



APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA LIMA S.A

**ALVAREZ MARIA LOURDES – CORDOBA DOPICO MATIAS – GARCIA
BRENDA DENISSE – HILZINGER NICOLAS EDUARDO – PALAVECINO
LUCAS FEDERICO – PASEK PAOLA GISELLA**

- Facultad de Ciencias Económicas UNT-

**lulyalvarez23@gmail.com - Matiascordoba513@gmail.com -
brendadenissegarcia@gmail.com - nicolashilzinger@gmail.com -
lucas.palavecino.94@gmail.com - paolapasek1@gmail.com**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en una empresa de producción ubicada en la localidad de la Reduccion , provincia de Tucuman. La firma tiene 8 años, Lima SA atraviesa una situación problemática que le impide mejorar sus resultados, no cuenta con una estructura formalizada, sin objetivos ni una estrategia dentro del corto y largo plazo.

El objetivo del trabajo es formular e implementar herramientas de control de gestión, para ello se realizará un diagnóstico de la situación actual de la misma, en donde se analizará si la empresa posee algún sistema de control para poder mejorarlos a partir de la aplicación de diversas herramientas.

El trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, para la recolección de la información se utilizaron la observación directa y entrevistas en profundidad con el gerente de la empresa y los empleados.

Con respecto al análisis de las palancas de control se detectaron debilidades importantes que Lima SA deberá tener en cuenta para el funcionamiento a largo plazo

Palabras Clave: – Palancas – Herramientas de control – control de gestión

INTRODUCCIÓN

Lima SA es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de subproductos húmedos, líquidos y secos aptos para la nutrición animal. La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.



Este trabajo se centra en poder incorporar un sistema de control de gestión en una organización con el objetivo de mejorar la efectividad de las actividades que realiza.

LA EMPRESA LIMA SA

LIMA SA es una planta de producción ubicada en La Reducción que se dedica a la elaboración y comercialización de subproductos húmedos, líquidos y secos aptos para nutrición animal. Inició su actividad en el año 2014 en el cuál los procesos se realizaban en forma manual. La casa matriz, ubicada en Av, Carranza ,Villa Nueva Córdoba está encargada únicamente de la logística. Cuenta con 2 tipos de productos que son los bloques de melazas y la levadura en polvo.

El bloque de melaza es un Suplemento nutricional, presentado en forma sólida, que facilita el suministro de proteínas, vitaminas, minerales, extractos vegetales, entre otras, a los efectos de mejorar el balance de las raciones que tienen como base pastura y ensilados, de una manera sencilla y bajo costo operativo.

Los bloques de melaza estándar, contemplan en su formulación cubrir el 100% de requerimientos de macro y micro minerales para aquel animal que consuma la dosis máxima estimada y se les ofrezca agua de bebida considerada blanda.

Para el caso de ganado bovino, el contenido de urea en el bloque de melaza estándar puede ser del 4% o el 8% dependiendo el requerimiento del cliente

El método de fabricación consiste en evaporar la humedad de sus materias primas, principalmente melaza. Tienen un contenido de fibra muy bajo, su pH es neutro y la humedad no supera el 5%, lo que permite vehiculizar distintos ingredientes sin desnaturalizarse, además de ser poco higroscópico.

La presentación de este producto es en caja de cartón de 30 kilos.

El otro producto es la levadura en polvo, coproducto obtenido de la separación de la cerveza después de la fermentación de la malta. Una vez finalizada la fermentación, las levaduras son aisladas por centrifugación y secadas por atomización mediante el proceso "spray-dried".

Las levaduras son consideradas un suplemento alimenticio concentrado proteico, de alto valor biológico por su adecuado perfil de aminoácidos esenciales por lo que constituyen una excelente fuente proteica como materia prima para balanceados de cerdos, aves, bovinos, peces y animales de compañía.



Es una buena fuente de vitamina del grupo B, en especial Biotina y ácido fólico. Tiene un elevado contenido de fósforo. Es un producto de excelente palatabilidad y digestibilidad.

Se considera a la levadura materia prima para la elaboración de alimentos balanceados destinados a bovinos, aves, cerdos, peces y animales de compañía.

Este producto es entregado en bolsas de 25kg o en big bags de 500/1000kg.

Con respecto a los recursos humanos de la empresa, la misma actualmente cuenta con 17 empleados distribuidos en las áreas de producción, calidad, logística, almacén - recepción y administración. Además cuenta con servicios tercerizados de limpieza y seguridad.

PROBLEMA

Actualmente en las organizaciones que no cuentan con una **estrategia** eficiente, basada en buenos conocimientos sobre clientes, mercado y tecnología, puede causar mal enfoque de acciones, perjudicando sus resultados, competitividad y supervivencia en el mercado.

La empresa no comunica la estrategia, solamente está en la mente del dueño. Por ende se define al problema como la ausencia **de estructura organizacional y objetivos que estén alineados a la estrategia.**

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo se compone la arquitectura organizacional de Lima S.A. ?
- ¿Qué tipo de herramientas utiliza la empresa para llevar a cabo una gestión eficiente?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito de Lima SA?
- ¿Cuáles serían los indicadores de gestión óptimos que permiten medir el desempeño de la organización?

4. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la presente investigación es proponer herramientas de control de gestión para Lima SA con la finalidad de mejorar las actividades que allí se desarrollan.

Objetivos específicos



- Conocer la arquitectura organizacional de Lima SA.
- Identificar las herramientas que utiliza la empresa para llevar a cabo una gestión eficiente.
- Determinar cuáles son los factores clave de éxito que permiten medir el desempeño de la organización.
- Proponer indicadores para la medición del desempeño

Marco Teórico

En Robbins y Coulter (2014), se define al control como “el proceso supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 266).

Simons (1995) sostiene que “los sistemas de control administrativo son las rutinas y procedimientos formales, basados en la información, que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales”. (Simons, 1995, p. 20). De esta definición, se desprende la existencia de cuatro palancas de control, las cuales trabajan simultáneamente pero con propósitos diferentes. Estas son:

Sistemas de Creencias: usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades;

Sistemas de Límites: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades;

Sistemas de Control y Diagnóstico: usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas;

Sistemas de Control Interactivo: usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

En este trabajo, se ahondará en las distintas palancas de control, para determinar cuáles son sus falencias y de qué forma mejorarlas. Esto se realizará a través de un diagnóstico estratégico, el cual es definido por Serna Gómez (1994, p.62) como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización”.

Las otras herramientas utilizadas para llevar a cabo el diagnóstico, son el Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.

Según Kaplan-Norton (2008) “El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia empresarial. Aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce inductores de la actuación financiera futura, que



incluyen a: los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento”

El **mapa estratégico** se define según Horngren-Datar-Rajan (2012) como “un diagrama que describe la forma en la que la organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y conocimiento”.

Se entiende por estructura a la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos” (Robbins y Coulter, 2010, p.185). Algunas de las funciones descritas por estos autores, recuperados para este trabajo son la división del trabajo a realizarse en tareas específicas, la asignación de tareas y responsabilidades asociadas con puestos individuales, la coordinación de tareas organizacionales, la asignación y utilización de recursos de la organización.

Un mapa estratégico es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento.(CAPÍTULO 13 ESTRATEGIA, TABLERO DE CONTROL BALANCEADO (BALANCED SCORECARD).

La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. (Henry Mintzberg - 2006).

Los **factores claves de éxito** varían según la industria, e incluso según el momento dentro de la misma industria, pues los impulsores de cambios y las condiciones competitivas no son estáticos.(thompson-administracion estrategica 19º edicion).

Kaplan y Norton (1992) refieren al concepto de **cuadro de mando integral o Balanced Scorecard** y explican que esta herramienta deberá tener una adecuada mezcla de datos hard y soft. Los primeros son aquellos incontrastables, cuantificables por definición, por ejemplo, la rentabilidad. Los datos soft no tienen una base sólida como los anteriores, por no ser fácilmente cuantificables, pero son importantes en igual o mayor medida. Estos indicadores pueden ser el índice de imagen pública, la identificación del personal con la empresa, las relaciones con el gobierno, etc., y se pueden obtener a través de encuestas de opinión y otros medios.

En la búsqueda de un equilibrado conjunto de indicadores, establecen cuatro perspectivas que se deben incluir en su cuadro de mando.

- Financiera: cómo se lograrán las expectativas de los accionistas. Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para los accionistas.



- **Cientes:** la manera en que la organización se desempeña desde la óptica del cliente se ha convertido en una prioridad para la dirección. El tablero de comando debe permitir que los directivos traduzcan su misión de servir a los clientes a través de mediciones específicas que reflejen los factores que en realidad los preocupan o interesan.

Las preocupaciones de los clientes suelen pertenecer a alguna de cuatro categorías: tiempo, calidad, servicio y costo. El tiempo de respuesta mide el lapso que tarda la compañía en satisfacer las necesidades de los clientes; se puede medir desde que la compañía recibe una orden hasta el momento en que suministra el producto o servicio. La medida de calidad es el nivel de productos defectuosos percibido y medido por el cliente. Además de los medidores relativos al tiempo, calidad y servicio, las compañías deben permanecer sensibles al precio de los productos.

- **Procesos internos:** es importante determinar los procesos internos necesarios para lograr la satisfacción de los accionistas y los clientes. Los medidores internos deben basarse en los procesos de negocios que tengan mayor impacto en la satisfacción de los clientes (producción, ventas, distribución). Además, se deben identificar y medir las ventajas competitivas más importantes y proporcionar metas claras de acción a los niveles inferiores de la organización.

- **Aprendizaje y crecimiento:** los objetivos de innovación y aprendizaje están relacionados con los recursos humanos disponibles. La intensa competencia global requiere que las organizaciones realicen mejoras continuas en sus procesos y productos. El valor de la empresa depende de su capacidad para lanzar nuevos productos, de generar mayor valor para sus clientes y de mejorar continuamente la eficiencia operativa; la organización podrá así penetrar en mercados nuevos y aumentar sus ingresos y márgenes.

Marco Metodológico

El siguiente trabajo de investigación presenta un enfoque cualitativo, ya que busca comprender y explorar distintas percepciones sobre un problema. Su diseño es de investigación-acción práctico, ya que al principio se analizarán y examinarán las características generales de los procesos y el desenvolvimiento de la organización, para luego proponer actividades necesarias que ayuden a solventar los problemas que surjan del análisis.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, la misma se llevará a cabo mediante la realización de una entrevista en profundidad tipo semiestructurada al gerente de la organización y a los distintos encargados de cada sector para comprender su punto de vista, y analizar su percepción acerca de los



problemas y las dificultades que atraviesa el mismo. Por otro lado, también se realizará una observación con participación moderada, la misma será realizada por una integrante del grupo, con acceso a la planta, en dónde analizará los comportamientos y posibles situaciones problemáticas dentro de la empresa

Con la información obtenida, la misma se analizará a través de una triangulación de datos.

DESARROLLO

Estrategia:

Las siguientes Misión y Visión fueron extraídas de la página web de la empresa:

Misión: Somos una empresa familiar, que, desde el interior del país, nos dedicamos a brindar soluciones integrales y eficaces al destino de los subproductos agroindustriales; asegurando que la mercadería se encuentre en parámetros de calidad estable, para ser considerada una alternativa válida tanto para los productores ganaderos como lecheros, a la hora de formular raciones para consumo animal. Para esto desarrollamos alianzas estratégicas que aumentan el valor agregado de las cadenas de abastecimiento, forjamos un equipo de trabajo de alto capital humano, e implementamos una gestión de mirada socialmente responsable.

Visión: Ser una empresa líder en nuestro rubro, asumiendo el desafío de la mejora e integración continua. Contamos con espíritu emprendedor, orientado a la expansión de nuevos negocios y/o mercados. Desde nuestros orígenes, nos hemos propuesto transitar por un camino a la excelencia.

ESTRATEGIA COMPETITIVA:

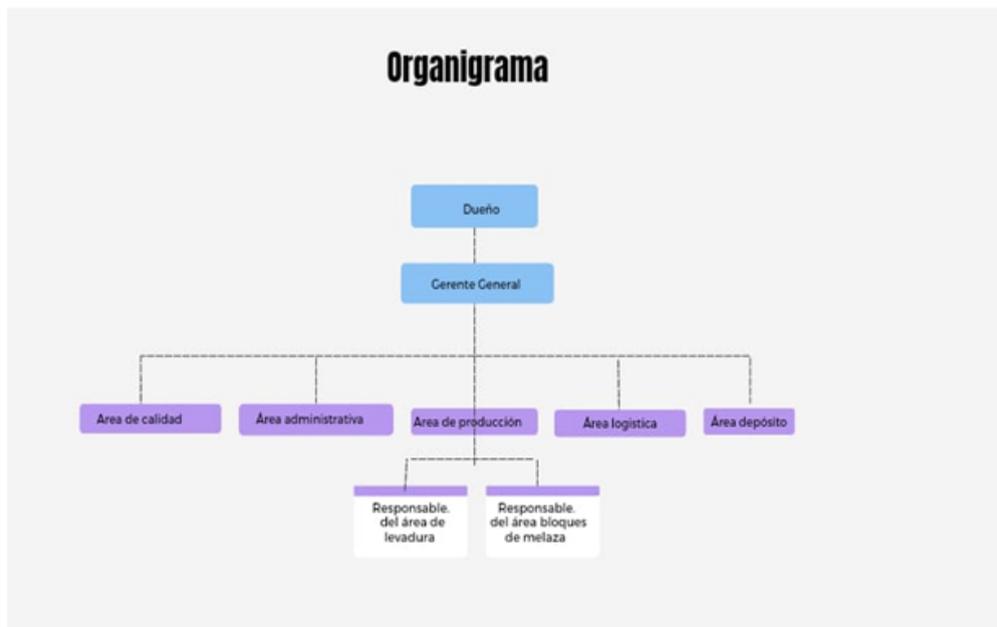
Respecto a la estrategia competitiva, la Empresa LIMA SA adopta una estrategia de LIDERAZGO EN COSTOS.

Procesos de Avance

Estructura: Lima SA. no cuenta con un organigrama formalizado, sin embargo se gráfico el siguiente organigrama con el fin de representar la estructura observada.



Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La planta con respecto al área de producción: se divide en 2 sectores -sector planta de elaboración de levadura en polvo y sector planta de elaboración de bloques de melaza.

El área de calidad es la encargada de hacer los controles de las materias primas y de los productos elaborados.

El área administrativa se encarga de realizar las compras de insumos, los cobros de las ventas por pedido. Revisión de los recibos de sueldos.

El área de logística es la que se encarga de planificar los viajes para traer las materias primas a la planta y además los viajes que otras empresas solicitan ya que se realizan viajes con camiones propios de la firma.

El área de depósito donde se almacena el producto terminado

El ciclo operativo de esta Empresa inicia con las **compras** de materias primas -tanto para la elaboración del subproducto y del producto final -las cuales se retiran de las plantas que las proveen en los camiones propios de la firma. Continúa con la **producción** de levadura en polvo y si hay pedidos de bloques de melaza se los realiza. Luego **almacena su producto terminado** Continúa con la **venta** y con posterioridad el **envío** de la producción a los clientes que compraron y los que realizaron el pedido con anterioridad de los bloques de melaza. El **cobro** a los clientes y por último el **pago** a proveedores.



LIMA SA no cuenta con un manual de funciones, por ende los empleados no tienen delimitadas bien las tareas por las que fueron contratados pero si algunos conocimientos de las tareas específicas de cada puesto.

No cuenta con un manual de funciones, por ende los empleados no tienen delimitadas bien las tareas por las que fueron contratados pero si algunos conocimientos de las tareas específicas de cada puesto.

Cultura: Al realizar las observaciones, se puede concluir que existe un buen clima laboral y buena comunicación, esto se debe a que en la planta son en total 17 empleados los cuales desayunan y almuerzan todos juntos, comparten tareas diarias (si algún compañero falta por algún motivo sus tareas son cubiertas por otro personal ya que todos saben realizar la actividad) y actividades extralaborales.

Gestión de personas: La empresa considera importante que todos los empleados deben saber hacer de todo. Existe una descripción informal de las tareas y actividades que se realizan en cada uno de los puestos. En primera instancia todos los empleados al momento de ingresar a la planta son contratados a través de una empresa tercerizada, pero la capacitación de los diferentes procesos y tareas a realizar están a cargo de LIMA SA. Una vez que los mismos adquieren el conocimiento necesario de sus funciones pasan a pertenecer a la organización.

No cuenta con un sistema de incentivos ni de sanciones.

Control de Gestión: la empresa cuenta con una herramienta de control, que consiste en un excel en drive donde se controla el inventario de materia prima y productos terminados.

También cuenta con un sistema SCADA, acrónimo de Supervisory Control And Data Acquisition (Control Supervisor y Adquisición de Datos) es un concepto que se emplea para realizar un software para ordenadores que permite controlar y supervisar procesos industriales a distancia. Facilita retroalimentación en tiempo real con los dispositivos de campo (sensores y actuadores), y controla el proceso automáticamente. Provee de toda la información que se genera en el proceso productivo (supervisión, control de calidad, control de producción, almacenamiento de datos, etc.) y permite su gestión e intervención.

Palancas de Control

Sistema de Creencias

Misión: Somos una empresa familiar, que, desde el interior del país, nos dedicamos a brindar soluciones integrales y eficaces al destino de los



subproductos agroindustriales; asegurando que la mercadería se encuentre en parámetros de calidad estable, para ser considerada una alternativa válida tanto para los productores ganaderos como lecheros, a la hora de formular raciones para consumo animal. Para esto desarrollamos alianzas estratégicas que aumentan el valor agregado de las cadenas de abastecimiento, forjamos un equipo de trabajo de alto capital humano, e implementamos una gestión de mirada socialmente responsable.

Visión: Ser una empresa líder en nuestro rubro, asumiendo el desafío de la mejora e integración continua. Contamos con espíritu emprendedor, orientado a la expansión de nuevos negocios y/o mercados. Desde nuestros orígenes, nos hemos propuesto transitar por un camino a la excelencia.

Los valores declarados por la casa matriz y, a la vez, compartidos por esta unidad de negocio son los siguientes :

- **Calidad:** Aseguramos que la empresa hace lo adecuado desde el inicio y en todo momento. Buscamos lograr la superación de las expectativas de los clientes y partes interesadas, satisfaciendo los requerimientos y participando activamente en la mejora continua de los diferentes procesos.
- **Personalización:** Mantenemos comunicación fluida tanto con nuestros aliados como con nuestros clientes; entendiendo esto como algo que nos identifica y diferencia en cada gestión y vínculo, asegurándonos el cumplimiento de cada compromiso asumido.
- **Compromiso:** Somos una empresa comprometida en toda la cadena de valor, que va desde nuestros aliados, colaboradores y clientes. Trabajamos día a día para garantizar la disponibilidad de mercadería los 365 días del año.
- **Honestidad:** Trabajamos con responsabilidad y seriedad. Somos transparentes y claros en los acuerdos con proveedores aliados y clientes. Nuestra prioridad es la ética comercial.
- **Eficiencia:** Formamos parte de una empresa con una estructura ágil, dinámica y preparada para adaptarse al permanente cambio.

En base a la entrevista, el dueño de la empresa considera que la cultura está en formación, “tenemos claro hacia donde la empresa quiere ir, pero por el momento mantenemos un perfil bajo. Hay un buen ambiente laboral y buena comunicación”.

Sistema de Límites

Con respecto al diseño organizacional, no existe un organigrama formal. La empresa tiene una comunicación informal con todos los colaboradores.



LIMA SA no cuenta con un manual de funciones, por ende los empleados no tienen delimitadas bien las tareas por las que fueron contratados pero si algunos conocimientos de las tareas específicas de cada puesto.

En cuanto a los límites comunes que comparten la mayoría de las empresas como por ejemplo, restricciones de entrada en determinados sectores, no se encuentran presentes en esta empresa. En el área de producción si un día faltó algún operario cualquier persona de otra área puede reemplazarlo. Cuando ingresan a la empresa todos están capacitados para hacer de todo. Claramente se observa que no hay restricciones en el acceso a este sector tan vital para la operatividad de la empresa y seguridad de las personas.

En cuanto al sistema de sanciones no cuentan con uno formalmente definido, sino que cuando los empleados se los incorpora a la organización se les enseña como hacer las cosas, y si faltan a ello se realizan llamados de atención, y en caso de no mejorar la situación se realiza una advertencia y sanción por escrito.

Sistema de Control y Diagnóstico

Una de las herramientas que utiliza la empresa para llevar a cabo un sistema de Control y Diagnóstico es el control de stock. Esta herramienta se trata de un Excel en drive donde varios pueden ver y controlar el inventario de materia prima y productos terminados.

También cuenta con un software denominado SCADA que sirve para controlar el proceso productivo.

La empresa no cuenta con un programa de incentivos. Solo realiza capacitaciones que tienen que ver con el proceso productivo o normas de calidad de productos, para que todos los empleados tengan conocimiento de lo que se realiza en dichas áreas.

Tampoco cuenta con evaluaciones de desempeño formales, pero sí informales mediante devoluciones respecto a sus desempeños en las tareas.

Sistema Interactivo

La empresa no considera tener un competidor directo en el mercado, razón por la cuál no realiza monitoreos de tamaño y participación del mercado. Consideramos que sería muy importante para la toma de decisiones, realizar un estudio de mercado, es por eso que se elaboró luego de la entrevista con el gerente general el siguiente análisis FODA.

Tabla 1 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<input type="checkbox"/> Ubicación	<input type="checkbox"/> Posibilidad de venta del



<input type="checkbox"/> Liderazgos en costos <input type="checkbox"/> Calidad del producto <input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas	producto al exterior. <input type="checkbox"/> Ausencia de competidores cercanos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<input type="checkbox"/> Falta de estructura Organizacional <input type="checkbox"/> Desperdicios en el proceso <input type="checkbox"/> Ausencia de sistemas formales de incentivos y sanciones.	<input type="checkbox"/> Surgimiento de posibles competidores. <input type="checkbox"/> Alta carga impositiva para exportar.

FUENTE Elaboración propia

Tabla 2 Analisis de estrategias FOFADODA

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
Aprovechar la ausencia de competidores aumentando la cartera de clientes. Expandirse en el mercado mediante alianzas estratégicas.	Implementar capacitaciones que le permita a los operarios reducir los desperdicios y aumentar la eficiencia en los procesos.
ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA DA
Formalizar visión, misión, valores y estructura, dando a conocer estos aspectos a toda la organización y, a la vez, mostrarse en el entorno como una empresa seria y bien estructurada.	Sistema de recompensas y sanciones para aumentar la motivación de los trabajadores ante la aparición de potenciales competidores.

Fuente Elaboración propia

CENTROS DE RESPONSABILIDAD

Calidad: este centro es de tipo gasto discrecional de administración y apoyo ya que la calidad de cada muestra de materia prima no es posible medirse en términos monetarios.



Administrativa: este centro de responsabilidad es de gasto discrecional y de administración y de apoyo ya que no se puede medir en términos monetarios.

Logística: este centro es de tipo gasto discrecional de marketing porque no se mide en términos monetarios.

Producción: centro de tipo gasto mensurable debido a que la producción se puede medir en términos monetarios.

Depósito: gasto mensurable, ya que puedo medir monetariamente el costo de los insumos almacenados aquí.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los FCE que se han identificado luego de realizar las entrevistas y reuniones con el Gerente General y los encargados de cada área son los siguientes:

- Calidad
- Satisfacción del cliente
- Lealtad del cliente

Un mapa estratégico es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento. Sin un mapa , será difícil que llegues a un lugar en el que nunca estuviste .

Visión: Ser una empresa líder en nuestro rubro, asumiendo el desafío de la mejora e integración continua. Contamos con espíritu emprendedor, orientado a la expansión de nuevos negocios y/o mercados. Desde nuestros orígenes, nos hemos propuesto transitar por un camino a la excelencia.

MAPA ESTRATÉGICO

Figura 2. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para poder realizar el CMI debemos tener presente la VISIÓN de la empresa , la cual fue elaborada a partir de la entrevista con el gerente general:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Objetivos	Indicadores	Metas
FINANCIEROS		
1. Maximizar rentabilidad	ROA ROE	Incrementar utilidades en un 12%
2. Aumentar los ingresos por ventas	Ingreso promedio por cliente	Incrementar los ingresos por cliente en un 10%
3. Disminuir gastos operativos	% Costos de Fábrica y administrativos	Disminuir los costos en un 10%



CLIENTES		
4. Lograr mayor participación en el mercado	Participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado en un 83%
5. Expandirse a nuevos clientes	% de clientes nuevos	Lograr un 10% de clientes nuevos
6. Cumplir con las expectativas del cliente	Satisfacción del cliente.	Incrementar la satisfacción del cliente en un 90%
7. Lograr fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Incrementar la fidelidad del cliente en un 100%
PROCESOS INTERNOS		
8. Disminuir los desperdicios en la producción	Calidad de la producción	Disminuir en un 40% los desperdicios del proceso productivo
	% de costos de desperdicios	
9. Mejorar los procesos por medio de mejores tecnologías	Utilización de la mano de obra	Disminuir la utilización de mano de obra en un 20%
10. Evitar cuellos de botella en la producción	Duración del proceso	El tiempo de demora aceptable es de un 5% sobre el total de la capacidad de la producción
11. Optimizar el manejo del inventario	Índice de rotación del inventario	Aumentar el índice de rotación de inventario en un 10%
12. Mejorar prácticas de RSE	Eficiencia energética y material	Disminuir la energía utilizada en el proceso en un 5%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
13. Alinear cultura con estrategia	Índice de capacitación	Mejorar el desempeño de los empleados en un 15%
14. Potenciar capacidad de empleados	Productividad de la mano de obra	Incrementar la producción en un 10%
	Utilización de la mano de obra	
15. Mantener siempre un	Inversión en tecnología	Invertir un 2,5% de los



sistema de información actualizado		ingresos a mantener actualizados los SI
------------------------------------	--	---

Fuente Elaboración propia

MATRIZ ESTRATÉGICA

INICIATIVAS OBJETIVOS	SI integrado	Implementar sistema CRM	Informe COSO	Gestión de Presupuestos	Promover la participación de los colaboradores
1.Maximizar la rentabilidad		X		X	X
2.Aumentar los ingresos por venta		X			X
3.Disminuir gastos operativos	X		X	X	
4.Lograr mayor participación en el mercado		X			X
5.Expandirse a nuevos clientes		X			X
6.Cumplir con las expectativas del cliente	X	X	X		
7.Lograr fidelidad del cliente		X			X
8.Disminuir los desperdicios en la producción	X		X	X	
9.Mejorar los procesos por medio de mejores tecnologías	X		X		
10.Evitar cuellos de botella en la producción			X	X	
11.Optimizar el manejo del inventario	X		X	X	X
12.Mejorar prácticas de RSE		X		X	X
13.Alinear cultura con estrategia		X			X
14.Potenciar la capacidad de los empleados	X	X			X
15.Mantener siempre un SI actualizado	X		X	X	

RECOMENDACIONES

- Adquirir personal para el área Administrativa para optimizar los procesos de compras y las ventas.
- Para una mejor delimitación de funciones se propone redactar un manual de funciones de las áreas de la organización.
- Se recomienda la creación y desarrollo de un plan de sanciones e incentivos formales que fortalezcan el cumplimiento de las tareas y permitan estimular mejoras en aquellas labores que puedan estar ejecutándose de manera deficiente.
- Se propone para las áreas claves de la empresa utilizar un software que le permita tener una base de datos sobre las compras de Materias primas, sobre los cobros, los pedidos pendientes y entregados ,y sobre todo para tener un control de stock de los subproductos.



- El Gerente General debería realizar reuniones con los encargados de las áreas de la empresa para evaluar si se cumplen los objetivos propuestos y así poder tomar mejores decisiones.
- Evaluar de forma periódica la participación en el mercado ya que está en constante crecimiento, a través de herramientas de evaluación de posicionamiento de mercado.

CONCLUSIONES

A partir de la realización del trabajo, y en función de los objetivos planteados al comienzo del mismo, se pudo observar la importancia de tener una estructura organizacional bien ordenada y formalizada de modo que queden establecidas las distintas áreas funcionales, las tareas y responsabilidades de cada puesto, la forma de comunicación y de coordinación entre sus miembros, entre otras, para llevar a buen término los objetivos organizacionales.

También que la empresa no posee un sistema de incentivos y sanciones formalmente establecido, lo cual no ayuda a que los distintos colaboradores estén bien informados y alineados con los distintos objetivos de la organización en cuanto a desarrollo de las tareas. Tampoco permite a la empresa tener un sistema formal que ayude para la toma de decisiones sobre el desempeño de los trabajadores.

Es de mucha ayuda para las empresas la implementación de distintos indicadores de gestión, la importancia básica de los mismos es brindar información necesaria y requerida para evaluar el rumbo de la empresa. Dicha información proporciona parámetros de desempeño que permiten supervisar, evaluar y corregir la ejecución de los procesos de la empresa, así como seleccionar los procesos que se deben valorar dentro de una organización.

Por último destacar que tanto la gerencia como los colaboradores tienen un alto nivel de conocimiento sobre aquellos factores que son claves para el funcionamiento de la empresa, lo que los hace sostenerse el tiempo y ser fuertemente valorado por sus clientes.



REFERENCIAS .

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P.. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
- Kaplan, R. Norton, D. (2012) *The Execution Premium*. Harvard Business Press.
- Perez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Simons R. (1998). *Palancas de Control*. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.
- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P.. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
- Kaplan, R. Norton, D. (2012) *The Execution Premium*. Harvard Business Press.
- Perez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Robbins S., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Simons R. (1998). *Palancas de Control*. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.



ANEXO 1 Modelo de entrevista estructurada

Nombre de la empresa

Tipo de organización

¿Quiénes son los dueños?

¿Siempre estuvo dedicada al mismo rubro?

¿Existen otras sucursales? ¿Cuántas?

¿Dónde se encuentran ubicadas?

¿Considera que tiene competencia? ¿Cuáles son?

¿Cómo se miden en relación a sus competidores? ¿De dónde obtienen esta información?

¿Considera que se encuentra bien posicionada en el mercado?

Áreas:

¿Cómo se encuentra organizada jerárquicamente la empresa?

¿Existe un organigrama formalizado?

¿Existe un manual de funciones definido?

¿Cuáles son las Áreas o departamentos de la empresa?

¿Quiénes son los responsables de ellas?

¿Cuánto personal trabaja en ella?

Misión, Visión y Valores:

¿Cuenta la organización con una misión?

¿Cuenta la organización con una visión?

¿Cuáles son los valores de la organización?

¿Se da a conocer la misión, visión y valores al personal? ¿De qué manera?

Objetivos:

¿La organización cuenta con objetivos definidos?

¿Existen objetivos de Largo Plazo y Corto plazo?

¿Estos objetivos son comunicados al personal? ¿Con qué frecuencia?

¿Estos objetivos se apoyan en una estrategia?



¿Se comunican los objetivos organizacionales?

Stock:

¿Qué tipo de productos comercializan?

¿Quiénes son sus clientes?

¿Quiénes son sus proveedores?

¿Poseen almacén o depósito?

¿Cuentan con algún sistema de control de Stock? ¿Considera a este sistema fundamental para el negocio?

¿Con cuánta periodicidad y bajo qué sistema se realiza la reposición de los productos?

¿Hay épocas del año en las cuales se produzcan variaciones en la demanda de sus productos? ¿Cómo se preparan para esas circunstancias?

Personal:

¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

¿Cómo se controla el horario de llegada y salida del establecimiento?

¿Se mide el ausentismo?

¿Existe alguna forma de incentivo para el personal ? ¿Esto depende del rendimiento individual o grupal?

¿Usted considera que este sistema es necesario?

¿Conoce cuáles son los objetivos individuales del personal?

¿Se realizan entrevistas sobre la satisfacción en el trabajo?

¿Existen relaciones informales en el trabajo?

¿Existe algún modo de premiar al mejor empleado?

¿Realizan reuniones fuera del trabajo? ¿Con qué motivo? ¿Con qué frecuencia?

¿El personal se encuentra comprometido con su trabajo?

¿Se brinda alguna capacitación para los empleados del sector de producción?

Sistemas de información:

¿Se utiliza algún sistema de información para la gestión de la empresa?

¿En qué áreas se utiliza?

¿Permite este tomar decisiones?



Comunicación:

¿Cómo es la comunicación en la empresa?

¿Se realizan reuniones periódicas para discutir sobre el funcionamiento de la sucursal? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes participan?

¿Cuál es el objetivo de dichas reuniones?

¿Cómo se comunica un empleado con bajo cargo jerárquico cuando debe avisar de alguna circunstancia?

Ficha de observación

1 Al ingresar a la empresa:

- 1 ¿Se observa cartel de bienvenida?
- 2 ¿Se indican con claridad las salidas de emergencia?
- 3 ¿Se observa algún sistema de seguridad? Si la empresa se dedica a la producción ¿Tiene bien establecidas y comunicadas las normas de seguridad e higiene?
- 4 ¿Dicho sistema, es por medio tecnológico? (cámaras, barras magnéticas, etc)
- 5 ¿Dicho control es realizado por alguna persona? (policía, seguridad privada, etc)
- 6 ¿Se identifica algún control respecto al horario de entrada y salida del personal?

2 Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia

1. ¿Se observan elementos relacionados a la Visión de la empresa?(imágenes, cuadros, etc)
2. ¿Se observan elementos relacionados a la Misión de la empresa?(imágenes, cuadros, etc)
3. ¿Se observan elementos relacionados a la Estrategia de la empresa?
4. ¿Se observan elementos relacionados a los Objetivos a cumplir?(imágenes, cuadros, etc)
5. ¿Se identifican aspectos ligados a los Valores ? (imágenes, cuadros, frases, trato entre empleados, etc)

3 Respecto al ambiente de trabajo

1. ¿Es ordenado y limpio?
2. ¿Es buena la iluminación en la planta? ¿El personal usa el uniforme de trabajo?
3. ¿Hay compañerismo y solidaridad entre las personas perteneciente a la empresa?
4. ¿El personal jerárquico frecuenta con el personal operativo?
5. ¿Las oficinas del personal jerárquico permanecen con puertas cerradas?



-
6. ¿El personal demuestra predisposición para realizar sus tareas?

4 Respecto a la conducta del personal

1. ¿Existe un código de conducta en la empresa?
2. ¿Dicho código de conducta es firmado por todo el personal al ingresar a la organización?
3. ¿Se respeta el Código de Conducta en la práctica?
4. ¿Se realizan excepciones en las sanciones definidas en el Código?
5. ¿Las personas son puntuales con los horarios de trabajo?

5 Motivación

1. ¿Se realiza un reconocimiento público de todos los éxitos logrados?