



2019

# INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL

APLICACIÓN DE CUADRO  
DE MANDO INTEGRAL Y  
HERRAMIENTAS DE  
GESTIÓN EN UNA PYME  
COMERCIAL

**Alumna:** Wierna Melisa Ivana

**DNI:** 39138745

**Tutor:** Medina Galván, Marcelo Enrique

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

**ÍNDICE:**

Datos Generales.....	4
Informe final de su trabajo de Práctica Profesional.....	4
Cumplimiento del Plan de Trabajo original.....	4
Divulgación.....	5
Cursos y/o estadías de capacitación.....	5
Realice un balance de su experiencia en la práctica profesional.....	5
Documentación Probatoria.....	5
Plan de Trabajo.....	6
Resumen.....	8
Introducción.....	8-9
Presentación de la empresa bajo estudio .....	9
Problema, objetivo Gral., objetivos específicos.....	9-10
Marco teórico.....	10-12
Metodología.....	12
Cronograma de actividades.....	13
Bibliografía.....	14
Informe de Avance N° 1.....	15
Informe de Avance N° 2.....	16
Informe de Avance N° 3.....	17
Trabajo de campo.....	18
Resumen.....	20
Introducción.....	20-21
Presentación de la Empresa.....	21
Marco Metodológico.....	22-25
Estrategias.....	25-26

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Arquitectura Organizacional.....	26-27
Sistemas de Información.....	27-28
Sistema de Control y Diagnóstico.....	28
Sistema de creencias.....	28-29
Sistema de Límites.....	29-30
Sistema de control interactivo.....	30-31
Factores clave de éxito.....	31
Tablero de comando operativo.....	32-33
Mapa Estratégico.....	33-34
Cuadro de Mando Integral.....	34-38
Cuadro de Indicadores.....	39-42
Cuadro de Iniciativas.....	43
Análisis de encuestas.....	43-46
Propuestas.....	46
Conclusiones.....	46-47
Anexos.....	47-51
Bibliografía.....	52
Reunión de discusión de Práctica Profesional.....	53
Charla en la materia Control de Gestión.....	53
Participación en la IX Jornadas de Administración.....	54
Diapositivas Muestra Académica.....	55-62
Curso de extensión: “Excel avanzado para una gestión contable integral”.....	63

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

### 1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Wierna Melisa Ivana	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI: 39138745	DNI: 25922471
Tema: Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de Gestión en una pyme comercial.	
Opción de Práctica Profesional: - Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral o Ambiente Real.	
Lugar de Trabajo: "Nastique Aires Acondicionados"	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Describe brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Las tareas llevadas a cabo en el marco de la Práctica Profesional fueron las siguientes:

- Al iniciar el trabajo en la empresa, si bien este era administrativo, se realizaron observaciones de todo el personal y las actividades que llevaban a cabo cada uno de ellos obteniendo de las mismas posibles factores sobre los que se podía trabajar y mejorar.
- En segundo lugar, se realizó investigación de información referente al tema bajo estudio y a herramientas que se aplicaron.
- Una vez que se profundizó sobre el tema y se realizaron charlas con el dueño y sus participantes para interiorizarse con la empresa, se inició la aplicación de herramientas que ayuden a una mejor guía para la organización.
- Se realizaron encuestas a los empleados y charla con el dueño y su esposa, mostrándoles los avances que se realizaban en el marco de la Práctica.
- En todo el estudio, se llevaron a cabo reuniones de tutorías con el profesor tutor.
- Participación en reuniones de discusión y en clase de Control de Gestión.
- Se realizó un curso de Excel para una mejor gestión de empresas.
- Con toda la información recabada se diseñó un cuadro de mando integral para concluir el trabajo.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
<b>X</b>				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

### 4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pág., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pág.).

Adjunte toda la documentación probatoria

- Reunión de discusión en el marco de Practica Profesional 2019.
- Disertante en la materia Control de Gestión “Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de Gestión en una Pymes Comercial”
- Participación en la XI Muestras Académicas

### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

- Curso de Extensión: “Excel avanzado para una gestión contable integral”
- IX Jornadas de convivencia de Administración

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

La experiencia de la Práctica Profesional es muy útil para el alumno. En mi caso, me permitió insertarme al mundo laboral y poder ver la realidad de las empresas, los problemas que se plantean en la misma y como todo lo aprendido a lo largo de la carrera sirve para solucionar y proponer mejoras para las organizaciones.

Además de le experiencia laboral, esta materia me brindó la posibilidad de aprender a realizar un trabajo, aplicar las herramientas estudiadas y poder tener una visión analítica y profesional en la empresa. A pesar de realizar un trabajo administrativo, desde el primer día pude observar todo lo que ocurría en la empresa y relacionarlo con todo lo estudiado en la carrera.

La Práctica Profesional me enseñó a trabajar en equipo, aprender y colaborar con los demás y confirmar la utilidad y mi capacidad de aplicar todos los temas vistos en la carrera. Fue una experiencia muy positiva y esencial para el alumno antes de recibirse.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA  
Adjunte toda la documentación probatoria

# PLAN DE TRABAJO

## PRÁCTICA

## PROFESIONAL

2019

# APLICACIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Alumno: Wierna, Melisa Ivana

Profesor tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

AÑO 2019

**ÍNDICE:**

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	7,8
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO.....	8
PROBLEMA, OBJETIVO GRAL. Y ESPECÍFICOS.....	8,9
MARCO TEÓRICO.....	9,10,11
METODOLOGÍA.....	11
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	12
BIBLIOGRAFÍA.....	13

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Resumen:

El siguiente trabajo es realizado sobre una pyme comercial ubicada en la provincia de Tucumán, el tema de este surgió ya que se considera que la empresa no posee una estrategia formal y por esto sus actividades y procesos son llevados a cabo sin una base u objetivo en el cual se pueda tanto medir la eficiencia de las mismas como servir de guía a todo el personal perteneciente a la organización.

El cuadro de mando integral es una herramienta clave para poder definir una estrategia y objetivos que la organización proyecte a futuro; a su vez todas estas metas y objetivos podrán ser medibles en el tiempo. Esta herramienta abarca todos los aspectos de la organización como ser finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, al aplicar la misma se podrá estudiar a la organización de forma global y a la vez proponer planes de acción para esta. Las mediciones que serán llevadas a cabo proporcionarán a todo el personal de la empresa resultados que ayuden a saber en qué medida se están cumpliendo los objetivos fijados.

Con este trabajo se busca estimar o definir una estrategia, misión, visión y objetivos, entre otros, que sean de gran ayuda para la empresa a la hora de realizar sus actividades y para todo el personal en general. Se realizará un análisis FODA, mapa de procesos, mapa estratégico, entre otros, diseñados a partir de observaciones y entrevistas en la organización.

A continuación, se detallan las propuestas realizadas:

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia – Organización- Cuadro de Mando Integral- Herramientas de Gestión

### INTRODUCCIÓN:

El sistema de Control de Gestión permite que una organización sin importar su tamaño esté alineada al logro de sus objetivos estratégicos, económicos, de cumplimiento y operativos, de lo contrario el fracaso sería inevitable.

El contenido de este campo disciplinar nos ayuda a relevar información estratégica vital para el funcionamiento de las operaciones de la pyme como ser la evaluación de mercado, utilización de mapas estratégicos y cuadros de mando que nos facilitan evaluar la competencia y asegurar que el valor se adecua a la percepción que el consumidor tiene del producto y servicio entregado.

Este procedimiento correctamente implementado permite mantener una operación más controlada, más expedita y eficiente.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### PRESENTACION DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

La empresa bajo estudio con nombre “Nastique Aires Acondicionados”, ubicada en Tucumán, es una pyme comercial y de servicios dedicada al rubro de aires acondicionados desde 1995.

La misma es manejada por su único dueño y su personal constituido por 5 personas en oficinas, las cuales se dedican a la Administración, realización de planos de trabajos, cálculos de presupuestos, recepción de pedidos, entre otras. Por otro lado, se encuentra el personal constituido por los técnicos, quienes realizan los trabajos solicitados por los clientes.

La empresa cuenta con su propio depósito, donde guardan sus maquinarias, herramientas, vehículos y un mínimo stock de equipos de Aires Acondicionados.

### PROBLEMA:

La problemática que presenta la empresa es la de una estrategia explícita y un sistema de control formal y explícito.

Se considera esto un problema ya que dicha ausencia conduce a que tanto el dueño como el personal de la empresa no estén guiados a un mismo objetivo organizacional, desviando así a toda la organización de sus objetivos y metas. Además, al no existir un sistema de control formal esto puede llevar a errores tanto financieros como de procesos.

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa con respecto a la estrategia y los sistemas de control?
- ¿Qué herramientas se pueden proponer para colaborar a una mejor gestión del corralón?

### OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general del trabajo es diseñar un Cuadro de Mando Integral y herramientas de Gestión que ayuden al mejor funcionamiento de la empresa.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Formular misión y visión de la empresa
- 2) Construir un mapa de procesos
- 3) Elaborar un mapa estratégico.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- 4) Diseñar indicadores
- 5) Proponer planes de acción que aporten al ambiente laboral y al desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa

### Marco Teórico:

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau du bord" en Francia, que traducido significa tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. A partir de la década de 1990, el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "BALANCED SCORE CARD" en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el CMI era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa. En la actualidad el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

2. Definición "El Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva". "El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual hacia el futuro". "El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización". Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas. Es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. El CMI evolucionó de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las siguientes perspectivas:

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

**La Arquitectura organizacional** se define como un conjunto de elementos organizacionales (objetivos estratégicos, procesos, tecnología, etc.) que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (niveles estratégicos) hasta los más bajos (operativos), con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes”

**Los sistemas de control administrativo** son las palancas de control que los gerentes usan para recopilar, transmitir y procesar información, a fin de ayudar y coordinar las decisiones de planeación y de control dentro de una organización y para mantener o alterar patrones de comportamiento de los empleados.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Los sistemas de creencias** son el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. El propósito principal de este sistema es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

**Los sistemas de límites** son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máximas. Brinda un propósito para que la organización guíe y motive la búsqueda de oportunidades individuales dentro de un espacio de oportunidad limitado. Los sistemas de límites más básicos son: las leyes de la sociedad, sistemas de planificación estratégica, semaforización, mapa de procesos, organigramas, cursogramas, entre otros.

**Los sistemas de control y diagnóstico** son sistemas de retroalimentación diseñados para asegurar el logro de metas predecibles. Los gerentes los usan para monitorear y medir los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Intentan medir las variables de resultado o variables críticas de rendimiento que son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia tenga éxito. Algunos sistemas típicos de este sistema son los siguientes: De metas y objetivos, de utilidades y presupuestos, de gastos, de contabilización de costos, entre otros.

Los gerentes usan los **sistemas de control interactivo** para construir una presión interna que rompa con las estrechas rutinas de investigación, estimule la búsqueda de oportunidades y aliente el surgimiento de iniciativas estratégicas; para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados; concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización; brindan temarios para el debate, y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina.

Estos sistemas concentran la atención en las incertidumbres estratégicas y permiten la renovación estratégica.

### **METODOLOGÍA:**

El trabajo se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo de investigación-acción ya que a partir de lo investigado se propondrá planes de acción que conduzcan al mejor funcionamiento de la empresa.

Las técnicas utilizadas serán en primer lugar la de observación, mediante la cual se analizará la manera en que funcionan los procesos en la empresa, las actividades que realizan, el comportamiento del personal, la relación entre su dueño y empleados y la manera de trabajar en equipo. Luego se realizarán encuestas a todos sus participantes y entrevista de profundidad a su dueño y se investigará sobre la competencia existente para la empresa en la actualidad.

Además, se realizará en parte con un enfoque cuantitativo ya que se medirán resultados obtenidos en los índices para poder concluir los resultados.

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Análisis de la información recabada													
Recopilación de información pertinente a la empresa y relacionada al trabajo													
Análisis de la información recabada													
Observación en la empresa													
Encuestas y entrevistas al personal													
Análisis de resultados de las entrevistas y encuestas													
Cruce de toda la información recabada en semanas anteriores													
Aplicación de modelos de control y gestión (CMI)													
Análisis del resultado de modelos y técnicas aplicadas													
Redacción de informe final													
Propuestas de acción a la empresa a partir de los resultados													

**Cronograma de Actividades:**

### **Bibliografía:**

- ❖ The Execution Premium-Kaplan y Norton Pág. 1
- ❖ Cuadro de Mando Integral-Kaplan y Norton Pág. 1 al 7
- ❖ Dirección Estratégica, BUENOS CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SANCHEZ, María Paz Ed. Pirámide, España, 2006
- ❖ ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO, HAX, Arnoldo/ MAJLUF, Nicolas. Ed. Garnica, 2002
- ❖ EL OCTOGONO, Ferreiro, Pablo. Ed. PAD, Escuela de Dirección Universidad de Piura, 2013
- ❖ CULTURA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL, MORCILLO, Patricio. Ed. Thomson, España, 2007
- ❖ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ROBBINS, Stephen/ JUDGE, Timothy Ed. Addison-Wesley, 2015
- ❖ SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL, BALLARIN FREDES, Eduard/ ROSANAS, Marti/ GRANDES GRACI, M. Jesús. Ed. Desclee de Brouwer, España, 1986
  
- ❖ “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS” Trabajo de Investigación POR Vanesa Edith Cáceres DIRECCIÓN: Prof. Mgter. Marcelo Estrella Orrego Ing. Fernando Svrsek  
Fac. Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo; Mendoza-2012  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGrawHill.
- ❖ NORMAS APA 2019, EDICIÓN 6: <https://normasapa.com/normas-apa-2019-cuestiones-mas-frecuentes/>

## **Primer Informe Práctica Profesional 2019**

### **Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de gestión a una Pymes Comercial.**

San Miguel de Tucumán, Jueves 26 de Septiembre de 2019

- ❖ **Alumno:** Wierna Melisa Ivana
- ❖ **Tutor:** Medina Galván, Marcelo Enrique

#### **Actividades realizadas desde el 15/08/2019 al 15/09/2019**

A fin de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional en el período indicado, se realiza el siguiente informe:

- 1) Presentación y aprobación de la carta de acuerdo entre la empresa, universidad y alumno.
- 2) Charla con el dueño de la Empresa, en la que se comentó y se acordó el trabajo a realizar.
- 3) Observaciones en la empresa durante todo el período desde que comenzó el trabajo.
- 4) Elaboración y presentación del Plan de Trabajo al tutor, observaciones por parte del mismo y correcciones realizadas por el alumno.
- 5) Elaboración del primer avance del trabajo de campo.
- 6) Primera reunión de tutoría, donde se presentó los avances realizados hasta ese momento, se consultaron dudas y el tutor realizó observaciones que fueron corregidas para la presentación.
- 7) Inicio del curso de extensión: "Excel Avanzado para una Gestión Contable Integral".

San Miguel de Tucumán, Martes 15 de Octubre de 2019

## **Segundo Informe Práctica Profesional 2019**

### **Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de gestión a una Pymes Comercial.**

- ❖ **Alumno:** Wierna Melisa Ivana
- ❖ **Tutor:** Medina Galván, Marcelo Enrique

#### **Actividades realizadas desde el 15/09/2019 al 15/10/2019**

A fin de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional en el período indicado, se realiza el siguiente informe:

- 1) Reuniones de tutorías, donde se presentó los avances realizados hasta ese momento, se consultaron dudas y el tutor realizó observaciones que fueron corregidas para la presentación y para poder continuar con el trabajo de campo.
- 2) Correcciones del trabajo según observaciones del profesor tutor.
- 3) Finalización del curso de Extensión “Excel avanzado para un sistema de gestión Integral”.
- 4) Asistencia a reuniones de discusión.
- 5) Presentación del primer avance en la reunión de discusión del día 18/09.
- 6) Entrevista con el dueño.
- 7) Elaboración de encuestas para los empleados de la empresa.
- 8) Realización de avances en el trabajo de campo.

## **Tercer Informe Práctica Profesional 2019**

### **Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de gestión a una Pymes Comercial.**

San Miguel de Tucumán, Lunes 11 de Noviembre de 2019

- ❖ **Alumno:** Wierna Melisa Ivana
- ❖ **Tutor:** Medina Galván, Marcelo Enrique

#### **Actividades realizadas desde el 15/10/2019 al 15/11/2019**

A fin de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional en el período indicado, se realiza el siguiente informe:

- 1) Reuniones de tutorías, donde se presentó los avances realizados hasta ese momento, se consultaron dudas y el tutor realizó observaciones que fueron corregidas para la presentación y para poder continuar con el trabajo de campo.
- 2) Encuestas a los empleados de la empresa.
- 3) Realización de avances en el trabajo de campo.
- 4) Asistencia a reuniones de discusión.
- 5) Finalización del trabajo de campo.
- 6) Disertante en la materia Control de Gestión el día 11/11.
- 7) Participación en las muestras académicas el 13 y 14 de noviembre.
- 8) Entrega del informe final.

**TRABAJO DE CAMPO**  
**APLICACIÓN DE CUADRO DE**  
**MANDO INTEGRAL Y**  
**HERRAMIENTAS DE GESTIÓN**  
**A UNA PYMES COMERCIAL**

**Año 2019**

**Alumno: Wierna, Melisa Ivana**

**Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique**

## **ÍNDICE:**

Resumen.....	19
Introducción.....	19-20
Presentación de la Empresa.....	20
Marco Metodológico.....	21-24
Estrategias.....	24-25
Arquitectura Organizacional.....	25-26
Sistemas de Información.....	26-27
Sistema de Control y Diagnóstico.....	27
Sistema de creencias.....	27-28
Sistema de Límites.....	28-29
Sistema de control interactivo.....	29-30
Factores clave de éxito.....	30
Tablero de comando operativo.....	31-32
Mapa Estratégico.....	32-33
Cuadro de Mando Integral.....	33-37
Cuadro de Indicadores.....	38-41
Cuadro de Iniciativas.....	42
Análisis de encuestas.....	42-45
Propuestas.....	45
Conclusiones.....	45-46
Anexos.....	46-50
Bibliografía.....	51

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **RESUMEN:**

El siguiente trabajo se llevó a cabo en una pyme comercial ubicada en Tucumán y dedicada al rubro de Aires Acondicionados. El fin de este fue proponer una estrategia explícita y a su vez herramientas que mejoren la gestión de la empresa.

El problema surgió ya que la organización no cuenta con una estrategia y tampoco con sistemas de control y seguimiento de los procesos, la misma posee mucha información que puede resultar importante para la toma de decisiones, pero no la aprovechan al máximo.

Con este trabajo lo que se logró es diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa.

El cuadro de mando integral es una herramienta clave para poder definir una estrategia y objetivos que la organización proyecte a futuro; a su vez todas estas metas y objetivos podrán ser medibles en el tiempo. Esta herramienta abarca todos los aspectos de la organización como ser finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, al aplicar la misma se podrá estudiar a la organización de forma global y a la vez proponer planes de acción para esta. Se llevó a cabo un método mixto realizando encuestas, observación y aplicando indicadores de gestión para poder concluir con las iniciativas propuestas. El trabajo se realizó con la colaboración de todos los participantes de la empresa y se cumplió con todo lo acordado en el plan de trabajo.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategia – Organización- Cuadro de Mando Integral- Herramientas de Gestión

### **INTRODUCCIÓN:**

El sistema de Control de Gestión permite que una organización sin importar su tamaño esté alineada al logro de sus objetivos estratégicos, económicos, de cumplimiento y operativos, de lo contrario el fracaso sería inevitable.

El contenido de este campo disciplinar nos ayuda a relevar información vital para el funcionamiento de las operaciones de la pyme como ser la evaluación de mercado, utilización de mapas estratégicos y cuadros de mando que nos facilitan evaluar la competencia y asegurar que el valor se adecua a la percepción que el consumidor tiene del producto y servicio entregado.

Este procedimiento correctamente implementado permite mantener una operación más controlada, más expedita y eficiente.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Ciclo de control de gestión



El Cuadro de Mando Integral es un instrumento del Control de Gestión, donde se considera que el mismo proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de gestión. Además, consiste en el establecimiento de señales que midan continuamente los aspectos esenciales de la gestión empresarial. El sistema de Control de Gestión moderno se concibe como un Sistema de Información-Control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El Control de Gestión es activo en el sentido de influenciar a la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. Transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### PRESENTACION DE LA EMPRESA BAJO ESTUDIO

La empresa bajo estudio con nombre "Nastique Aires Acondicionados", ubicada en Tucumán, es una pyme comercial y de servicios dedicada al rubro de aires acondicionados desde 1995.

La misma es manejada por su único dueño y su personal constituido por 5 personas en oficinas, las cuales se dedican a la Administración, realización de planos de trabajos, cálculos de presupuestos, recepción de pedidos, entre otras. Por otro lado, se encuentra el personal constituido por los técnicos, quienes realizan los trabajos solicitados por los clientes.

La empresa cuenta con su propio depósito, donde guardan sus maquinarias, herramientas, vehículos y un mínimo stock de equipos de Aires Acondicionados.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PROBLEMA:

La problemática que presenta la empresa es la de falta de una estrategia explícita y un sistema de control formal y explícito.

Se considera esto un problema ya que dicha ausencia conduce a que tanto el dueño como el personal de la empresa no estén guiados a un mismo objetivo organizacional, desviando así a toda la organización de sus objetivos y metas. Además, al no existir un sistema de control formal esto puede llevar a errores tanto financieros como de procesos.

### PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa con respecto a la estrategia y los sistemas de control?
- ¿Qué herramientas se pueden proponer para colaborar a una mejor gestión del corralón?

### OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general de este trabajo es aplicar herramientas de Gestión para una pyme comercial.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 6) Formular misión y visión de la empresa
- 7) Construir un mapa de procesos
- 8) Elaborar un mapa estratégico.
- 9) Diseñar indicadores
- 10) Proponer planes de acción que aporten al ambiente laboral y al desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa

### MARCO TEÓRICO:

El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau du bord" en Francia, que traducido significa tablero de mandos, o cuadro de instrumentos. A partir de la década de 1990, el cuadro de mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica; ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones. La tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Luego, siguiendo el mismo punto de vista, la Universidad de Harvard presentó el libro de control de gestión: "BALANCED SCORE CARD" en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, planteaban que el CMI era un sistema de administración, que iba más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa. En la actualidad el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Es un método para medir las

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

actividades de una compañía en términos de visión y estrategia, por lo que proporciona a los gerentes una mirada global del negocio.

Definición "El Cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva". "El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual hacia el futuro". "El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización". Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Transforma la visión y estrategia en objetivos y medidas concretas, organizados en perspectivas. Es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. El CMI evolucionó de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde las siguientes perspectivas:

- ♣ FINANCIERA. Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.
- ♣ CLIENTE. Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluyen: la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.
- ♣ PROCESOS INTERNOS. Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del CMI se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no sólo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- ♣ APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

asociados con la formación de recursos humanos Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción de los mismos (cliente interno), retención entrenamiento y competencias de los empleados.

♣ **COMUNIDAD.** A estas cuatro perspectivas, se le agrega una quinta que ha tenido un marcado protagonismo en los últimos años. Se basa en la aplicación de objetivos que inciden en la satisfacción de los clientes y los de la comunidad en donde se desenvuelve la organización al agregar valor por medio de un comportamiento concreto que es el que perciben los clientes actuales, los potenciales y la comunidad. Involucra tanto la influencia de la empresa en el medio ambiente (vertido de efluentes, contaminación visual y sonora), como lo relacionado con la población (centros de salud, viviendas, capacitaciones en colegios técnicos). Tiene en cuenta indicadores típicos de: gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social empresaria.

**La Arquitectura organizacional** se define como un conjunto de elementos organizacionales (objetivos estratégicos, procesos, tecnología, etc.) que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (niveles estratégicos) hasta los más bajos (operativos), con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes”

**Los sistemas de control administrativo** son las palancas de control que los gerentes usan para recopilar, transmitir y procesar información, a fin de ayudar y coordinar las decisiones de planeación y de control dentro de una organización y para mantener o alterar patrones de comportamiento de los empleados.

**Los sistemas de creencias** son el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. El propósito principal de este sistema es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

**Los sistemas de límites** son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máximas. Brinda un propósito para que la organización guíe y motive la búsqueda de oportunidades individuales dentro de un espacio de oportunidad limitado. Los sistemas de límites más básicos son: las leyes de la sociedad, sistemas de planificación estratégica, semaforización, mapa de procesos, organigramas, cursogramas, entre otros.

**Los sistemas de control y diagnóstico** son sistemas de retroalimentación diseñados para asegurar el logro de metas predecibles. Los gerentes los usan para monitorear y medir los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Intentan medir las variables de resultado o variables críticas de rendimiento que son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia tenga éxito. Algunos sistemas típicos de este sistema son los siguientes: De metas y

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

objetivos, de utilidades y presupuestos, de gastos, de contabilización de costos, entre otros.

Los gerentes usan los **sistemas de control interactivo** para construir una presión interna que rompa con las estrechas rutinas de investigación, estimule la búsqueda de oportunidades y aliente el surgimiento de iniciativas estratégicas; para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados; concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización; brindan temarios para el debate, y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina.

Estos sistemas concentran la atención en las incertidumbres estratégicas y permiten la renovación estratégica.

### METODOLOGÍA:

El trabajo se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo de investigación-acción ya que a partir de lo investigado se propondrá planes de acción que conduzcan al mejor funcionamiento de la empresa.

Las técnicas utilizadas serán en primer lugar la de observación, mediante la cual se analizará la manera en que funcionan los procesos en la empresa, las actividades que realizan, el comportamiento del personal, la relación entre su dueño y empleados y la manera de trabajar en equipo. Luego se realizarán encuestas a todos sus participantes y entrevista de profundidad a su dueño y se investigará sobre la competencia existente para la empresa en la actualidad.

Además, se realizará en parte con un enfoque cuantitativo ya que se medirán resultados obtenidos en los índices para poder concluir los resultados.

A partir de la metodología aplicada a continuación, se presentan los principales conceptos y sus respectivas aplicaciones en el caso de estudio:

El trabajo comienza planteando las posibles estrategias que se podrían aplicar en base al análisis FODA que previamente se realizó, luego se avanza en cuanto a estructura de la Empresa la cual no se encuentra de manera explícita y por lo tanto sus participantes no poseen funciones definidas dentro de la organización.

### RESULTADOS:

#### ESTRATEGIA

Cuadro N° 1: Propuesta de Estrategias FO FA DO DA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1) Ante la conformidad y recomendaciones de sus clientes, se podría realizar publicidad online de la empresa para ampliar la cartera de clientes.	1) Aprovechar la certificación por grandes marcas para dar a conocer sus servicios frente a competencias de cursos cortos de service. 2) Con la experiencia generada a lo largo de estos años, realizar

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

<p>2) Brindar descuentos o service gratis dos veces al año para seguir manteniendo la fidelidad de sus clientes.</p>	<p>estimaciones de ventas para poder comprar mercadería necesaria ante los constantes aumentos de precios de sus materiales.</p> <p>3) Utilizar herramientas como solver para estimar futuras ventas y a su vez poder estimar sus compras.</p>
<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p>1) Llegar al cliente a través de la calidad de sus servicios para justificar sus elevados precios</p> <p>2) Realizar promociones en estaciones donde la demanda baja como ser en invierno</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>1) Ser líderes en calidad de servicios</p> <p>2) Brindar capacitaciones a sus empleados para aumentar la calidad de los productos</p> <p>3) Ofrecer descuentos a clientes fieles en épocas de crisis</p>

### ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL:

**La Arquitectura organizacional** se define como un conjunto de elementos organizacionales (objetivos estratégicos, procesos, tecnología, etc.) que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos (niveles estratégicos) hasta los más bajos (operativos), con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes”

Desde el primer momento en que comenzó el estudio, se detectó que la empresa no posee con un organigrama explícito. Entre sus participantes se conocen las funciones correspondientes a cada uno, aunque las mismas no se encuentran bien identificadas por departamentos. Ante esta situación, a partir de las observaciones y charlas con los participantes de la organización se plantea el siguiente organigrama; el cual se propone para poder servir como guía de las funciones a cumplir por cada participante

### DISEÑO ORGANIZACIONAL:

**Cuadro N° 2:** Propuesta de Organigrama

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



### SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

La organización cuenta con un sistema de información de gestión comercial (HOLISTOR GESTIÓN), el mismo es utilizado para la carga de facturas. Este sistema podría aprovecharse para beneficio de la empresa de una manera mejor como por ejemplo para cargar stock, facturas pendientes de cobro y de pago, entre otras cosas. Esto es un pendiente del dueño de la Empresa, el mismo está dispuesto a realizar cambios en cuanto a sistemas para poder mejorar la eficiencia y rapidez de los procesos ya que considera que muchas veces se queda sin stock o se vencen facturas de clientes por no tener un proceso explícito que le informe sobre esas transacciones.

Además, la organización posee toda su información registrada en una computadora lo que hace de una manera más fácil su análisis.

La empresa al ser conocida dentro de sus clientes no realiza publicidad online y tampoco tiene página web propia. Por este motivo, se propone crear publicidad online, tanto en redes sociales como en Google para aumentar la cartera de clientes.

Luego de estudiar en mayor profundidad a los clientes de esta organización se estimará si es conveniente o no la creación de una página web. Esta quizás podría ser eficiente para registrar pedidos de reparación o service.

Dentro de los **sistemas de incentivos**, en la empresa el índice de ausentismo entre sus empleados es bajo, en cuanto a castigos se encuentra de manera correcta ya que al faltar alguno de ellos esto se descuenta de sus sueldos. Por ende, se debería continuar de esta manera en relación con los castigos para poder alcanzar un índice de ausentismo menor al que ya posee.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Referido a la motivación, la empresa no cuenta con un sistema de incentivos formal, si bien todos sus empleados se encuentran en blanco lo que podría influir como un incentivo, se podría proponer que llegado a un determinado objetivo la empresa brinde premios a los empleados que lo logren, para que los participantes de esta manera realicen sus tareas con un objetivo fijo y no a la deriva o por un hecho rutinario.

### SISTEMAS DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO

**Los sistemas de control y diagnóstico** son sistemas de retroalimentación diseñados para asegurar el logro de metas predecibles. Los gerentes los usan para monitorear y medir los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Intentan medir las variables de resultado o variables críticas de rendimiento que son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia tenga éxito. Algunos sistemas típicos de este sistema son los siguientes: De metas y objetivos, de utilidades y presupuestos, de gastos, de contabilización de costos, entre otros.

En cuanto a presupuestos, la empresa realiza constantemente los mismos (para poder iniciar negocio con algún cliente, presupuestar service con clientes que ya posee y para realizar sus obras) y además lleva un seguimiento de los gastos mensuales y anuales para poder prepararse para el siguiente período. Se podría proponer que se implementen sistemas de metas y objetivos explícitos para que sus participantes cuenten con una base de guía para sus actividades y también poder combinar esto con el sistema de incentivos, brindando premios a los que lleguen a dichas metas.

Además, la Empresa cuenta con Informes de Tareas de sus técnicos, estos son completados con cada tarea que se realiza y firmados por el cliente. Lo que genera un control adicional sobre los pedidos realizados por su personal.

**Los sistemas de control administrativo** son las palancas de control que los gerentes usan para recopilar, transmitir y procesar información, a fin de ayudar y coordinar las decisiones de planeación y de control dentro de una organización y para mantener o alterar patrones de comportamiento de los empleados.

### SISTEMA DE CREENCIAS:

Conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. El propósito principal de este sistema es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

La organización solo contaba con una declaración de visión y valores, pero no una de misión explícita. Analizando e investigando, la Empresa solo contaba con una visión y valores ya que antes se exigía que presenten en sus carpetas dichos conceptos; lo cual significa que los mismos no fueron planteados de manera correcta y con la participación de todos sus empleados, fue una tarea solo para cumplir con

requisitos legales. Por esta razón, se propone la siguiente formulación de misión y modificación de visión y valores:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MISIÓN:

Somos una organización orientada a la calidad y excelencia en el servicio de generar ambientes estandarizados y confortables para la industria, comercio y hogares; respondiendo de manera inmediata a las necesidades de nuestros clientes.

### VISIÓN:

Ser reconocidos brindando calidad de excelencia, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes y convirtiéndonos en líder de nuestro rubro.

### VALORES:

**Calidad:** cumplir con las normas del buen arte y con los estándares para el diseño, funcionamiento y mantenimiento del servicio.

**Eficacia y eficiencia:** capacidad para lograr el servicio diseñado en base al requerimiento del cliente, en el menor tiempo y costo.

**Honestidad:** decir la verdad tanto al cliente externo como interno.

**Responsabilidad:** cumplir seriamente el rol encomendado

**Puntualidad:** cumplir los plazos pactados con el cliente y los fijados para procesos internos.

**Propósito:** un excelente servicio orientado al mercado de proyecto, montaje y mantenimiento de aire acondicionado, asegurando la satisfacción del cliente y una rentabilidad necesidades razonable para la empresa.

**Actitud de mejoramiento continuo:** buscando constantemente novedades que satisfacen las de nuestros clientes

**Responsabilidad Social:** Gas Ecológico en los equipos de Aires Acondicionados

### SISTEMAS DE LÍMITES

**Los sistemas de límites** no son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máximas. Brinda un propósito para que la organización guíe y motive la búsqueda de oportunidades individuales dentro de un espacio de oportunidad limitado. Los sistemas de límites más básicos son: las leyes de la sociedad, sistemas de planificación estratégica, semaforización, mapa de procesos, organigramas, cursogramas, entre otros.

La organización no contaba con ninguna de estas herramientas para guiar a su organización. La misma cuenta con dos formas de atención a sus clientes, en primer lugar, las instalaciones de aires acondicionados con sus respectivas obras y por otro lado los Service que realizan a ciertos clientes cada un tiempo determinado ya pactado entre el cliente y la empresa. En base a esto se proponen los siguientes mapas de procesos:

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MAPAS DE PROCESOS:

**Cuadro N° 3:** Propuesta de Mapa de procesos

#### PEDIDOS DE OBRAS NUEVAS O REFACCIÓN



**PROCESOS ESTRATÉGICOS AUDITORIA/INVESTIGACION MERCADO/ DIRECCIÓN/ MKT**

**SOPORTE: RRHH/SIST. DE INFORMACION/ LOGISTICA/ COMPRAS/ MANTENIMIENTO**

### SERVICE DE OBRAS EXISTENTES:

**PROCESOS ESTRATÉGICOS: AUDITORIA/INVESTIGACION MERCADO/ DIRECCIÓN/ MKT**

**Cuadro N° 4:** Propuesta de Mapa de procesos



**SOPORTE: RRHH/SIST. DE INFORMACION/ LOGISTICA/ COMPRAS/ MANTENIMIENTO**

### SISTEMAS DE CONTROL INTERACTIVO

Los gerentes usan los **sistemas de control interactivo** para construir una presión interna que rompa con las estrechas rutinas de investigación, estimule la búsqueda de oportunidades y aliente el surgimiento de iniciativas estratégicas; para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados; concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización; brindan temarios para el debate, y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Estos sistemas concentran la atención en las incertidumbres estratégicas y permiten la renovación estratégica.

A partir de la información recabada en la empresa, se realizó un análisis FODA de esta, para poder diseñarlo se buscó la participación de todos sus empleados y dueño ya que los mismos saben el manejo y la experiencia de la empresa en su rubro y pudieron interactuar lo que ellos sentían como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Toda esta participación junto con la investigación que se realizó en el mercado de este rubro se pudo concluir en el siguiente análisis:

### Cuadro N° 5: Propuesta de FODA

<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fidelidad del cliente</li> <li>❖ Reconocimiento entre la competencia</li> <li>❖ Productos de alta calidad</li> <li>❖ Experiencia en el rubro</li> <li>❖ Service autorizado por reconocidas marcas</li> <li>❖ Prestigio</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conformidad y recomendación de clientes</li> <li>❖ Clima en Tucumán</li> <li>❖ Cambio en la percepción del servicio</li> </ul>
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Mucha competencia líder en bajos costos</li> <li>❖ Productos de elevados precios</li> <li>❖ Demanda variable según la temporada</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existencia actual de cursos cortos para ser técnicos en AA</li> <li>❖ Incertidumbre de la economía</li> <li>❖ Equipos y materiales cotizados a dólares</li> </ul>

### **FACTORES CLAVE DE ÉXITO:**

Son aquellas actividades y capacidades que son esenciales para que una empresa tenga **éxito** en su mercado. Para poder definir estos factores, se analizaron los pedidos que más surgían en el período estudiado, charlas con todos sus participantes, observaciones en cuanto a la preferencia de sus clientes, etc. En el caso de la Empresa bajo estudio, se definen los siguientes factores clave de éxito:

- 1) Rapidez en el servicio
- 2) Acceso a la información oportuna
- 3) Formalización en los procesos
- 4) Calidad en sus productos y servicios

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### TABLEROS DE COMANDO OPERATIVO

El **tablero de control** es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de esta, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. A fin de proponer objetivos que la Empresa pueda realizar en el corto plazo y enfocando la atención en sus puntos clave de éxito se realizan los siguientes Tableros de Comando:

**Cuadro N° 6:** Propuesta de Tablero de comando operativo

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADORES
<b>Rapidez en el servicio</b>	1) Obtener la mayor eficiencia en el proceso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia del proceso (Tiempo de proceso presupuestado/Tiempo Total real)</li> <li>• Tiempos de parada (Hs. De inactividad/Hs. Totales disponibles)</li> </ul>
	2) Cumplir con los pedidos de clientes a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de plazos (Pedidos retrasados/ Pedidos Totales)</li> <li>• Duración del servicio (Cant. de pedidos recibidos en el día/ Cant. De pedidos realizados en el día)</li> </ul>
<b>Calidad en el servicio y sus productos</b>	1) Obtener una calidad del 100% en los servicios brindados  2) Mantener la cartera de clientes a través de la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de servicios (Valor de servicios rechazados/ Servicios totales)</li> <li>• Encuestas de calidad a clientes</li> <li>• Tasa de fidelidad (Clientes que repiten la compra/Clientes que compran el producto)</li> <li>• Tasa de éxito (Clientes que repiten la compra/ Clientes que conocen el servicio)</li> </ul>

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

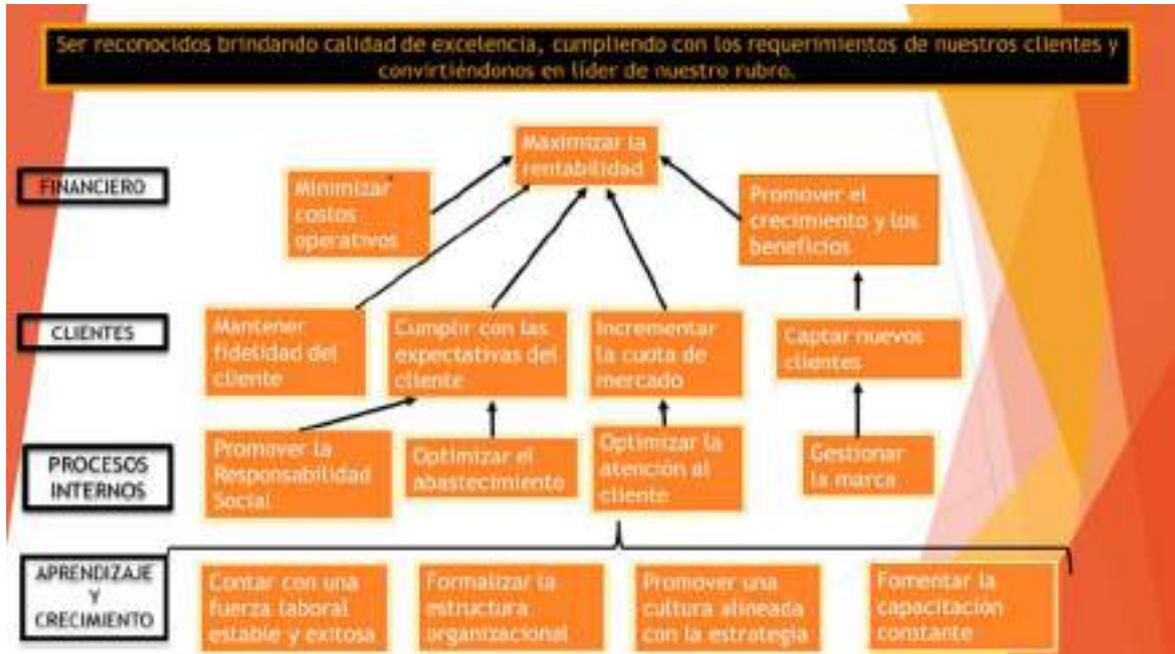
<b>Acceso a la información oportuna</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cargar al sistema toda la información pertinente a los procesos</li> <li>2) Utilizar el sistema para control de Stock, facturas, etc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información cargada al sistema/ Información total</li> <li>• Grado de utilización del sistema entre sus participantes</li> <li>• Transacciones realizadas en el sistema/Transacciones totales</li> <li>•</li> </ul>
<b>Formalización en los procesos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Toda la información y transacciones respaldadas por sus documentos correspondientes</li> <li>2) Obtener información para la TTDD a través de la documentación</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de transacciones con su documento respaldatorio/Cantidad total de transacciones</li> <li>• Utilidad de la información recabada a la hora de tomar decisiones</li> <li>• N° de oportunidades o procesos que surgen de dicha información</li> </ul>

### MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización y proveer un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. En base a lo que se estudió y analizó durante este período se propone el siguiente mapa estratégico para la Empresa.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Cuadro N° 7:** Propuesta de Mapa Estratégico



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. A partir del mapa estratégico, se plantea el siguiente

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Cuadro N° 8:** Propuesta de Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS
FINANCIERO	Minimizar costos operativos	1) Estructura de Costos	Alcanzar un 20% (Flexibilidad a la demanda existente)	-Realizar convenios con proveedores claves
				-Formalizar una estructura para aumentar la eficiencia en los procesos
				-Llevar un control de stock dentro del sistema
				-Llevar un control y registro de los CF generados en la organización
		2) GAO	Disminuir en un 20%	-Investigar acerca de períodos anteriores en cuanto a costos para poder obtener un estudio en el tiempo de estos.
				-Registro de todas las transacciones realizadas por la empresa
				-Realizar una planilla de gastos mensuales para poder estudiar los mismos al final de ciertos períodos.
				-Definir un programa de metas explícitos para que sirva de guía a las actividades que deben realizar
	Maximizar la Rentabilidad	1) Rentabilidad Económica	Alcanzar el logro de la meta en un 50%	-Establecer incentivos a las personas que logren las metas propuestas
				-Otorgar tarifas diferenciales a los clientes concurrentes
				-Armar presupuestos en base a la rentabilidad que se desea obtener
		2) Mg. Bruto	Conocer la rentabilidad que queda luego del costo de venta	-Realizar convenios con proveedores
				-Registro y control de planillas de gastos
				-Convenio entre proveedores
			-Plan de MKT	
		3) ROA	Conocer la relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa	

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

	Promover el crecimiento y los beneficios	1)Comparación de beneficio año a año	Aumentar los beneficios en un 20% para el siguiente año	-Descuentos a clientes fieles -Plan de MKT
<b>CLIENTES</b>	Mantener fidelidad del cliente	1)Tasa de fidelidad	Aumentar en un 20% anual entre sus clientes eventuales	-Contratos de aprovisionamiento con clientes concurrentes -Otorgar descuentos o regalos a clientes eventuales -Capacitar a los empleados para una atención de excelencia -Aumentar las formas de pago
				-Concentrar los esfuerzos de ventas en clientes que presenten el mayor % de ventas -Plan de MKT
		2) Estructura de clientes	Aumentar un 15% entre los clientes que representen mayor %	
	Cumplir con las expectativas del cliente	1)Tasa de éxito	Aumentar un 60% anual	-Realizar encuestas de satisfacción anónimas y pedir que realicen sugerencias para mejorar -Capacitar a los empleados para una atención de excelencia
		2)Cumplimiento de plazos	Aumentar un 60% en épocas de mucho trabajo	-Contratar técnicos adicionales en épocas de muchos pedidos -Estimar los tiempos requeridos para cada trabajo para poder organizar los pedidos recibidos
		3)Notoriedad del producto	Aumentar un 40% anual	-Plan de MKT -Publicidad en redes sociales y páginas afines
	Incrementar la cuota de mercado	1)Crecimiento en el mercado	Aumentar un 10%	-Plan de MKT -Certificación de marcas reconocidas

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

		2)Participación en el mercado	Aumentar un 10%	-Realizar Mystery Shopper en la competencia
				-Plan de MKT
		3)Dimensión Relativa	Aumentar un 10%	-Realizar Mystery Shopper para estudiar la competencia
				-Proponer políticas de ventas
	Captar nuevos clientes	1)Renovación de clientes	Aumentar la cartera de clientes en un 30% anual	-Plan de MKT
				-Participar en eventos como Cyber Monday, Hot Sale, entre otros.
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Promover la responsabilidad Social	1)Indicadores de profundidad (ETHOS)	Alcanzar la etapa 3 en el término de un año	-Capacitación a los participantes sobre el tema
	Gestionar la Marca	1)Notoriedad de la marca	Aumentar un 50% el reconocimiento de la marca	-Participar en Expo referidas al rubro para dar a conocer sus productos
				-Plan de MKT
	Optimizar el abastecimiento	1)Dependencia de proveedores	Disminuir un 30% anual	-Crear alianzas estratégicas con los proveedores
				-Implementar en el sistema un control de stock
		2)Colaboración de proveedores	Aumentar un 20%	-Crear alianzas con proveedores
		1)Fiabilidad de los proveedores	Disminuir en un 30%	-Pactar mediante contratos o convenios los plazos y el grado de calidad de los pedidos
				-Crear alianzas con proveedores
		Optimizar la atención al cliente	1)Formación	Aumentar un 20% anual
				-Incentivos para el equipo de venta
		2)Conformidad del cliente	Aumentar en un 100%	-Encuestas de satisfacción a los clientes
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Contar con una fuerza laboral estable y exitosa	1)Productividad	Aumentar un 30% anual	-Brindar capacitación a los empleados

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

				-Encuestas sobre atención a clientes
				-Diseñar un manual de procedimientos
	2)Índice de ausentismo	Disminuir un 40%		-Realizar convivencias o actividades extralaborales para aumentar la motivación
				-Capacitar a los empleados
	3)Puntualidad	Aumentar un 60%		-Realizar convivencias o actividades extralaborales para aumentar la motivación
				-Capacitar a los empleados
Fomentar la capacitación constante	1)Formación	Aumentar un 20% anual		-Capacitación a empleados
				-Realizar actividades extralaborales
Formalizar la estructura organizacional	1)Grado de formalización de estructura y procesos	Aumentar un 60%		-Diseñar planillas de procesos y actividades de cada área y definir una persona a cargo de estas
				-Realizar actividades extralaborales
Promover una cultura alineada con la estrategia	1)Diagnóstico OFE	Obtener un puntaje de 3,5 durante el primer año		-Reuniones con todos sus participantes para poder realizar el diagnóstico
				-Capacitación a empleados
				-Actividades Extralaborales

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### CUADRO DE INDICADORES

**Cuadro N°9:** Cuadro de Indicadores

<u>Indicador</u>	<u>Fórmula</u>	<u>Utilidad</u>
<b>Estructura de Costos</b>	$(CF/CT) \times 100$	Valora los costos de la Empresa
<b>GAO</b>	Cont. Mg./UO	mide el efecto resultante de un cambio de volumen en las ventas sobre la rentabilidad operacional
<b>Mg. Contribución</b>	Ventas-CV	Estimar los fondos con los que se cuenta para afrontar los CF
<b>Rentabilidad Económica</b>	$(U. \text{ neta}/\text{Ventas}) \times 100$	Mide el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos económicos o activos para la obtención de beneficios.
<b>Mg. Bruto</b>	Ut. Bruta/ Ventas	Conocer la rentabilidad que queda luego del costo de venta
<b>ROA</b>	$(BN/VENTA) \times (Venta/ATT)$	mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta por ellos mismos
<b>Comparación de beneficio año a año</b>	$(Benx1 - Benx0) / Benx0$	Conocer en qué % variaron los beneficios
<b>Tasa de fidelidad</b>	$(\text{Clientes que repiten compras} / \text{Clientes que compran}) \times 100$	Mide la satisfacción de los clientes en la empresa
<b>Estructura de clientes</b>	% de clientes Vs. % de ventas	Dependencia y riesgo de concentrar las ventas en un número reducido de clientes
<b>Adecuación de la red de ventas</b>	(Vendedores disponibles/	Estima el número de vendedores necesarios

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

	Vendedores necesarios) x 100	
<b>Tasa de éxito</b>	(Clientes que compran el producto/Clientes que conocen) x100	Evalúa el grado de aceptación del producto por los clientes en relación con la competencia
<b>Cumplimiento de plazos</b>	(Pedidos retrasados/Pedidos totales) x100	Evalúa el cumplimiento de los plazos de entrega
<b>Notoriedad del producto</b>	(Clientes potenciales que conocen el producto/ Clientes potenciales) x 100	Grado de conocimiento que tiene el mercado del producto
<b>Crecimiento en el mercado</b>	(Incremento en las ventas totales del mercado/Ventas totales del mercado) x100	Análisis de la evolución del mercado
<b>Participación en el mercado</b>	(Ventas de la empresa/ventas totales del mercado) x100	Mide el éxito alcanzado en el mercado
<b>Dimensión Relativa</b>	(ventas de la empresa/Ventas del competidor de mayor dimensión) x 100	Calcula la distancia de la empresa en relación con el líder del sector
<b>Renovación de clientes</b>	(Ventas a clientes nuevos/ventas totales) x100	Calcula la tasa de captación de nuevos clientes
<b>Informe de Responsabilidad Social</b>	Informes	Permiten evaluar la etapa en que se encuentra la gestión de RSE de una empresa

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

<b>Notoriedad de la marca</b>	(Clientes potenciales que conocen la marca/Clientes potenciales) x 100	Estima el grado de conocimiento que tiene el mercado sobre la marca
<b>Dependencia de proveedores</b>	(Compras a proveedores exclusivos/Compras totales) x100	Valora el riesgo de no disponer de proveedores alternativos
<b>Colaboración de proveedores</b>	Sugerencias recibidas/Pedidos totales	Relación de la empresa con sus proveedores referido a la capacidad y disponibilidad para colaborar de los mismos
<b>Fiabilidad de los proveedores</b>	(Valor de los pedidos retrasados/Valor de las compras) x100	Calcula el % de las compras en que se incumple el plazo de entrega pactado
<b>Formación</b>	(Gastos de formación/gastos totales del personal) x100	Resume el esfuerzo aplicado a la formación del personal
<b>Conformidad del cliente</b>	N° de reclamos por pedidos/Total de pedidos	Evalúa la cantidad de reclamos que se recibieron del total de los pedidos
<b>Productividad</b>	Valor añadido/Plantilla total	Constituye una medida de la productividad del personal
<b>Índice de ausentismo</b>	(Horas de ausencia/Total de hs. De trabajo) x100	Es un indicador de clima laboral
<b>Puntualidad</b>	(Hs de retraso/ Total de hs de trabajo) x100	Es un indicador de la integración de la plantilla en el proyecto empresarial

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

<b>Formación</b>	(Gastos de formación/Gastos totales de personal) x100	Resume el esfuerzo aplicado a la formación del personal
<b>Grado en el que los participantes de la empresa conocen sus funciones</b>	N° de empleados que tienen sus puestos definidos/N° total de empleados	Mide el grado de formalización de la estructura de la empresa
<b>Grado en el que todos los participantes están alineados a una cultura</b>	Diagnostico OFE (1 al 5)	Evalúa la situación de la empresa, sus conflictos, potenciales, entre otros

**CUADRO DE INICIATIVAS:**

En base a los Objetivos e Iniciativas del Cuadro de Mando Integral, se estima cuáles son las iniciativas que cumplen la mayor cantidad de objetivos para saber con cuál la empresa podría iniciar sus planes de acción y en cuál debería poner mayor énfasis.



### Motivación y Reconocimiento

Dentro de este concepto se encuentran varios ítems entre los que están condiciones salariales, conocimiento acerca de las áreas de funcionamiento, motivación, etc. Los empleados sienten que las áreas no están bien definidas, la comunicación no es constante dentro del equipo, no se sienten parte de los éxitos y fracasos de la empresa y no son informados sobre como desempeñan su trabajo

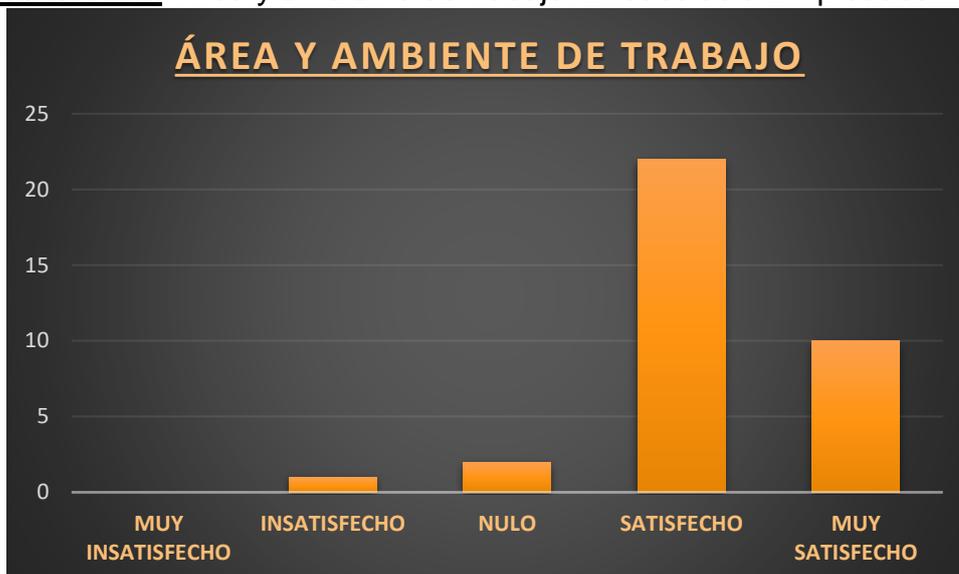
**Cuadro N° 12:** Motivación y Reconocimiento. Encuesta a Empleados



### Área y ambiente de trabajo

Dentro de este concepto, se obtiene que los empleados son informados y capacitados sobre los riesgos de trabajo y las medidas de seguridad en el mismo. El único punto en el que no estaban satisfechos fue en los horarios de trabajo.

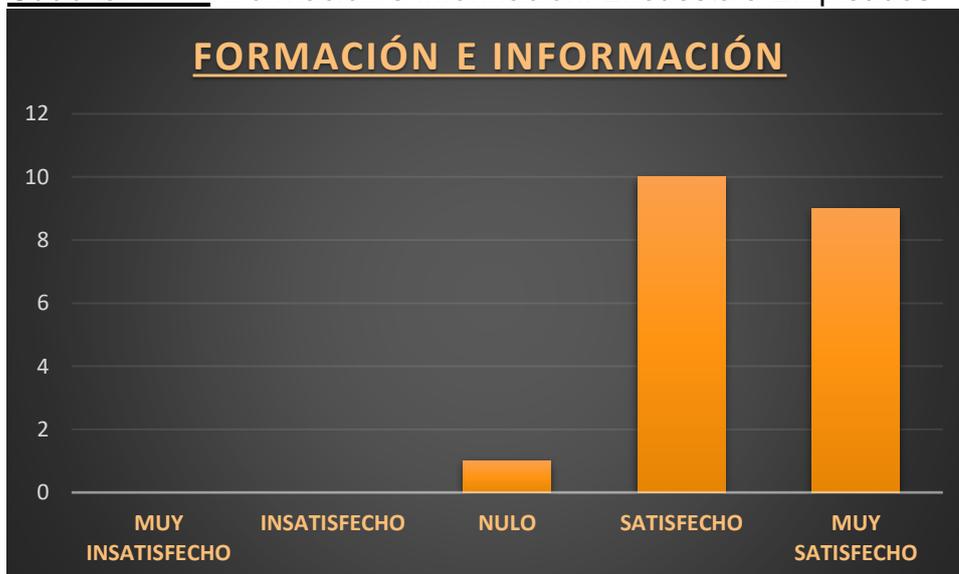
**Cuadro N° 11:** Área y ambiente de trabajo. Encuestas a Empleados



### Formación e Información

Los participantes de la empresa se encuentran satisfecho en cuanto a la información que reciben, pero no están conformes en cuanto a capacitaciones, lo que se puede concluir que necesitarían más de las misma.

**Cuadro N° 12:** Formación e Información. Encuesta a Empleados



### ASPECTOS A MEJORAR

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



empresa

Al finalizar la encuesta se pedía que los participantes opinen acerca de los aspectos que ellos consideraban que se deben mejorar, las opiniones entre los mismos fueron todas de las mismas categorías, siendo estas las de mejorar la comunicación, reducir horarios de trabajo e incrementar el número de técnicos, además definir las áreas de trabajo de toda la

### PROPUESTAS

- Definir de manera explícita las áreas de funciones
- Organizar trimestralmente reuniones entre todos sus participantes para lograr una mejor comunicación entre los mismos
- Disminuir carga horaria de trabajo y definir metas y procesos que hagan más productivas las horas trabajadas
- Aplicar un plan de MKT para tener una mayor difusión de la marca a través de publicidad en páginas afines al rubro, entre otros.
- Aprovechar el sistema de información para llevar un control de stock.
- Llevar un control de los informes de coordinación diarios para poder verificar el cumplimiento de trabajos y de esta manera poder realizar los cobros en su debido momento

### CONCLUSIONES

- ❖ La empresa cuenta con numerosa información registrada digitalmente y su debido respaldo en papel, pero no aprovecha al máximo dichos datos.
- ❖ Cada participante de la organización conoce sus cargos y funciones, pero no poseen una estrategia explícita que guíe sus actividades.
- ❖ La organización posee un sistema de información comercial pero no utiliza las demás herramientas brindadas por este sistema.
- ❖ Si bien cada proceso realizado es respaldado por sus respectivos comprobantes, la empresa no tiene un sistema de control formal que verifique que esto se esté haciendo de manera correcta.
- ❖ Existe numerosa competencia en el rubro, lo cual es una amenaza para la organización
- ❖ Los empleados se encuentran conformes con sus puestos de trabajo y la empresa
- ❖ Se requiere una mejor comunicación de los éxitos y fracasos de la organización

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- ❖ Las herramientas de gestión tienen una gran importancia e incidencia en las empresas, las mismas son aplicables y funcionan en las organizaciones
- ❖ La importancia y capacidad de un Licenciado en Administración para colaborar en la profesionalización de una pyme y lograr beneficios financieros como no financieros en ella

### ANEXOS

Anexo I: Encuesta a los Empleados

#### NASTIQUE AIRES ACONDICIONADOS

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

El siguiente cuestionario se realizará de forma anónima, buscando analizar y mejorar los ítems más relevantes que surjan del mismo. Se pide contestar con sinceridad y libertad, no será un análisis individual, si no general de todos los participantes de la empresa. Los resultados se utilizarán para un trabajo de pasantía de la Facultad de Cs. Económicas. Muchas Gracias.

**Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.**

#### **PRECEPCIÓN GENERAL**

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

#### **MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

### ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Nulo</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy Satisfecho</b>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### FORMACIÓN E INFORMACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

**Mediante 3 palabras u oraciones describa que factores considera que se deben mejorar para un mejor funcionamiento de sus roles y de la empresa en sí**

.....

.....

.....

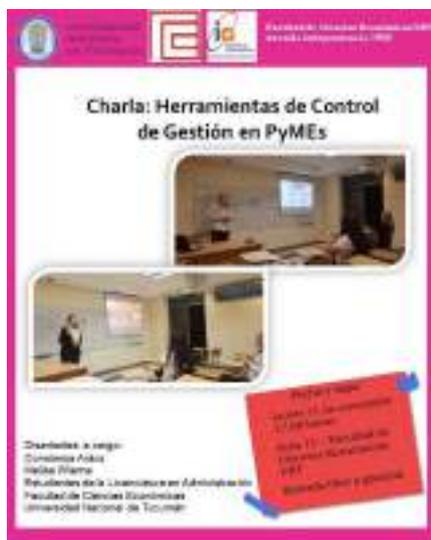
**BIBLIOGRAFÍA:**

- ❖ The Execution Premium-Kaplan y Norton Pág. 1
- ❖ Cuadro de Mando Integral-Kaplan y Norton Pág. 1 al 7
- ❖ Dirección Estratégica, BUENOS CAMPOS, Eduardo/ MORCILLO ORTEGA, Patricio/ SALMADOR SANCHEZ, María Paz Ed. Pirámide, España, 2006
- ❖ ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO, HAX, Arnoldo/ MAJLUF, Nicolas. Ed. Garnica, 2002
- ❖ EL OCTOGONO, Ferreiro, Pablo. Ed. PAD, Escuela de Dirección Universidad de Piura, 2013
- ❖ CULTURA E INNOVACIÓN EMPRESARIAL, MORCILLO, Patricio. Ed. Thomson, España, 2007
- ❖ COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, ROBBINS, Stephen/ JUDGE, Timothy Ed. Addison-Wesley, 2015
- ❖ SISTEMAS DE PLANIFICACION Y CONTROL, BALLARIN FREDES, Eduard/ ROSANAS, Marti/ GRANDES GRACI, M. Jesús. Ed. Desclee de Brouwer, España, 1986
- ❖ “CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS” Trabajo de Investigación POR Vanesa Edith Cáceres DIRECCIÓN: Prof. Mgter. Marcelo Estrella Orrego Ing. Fernando Svrsek  
Fac. Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo; Mendoza-2012  
[http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- ❖ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (6a. ed. --.). México D.F.: McGrawHill.
- ❖ NORMAS APA 2019, EDICIÓN 6: <https://normasapa.com/normas-apa-2019-cuestiones-mas-frecuentes/>
- ❖ Datos de la Empresa
- ❖ Mónica Alonso, Sara de Talavera; Asunción, Paraguay  
[http://www.empresa.org/doc/Manual\\_Indicadores.pdf](http://www.empresa.org/doc/Manual_Indicadores.pdf)

**REUNIÓN DE DISCUSIÓN PRÁCTICA PROFESIONAL**



**CHARLA EN LA MATERIA CONTROL DE GESTIÓN: Aplicación de Cuadro de Mando Integral y herramientas de Gestión en Pyme Comercial.**



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Participación en IX Jornadas de convivencia de Administración:**

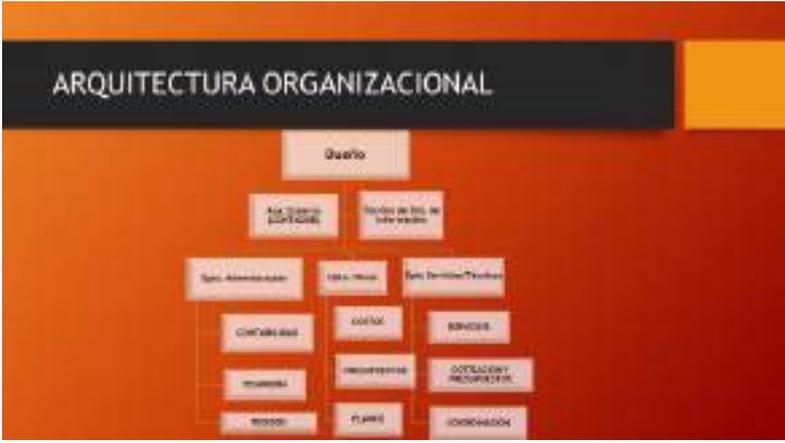


## XI MUESTRA ACADÉMICA

### Diapositivas de la muestra



# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



## SISTEMA DE CREENCIAS

**MISIÓN:**  
Brindar una organización orientada a la calidad y sostenibilidad en el servicio de gestión ambiental, consultoría y capacitación para la industria, comercio y hogares, respaldados por nuestra inversión a las necesidades de nuestros clientes.

**VISIÓN:**  
Ser reconocidos brindando calidad de excelencia, cumpliendo con los requerimientos de nuestros clientes y convirtiéndonos en líder de nuestro rubro.

**VALORES:**  
Calidad, Eficacia y Eficiencia, Honestidad, Responsabilidad, Puntualidad, Proposito, Actitud de mejora continua, Responsabilidad Social.




# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



**SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO ANALISIS FODA**



<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilidad del cliente</li> <li>Resacaimiento a más la competencia</li> <li>Productos de alta calidad</li> <li>Disponibilidad de al público</li> <li>Servicio al cliente rápido y eficiente</li> <li>Reserva</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidad y organización de clientes</li> <li>Clientes en Tucumán</li> <li>Creación en la percepción del servicio</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mucha competencia fided en bajos costos</li> <li>Productos de a menudo precios</li> <li>Exigencia de calidad según la temporada</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferencia actual de precios entre los servicios de AN</li> <li>Introducción de la competencia</li> <li>Duplicar y mantener los costos e dólares</li> </ul>

**ESTRATEGIAS**



<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ante la conformidad y recomendaciones de sus clientes, se podrá realizar publicidad online de la empresa pero enviar la versión en clientes.</li> <li>Se dar descuentos a clientes gratis dos veces al año para seguir manteniendo la fidelidad de sus clientes.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ante la conformidad y recomendaciones de sus clientes, se podrá realizar publicidad online de la empresa pero enviar la versión en clientes.</li> <li>Con la experiencia ganada a lo largo de estos años, realizar promociones de ventas para poder comprar mercancía necesaria ante los constantes aumentos de precios de sus materias.</li> <li>Utilizar herramientas como: web en para mejorar futuras ventas y a su vez poder recibir sus pedidos.</li> </ol>
<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Llevar al cliente a través de la calidad de sus servicios para justificar sus elevados precios.</li> <li>Realizar promociones en ocasiones donde la demanda baja como ser en invierno.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ser líderes en calidad de servicios.</li> <li>Dirigir capacitaciones a sus empleados para aumentar la calidad de los productos.</li> <li>Ofrecer descuentos a clientes fieles en épocas de crisis.</li> </ol>

# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**TABLEROS DE COMANDO OPERATIVO**

**FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

- 1) Rapidez en el servicio
- 2) Acceso a la información oportuna
- 3) Formalización en los procesos
- 4) Calidad en sus productos y servicios

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	INDICADORES
Región en el servicio	3) Obtener la mayor eficiencia en el proceso del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia del proceso (Tiempo de proceso presupuestado/Tiempo Total real)</li> <li>Tiempo de parada (% de inactividad/ % Total de disponibles)</li> </ul>
	2) Cumplir con los pedidos de clientes a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de plazos (Pedidos recibidos/ Pedidos Totales)</li> <li>Duración del servicio (Cant. de pedidos recibidos en el día/ Cant. de pedidos realizados en el día)</li> </ul>



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**PERSPECTIVA FINANCIERA**

OBJETIVO	INDICADOR	META	REGISTRO
Minimizar costos operativos	Estructura de Costos	Alcanzar un 20% (fidelidad a la demanda en el cliente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar convenios con proveedores claves</li> <li>-Formular una estructura para aumentar la eficiencia en los procesos</li> </ul>
Maximizar la rentabilidad económica	Rentabilidad económica	Alcanzar el logro de la meta en un 50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir un programa de metas o gráficos para mostrar el guía a los actividades que deben realizarse</li> <li>-Establecer incentivos a las personas que logren las metas propuestas</li> </ul>
Proteger el crecimiento y los beneficios	Compensación de beneficios año a año	Aumentar los beneficios en un 30% para el siguiente año	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descuentos a clientes fijos</li> <li>-Plan de MIT</li> </ul>

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS	
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>  <b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	Mejorar fidelidad del cliente	1) Tasa de fidelidad	Aumentar en un 20% anual entre sus clientes recurrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos de provisiónamiento con clientes recurrentes</li> <li>Ofertas de descuentos o regalos a clientes recurrentes</li> </ul>
	Cumplir con las expectativas del cliente	1) Tasa de éxito	Aumentar un 50% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones de satisfacción académica y pedir que realicen sugerencias para mejorar</li> <li>Capacitar a los empleados para una excelente atención al cliente</li> </ul>
	Incrementar la cuota de mercado	1) Estrategias de mercado	Aumentar un 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de MKT</li> <li>Certificado de marcas reconocidas</li> </ul>

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS	
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>  <b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	Promover la responsabilidad Social	1) Indicadores de profundidad (ETHOS)	Alinear con el etapa 3 en el sistema de un año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a los participantes sobre el tema</li> </ul>
	Gerenciar la Marca	1) Notoriedad de la marca	Aumentar un 30% el reconocimiento de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en fairs referidos al rubro para dar a conocer sus productos</li> <li>Plan de MCT</li> </ul>
	Optimizar el abastecimiento	1) Dependencia de proveedores	Disminuir un 30% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear alianzas estratégicas con los proveedores</li> <li>Implementar en el sistema un control de stock</li> </ul>
	Optimizar la atención al cliente	1) Formación	Aumentar un 20% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar empleados para una mejor atención</li> </ul>

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVAS	
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>  <b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Contar con una fuerza laboral estable y ágil	1) Productividad	Aumentar en 50% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar capacitación a los empleados</li> <li>Escuelas sobre atención a clientes</li> <li>Desarrollar un manual de procedimientos</li> </ul>
	Fomentar la capacitación constante	1) Frecuencia	Aumentar un 20% anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación a empleados</li> <li>Realizar actividades extra laborales</li> </ul>
	Formalizar la estructura organizacional	1) Grado de formalización de procesos	Aumentar en 60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear plantillas de procesos y actividades de cada área y definir una persona a cargo de estas</li> <li>Plan de MKT</li> </ul>
	Promover una cultura afines a la estrategia	1) Diagnóstico OPE	Obtener un puntaje de 3,5 sobre el primer año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones con todos sus participantes para poder realizar el diagnóstico</li> </ul>

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**CUADRO DE INICIATIVAS**

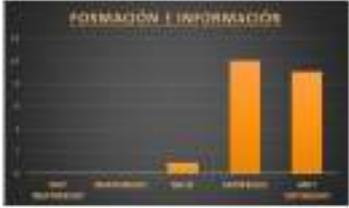
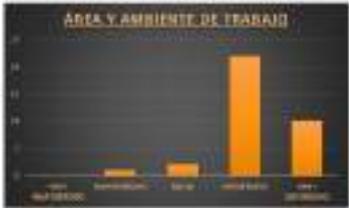
	Acción de tipo de MGT	Capacitación	Convenio con proveedores	Actividad de Control de calidad	Plan de producción	Control de inventario	Control de costos
Mantener costos operativos			X				X
Mantener la rentabilidad	X		X			X	X
Promover el crecimiento y sostenibilidad	X					X	
Mantener fidelidad del cliente	X	X				X	
Cumplir con las expectativas del cliente	X	X					
Incrementar la cuota de mercado	X						
Captar nuevos clientes	X						
Promover la RSE							
Definir la marca	X						
Optimizar el abastecimiento			X				X
Optimizar la atención al cliente				X			
Contar con una fuerza laboral calificada y motivada		X		X	X		
Promover la capacitación		X		X			
Promover la estructura organizacional				X	X		
Promover una cultura alineada a la estrategia	X	X		X			

In Lugar    No Lugar



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

**ASPECTOS A MEJORAR**



**PROPUESTAS**

- Definir de manera explícita las áreas de funciones
- Digitalizar todos los datos relevantes entre todos los participantes para lograr una mejor comunicación entre las áreas
- Distribuir carga horaria de trabajo y definir metas y precisiones que hagan más productivos los días trabajados
- Aplicar un plan de MKT para tener una mayor difusión de la marca a través de publicidad en páginas a fines al rubro, entre otros.
- Aprovechar el sistema de información para llevar un control de stock
- Llevar un control de los informes de coordinación internos para poder verificar el cumplimiento de trabajos y de esta manera poder realizar los cobros en su debido momento



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**CURSO DE EXTENSIÓN:** “Excel avanzado para una gestión contable integral”



<b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b>
--

Firma del Estudiante \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Firma del Director \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

### **COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE**

Durante el período de la Práctica Profesional la estudiante Melisa Wierna cumplió con altos creces las tareas encomendadas.

Ha demostrado como competencias destacables el manejo de la incertidumbre, la aplicación de modelos, la administración del tiempo y la proactividad.

Demostó compromiso y responsabilidad en todo el desarrollo del espacio curricular, recurriendo a la lectura de bibliografía indicada por el tutor y la aplicación de las herramientas de Control de Gestión a la pyme objeto de este trabajo.

Ha participado en las reuniones de tutorías, en reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y la Muestra Académica organizada por el Instituto de Administración. Se pone de relevancia la actividad intercátedras, comunicando los resultados de su Práctica Profesional a los alumnos cursantes de la materia optativa Control de Gestión, generando sinergia en estos espacios.

Como contribución a la Práctica Profesional, el trabajo elaborado por Melisa representa un valioso aporte a la gestión de las pymes, especialmente en el área del Control de Gestión, lográndose ampliamente los objetivos propuestos en el plan de trabajo.

El desempeño de Melisa se considera excelente y altamente satisfactorio, demostrando una gran capacidad de integración y visión holística de la organización.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha