiento a los objetivos previamente establecidos, partiendo de lo anterior MADELA buscara con las estrategias formuladas aprovechar cada una de las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas del mismo, aprovechar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades internas.

Con relación a este último las presentes estrategias son el resultado de una serie de combinaciones de movimiento competitivo que las directivas utilizaran a fin de satisfacer las múltiples necesidades de un cliente dinámico, generar el factor empresarial y lograr direccionar las operaciones básicas en pro a la visión.

V. Objetivos Estratégicos

Como ya es conocido, los objetivos estratégicos permitirán a la compañía conocer su direccionamiento estratégico, es decir su visión o propósito empresarial, sin embargo, cada uno de ellos estarán basados bajo dos contextos diferentes, algunos de ellos se formularon a partir de generar valor tangible es decir, rentabilidad, ingresos, productividad, entre otros. Y otros se enfocarán en el valor intangible, destacando factores como satisfacción del cliente, grado de formación de sus trabajadores, entre otros.

Después de cada una de las consideraciones encontradas en el Diagnóstico Estratégico se pudo determinar los puntos críticos que hacen parte de la gestión empresarial de MADELA, por lo tanto y como meta del presente capítulo se establecerán un conjunto de Objetivos que logren reducir o mitigar los riesgos existentes en la compañía de acuerdo a cada una de las perspectivas que componen el CMI (Balanced Scorecard)

| OBJETIVOS MADELA | PERPECTIVAS |
|---|-------------|
| Aumentar el nivel de ventas en un 25 % | Financiera |
| Maximizar el retorno de las inversiones | Financiera |
| Lograr una reducción de los costos indirectos | Financiera |
| Creación de capital para inversión y emergencias | Financiera |
| Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 % | Financiera |
| Maximizar el nivel del servicio al cliente | Clientes |
| Reducir el número de reclamos en un 10% | Clientes |
| Aumentar el grado de fidelización de los clientes | Clientes |
| Lograr participación en los mercados digitales | Clientes |
| Reducir los tiempos ociosos de las maquinarios en funcionamiento | Procesos |
| Incrementar el nivel de productividad en 10% de cada una de las áreas | Procesos |
| Aumentar la calidad en los procesos | Procesos |
| Fortalecer el clima y cultura organizacional | RR.HH |
| Aumentar el grado de formación profesional | RR.HH |
| Diseñar e implementar sistemas de información | RR.HH |
| Fortalecer el grado de motivación en los trabajadores | RR.HH |

Descripción de los Objetivos:

Perspectiva Financiera:

- **Aumentar el nivel de ventas en un 25%:** Cada semana las directivas de MADELA deben dar frente a un sinnúmero de gastos operacionales responsables del funcionamiento empresarial. para ello la compañía deberá en primera medida generar una serie de fondos que logren su respectiva neutralización. La incursión a nuevos segmentos, promociones atractivas y programas que aumenten la relación con el cliente serán algunas claves de negocio que hagan de la compañía mejores oportunidades de ingreso.
- **Maximizar el retorno de la inversión:** en la organización permitirá aumentar el grado de eficiencia del cada uno de los gastos que se ha presupuestado a fin de generar mayor solvencia empresarial.
- **Lograr una reducción de los costos indirectos:** Esas reducciones de costos permiten que MADELA producir la misma cantidad de outputs y al mismo tiempo gaste menos en personal, materiales, energía y suministros.
- **Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 %:** Para las compañías del siglo XXI obtener una rentabilidad adecuada permitirá financiar sus operaciones en las 3 dimensiones del tiempo (corto, mediano y largo plazo) a fin de recompensar a sus accionistas y trabajadores.

Perspectiva Clientes:

- **Maximizar el nivel de servicio al cliente:** Los clientes de MADELA quieren cada vez más opciones, velocidad de respuesta y calidad, todo a un menor coste.

- **Reducir el número de reclamos al 10%:** Reducir el número de reclamos o quejas permitirá a la organización contrarrestar la deserción de clientes a fin de mejorar su participación en el mercado.
- **Aumentar el grado de fidelización de clientes:** Es evidente que la retención de los clientes es una manera efectiva de mantener el nivel de ingresos corrientes. Por lo tanto, es muy importante medir la retención de clientes periódicamente con el fin de identificar las tendencias de cambio.
- **Lograr participación en mercados digitales:** Un modelo de negocio competitivo define como una empresa crea valor en sus clientes a fin de reducir sus esfuerzos al tratar de conseguir un producto o servicio.

Perspectiva Procesos Internos:

- **Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria:** El mejoramiento de la calidad permite a la organización reducir de manera sistemática tiempos de preparación a fin de aumentar el grado de satisfacción de los usuarios.
- **Incrementar el nivel de productividad un 10%:** El único medio que le garantiza a un negocio aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su producción. Para ello deberá en primera instancia generar técnicas que permitan la mejora de métodos, la reducción de desperdicios y un sistema adecuado de retribuciones.
- **Aumentar la calidad operativa:** En MADELA la mejora continua ayuda a los equipos de adaptar y optimizar su desempeño en el desarrollo de las nuevas circunstancias y necesidades. La organización debe ejercer medios que le permitan moverse a la misma velocidad del mercado.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- **Fortalecer el clima y la cultura organizacional:** Una cultura organizacional dinámica y estable se reconocerá no sólo por sus beneficios salariales, sino sobre todo porque genera bienestar y calidad de vida entre los trabajadores, aumentando su interés por la compañía.
- **Aumentar el grado de formación profesional:** El grado de formación en los trabajadores no solamente traerá beneficios personales sino además permitirá a la organización generar factores competitivos que la conlleven a enfrentar nuevos retos del futuro.
- **Diseñar e implementar sistemas de información:** Generar nuevas plataformas de información permitirá a la organización una mayor administración de datos logrando llevar a cabo mejoras en las tomas de decisiones.
- **Fortalecer el grado de motivación en los trabajadores:** Un empleado con niveles de competencias altos, puede no ser un gran elemento de MADELA si no está lo suficientemente motivado. Por lo tanto, el clima organizacional, iniciativa y motivación de los empleados son extremadamente importantes para el área.

VI. Programa Estratégico

6.1. Plan de acción

Como bien conocemos el plan de acción es un mapa que establece el camino para conseguir las metas que tiene un negocio, es decir, refleja la ruta que debe seguir una organización con base en una planificación exhaustiva.

Basados en todos los componentes formulados anteriormente, se presenta el plan de acción que se propone la empresa MADELA, estipulando las áreas o departamentos encargados de llevar a cabo el mismo para la consecución de los objetivos finales.

| OBJETIVOS MADELA | PERPECTIVAS | ACCIÓN | AREA |
|---|-------------|--|------------------|
| Aumentar el nivel de ventas en un 25 % | Financiera | Aumentar y mejorar el portafolio de la compañía | ADMON |
| Maximizar el retorno de las inversiones | Financiera | Manejar sistemas publicitarios y promociones para incrementar las ventas y fidelización. | |
| Lograr una reducción de los costos indirectos | Financiera | Contratar a un vededor puerta a puerta para fomentar la venta mpresarial | |
| Creación de capital para inversion y emergencias | Financiera | Establecer un sistema de compras por inventario para reducir costos logísticos y de transporte | |
| Incrementar la rentabilidad de negocio hasta un 15 % | Financiera | | |
| Maximizar el nivel del servicio al cliente | Clientes | Asesoramiento del cliente durante el proceso de venta . | COMERCIAL |
| Reducir el número de reclamos en un 10% | Clientes | Desarrollar programas de cero defectos | |
| Aumentar el grado de fidelización de los clientes | Clientes | Ejecutar seguimiento de post venta a cada cliente | |
| Lograr participación en los mercados digitales | Clientes | Cración de página web e-commerce | |
| Reducir los tiempos ociosos de las maquinarios en funcionamiento | Procesos | Aumentar la rotación del personal en cada puesto de trabajo. | ADMON |
| Incrementar el nivel de productividad en 10% de cada una de las áreas | Procesos | Incorporar los manuales de buenas practicas en cada estación de trabajo | |
| Aumentar la calidad en los procesos | Procesos | Reducir porcentualmente los productos inconformes a la salida de cada estación de trabajo. | |
| Fortalecer el clima y cultura organizacional | RR.HH | Diseñar e implementar un manual de funciones de cada puesto de trabajo | RECURSOS HUMANOS |
| Aumentar el grado de formación profesional | RR.HH | Involucrar a cada operario en las decisiones practicas de la compañía | |
| Diseñar e implementar sistemas de información | RR.HH | Inscripción de los operarios en cursos complementarios ofrecidos por los proveedores | |
| Fortalecer el grado de motivación en los trabajadores | RR.HH | Comunicación de los objetivos empresariales a los colaboradores. | |

6.2. Estrategias de mercado

Para complementar el plan de acción antes propuesto, MADELA se propone complementar el plan de acción con una estrategia de mercado enfocada en el

Marketing, en la publicidad y en la venta a través de e-commerce y redes sociales. Además, la empresa se propone a partir del segundo semestre la absorción de otra plaza en el área de ventas para el desarrollo de la venta puerta a puerta.

Para llevar a cabo la estrategia de mercado enfocado en el marketing se empleará en primer lugar la estrategia de Inbound marketing, que busca que los clientes sean los que lleguen interesados al negocio en lugar de la empresa perseguirlos. Para su ejecución la empresa ofrece una serie de recursos que ayudan a los usuarios a resolver necesidades relacionadas con las actividades y productos que realiza MADELA, sirviendo como incentivo para que los usuarios pasen a formar parte de la base de datos de la empresa, se inicie una relación y luego se culmine en conversión. Estos recursos se publicarán a través de las redes sociales de MADELA como tutoriales y guías descargables de proyectos sencillos que se pueden llevar a cabo en las propias casas.

Además, se llevará a cabo la estrategia de marketing de contenidos, que se basa en crear valor para los usuarios a través de contenidos en diferentes y de manera continua, como son artículos, blogs, videos y fotos de trabajos realizados por MADELA y con el objetivo de contar la historia detrás de cada proyecto con la cual otros clientes pueden sentirse identificados.

También se implementará el email marketing, por ser una de las estrategias de mayor recorrido y una de las más efectivas de estos tiempos. Una vez que un cliente se suscriba a uno de nuestros canales de difusión, se va a estableciendo a través de esta estrategia una comunicación directa con el cliente sin ser invasiva y se va alimentando esta relación hasta la conversión final en leads.

Por último, MADELA llevará a cabo la estrategia de social Ads, que se refiere a los anuncios pagados de la marca en las redes sociales que más alto tráfico poseen.

Con la puesta en práctica de estas estrategias se prevé que para el año 2023 la empresa esté más cerca de cumplir sus objetivos en las diferentes áreas relevantes, y además tenga una mejor posición en el mercado asegurando su permanencia en el mismo.

VII. Cuadro de Mando Integral

Como ya sabemos, el cuadro de mando integral ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos, y se desarrolla teniendo en cuenta las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento) que están interrelacionadas entre sí. Para el desarrollo del mismo es necesario deben definirse con especial cuidado las distintas métricas o KPIs (indicadores que miden el rendimiento). Para poder tener una visión global y real de lo que sucede en la empresa estos indicadores deben representarse tanto en cifras como de manera visual. A continuación, relacionamos el CMI desarrollado para MADELA:

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL | | | | |
|---------------------------|---|---|-----------------|-------------|
| PERSPECTIVA | OBJETIVOS | INDICADORES EN % | META % - TIEMPO | COMPARATIVO |
| FINANCIERA | Aumentar el nivel de ventas | % de variación de ventas | 25% | Semestral |
| | Maximizar el retorno de las inversiones | % de retorno de la inversión | 5% | Anual |
| | Lograr una reducción de los costos indirectos | % de costos indirectos | 3% | Trimestral |
| | Cración de capital para inversión y emergencias | % de utilidad para fondo de emergencias | 2.50% | Semestral |
| | Incrementar la rentabilidad de negocio | Margen de utilidad | 15% | Anual |
| CLIENTES | Maximizar el nivel del servicio al cliente | % de pedidos conformes | 10% | Semestral |
| | Reducir el número de reclamos | Cantidad de reclamaciones | 10% | Trimestral |
| | Aumentar el grado de fidelización de los clientes | Numero de visitas de clientes | 5% | Trimestral |
| | Lograr participación en los mercados digitales | % de ventas online | 15% | Semestral |
| PROCESOS | Reducir los tiempos ociosos de las maquinarios en funcionamiento | % tiempo ocioso de maquinas | 15% | Mensual |
| | Incrementar el nivel de productividad en 10% de cada una de las areas | Productividad | 10% | Semestral |
| | Aumentar la calidad en los procesos | % de productos conformes | 85% | Anual |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Fortalecer el clima y cultura organizacional | % de ausentismo | 6% | Semestral |
| | Aumentar el grado de formación profesional | % de gastos en formación | 20% | Anual |
| | Diseñar e implementar sistemas de información | % de visitas | 45% | Trimestral |
| | Fortalecer el grado de motivación en los trabajadores | % de rotación del personal | 15% | Semestral |

VIII. Plan Financiero

La empresa MADELA cuenta con tres socios operativos e inversionistas, que al inicio de año 2023 se prevé que realicen una inversión o una inyección de capital de 8 333.00 dólares cada uno aproximadamente, para un total de 25 000.00 dólares en total.

Como plan financiero a 6 meses de proyección la empresa MADELA prevé comenzar el año 2023 con una inversión de 25 000.00 y en función y revisión del comportamiento financiero y de mercado que la empresa ha tenido en el presente año se prevé que la empresa obtenga un flujo de efectivo positivo al final del semestre de 4 010.00 dólares tal como arroja el análisis realizado.

Para el mismo se tuvieron en consideración algunas variables como los gastos fijos en electricidad, combustible, salarios que se mantienen casi constantes cada mes, pues la variación no afecta grandemente el flujo de efectivo final. Para este caso, se definió un 40% de las ventas como para la inversión (COMPRAS) futura.

| PLAN FINANCIERO | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
| INGRESOS Y GASTOS | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO |
| CAPITAL INICIAL | 25.000.00 | 24.130.00 | 24.660.00 | 26.040.00 | 29.430.00 | 28.830.00 |
| INGRESOS | | | | | | |
| VENTAS | 6.000.00 | 8.500.00 | 10.000.00 | 13.800.00 | 6.500.00 | 8.000.00 |
| TOTAL DE INGRESOS | 31.000.00 | 32.630.00 | 34.660.00 | 39.840.00 | 35.930.00 | 36.830.00 |
| EGRESOS | | | | | | |
| GASTOS FIJOS | 4.470.00 | 4.570.00 | 4.620.00 | 4.890.00 | 4.500.00 | 4.620.00 |
| COMPRAS | 2.400.00 | 3.400.00 | 4.000.00 | 5.520.00 | 2.600.00 | 3.200.00 |
| TOTAL DE EGRESOS | 6.870.00 | 7.970.00 | 8.620.00 | 10.410.00 | 7.100.00 | 7.820.00 |
| EFFECTIVO AL FINAL DEL MES | 24.130.00 | 24.660.00 | 26.040.00 | 29.430.00 | 28.830.00 | 29.010.00 |

IX. Misión y Visión de Recursos Humanos

La empresa MADELA enfrenta grandes retos en la actualidad en cuanto a la rotación del personal. Esta rotación le ocasiona varios perjuicios entre los que se encuentra des credibilidad frente a los clientes, aumento de los costos de los proyectos y aumento del tiempo de entrega. Estas reiteradas situaciones han ocasionado que MADELA, se proponga una misión, visión y Políticas enfocadas en los Recursos Humanos con el objetivo de minimizar la periodicidad de esta situación.

9.1. Misión

La empresa MADELA cuenta con trabajadores con habilidades adquiridas en el oficio. Les ofrece a sus trabajadores estabilidad laboral y oportunidad de crecimiento. Tiene como propósito crear una familia donde reine la armonía y el sentido de pertenencia, donde los colaboradores se sientan seguros y motivados continuamente.

9.2. Visión

La empresa MADELA trabaja para lograr alcanzar rotación de personal cero, establecer políticas de estímulos y distribución de utilidades, así como contar con los ebanistas mejores preparados de Panamá. Se propone ser la empresa #1 donde todo ebanista quiera trabajar.

X. Políticas de Recursos Humanos

Las Políticas de Recursos Humanos, tienen como objetivo generar el establecimiento de políticas administrativas que sirvan para uniformar los criterios referentes a los movimientos de personal, prestaciones, incidencias y reportes para el proceso de reclutamiento y selección. La empresa MADELA ha instaurado en el área de Recursos Humanos un número de Políticas con el Objetivo de alcanzar la visión que se ha propuesto para este departamento:

- Desarrollar un sistema de incentivos a los trabajadores que se destaquen en sus labores.
- Hacer una investigación exhaustiva de los candidatos aspirantes al puesto de ebanista.
- Establecer una política de comisiones a los trabajadores, que atraigan nuevos proyectos a la empresa.
- Hacer rotaciones del personal entre las diferentes estaciones de trabajo del cual se compone el proceso productivo.
- Hacer una investigación exhaustiva de los candidatos aspirantes al puesto de ebanista.
- Realizar pruebas prácticas en la entrevista de trabajo, con una complejidad más cerca de los proyectos que se realizan en MADELA, midiéndoles: tiempo, acabado y consumo de materiales.
- Proporcionar un empleo estable y ambiente laboral favorable.
- Formar y favorecer la formación de nuestros colaboradores.
- Velar por un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Velar por el uso de los medios de protección en el desempeño de las actividades productivas.

- Hacer cumplir de manera estricta el horario laboral.
- Es motivo de separación, trifurcas y disturbios entre los colaboradores.
- Es motivo de separación del centro, un mal comportamiento o falta de respeto a con los clientes.
- Es motivo de separación el hurto de las herramientas de trabajo, así como también los insumos.

XI. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA), es el plan de corto plazo que busca la eficiencia y eficacia articulando a los recursos financieros, humanos y tecnológicos.

La empresa MADELA se propone desarrollar el Plan operativo que se detalla a continuación para el año 2023, teniendo como eje las estrategias establecidas en el Diagnostico estratégico, para lograr alcanzar los Objetivos del Programa Estratégicos planteados con anterioridad.

| PLAN OPERATIVO ANUAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------------|--|----------------------|--|
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ACTIVIDADES | INDICADOR | PROGRAMACIÓN ANUAL | | | | | | | | | | | | MEDICIÓN | ÁREA RESPONSABLE | METAS | PRESUPUESTO | OBSERVACIONES |
| | | | E N E | F E B | M A R | A B R | M A Y | J U N | J U L | A G O | S E P | O C T | N O V | D I C | | | | | |
| Buscar alianzas estratégicas con entidades educativas que aumenten el grado de formación y aprendizaje de lo operarios. | Inscripción de los operarios en cursos de ebanistería y sketchup online. | Cantidad de cursos por operarios. | | x | | | x | | | x | | x | | | Semestral | RRHH | Aumentar el grado de formación profesional de los trabajadores | B/. 1.000.00 | |
| Crear plataformas virtuales que permitan el aumento del nivel de ventas y confiabilidad de los usuarios. | Cración de pagina web e-commerce | % de las ventas realizadas a través de e-commerce | | x | | | | | | | | | | | Anual | ADMON | Aumentar el nivel de ventas de la empresa | B/. 2.000.00 | |
| Realizar estudios de mercado que logren conocer nuevas tendencias del sector. | Inscripción del arquitecto en cursos de diseños modernos. | Cantidad de cursos en un año | | x | | | | x | | | | x | | | Anual | ADMON | Aumentar y mejorar el portafolio de la compañía. | B/. 400.00 | |
| Aumentar el sentido de pertenencia al trabajador que evite su transferencia a empresas competidoras. | Desarrollar una politica de comisiones por proyecto como estimulo a los trabajadores. | % de comisión por proyecto. | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | Semestral | ADMON | Fortalecer el grado de motivación en los trabajadores | 5% de cada proyecto | Esta comisión será pagada a los trabajadores involucrados en el proyecto, si se logra cumplir con el tiempo establecido de fabricación sin atrasos, ni desperfectos. |
| Llevar a cabo alianzas estratégicas que logren fortalecer su experiencia en el contexto de la mercadotecnia. | Inscripción de los directivos en cursos de marketing digital en agencias de publicidad. | | | | | | | x | | | | x | | | Semestral | ADMON | Aumentar la precencia en la redes de la compañía. | B/. 600.00 | |
| Preparación de capital de inversión y reservas | Reservar 10% de las ganancias de cada proyecto. | % de reserva en cada proyecto. | | | x | | | x | | | x | | | x | Trimestral | ADMON | Cración de capital para inversion y emergencias | 10% de cada proyecto | |
| Realizar campañas publicitarias que generen lealtad en la marca | Pagar publicidad en las redes sociales más populares utilizando como pronoción material fotográfico de los mejores proyectos terminados en el periodo anterior. | Ventas a través de redes sociales. | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | Mensual | VENTAS | Aumentar el nivel de ventas de la compañía. | B/. 1.200.00 | |
| Gestionar planes de promoción que aumente la fidelización de clientes | Establecer un por ciento de dscounto a los clientes que utilicen los servicios de madela | % de descuento | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | Mensual | VENTAS | Aumentar el número de clientes. | | Este descuento se otorgará a clientes, que desarrollen proyectos con Madela a partir del 4to proyecto o a clientes con proyectos de más de 60000.00 dólares. El % será pactado en cada caso. |

El desarrollo de la metodología de CMI (Balanced Scorecard) es una técnica que va a requerir la participación conjunta de cada uno de los niveles estratégicos de la empresa MADELA, la necesidad de tener un seguimiento y/o control absoluto en cada uno de las operaciones del diario vivir requiere como primera medida generar un compromiso del factor madre de su estructura como es su talento humano. La necesidad de que el control de gestión se direcciona hacia un enfoque proactivo aumenta a medida que la empresa lleve a cabo todo un conjunto de sistemas de información que logren la ejecución práctica de la estrategia de negocio y mejoren la calidad de sus decisiones orientadas al alcance de su visión organizacional.

Esta herramienta que le permitirá a las directivas de MADELA enfocarse en distintos escenarios prospectivos, le será de gran ayuda para responder las interrogantes que a partir del diagnóstico realizado han surgido, a fin de dirigir el conjunto de esfuerzos tanto individuales como colectivos al despliegue exitoso de su estrategia gerencial. En referencia a lo anterior y a fin de generar un correcto desarrollo de la herramienta la compañía deberá alinear una serie de atributos corporativos al cumplimiento de los diversos objetivos estratégicos que le garanticen un mayor posicionamiento empresarial.

El cuadro de mando integral al ser un modelo dinámico requiere una comunicación directa de cada uno de los departamentos de la compañía a fin de lograr una mayor sincronización de su planeación estratégica.

MADELA durante su desarrollo estratégico evidencia que el logro de su éxito empresarial parte de un enfoque del trabajador, la perspectiva de aprendizaje y formación es la responsable que la compañía genere como resultado un cliente satisfecho, unos procesos eficientes y una rentabilidad sublime. Llevar a cabo nuevos programas de capacitación y motivación en aras a mejorar el rendimiento de este harán de la compañía un desarrollo exitoso del Balanced Scorecard.

Sin duda alguna la correcta aplicación del Balanced Scorecard se debe a gran parte a un conjunto de recursos que garanticen su plan de acción, recursos como los financieros y tecnológicos serán los responsables del suministro de instrumentos-técnicos que hagan de la compañía tener un mayor control en cada una de sus procesos, sin embargo, el pilar fundamental se encuentra dentro del factor humano.

El compromiso de los distintos niveles corporativos (estratégico, táctico y operativo) hará del Balanced Scorecard una herramienta donde se plasmen todos los resultados empresariales, siendo esta una técnica que impulsa la participación de cada uno de los actores del modelo de negocio, es por ello que la primera recomendación a fin de lograr el correcto funcionamiento es seleccionar un líder que tenga la capacidad de influir en las decisiones de cada uno de los trabajadores, lograr que cada operario de MADELA se sienta identificado con los objetivos corporativos garantizará el alcance de la estrategia empresarial.

En ese orden de ideas el factor humano es la piedra angular del Balanced Scorecard, si no hay personas que garanticen el seguimiento periódico de los procesos no existirán datos que logre el flujo de la herramienta. Partiendo de lo anterior y como segunda recomendación la información serán las directrices que determinen el rendimiento de la organización, en consecuencia, a lo anterior se debe manejar un conjunto de software que logren el monitoreo de la misma. Software como: Procos, Hyperion, SAP, entre otros serán los responsables de la modelación del Balanced Scorecard a fin de conocer variaciones de su plan estratégico. Ahora bien, partiendo de los dos anteriores contextos (personas-sistemas) se manifiestan todo un conjunto de recomendaciones secundarias que hagan de la compañía mejorar el desarrollo de la herramienta como se observa a continuación:

- Fomentar la participación e intervención de cada uno de los trabajadores de MADELA en las decisiones del modelo de negocio
- Generar plataformas que permitan la comunicación directa entre empresa-cliente a fin de conocer, evaluar y corregir las distintas quejas, reclamos y sugerencias que hagan de MADELA un contexto de mejora.
- Incentivar al personal sobre la importancia de llevar a cabo de manera adecuada cada una de las responsabilidades hacia el alcance de la visión de MADELA.
- Incursionar manuales de best- practices en cada puesto de trabajo lograrán aumentar el rendimiento de cada trabajador reduciendo al mismo tiempo los sobre costos por inconformidad
- Llevar a cabo planes y/o estudios de mercadeo que permitan a MADELA tener certeza alguna sobre las nuevas tendencias, costumbres y necesidades de un cliente dinámico
- Desarrollar capacitaciones constantes a cada uno de los actores de MADELA sobre el manejo adecuado de los distintos sistemas de información mejorando el grado de calidad de sus procesos.
- Generar un modelo empresarial que permita la respectiva automatización y registro de la información dentro del aplicativo del Balanced Scorecard a fin de conocer su situación actual.

Finalmente son estas algunas de las recomendaciones básicas que permitirán a MADELA llevar a cabo un correcto funcionamiento empresarial, generar la conexión entre personas y sistemas de información harán de ella un ente competitivo en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se relaciona la bibliografía consultada para la realización del presente trabajo:

1. Material de Clase (Conferencias y Talleres) en plataforma Team.
2. Documentación interna facilitada por la empresa MADELA.
3. <https://www.ambit-bst.com/blog/qu%C3%A9-es-y-para-qu%C3%A9-sirve-un-cuadro-de-mando>
4. <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20es, constante%20revisi%C3%B3n%20de%20su%20cumplimiento>.
5. <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20se%20pueden,y%20de%20aprendizaje%20y%20crecimiento>.
6. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1334&context=contaduria_publica
7. <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10340/BSC%20Muebles%20Abril%20V%202.0.pdf?sequence=1>



ANEXO No.2 SOLICITUD DE CLIENTE

| VENDEDOR: | | | | | | | | |
|-----------|------|---------|----------|---------|---|---------|---------|--------------|
| No | FECH | NOMBR | DIRECCIÓ | TELÉFON | @ | PROYECT | CANTIDA | OBSERVACIONE |
| . | A | E | N | O | | O | D | S |
| | | CLIENTE | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

ANEXO No.3 PRESUPUESTO



INVERSIONES MADELA S.A.

Ave. Nacional
Ave. Luis Clement
Panamá Panamá
Panamá

Sra. Kristel Guerra
Panama

Panamá

Presupuesto # S00045

Fecha de presupuesto:
12/01/2022

Vencimiento:
26/01/2022

Comercial:
Giordano Montejo

| Descripción | Precio | | |
|--|----------|----------|------------------|
| | Cantidad | unitario | Importe |
| COUNTER ROSA | 1,00 | 890,00 | Exento \$ 890,00 |
| Diseño y fabricación de counter de esquinas redondeadas, estructura en Melamina (blanca o gris clara / por definir) interior con pasa cables plásticos, ruedas escondidas para mejor movilidad, encimera de la doble altura en superficie solida (imitación a terrazo) | Unidades | | |
| Revestimiento en ondulados color rosado (pantone por confirmar) parte frontal. | | | |

Este presupuesto no INCLUYE trabajos de Gypsum, Albañilería, Plomería, Electricidad o Pintura.

Medidas por rectificar en sitio. Todo el mobiliario con iluminación sale de fabrica con el sistema eléctrico integrado y será conectado en sitio por el personal de MADELA. Cualquier trabajo adicional será notificado al cliente. Garantia 1 año según términos de garantía.

| | |
|------------------------|-----------|
| Subtotal | \$ 890,00 |
| Impuestos en \$ 890,00 | \$ 0,00 |
| Total | \$ 890,00 |

Términos de Pago

60% Anticipo para fabricación
30% Lista la producción
10% entrega

Anexo No.4 ACUERDO

MADELA S.A.

TIEMPO DE ENTREGA

La entrega se realiza en 15 días laborables después de la firma de presupuesto, planos y recibo del primer abono del 60% del presupuesto total.

SERVICIOS INCLUIDOS

Incluye fletes, despacho, descarga y ubicación en panamá, ciudad de Panamá.

POLÍTICAS DE PAGO

Todos los precios están expresados en dólares americanos. Condiciones de pago: 60% de anticipo, 30% contra aviso de fin de producción y 10% fin de instalación.

Los pagos deben realizarse durante los 5 primeros días naturales después de aceptado el presupuesto.

MADELA se reserva el derecho de entregar e instalar en caso de que el cliente este atrasado en su pago.

Si por motivo imputable al cliente, el producto no puede ser entregado no limita el cobro del mismo.

VALOR

El valor total del proyecto será de _____
(_____ USD), compuesto como queda expresado a la cotización **Anexo No 1.(Presupuesto # _____)**

NOTAS GENERALES

La oferta no contempla accesorios no descritos.

Estos precios no incluyen almacenaje ni reconfiguración durante el proceso de instalación.

No incluye servicios fuera de nuestro horario de oficina ni días festivos o nacionales.

La instalación se contempla en horarios de 8:00 a.m. a 6:00 p.m, de lunes a viernes.

El cliente es responsable de coordinar permisos con la administración del edificio una vez haya sido confirmada la fecha de instalación con MADELA.

Facilitar el uso de montacargas o elevadores de servicio.

Esta cotización contempla que el personal de MADELA tiene acceso a montacargas.

MADELA dará un plazo de 2 semanas de almacenamiento después de fin de producción.

A partir de esta fecha se generará un recargo del 1%/día sobre el valor del presupuesto total.

El recargo será durante el tiempo que la mercancía del cliente permanezca en nuestro poder.

El cobro será de acuerdo con el volumen de la mercancía.

La obra debe estar 100% terminada para la entrega e instalación del mobiliario.

No se incluyen servicios no especificados en esta cotización.

No incluye plomería, electricidad, gypsum, estructuras de refuerzo.

No incluye desinstalación de muebles existentes.

Las salidas eléctricas, refuerzos y plomería serán sugeridas por MADELA en planos de aprobación.

El cliente tiene un máximo de 24 hrs. para la firma del acta de entrega.

Después de este período no se aceptan reclamos que no hayan sido anotados en el acta de entrega.

El cliente deberá suministrar las fichas técnicas de los artefactos que formen parte del mobiliario.

El cliente deberá suministrar los planos de agua, gas y electricidad del área cotizada.

No nos hacemos responsables por perforaciones de tuberías durante el proceso de instalación.

Reclamos posteriores por deficiencia de fabricación son aceptadas dentro de la garantía.

Los precios pueden cambiar según acabados seleccionados y/o cambios en las cantidades solicitadas.

CLÁUSULA DE GARANTÍAS

La garantía es contra defectos y/o fabricación.

El mobiliario fabricado por MADELA tienen un tiempo de garantía de un (1) año.

El defecto será reparado mediante compostura o reposición de la parte defectuosa en caución vigente.

Las reposiciones por garantías no son motivo de la retención de los pagos.

Únicamente podrá retenerse el monto correspondiente a los productos afectados.

En caso de ser un componente de un mueble se le asignará el valor correspondiente.

La garantía no cubre ninguno de los siguientes casos:

Daños en pinturas, barnices y/o placas causadas por arrastre, negligencia o mal uso del producto. Uso equivocado, mal almacenamiento, trato inadecuado o influencias por causas climáticas. Negligencia por parte del cliente o por actos de terceros."

CLÁUSULA DE ACEPTACIÓN Y CANCELACIÓN

El cliente avisará por escrito dentro de los primeros 5 días naturales de su aceptación al vendedor. La cancelación total o parcial será sin cargo alguno dentro de los 5 días mencionados. *Cambios o cancelaciones dentro del sexto y décimo día natural causarán un cargo del 50%. Cambios o cancelaciones dentro del décimo primer día y fin de producción causará un cargo del 100%.*"

INVERSIONES MADELA S.A

EL CLIENTE


Anexo No.5 CRONOGRAMA DE PRODUCCION.



Anexo No. 6 FACTURA MADELA.

|  | | Factura | |
|--|----------|--------------------------------------|--------------|
| Ave. NACIONAL, Bodega MADELA, frente a estadio JD Arosemena madelapty@gmail.com Tel: 63262460 RUC: 155699773-2-2020 DV 44 | | Fecha N° de factura 22-02-0059 | |
| Cliente _____ | | | |
| Descripción | Unidades | Precio Unitario | Precio |
| | 2 | 1500.00 | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| | 4 | 1250.00 | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| | | | 0.00 |
| Total parcial | | | 0.00 |
| Abono del 60% anticipo | | | 0.00 |
| Subtotal menos descuento | | | 0.00 |
| IVA | | | 0.00% |
| Total impuestos | | | 0.00 |
| Envío | | | 0.00 |
| TOTAL FACTURA | | | 0.000 |

Anexo No.7 ACTA DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN TERMINADA

|  | | ACTA DE ENTREGA DE PRODUCCIÓN TERMINADA | |
|---|------------|---|--|
| RECIBO N° | 21-06-0055 | FECHA | |
| INFORMACION DEL PROVEEDOR DE BIENES Y SERVICIOS INVERSIONES MADELA S.A. RUC: 155699773-2-2020 DV 44 Ave. NACIONAL, Bodega MADELA Tel: 63262460 frente a estadio JD Arosemena madelapty@gmail.com | | | |
| DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | | |
| Mediante el siguiente documento se hace constar que la empresa Madela S.A realiza la fabricación y entrega de: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ENTREGADO POR

RECIBIDO POR