



DE LA GESTIÓN REACTIVA AL CONTROL ESTRATÉGICO:

“Diseño de un Sistema de Gestión para
FORTEX SRL”



Integrantes:

**AREVALO TOMÁS
FADEL PAULA
GONZALEZ ALBORNOZ MANUEL
GONZALEZ CONTINO MILAGROS
LEIVA HARO VALENTINA**



DE LA GESTIÓN REACTIVA AL CONTROL ESTRATÉGICO:

“Diseño de un Sistema de Gestión para FORTEX SRL”

AREVALO TOMÁS - FADEL PAULA - GONZALEZ ALBORNOZ MANUEL -

GONZALEZ CONTINO MILAGROS - LEIVA HARO VALENTINA

tomasarevalo05@gmail.com - paulafade69@gmail.com -

manuelaga2001@gmail.com - milugonzalez982@gmail.com -

valeleivaharo@gmail.com -

Tutor: Medina Marcelo

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Marco Metodológico.....	7
Marco Teórico.....	8
Trabajo de Campo.....	14
Diagnóstico de la empresa.....	14
Palancas de Control.....	15
Arquitectura Organizacional.....	21
Mecanismos de Implementación Estratégica.....	24
Recomendaciones.....	26
Presupuesto.....	26
Propuesta de Factores Clave de Éxito.....	31
Mapa estratégico.....	33
Cuadro de mando integral.....	34
Conclusiones.....	36
Apéndice.....	37
Referencias.....	38



Resumen

El presente trabajo aborda el estudio del sistema de control de gestión en una empresa de servicios para la construcción dedicada al alquiler de maquinaria pesada, mantenimiento industrial y asistencia técnica integral. La organización enfrenta desafíos vinculados a la planificación estratégica, la estandarización de procesos y la coordinación entre sus distintas áreas operativas, lo que repercute en la eficiencia y en la capacidad de sostener un crecimiento ordenado y competitivo.

El objetivo general del estudio consiste en analizar los mecanismos de implementación estratégica —estructura organizacional, gestión de personas, cultura organizacional y sistemas de control—, con el fin de evaluar su coherencia con los objetivos corporativos y proponer mejoras que fortalezcan la gestión integral. El marco teórico se sustenta en los aportes de autores como Anthony, Simons, Merchant y Kaplan, quienes conciben el control de gestión como un conjunto de procesos, sistemas e instrumentos que orientan el comportamiento organizacional hacia el logro de la estrategia.

Desde un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), la investigación combina el análisis descriptivo de la situación actual con la aplicación de herramientas de gestión que permiten evaluar objetivamente el desempeño organizacional. El estudio es de carácter descriptivo y aplicado, utilizando métodos no experimentales y de corte transversal. La recolección de datos se basa en el análisis documental, entrevistas, encuestas y observación directa, mientras que el análisis se apoya en la sistematización de información cualitativa y en el procesamiento estadístico de datos cuantitativos, contrastados con modelos teóricos como el Balanced Scorecard, los KPIs y las Palancas de Control de Simons.

Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de integrar de manera más estrecha



4

los mecanismos de control con la estrategia, promoviendo una gestión basada en información confiable, en la capacitación del personal y en el uso de herramientas de planificación que favorezcan la eficiencia operativa y la toma de decisiones. En conclusión, se propone fortalecer el sistema de control de gestión mediante la definición de indicadores estratégicos, la formalización de procesos y la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua.

Palabras clave: *Control de gestión – Estrategia – Estructura organizacional – Cultura – Mecanismos de implementación.*

Introducción

Operar en el competitivo sector de alquiler de maquinaria pesada supone para una PYME como FORTEX SRL el desafío constante de equilibrar la inversión en activos fijos con la eficiencia operativa. La gestión en este segmento es crítica, ya que la rentabilidad depende directamente de minimizar los tiempos muertos y asegurar la alta disponibilidad de equipos, una tarea que exige un control de costos y planificación precisos.

FORTEX SRL es una empresa cuya actividad principal se orienta al alquiler de maquinaria pesada destinada a distintos sectores productivos, tales como la construcción, la minería, la agroindustria y la industria en general. La organización estructura sus operaciones en tres ejes fundamentales: el alquiler de equipos, los servicios de mantenimiento y el soporte técnico integral.

En lo referente al alquiler, la empresa dispone de una amplia gama de maquinarias que incluyen equipos para movimiento de suelo, manipulación de cargas y elevación de personas. Dichos equipos pueden ser provistos con operadores certificados, garantizando así un servicio seguro y especializado.



Respecto al mantenimiento, FORTEX SRL ofrece tanto modalidades preventivas, programadas en función de horas de uso o kilometraje con el objetivo de disminuir la ocurrencia de paradas imprevistas, como correctivas, que contemplan la reparación de fallas y la asistencia en obra.

Finalmente, el soporte técnico integral se sustenta en la existencia de un taller propio, depósitos de repuestos, logística de traslado, vehículos de auxilio y un sistema de gestión ERP que permite optimizar el control de stock y de órdenes de trabajo. Estas capacidades contribuyen a asegurar la continuidad operativa de los servicios y a fortalecer la eficiencia en la gestión empresarial.

Situación Problemática

FORTEX SRL se encuentra en un proceso de expansión y consolidación dentro de un entorno altamente dinámico y competitivo, en el cual resulta complejo anticipar la demanda y planificar estrategias de largo plazo. Si bien ha incorporado herramientas tecnológicas de apoyo a la gestión (inteligencia artificial, sistemas de seguimiento de horas y geolocalización de maquinarias, entre otros) y ha desarrollado iniciativas vinculadas a la capacitación de su personal, la estandarización de procesos y el mantenimiento de equipos, la empresa aún carece de un sistema formal e integral de control de gestión. Esta carencia se evidencia en que la gestión económica se basa exclusivamente en una meta de facturación, y en que las decisiones operativas clave se toman reactivamente ante los desvíos.

La operatividad de la empresa se sustenta en gran medida en la experiencia individual y el conocimiento tácito del personal clave. Esto se refleja en la ausencia de manuales de funciones formalizados y planes de carrera estructurados, limitando la delegación efectiva y generando superposición de tareas en áreas críticas. Asimismo, la comunicación interna se realiza predominantemente a través de canales informales,



6

lo que dificulta la difusión consistente de la información estratégica. A nivel comercial, el vínculo con los clientes se mantiene por relaciones de confianza ya establecidas, mientras que la captación de nuevos mercados depende casi exclusivamente de la recomendación, sin la utilización de herramientas modernas de marketing.

En este contexto, la problemática central radica en la ausencia de planificación estratégica y de mecanismos formales de gestión que permitan consolidar el crecimiento sostenible y la profesionalización de la empresa.

Preguntas de Investigación

¿Qué rol cumplen los indicadores de desempeño en la medición de resultados y en la mejora continua de Fortex SRL?

¿Qué estrategias pueden adoptarse para fortalecer la planificación estratégica, mejorar la comunicación interna y contribuir al crecimiento de la empresa?

Objetivo General

Evaluar la situación actual de la organización con el fin de proponer el diseño de un sistema integral de control de gestión que optimice los procesos internos, profesionalice la medición del desempeño, fortalezca la planificación estratégica y mejore la comunicación organizacional, garantizando así un crecimiento sostenido y competitivo.

Objetivos Específicos

Identificar el rol de los indicadores de desempeño en la medición de resultados organizacionales y en la identificación de oportunidades de mejora continua en Fortex SRL.

Proponer lineamientos estratégicos que mejoren la planificación organizacional, fortalezcan la comunicación interna y contribuyan al crecimiento de la empresa.



Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), ya que se combina el análisis descriptivo de la situación actual de Fortex SRL con la utilización de herramientas de gestión que permiten evaluar objetivamente su desempeño y proponer mejoras.

El estudio es de carácter descriptivo y aplicado. Es descriptivo porque busca detallar de manera precisa las características de los procesos de gestión de la empresa, identificando sus debilidades y oportunidades de mejora; y es aplicado porque pretende utilizar ese diagnóstico para formular propuestas concretas que contribuyan al desarrollo organizacional.

El diseño de investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque no se manipulan variables, sino que se observa la realidad tal como ocurre en la organización; y es transversal porque la información se recolecta en un único momento en el tiempo, lo que permite obtener una fotografía de la situación actual de la empresa.

Asimismo, se adopta un enfoque de investigación-acción, dado que se busca no solo analizar la problemática existente, sino también intervenir activamente en la mejora de los procesos de gestión a través de la aplicación de las propuestas elaboradas. Esto permite generar conocimiento práctico orientado a la resolución de problemas reales dentro de la organización, promoviendo la participación de los actores involucrados.

Por otro lado, se emplea la metodología de estudio de casos, ya que el análisis se centra en una única empresa, Fortex SRL, lo que posibilita una comprensión profunda y detallada de su situación organizacional, sus prácticas de gestión y sus mecanismos de control interno.



La recolección de datos se llevará a cabo mediante el análisis documental de registros administrativos y reportes internos, entrevistas semiestructuradas a directivos y mandos medios, observación directa de procesos y prácticas organizacionales. Esto permitirá elaborar un diagnóstico integral y proponer un sistema formal de control de gestión adaptado a la realidad de Fortex SRL.

Marco Teórico

Definición y utilidad del Control de Gestión

El control de gestión, según Anthony (1965), puede definirse como el proceso mediante el cual los directivos influyen en los miembros de la organización para que implementen las estrategias previamente formuladas. A diferencia del control estratégico, que se orienta a la definición de objetivos de largo plazo, y del control operativo, centrado en la eficiencia de las tareas diarias, el control de gestión se sitúa en un nivel intermedio, articulando las decisiones estratégicas con las operaciones cotidianas.

Su utilidad radica en asegurar que los recursos de la organización se utilicen de manera eficaz y eficiente en función de los objetivos propuestos. Para ello, integra aspectos de planificación, medición y evaluación del desempeño, así como la retroalimentación necesaria para la toma de decisiones correctivas. En este sentido, constituye una herramienta clave para alinear los esfuerzos individuales y colectivos con las metas organizacionales, garantizando la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado.

Además, el control de gestión no se limita al seguimiento de indicadores financieros, sino que incorpora dimensiones cualitativas y cuantitativas que permiten una visión integral de la organización. De esta manera, contribuye a mejorar la



coordinación, la motivación y la responsabilidad dentro de la empresa, favoreciendo la sostenibilidad y competitividad en el largo plazo.

Planificación Estratégica y Control

La planificación estratégica constituye el marco en el que se desarrollan los sistemas de control. Su objetivo es definir la dirección futura de la organización, estableciendo metas y asignando recursos para alcanzarlas. Mintzberg (1994) distingue entre la estrategia deliberada —aquella que se planifica explícitamente— y la estrategia emergente, que surge de patrones de acción no previstos.

El control de gestión, en este contexto, cumple la función de asegurar que las estrategias deliberadas se ejecuten y, al mismo tiempo, que las emergentes se integren de manera coherente. Otley (1999) plantea que la planificación estratégica y el control de gestión deben entenderse como procesos dinámicos, en los que la retroalimentación constante permite ajustar objetivos y acciones frente a cambios del entorno.

Diversos autores han destacado la importancia de vincular planificación y control. Robbins y Coulter (2016) sostienen que los sistemas de control modernos ya no se limitan a verificar resultados, sino que actúan como mecanismos de aprendizaje, promoviendo la innovación y la adaptación. Hill, Jones y Schilling (2014) refuerzan esta idea al señalar que la planificación estratégica efectiva requiere métricas claras que permitan monitorear el progreso hacia las metas.

La estandarización de procesos, la formalización de manuales de funciones y la implementación de sistemas de información constituyen prácticas que fortalecen la profesionalización de la gestión. Estas herramientas reducen la dependencia de prácticas informales, incrementan la eficiencia interna y proporcionan datos confiables para la toma de decisiones estratégicas (Anthony & Govindarajan, 2007).



En conclusión, la planificación estratégica y el control de gestión conforman un ciclo continuo: la primera define el rumbo, y el segundo asegura que se avance en la dirección correcta, ajustando el curso cuando sea necesario.

Palancas de Control de Simons

Simons (1995) plantea en Levers of Control que los sistemas de control no deben ser vistos únicamente como mecanismos de vigilancia, sino como instrumentos para equilibrar disciplina, motivación e innovación. Su modelo se organiza en cuatro palancas que interactúan entre sí:

- **Sistemas de creencias:** expresan la misión, visión y valores de la organización. Sirven como guías que inspiran a los miembros y definen el propósito colectivo (Simons, 1995). Funcionan como una “brújula” que orienta conductas, aun en ausencia de supervisión directa.
- **Sistemas de límites:** establecen qué conductas son inaceptables. Según Simons (2000), estos sistemas fijan restricciones formales, como normas éticas, regulaciones de seguridad o políticas de riesgo. Su objetivo es evitar comportamientos que comprometan los activos de la organización.
- **Sistemas de control diagnóstico:** se enfocan en medir resultados frente a metas establecidas. Utilizan indicadores clave de desempeño y comparaciones periódicas. De acuerdo con Simons (1995), son esenciales para monitorear avances y asegurar eficiencia, ya que permiten detectar desvíos y aplicar acciones correctivas.
- **Sistemas de control interactivo:** fomentan el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación. Se basan en el diálogo permanente, en reuniones estratégicas y en el análisis conjunto de información. Estos sistemas son



especialmente valiosos en entornos dinámicos, porque permiten anticipar cambios y ajustar la estrategia (Simons, 1995).

El modelo de Simons resalta que el control no debe ser entendido como una actividad restrictiva, sino como una herramienta para balancear estabilidad e innovación. Mientras los sistemas de diagnóstico proporcionan estructura, los sistemas interactivos generan flexibilidad. Este equilibrio es indispensable para enfrentar la complejidad y la incertidumbre del entorno organizacional.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los Key Performance Indicators (KPIs) son métricas específicas utilizadas para evaluar el progreso hacia objetivos previamente definidos. Parmenter (2015) los describe como instrumentos que convierten la estrategia en variables medibles, facilitando la gestión basada en evidencias.

La literatura distingue entre indicadores de resultados e indicadores impulsores. Los primeros miden logros alcanzados (ejemplo: rentabilidad), mientras que los segundos anticipan resultados futuros (ejemplo: nivel de capacitación de empleados). Ambos son necesarios para un control integral (Neely et al., 2005).

- En el ámbito organizacional general, los KPIs pueden clasificarse en:
- Financieros: rentabilidad, liquidez, valor económico agregado.
- De clientes: satisfacción, fidelización, participación de mercado.
- De procesos internos: productividad, eficiencia, tiempos de ciclo.
- De aprendizaje y crecimiento: capacitación, innovación, rotación de personal.

En áreas como la gestión de activos y mantenimiento, cobran relevancia indicadores técnicos como la disponibilidad operativa, la confiabilidad, la mantenibilidad y el backlog de mantenimiento (Zegarra, 2016). Estos KPIs permiten medir la capacidad de



un sistema para operar sin fallas, repararse con rapidez y programar adecuadamente el trabajo pendiente.

El uso de KPIs ofrece tres beneficios principales: Proporciona objetividad en la evaluación del desempeño, facilita la identificación de tendencias y problemas emergentes, y permite comparar resultados entre períodos o con otras organizaciones. La correcta selección de KPIs requiere vincularlos con la estrategia organizacional. Parmenter (2015) advierte que un exceso de indicadores puede generar confusión; por ello, se recomienda identificar un conjunto limitado de métricas críticas que reflejen los factores clave de éxito.

Presupuesto

El presupuesto es una herramienta fundamental dentro del sistema de control de gestión, ya que permite planificar, coordinar y evaluar el desempeño económico-financiero de una organización. De acuerdo con Horngren, Sundem y Stratton (2006), el presupuesto consiste en la cuantificación en términos monetarios de los planes operativos y estratégicos, expresando los ingresos, costos y gastos previstos para un período determinado.

Desde el punto de vista del control de gestión, el presupuesto cumple una doble función: planificadora y controladora. En su rol planificador, orienta la asignación de recursos y establece metas cuantificables; en su rol controlador, sirve como base para comparar los resultados reales con los estimados, identificando desviaciones y facilitando la toma de decisiones correctivas (Anthony y Govindarajan, 2007).

Según Garrison, Noreen y Brewer (2015), la elaboración del presupuesto debe ser participativa, involucrando a los distintos niveles jerárquicos de la organización. Este enfoque favorece la motivación, la comunicación y el compromiso del personal con los objetivos institucionales.



El presupuesto también constituye un instrumento de coordinación interna, ya que integra las actividades de las diferentes áreas de la empresa, alineando los esfuerzos hacia los objetivos globales. Para Kaplan y Norton (2008), la combinación del presupuesto con otras herramientas estratégicas, como el Cuadro de Mando Integral, potencia su eficacia al vincular los objetivos financieros con las perspectivas operativas y de aprendizaje.

Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta de control de gestión que forma parte del modelo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) desarrollado por Kaplan y Norton (1996). Su propósito es representar gráficamente la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos de una organización, facilitando su comunicación, comprensión y seguimiento en todos los niveles jerárquicos.

Según Kaplan y Norton (2004), el mapa estratégico traduce la visión y la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de objetivos distribuidos en cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas permiten vincular el desempeño operativo con los resultados financieros, garantizando la alineación entre las acciones diarias y los objetivos estratégicos de largo plazo.

El mapa estratégico actúa como un instrumento de diagnóstico y monitoreo, ya que muestra cómo los recursos intangibles —como el capital humano, la cultura organizacional y la innovación— contribuyen a la creación de valor (Niven, 2014). Además, facilita la identificación de indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales sirven para medir el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.

Desde el enfoque del control de gestión, el mapa estratégico integra la planificación, la ejecución y la evaluación de la estrategia, permitiendo una gestión más dinámica y



basada en información. En este sentido, se convierte en una herramienta que no solo controla resultados, sino que también impulsa la mejora continua y el aprendizaje organizacional (Anthony y Govindarajan, 2007).

Trabajo de Campo

Diagnóstico de la empresa

Elaborar el diagnóstico de FORTEX SRL implica identificar, estudiar y evaluar su situación actual en los aspectos clave de interés para el control de gestión. El objetivo de este diagnóstico es detectar los problemas existentes, evitar que se agraven y, posteriormente, sugerir soluciones viables. Para este fin, se utilizarán, la aplicación del Modelo de Las Cuatro Palancas de Control de Robert Simons, un relevamiento de la Arquitectura Organizacional y mecanismos de implementación estratégica,, herramientas seleccionadas por su utilidad para el análisis integral de la empresa.

Aplicación y desarrollo:

Palancas de Control

La empresa Fortex SRL, a través de su estructura y dinámicas operativas, aplica de manera implícita y explícita el modelo de las palancas de control de Robert Simons. El análisis de su gestión revela un predominio de sistemas de control interactivo y de límites, mientras que los sistemas de diagnóstico se encuentran en una fase incipiente y los de creencias, aunque presentes, operan de forma no formalizada.

1. Sistema de creencias:

En Fortex SRL, el sistema de creencias se manifiesta a través de un liderazgo cercano y un ambiente de trabajo flexible. La empresa valora el compromiso con sus empleados y terceros, lo que se evidencia en el cumplimiento de los pagos independientemente de los resultados financieros. Esta conducta refuerza la confianza



y actúa como un elemento de control que alinea a los empleados con un valor central de la organización: la fiabilidad y el respeto.

Sin embargo, estos sistemas no están formalizados en un credo que se comunique de forma sistemática. La cultura y los valores se transmiten principalmente a través del "boca en boca" y la interacción personal. Aunque esta cercanía es una fortaleza, la falta de una formalización puede limitar su capacidad de influencia a medida que la empresa crece, haciendo que la alineación dependa en gran medida de las relaciones interpersonales y la intuición de la gerencia.

Asimismo, la empresa cuenta con misión, visión y valores muy marcados. De los cuales podemos describir a continuación.

Misión

La **misión** de Fortex SRL se centra en brindar soluciones integrales en el ámbito del alquiler de maquinaria vial, industrial y minera, complementadas con servicios de mantenimiento técnico preventivo y correctivo. La organización se define como un equipo especializado, comprometido con la excelencia en el servicio y la satisfacción del cliente, orientando su accionar a la provisión de equipos robustos y confiables que permitan la continuidad y eficiencia de los proyectos de sus clientes.

En términos de su identidad, la empresa se reconoce como una organización transparente, responsable e innovadora, con un enfoque constante en la calidad y la integridad de sus operaciones. Su propuesta de valor se dirige principalmente a empresas constructoras, mineras, industriales y del sector agrícola, que requieren maquinaria y asistencia técnica para el desarrollo de obras civiles e iniciativas productivas.

Asimismo, la misión enfatiza el uso de tecnología avanzada —como sistemas de monitoreo GPS e inteligencia artificial— para optimizar procesos, garantizar la



disponibilidad de los equipos y ofrecer un soporte técnico ágil y eficaz. De esta manera, KRAN busca asegurar que sus clientes logren ejecutar sus proyectos con eficiencia, minimizando los tiempos de inactividad y maximizando el rendimiento de la maquinaria utilizada.

Visión

La **visión** de Fortex SRL se orienta a consolidarse como un socio estratégico comprometido con el éxito de sus clientes, acompañándolos en todas las etapas de sus proyectos, desde la planificación hasta la ejecución final. Esta proyección refleja el propósito de la organización de posicionarse no solo como un proveedor de servicios, sino como un colaborador activo en el logro de resultados sobresalientes.

En este marco, la empresa plantea como objetivos estratégicos la optimización de obras y servicios mediante soluciones adaptadas a las particularidades de cada proyecto, así como el desarrollo integral de su equipo humano, promoviendo la capacitación continua, la innovación y la cooperación. Del mismo modo, asume un compromiso con la comunidad, participando en iniciativas que impulsen el progreso social y el bienestar compartido.

La visión también enfatiza la adhesión a valores fundamentales como la integridad, la responsabilidad y el compromiso social, extendiendo su alcance hacia la sostenibilidad ambiental a través de prácticas que reduzcan el impacto de sus operaciones. De esta manera, Fortex SRL proyecta un futuro en el que la excelencia empresarial se articula con la responsabilidad social y ambiental, consolidando su posición en el sector y contribuyendo al desarrollo de su entorno.

Valores

Los **valores** fundamentales de Fortex SRL constituyen la base que orienta su cultura organizacional y guían la forma en que desarrolla sus operaciones y relaciones



17

con los distintos actores. Estos principios no solo fortalecen la identidad corporativa, sino que también aseguran la coherencia entre las acciones de la empresa y sus objetivos estratégicos.

En primer lugar, la integridad se manifiesta en el compromiso con la transparencia, la honestidad y el respeto de altos estándares éticos, aspectos que regulan las interacciones con clientes, colaboradores y proveedores. La responsabilidad, por su parte, se refleja en el cumplimiento eficiente y seguro de las obligaciones asumidas, garantizando soluciones confiables y priorizando la excelencia operativa como criterio central en la toma de decisiones. Finalmente, el compromiso social orienta a la empresa hacia la generación de un impacto positivo en la comunidad y en el entorno, fomentando prácticas sostenibles que contribuyen al desarrollo económico, social y ambiental.

De esta manera, los valores de Fortex SRL no se conciben únicamente como declaraciones formales, sino como principios que impregnan cada proyecto, relación y desafío que la organización enfrenta, constituyéndose en pilares esenciales para su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Se debe tener en cuenta que la información relativa a la misión, visión y valores fue proporcionada por el Gerente General de Fortex SRL durante una entrevista realizada en el marco del trabajo de campo, dado que forman parte de los lineamientos institucionales existentes en la organización.

2. Sistema de límites:

Fortex SRL utiliza los sistemas de límites para definir las conductas a evitar y gestionar los riesgos inherentes a sus operaciones. Estos límites se centran principalmente en la protección de activos y la seguridad.



- **Riesgo de seguridad y operación:** Se establecen límites claros a través de capacitaciones en seguridad y el mantenimiento constante de la maquinaria. La revisión previa al alquiler de equipos es un mecanismo para mitigar el riesgo de daños o mala operación por parte de terceros, delegando la responsabilidad y protegiendo el capital.
- **Restricción de información:** Existen restricciones en los sistemas informáticos para limitar el acceso a información confidencial, lo que protege los datos estratégicos de la empresa.
- **Cumplimiento de compromisos:** La flexibilidad en los horarios de los empleados se contrarresta con la exigencia de cumplir con los horarios de los clientes, estableciendo un límite no negociable en la prestación del servicio. Este enfoque busca un equilibrio entre el bienestar del empleado y el compromiso con el cliente.

Estos sistemas, aunque no se presentan como manuales de procedimientos formales en su totalidad (con excepción de la incipiente creación de manuales de tareas), son efectivos para guiar el comportamiento y reducir la incertidumbre en áreas críticas.

3. Sistema de control y diagnóstico:

Esta es la palanca menos desarrollada en Fortex SRL. La empresa no utiliza indicadores de desempeño formales ni métricas claras para el control de gestión.

- **Medición subjetiva:** El desempeño de los empleados se mide de manera intuitiva y subjetiva, basándose en el comportamiento observado. Esta falta de objetividad puede generar inconsistencias y dificultar una evaluación equitativa del personal.
- **Falta de formalización:** La revisión mensual de los objetivos de ventas es la única medición formalizada, pero no se utiliza como motivación o



retroalimentación para los operarios. La ausencia de un presupuesto o de un sistema de información de costos completo (a pesar de tener datos de horas de maquinaria y GPS) impide un diagnóstico preciso de la rentabilidad por servicio o proyecto.

- Enfoque reactivo: La empresa es más reactiva que preventiva. La toma de decisiones se basa en la intuición y la respuesta a eventos del entorno, en lugar de un análisis sistemático de datos de desempeño.

La implementación de un sistema de información y el desarrollo de manuales de tareas a través de la consultora, representan un paso hacia la formalización de esta palanca, reconociendo la necesidad de un control de diagnóstico para el crecimiento y la estructura.

4. Sistema de control interactivo.

Fortex SRL, al operar en un entorno cambiante, utiliza de forma implícita y muy activa los sistemas de control interactivo. La estrategia se forma en respuesta a la demanda del mercado (minería, industrias) y no a partir de una planificación rígida.

- Mecanismos de interacción: La empresa no utiliza herramientas formales como FODA o la cadena de valor, sino que confía en el "boca en boca", la asistencia a convenciones y la lectura de portales de noticias. Estas interacciones informales son el mecanismo principal para medir la incertidumbre estratégica.
- Diálogo constante: El uso de grupos de WhatsApp y reuniones con los distintos segmentos de la empresa, desde operarios hasta mandos medios, facilita un diálogo constante sobre el entorno y la operación. Esto permite que la información fluya de manera bidireccional, lo que es vital para la adaptación rápida.



- Uso de tecnología: La empresa integra herramientas como Chat GPT y Canva para optimizar la comunicación y las presentaciones. Aunque no son un sistema de control interactivo per se, su uso refleja una apertura a nuevas tecnologías que pueden facilitar la toma de decisiones. El uso de aplicaciones para grabar reuniones es una muestra de cómo Fortex busca capturar y analizar la información estratégica que surge de las conversaciones, aunque no sea de manera estructurada.

En conclusión, Fortex SRL muestra una gestión del control que prioriza la flexibilidad y la adaptación sobre la formalización y la medición. Aunque esto le permite ser ágil en un mercado volátil, la incipiente implementación de los sistemas de diagnóstico podría ser la clave para su crecimiento sostenible, permitiendo que la gestión deje de ser intuitiva y se base en datos concretos.

Arquitectura Organizacional

Diseño Organizacional

El diseño organizacional de Fortex SRL refleja una estructura funcional, en la cual las áreas se organizan según las principales actividades de la empresa: administración, servicio técnico, compras y contrataciones, y operaciones de campo. Esta configuración responde a la naturaleza del negocio, centrado en el alquiler de maquinaria pesada y la provisión de servicios de mantenimiento, donde cada función cumple un rol específico para garantizar la continuidad operativa y la satisfacción del cliente.

En la cúspide de la estructura se encuentra la Gerencia General, a cargo de la dirección estratégica y la coordinación de las principales decisiones. A partir de ella se desprenden áreas clave: la Gerencia de Administración, encargada de la gestión financiera, contable y de recursos humanos; la Jefatura de Servicio Técnico, que



21

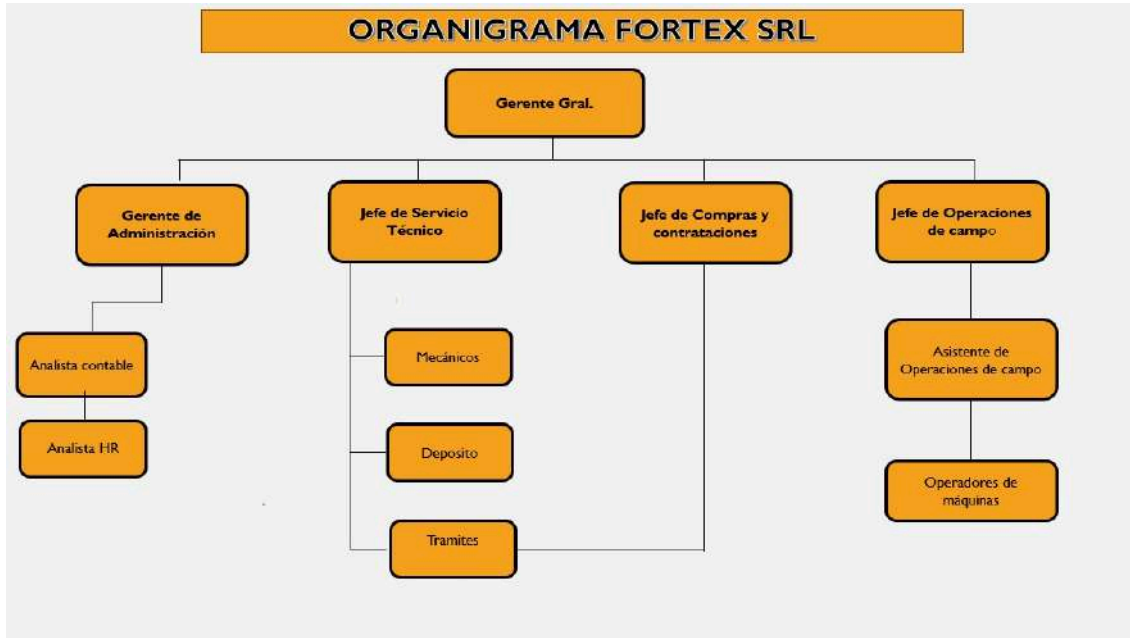
supervisa mecánicos y depósito, garantizando el mantenimiento preventivo y correctivo; la Jefatura de Compras y Contrataciones, orientada a la adquisición de insumos y repuestos; y la Jefatura de Operaciones de Campo, que coordina a los operadores de maquinaria y personal de apoyo en obra.

La estructura se caracteriza por una cadena jerárquica clara y vertical, lo que facilita la asignación de responsabilidades y el control de las actividades, pero a su vez puede generar cierta rigidez ante la necesidad de respuestas rápidas en un entorno competitivo. Un aspecto positivo es la inclusión de puestos de apoyo especializado (analista contable, analista de recursos humanos, responsable de trámites), lo que denota una tendencia hacia la profesionalización de la gestión administrativa.

En términos de diseño, Fortex SRL evidencia un modelo centralizado en la gerencia, con predominio de la comunicación descendente. No obstante, la complejidad del sector en el que opera sugiere la conveniencia de evolucionar hacia una estructura más flexible y transversal, fomentando la coordinación interdepartamental y la participación en la toma de decisiones, especialmente en áreas críticas como operaciones y servicio técnico.

Imagen 1:

“Organigrama de FORTEX SRL”



FUENTE: Fortex SRL

Sistemas de Información

Los sistemas de información de Fortex SRL están en una etapa inicial. La empresa utiliza herramientas básicas y de bajo costo como grupos de WhatsApp, Chat GPT y Canva, que facilitan la comunicación y la colaboración. El uso de tecnología como el GPS en las máquinas y un sistema de horas rutinarias (Infomanager) es crucial para monitorear el uso de los equipos.

Sin embargo, estos sistemas no están completamente integrados ni se utilizan para un control de diagnóstico formal. La empresa no utiliza indicadores de desempeño (KPIs) para medir su congruencia con la estrategia. La medición del rendimiento se realiza de manera subjetiva e intuitiva. La falta de un sistema de información que consolide datos financieros y operativos limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones basadas en análisis cuantitativos. La inversión en



estos sistemas se considera necesaria, pero el alto presupuesto actúa como una barrera.

Sistemas de Evaluación de Desempeño e Incentivos

La gestión de recursos humanos en Fortex SRL está orientada a la motivación y el compromiso. La empresa promueve una cultura de flexibilidad en los horarios para captar y retener personal, un rasgo distintivo que se ofrece como una "oportunidad" para los empleados. Este sistema de creencias, aunque informal, funciona como un incentivo no monetario.

En cuanto a los incentivos formales, el único sistema estructurado es el escalafón de los operarios determinado por el sindicato. La empresa aprovecha esto ofreciendo capacitaciones para que los operarios puedan ascender de categoría, lo que fomenta el desarrollo profesional y la lealtad. Sin embargo, la ausencia de un plan de carrera para otros puestos (como ingenieros o contadores) y la falta de un sistema de incentivos basado en el desempeño (más allá del escalafón sindical) representa una brecha en su arquitectura organizacional, ya que no se fomenta explícitamente una cultura de medición.

Mecanismos de Implementación Estratégica

1. Estructura organizativa

FORTEX SRL presenta una estructura funcional que responde a la lógica de sus actividades centrales: alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y soporte técnico integral. El organigrama vigente evidencia una jerarquía con clara delimitación de responsabilidades: la gerencia general coordina áreas específicas como Administración, Servicio Técnico, Compras y Contrataciones, y Operaciones de campo



Esta estructura permite articular de manera coherente las operaciones, garantizando un flujo de información ágil entre niveles jerárquicos y una supervisión directa sobre la ejecución de proyectos. Según Anthony, la estructura constituye el marco que hace posible la asignación de recursos, la coordinación de tareas y la integración de esfuerzos, aspectos esenciales en una organización que debe responder a demandas de sectores como la construcción, minería, agroindustria e industria en general.

2. Gestión de personas

En línea con la visión corporativa, FORTEX SRL promueve el desarrollo integral del equipo humano, fomentando la capacitación continua y la cooperación como pilares de su crecimiento.

La empresa cuenta con operadores certificados, técnicos especializados y un equipo administrativo que, en conjunto, sostiene el servicio de alquiler y mantenimiento de equipos.

La gestión de personas se orienta no solo a la formación técnica, mediante el uso de tecnologías avanzadas como GPS e inteligencia artificial para optimizar operaciones, sino también a la creación de un entorno laboral donde la responsabilidad y la integridad sean ejes fundamentales. Esto coincide con la concepción de Anthony, quien considera que la gestión del talento humano es un mecanismo esencial para alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos.

3. Cultura organizacional

Los valores corporativos de Fortex SRL —integridad, responsabilidad y compromiso social— constituyen la base de su cultura organizacional. Estos principios se proyectan en el modo en que la empresa se relaciona con clientes, colaboradores y



comunidades, generando un entorno en el cual la transparencia, la excelencia operativa y la sostenibilidad orientan las decisiones.

De acuerdo con Anthony, la cultura no solo cumple una función simbólica, sino que actúa como un mecanismo de implementación al definir los comportamientos esperados y facilitar la cohesión interna. En el caso de Fortex, el énfasis en la seguridad, el cumplimiento normativo y la responsabilidad social corporativa consolida una cultura organizacional que refuerza la propuesta de valor basada en la confiabilidad y la flexibilidad.

4. Control de gestión

Fortex SRL ha definido un Índice de Éxito Estratégico (IEE Fortex) que integra métricas de satisfacción del cliente, eficiencia operativa, desarrollo de talento, impacto comunitario y sostenibilidad. Este instrumento refleja la importancia que la empresa otorga al control de gestión como herramienta para monitorear avances, corregir desvíos y garantizar la coherencia entre los resultados obtenidos y la visión estratégica.

El enfoque de Anthony en el control de gestión resalta la necesidad de contar con sistemas formales de medición que permitan evaluar no solo el desempeño financiero, sino también el impacto en áreas críticas para la sostenibilidad organizacional. En este sentido, Fortex ha diseñado un plan a 36 meses que articula diagnósticos, etapas de implementación y metas específicas, asegurando una evaluación integral y continua de su desempeño estratégico.

Recomendaciones

El diagnóstico exhaustivo realizado a FORTEX SRL en el marco de este trabajo ha evidenciado que, a pesar de su sólida infraestructura y su trayectoria de expansión en un entorno competitivo, la empresa opera predominantemente bajo un esquema de



gestión reactiva y carece de un Sistema de Control de Gestión formal e integral que alinee sus mecanismos de implementación con la estrategia de crecimiento sostenible. Las principales debilidades se concentran en la ausencia de indicadores de desempeño sistematizados (KPIs), la falta de formalización de procesos clave y la necesidad de fortalecer la planificación estratégica.

En respuesta a estos hallazgos y en línea con el objetivo general del estudio, el presente capítulo tiene como propósito fundamental proponer un conjunto de recomendaciones concretas y viables diseñadas para transformar la gestión actual, migrando hacia un Control Estratégico que profesionalice la medición del desempeño y mejore la capacidad de toma de decisiones.

Presupuesto

El presupuesto empresarial es la herramienta fundamental del Control de Gestión que traduce la estrategia de una organización en términos financieros. Su función principal es dotar a la gerencia de previsión y control. Sirve, primero, para planificar y coordinar la actividad de la empresa, ya que al cuantificar los ingresos esperados y los límites de gastos, alinea los recursos disponibles con los objetivos de negocio. Segundo, es el mecanismo de control clave: al comparar constantemente los resultados reales con lo presupuestado, permite a la empresa detectar desviaciones a tiempo, analizar sus causas y aplicar correcciones, transformando una gestión reactiva en una gestión proactiva y basada en datos.

Ingresos

Durante las entrevistas con la dirección de Fortex SRL, se identificó que la empresa no elabora un presupuesto formal de ventas. La meta de facturación mensual de \$100.000.000 aproximadamente surge de la experiencia del titular y de una estimación general de la capacidad operativa del parque de maquinaria. No obstante, para efectos



del presente trabajo, se buscó reconstruir la lógica económica que podría sustentar dicha cifra, a fin de otorgarle un fundamento técnico y operativo.

Para otorgar sustento técnico al presupuesto de ingresos de Fortex SRL, se proyectó el cálculo en función de la capacidad operativa instalada y la diversificación de servicios. La empresa cuenta con un parque aproximado de 25 equipos activos, entre excavadoras, retroexcavadoras, grúas, elevadores y plataformas.

Ingresos por alquiler de maquinaria

- Cantidad promedio de equipos activos: 25 máquinas promedio (excavadoras, retroexcavadoras, autoelevadores, plataformas, etc.).
- Tarifa diaria promedio de alquiler: \$250.000 por jornada de trabajo, considerando tarifas de mercado vigentes.
- Días promedio de utilización mensual: 15 días de operación promedio por equipo (equivalente a una ocupación del 50% del mes).

$$25 \times 250.000 \times 15 = 93.750.000$$

El alquiler de maquinaria genera \$93.750.000 mensuales en promedio.

Ingresos por servicios complementarios.

Los ingresos provenientes de servicios complementarios (mantenimiento, transporte y alquiler con operador) representan aproximadamente el 13% del total de ventas mensuales

El porcentaje del 13% asignado a los servicios complementarios surge del análisis de la estructura operativa de Fortex y de la proporción que dichos servicios representan en empresas del mismo rubro.

Se estimó que el mantenimiento a terceros contribuye con un 5% del total de ingresos, el transporte y logística con un 3%, y el alquiler con operador con un 5%. En conjunto, estos rubros representan aproximadamente el 13% de la facturación mensual, valor



que se considera técnicamente justificado por la capacidad instalada y la diversificación de la oferta de la empresa.

Costos

El cálculo de los costos operativos se basó en dos criterios complementarios: el análisis histórico de los registros contables de Fortex SRL correspondientes al período junio–agosto 2025; Estimaciones técnicas derivadas de la capacidad operativa del parque de maquinaria y su nivel de utilización proyectado. A partir de estos criterios, se estimaron los montos y porcentajes relativos de cada rubro en función del ingreso mensual proyectado de \$105.937.500.

- Compra de materiales e insumos (3%)
- Remuneraciones y cargas sociales (21%)
- Honorarios por servicios a terceros (9%)
- Comisiones por ventas (1%)
- Servicios públicos (1%)
- Combustibles y lubricantes (5%):
- Amortización Bienes de Uso (38%)
- Gastos de Oficina (1%)
- Gastos Varios (2%)
- Seguros (0,59%)

El presupuesto propuesto para Fortex SRL busca lograr un avance fundamental en el sistema de control de gestión de la empresa.

El objetivo principal es transformar una meta de facturación establecida sólo en base a la experiencia del titular (\$100.000.000) en una cifra técnicamente fundamentada. De este modo, el ingreso proyectado (\$105.937.500) se alinea con la capacidad operativa instalada y su nivel de utilización previsto.



A través de esta herramienta se puede identificar que los costos más relevantes son la Amortización de Bienes de Uso (38%) y las Remuneraciones y Cargas Sociales (21%), lo que confirma que Fortex es una empresa intensiva en capital y en personal especializado.

Se debe de tener en cuenta que los porcentajes asignados a cada rubro del presupuesto fueron determinados a partir del análisis del estado de resultados proporcionado por la empresa, complementado con estimaciones técnicas basadas en la estructura operativa y la naturaleza de los costos de Fortex SRL. Este enfoque permitió traducir la información contable histórica en una proyección coherente con el nivel de actividad previsto, garantizando que la distribución porcentual de gastos y costos refleje con fidelidad la realidad económica de la organización. De esta manera, el presupuesto no sólo adquiere sustento empírico, sino que también se convierte en una herramienta de control de gestión válida para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño financiero.

Análisis FODA de FORTEX SRL

Con el objetivo de complementar el diagnóstico realizado y orientar las propuestas de mejora, se elaboró un análisis FODA que resume las **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** de Fortex SRL. Esta herramienta permite tener una **visión integral de la situación actual de la empresa**, identificando los factores internos y externos que influyen en su desempeño.

A través del FODA se busca establecer una base para la **planificación estratégica**, facilitando la priorización de acciones concretas que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades del entorno, y reduzcan los efectos de las debilidades y amenazas detectadas. Su interpretación constituye un **punto de partida para las recomendaciones** planteadas en esta etapa del trabajo.

Imagen Nº 2

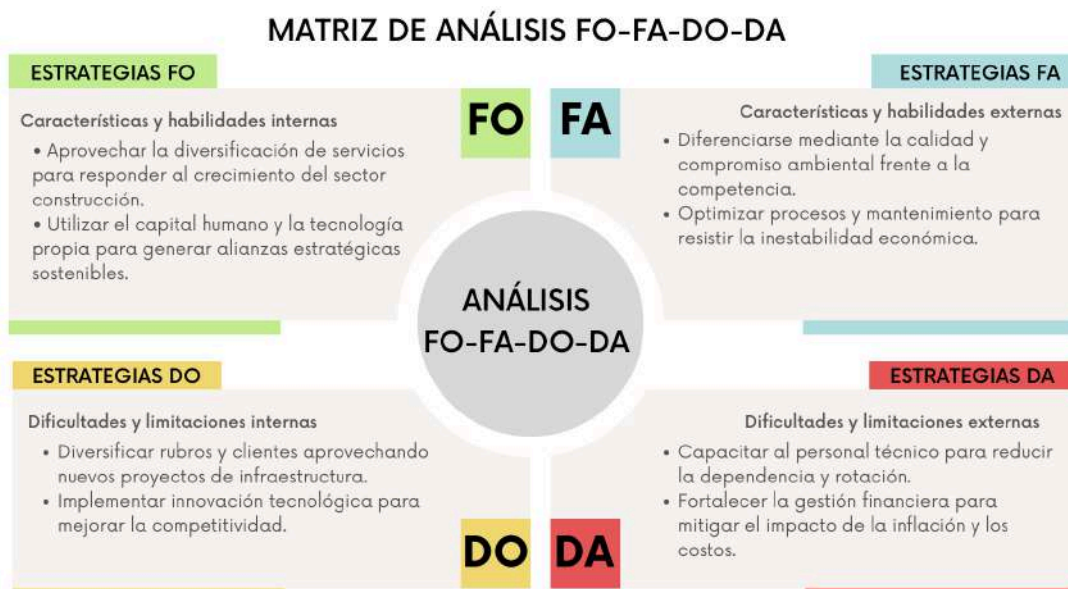
“Matriz de análisis FODA”



Fuente: Elaboración propia

Imagen Nº 3

“Matriz FO-FA-DO-DA”



Fuente: Elaboración Propia



Propuesta de Factores Clave de Éxito

En el contexto altamente competitivo y volátil del sector de servicios para la construcción, los Factores Clave de Éxito (FCEs) son los pilares estratégicos esenciales que FORTEX SRL debe dominar para transformar las debilidades diagnosticadas (gestión reactiva y falta de formalización) en una ventaja competitiva sostenible. Estos FCEs representan las áreas críticas de desempeño que, si se ejecutan con excelencia, garantizarán la posición de liderazgo y la consecución de la visión de la compañía.

1. Excelencia en la Continuidad Operacional y el Soporte Técnico

Este factor constituye el núcleo de la propuesta de valor de FORTEX SRL, ya que el principal servicio es la disponibilidad ininterrumpida de equipos. La capacidad de garantizar la continuidad de los proyectos del cliente se logra al gestionar de manera rigurosa la flota.

- KPIs Críticos Asociados: Disponibilidad Operativa de Maquinaria y Tiempo Promedio de Asistencia Técnica (TPAT).

2. Implementación Formal y Sistémica del Control de Gestión

Este es el factor estratégico central de la investigación, enfocado en la transición de una gestión basada en la intuición a una basada en datos objetivos, esencial para la profesionalización de la arquitectura organizacional.

- KPIs Críticos Asociados: % de Puestos con Manuales de Funciones Formalizados y Nivel de Adopción del CMI/ERP por la Gerencia.

3. Fortalecimiento del Capital Intelectual y la Capacidad Tecnológica

Este FCE representa el motor de la innovación y la adaptación de la empresa, siendo fundamental para lograr eficiencias operativas y la mitigación de riesgos.



- KPIs Críticos Asociados: Horas de Capacitación por Empleado en Tecnología
Clave y % de Maquinaria Clave con Tecnología de Monitoreo Implementada.

4. Gestión Segmentada de la Rentabilidad y Optimización de Costos Operacionales

Este factor asegura que las eficiencias logradas en los procesos internos se traduzcan directamente en resultados económicos, garantizando la sostenibilidad financiera.

- KPIs Críticos Asociados: Retorno sobre la Inversión (ROI) y Costo Operacional por Hora/Ingreso.

5. Construcción de Alianzas de Valor y Expansión Sostenida

Este FCE garantiza la estabilidad de los ingresos y el crecimiento futuro al enfocarse en el activo más importante de la compañía: sus clientes.

- KPIs Críticos Asociados: Índice de Retención de Clientes y Crecimiento de Ingresos de Clientes Recurrentes/Regionales.

Mapa estratégico

El Mapa Estratégico permite visualizar la relación de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de FORTEX SRL y las acciones necesarias para alcanzarlos en las cuatro áreas o perspectivas clave: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

Esta representación integra los resultados del diagnóstico (Falta de Control Diagnóstico y Arquitectura Informal) con los Factores Clave de Éxito para guiar la alineación de los recursos. El mapa estratégico busca priorizar las iniciativas que transformen las fortalezas operacionales de FORTEX SRL en resultados financieros sostenibles.

Visión: “Ser un colaborador comprometido con el logro de las metas de nuestros clientes, acompañándolos desde la planificación hasta la ejecución final de sus proyectos.”

Imagen N°3

“Mapa Estratégico”



FUENTE: elaboración propia

Cuadro de mando integral

En continuidad con el Mapa Estratégico, se desarrolló el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Fortex SRL como herramienta central de control de gestión. Este instrumento

permite traducir los objetivos estratégicos en indicadores medibles, facilitando su seguimiento y evaluación en el tiempo.

El CMI se estructura en torno a las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton (1996): financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. En cada una se definieron objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables y acciones específicas, orientadas a fortalecer la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral permite conectar la planificación con la ejecución, brindando a la dirección de Fortex una visión integral del desempeño de la organización y un soporte sólido para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla N° 1

“Cuadro de Mando Integral”

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	RENDIMIENTO OPTIMO	RENDIMIENTO TOLERABLE	RENDIMIENTO DEFICIENTE	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	INICIATIVA
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la cultura organizacional	Índice de alineación y clima cultural	Alcanzar un 80% en encuestas	80% o más	Entre un 60% y un 80%	Menor a un 60%	Anual	Analista de RRHH	Crear módulos de autocapacitación digital obligatorios para el equipo técnico sobre el uso de la plataforma de monitoreo.
	Fortalecer las competencias del personal	Tasa de empleados capacitados en IA/ GPS	lograr un 80%	80% o más	Entre un 50% y un 70%	Menor al 50%	Semestral	Jefe de servicio tecnico	
	Incorporar tecnologías para el control de equipos	Tiempo de Reacción a Alertas Críticas	Reducir a menos de 20 minutos	Menos de 15 minutos	Entre 16 y 30 minutos	Mayor a 30 minutos	Mensual	Jefe de operaciones de campo	
Procesos Internos	Garantizar la disponibilidad de maquinaria	Tiempo medio de respuestas a fallas	Menor a 8 Horas	Menor a 6 horas	Entre 6 y 10 horas	Mayor a 10 horas	Mensual	Jefe de servicio tecnico	Estandarización del stock de repuestos críticos en depósito, enfocada en los ítems que causan más del 80% de las fallas más comunes.
	Optimizar la gestión del mantenimiento	Costo Total del Mantenimiento por Ingreso	Mantener menor al 9%	Menor al 7%	entre el 1% y el 10%	Mayor al 10%	Trimestral	Jefe de compras y contrataciones	
	Minimizar el impacto ambiental dentro del proceso	Tasa de Desviación de Residuos Críticos	Lograr un 95%	98% o más	entre el 90% y el 97%	Menor al 90%	Trimestral	Gte. Administrativo	
Clientes	Mejorar la fidelización de clientes	Índice de lealtad del cliente	Alcanzar un 85% de retención anual	85% o más	70% a 85%	Menor al 70%	Semestral	Gerente General	Realizar un programa de seguimiento proactivo del Gerente a los clientes claves.
	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Lograr un 85%	90% o más	Entre el 75% y el 85%	Menor al 75%	Trimestral	Jefe de servicio tecnico	
	Reducir la tasa de quejas a reclamos de clientes	Porcentaje de quejas de clientes	Menor al 1,5%	menor al 1%	entre el 1% y el 2%	mayor al 2%	Mensual	Gerente General	
Financiera	Optimizar los costos operativos	Ratio de Gasto Operativo sobre Ingreso	reducir el ratio al 75%	mayor al 70%	entre el 71% y el 80%	Menor al 70%	Mensual	Gerente administrativo	Realizar un control semanal estricto de los gastos no planificados y análisis de la rentabilidad por tipo de máquina para mejorar el margen de ganancia.
	Maximizar beneficios en el mercado regional	Rentabilidad en el beneficio neto regional	Aumentar el margen en 1 punto	Meta de aumento lograda o superada	Aumento parcial (Mitad de la meta)	Sin aumento o Disminucion	Trimestral	Analista contable	
	Incrementar la rentabilidad y sostenibilidad financiera	Incremento en el margen de ganancia neta	Aumentar 1 (un) punto porcentual	aumentar 1,5 puntos	Entre 0,5 y 1,4	Menor a 0,5 puntos	Trimestral	Gerente administrativo	



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El análisis integral realizado sobre Fortex SRL permitió identificar que la empresa transita un proceso de profesionalización de su gestión, en el cual resulta esencial pasar de una administración basada en la experiencia y la reacción, hacia un modelo estratégico sustentado en información, planificación y control. El diagnóstico evidenció fortalezas significativas —como la solidez técnica del equipo, la confianza organizacional y la flexibilidad operativa—, pero también la ausencia de mecanismos formales que integren la estrategia con la ejecución diaria.

La aplicación del modelo de Palancas de Control de Simons, junto con el relevamiento de la arquitectura organizacional y los mecanismos de implementación estratégica, permitió reconocer la necesidad de implementar sistemas de control diagnóstico, indicadores de desempeño (KPIs) y procesos presupuestarios estructurados. Estas herramientas no solo contribuirán a una gestión más previsible y eficiente, sino que también facilitarán la toma de decisiones basada en evidencias, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Asimismo, la elaboración del presupuesto técnico y del mapa estratégico aportó una base empírica para traducir los objetivos corporativos en metas financieras y operativas concretas. El proceso permitió transformar una meta de facturación intuitiva en una proyección económicamente sustentada, demostrando la importancia del control de gestión como eje articulador entre la estrategia y los resultados.

En síntesis, el estudio confirma que la implementación de un Sistema Integral de Control de Gestión representa una oportunidad clave para que Fortex SRL evolucione hacia una organización más profesional, orientada al aprendizaje continuo y a la mejora permanente. La adopción de prácticas formales de planificación, control y



evaluación —acompañadas de la consolidación de una cultura organizacional basada en la transparencia, la responsabilidad y la innovación— permitirá a la empresa sostener su crecimiento, optimizar recursos y consolidar su posición en el mercado.

Apéndice

Entrevista: Gerente General

A continuación, se presenta las preguntas de la entrevista realizada al Gerente de la empresa:

- ¿La empresa formula su estrategia de manera deliberada (documentada y planificada) o más bien implícita (decisiones que surgen sobre la marcha)?
- ¿Qué herramientas utilizan para planificar a largo plazo (ej. capacidad, costeo ABC) y a corto plazo (ej. punto de equilibrio, reemplazo de maquinaria)?
¿Qué tan frecuente revisan su estrategia y objetivos?
- ¿Cuentan con un sistema formal de control de gestión? ¿Cuáles son sus principales herramientas (presupuestos, indicadores, tableros de control, CMI, dashboards)?
- ¿Qué indicadores de desempeño utilizan y cómo se comparan con los objetivos fijados?
- ¿Cómo circula la información dentro de la organización (red de comunicación)?
- ¿Cómo describirían la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué valores son centrales?
- ¿De qué manera se alinean los objetivos individuales de los empleados con los de la organización?
- ¿Cómo gestionan la motivación y el liderazgo dentro de los equipos?
- Sistemas de creencias: ¿La empresa tiene misión, visión y valores claros y compartidos por todos?



- Sistemas limitantes: ¿Qué reglas, códigos de ética o manuales de funciones existen?
- Sistemas de diagnóstico: ¿Qué factores clave de éxito (KPIs) miden con más atención?
- Sistemas interactivos: ¿Qué mecanismos usan para analizar el entorno (FODA, PESTEL, Porter, cadena de valor)?
- ¿Cómo elaboran el presupuesto (participación de gerencia, áreas, empleados)?
- ¿Qué tipo de presupuesto utilizan más: maestro o flexible?
- ¿Cómo analizan las variaciones entre lo real y lo planificado?
- ¿El presupuesto se usa solo como herramienta financiera o también como instrumento de coordinación y motivación?

Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de control de gestión. McGraw-Hill Interamericana.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Administración (13.^a ed.). Pearson.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.



- Zegarra, M. (2016). Indicadores para la gestión del mantenimiento de equipos pesados. Ciencia y Desarrollo, 19(1).