

TRABAJO FINAL DE GRADO



“MODELO DE CONTROL DE GESTION PARA LA EMPRESA LADRILLOS MERLINO S.R.L”

Autora: Romina Alejandra Brain

Carrera: Contador Público

Año: 2014

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Julio por su paciencia y su compañía a lo largo de toda mi carrera. Por su apoyo incondicional y aliento a seguir adelante.

A mi hija Julieta por permitirme quitarle tiempo de juegos para dedicarlo a este propósito de mi vida.

A mis padres, por haberme enseñado el significado de perseverancia y esfuerzo.

A mis amigos y compañeros de trabajo que fueron partícipes en esta meta.

A la Universidad Siglo 21, a mis tutoras Anahí Martínez y Sandra Mengo por guiarme para la conclusión del Trabajo Final de Graduación.

A la empresa Ladrillos Merlino S.R.L.

RESUMEN

Las empresas familiares necesitan pensar de manera estratégica para adaptarse al entorno cambiante y turbulento con el cual interactúan. Es necesario que sus directivos asignen de manera eficiente sus recursos, encaminando a la organización hacia el logro de los objetivos perseguidos. Por tal motivo y luego de analizar a la empresa Ladrillos Merlino SRL, se proyecta diseñar un modelo de Control de Gestión, para poder monitorear las actividades que realiza y detectar en forma oportuna las desviaciones existentes. Mediante el uso de indicadores que se relacionan entre sí, se define como herramienta de gestión por excelencia, el Cuadro de Mando Integral para esta empresa dedicada al rubro de la construcción.

Palabras Claves: Planificación estratégica - Control de Gestión - Indicadores – Cuadro de Mando Integral

ABSTRACT

Family businesses need to think strategically to adapt to the changing and turbulent environment with which they interact. Their managers need to allocate their resources efficiently, directing the organization toward the achievement of the objectives. For this reason and after analyzing the company Ladrillos Merlino SRL, projecting design a model management control, to monitor the activities and timely detect existing deviations. Using indicators that relate to each other, is defined as a management tool par excellence, the balanced scorecard for this company dedicated to the field of construction.

Keywords: Strategic planning - Management Control - Indicators - Balanced Scorecard.

INDICE

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Tema o Título.....	5
1.2. Introducción	5
1.3. Justificación y antecedentes generales.....	6
1.4. Objetivos	8
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	8
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	8
CAPITULO II: MARCO TEORICO	9
2.1. Conceptos de Control de Gestión.....	10
2.2. La Planificación y el Control	11
2.3. La Planificación estratégica	12
2.3.1. <i>Visión</i>	13
2.3.2. <i>Misión</i>	13
2.3.3. <i>Valores y Creencias</i>	14
2.3.4. <i>Objetivos Globales y Específicos</i>	14
2.3.5. <i>Análisis externo o del entorno</i>	15
2.3.6. <i>Análisis Interno</i>	16
2.3.7. <i>Análisis F.O.D.A</i>	16
2.3.8. <i>Formulación de la Estrategia</i>	17
2.3.9. <i>Estrategias Genéricas</i>	17
2.3.9.1. <i>Estrategia de Bajos Costos</i>	17
2.3.9.2. <i>Estrategia de Diferenciación</i>	18
2.3.9.3. <i>Estrategia de Foco</i>	18
2.4. El control.....	19
2.4.1. <i>Importancia del Control</i>	19
2.4.2. <i>Elementos del Control</i>	19
2.5. Control de Gestión	20
2.5.1. <i>El Control de Gestión en las pequeñas y medianas empresas</i>	21
2.5.2. <i>Ventajas del Control de Gestión</i>	22
2.5.3. <i>Características de un sistema de control de gestión</i>	23
2.6. Indicadores	24
2.7. Acciones y la técnica de los 5 porqués	26
2.8. Cuadro de Mando Integral	27
2.8.1. <i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	29
2.8.2. <i>Características del Cuadro de Mando Integral</i>	31
2.8.3. <i>Aportes del Cuadro de Mando Integral</i>	32
2.8.4. <i>Desarrollo del Cuadro de Mando Integral</i>	33
2.8.4.1. <i>Detección de los factores claves o de éxito de la organización</i>	33
2.8.4.2. <i>Diseño del mapa estratégico</i>	34
2.8.4.3. <i>Selección de los indicadores</i>	34
2.8.4.4. <i>Composición del CMI</i>	35
2.8.4.5. <i>Comunicación a la organización</i>	35
2.8.4.6. <i>Seguimiento del CMI</i>	35
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	36
3.1. Tipo de Información	37

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección.....	38
3.2.1. <i>Observación pasiva</i>	38
3.2.2. <i>Entrevistas no estructuradas</i>	39
3.2.3. <i>Análisis de registros y documentos</i>	39
3.2.4. <i>Encuestas</i>	40
3.2.5. <i>Cuestionario</i>	40
3.2.6. <i>Guía de Observación</i>	41
3.3. Técnica y análisis de los datos.....	41
CAPITULO IV: DESARROLLO.....	43
4.1. Análisis de la coyuntura económica del sector.....	44
4.2. Análisis del sector.....	46
4.2.1. <i>Competidores. Rivalidad entre firmas.</i>	46
4.2.2. <i>Compradores</i>	47
4.2.3. <i>Proveedores</i>	47
4.2.4. <i>Productos Sustitutos</i>	47
4.2.5. <i>Competidores Potenciales</i>	48
4.3. Análisis de la empresa.....	48
4.3.1. <i>Reseña Histórica</i>	48
4.3.2. <i>Actividad de la empresa</i>	49
4.3.3. <i>Productos y servicios</i>	50
4.3.4. <i>Misión, visión, valores y objetivos</i>	52
4.3.4.1. <i>Misión</i>	52
4.3.4.2. <i>Visión</i>	52
4.3.4.3. <i>Valores</i>	53
4.3.4.4. <i>Objetivos estratégicos</i>	53
4.3.5. <i>Estructura organizativa y funciones</i>	54
4.3.5.1. <i>Organigrama (Ver Figura 5).</i>	54
4.3.5.2. <i>Funciones de los miembros de la empresa</i>	55
4.3.5.3. <i>Instalaciones</i>	58
4.4. Diagnóstico de la empresa.....	59
4.4.1. <i>Aprendizaje y crecimiento</i>	59
4.4.2. <i>Procesos internos</i>	63
4.4.3. <i>Clientes</i>	64
4.4.4. <i>Financiera</i>	66
4.5. Conclusiones Diagnósticas.....	66
4.6. Matriz F.O.D.A.....	68
4.7. Propuesta profesional.....	70
4.7.1. <i>Introducción y fundamentación de la propuesta</i>	70
4.7.2. <i>Objetivos y Fundamentación</i>	70
4.7.3. <i>Mapa Estratégico</i>	72
4.7.4. <i>Diseño de Cuadro de Mando Integral</i>	73
4.7.5. <i>Propuesta Presupuestaria</i>	84
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	85
5.1. <i>Conclusiones</i>	86
BIBLIOGRAFIA.....	88
ANEXOS.....	89
ANEXO A-1. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS.....	90
ANEXO A-2. CUESTIONARIO A EMPLEADOS.....	92
ANEXO A-3. ENCUESTA DE SATISFACCION.....	94
ANEXO A-4. RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	96

ANEXO B. GUIA DE OBSERVACION 104

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema o Título

“Modelo de Control de Gestión”

Caso de aplicación en Ladrillos Merlino S.R.L

1.2. Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de Control de Gestión en una empresa comercial, dedicada a la venta de materiales de construcción y terminación llamada Ladrillos Merlino S.R.L.

En la primer parte se presentará el tema objeto de estudio, la fundamentación del problema junto con los objetivos que persigue el proyecto, tanto general como específicos.

En la segunda parte, se expondrá la teoría con los principales enfoques y autores en la materia, seleccionados para desarrollar el trabajo. En este capítulo se describirán los elementos del proceso de planificación estratégica como marco elegido para relacionar el concepto de control de gestión. Se estudiará lo que es el sistema de control integrado y más específicamente el control de gestión y su importancia. Se analizará el Cuadro de Mando Integral, conocido como *Balanced Scorecard*, como sistema de gestión para el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo, mediante las distintas perspectivas relacionadas entre sí para alcanzar las metas establecidas.

En la tercera parte se elaborará el marco metodológico, en donde se especificarán las técnicas de recolección de datos implementadas.

Una vez planteados ambos marcos, se desarrollará el trabajo dando respuesta a los objetivos perseguidos. Se buscará identificar los elementos propios del diagnóstico de la organización: las oportunidades y amenazas que representa el sector y las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Se elaborará una propuesta profesional, que le permita a la empresa obtener un modelo de Control de Gestión pudiendo ser implementado en el corto plazo, dentro de los seis meses de finalizado el informe.

Por último y en base al desarrollo antes mencionado, se expondrán las conclusiones del caso.

1.3. Justificación y antecedentes generales

El Control de Gestión ocupa un importante rol en las organizaciones modernas. En la actualidad, las empresas destinan una gran cantidad de recursos humanos, financieros y tecnológicos en este proceso, otorgando al sector responsable, la importancia suficiente como para ser objeto de estudio de muchos profesionales y especialistas en la materia.

El clima competitivo que presenta la actividad empresarial y los continuos cambios que se producen en el entorno, junto a la necesidad de adaptarse y de lograr ventajas de posicionamiento, implican una modificación en lo que a la gestión se refiere. Los directivos de las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos y son los responsables de encaminarla hacia el logro de los objetivos.

La experiencia ha demostrado que la dirección no puede ejercerse eficazmente sin un adecuado Control de Gestión, que implique un mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite las correcciones de las

posibles desviaciones que se producen, tomando las medidas necesarias para cumplir su cometido.

Se considera generalmente, que el Control de Gestión es fundamental realizarlo únicamente en las grandes empresas. Sin embargo, las PYMES representan una proporción elevada de la actividad económica, por lo que resulta interesante llevar a cabo un estudio de los procesos y controles que aplican para lograr un crecimiento dentro del sector al cual pertenecen. Es necesario que estas empresas puedan analizar los resultados, corregir las desviaciones producidas y asignar de manera correcta los recursos.

La empresa analizada, Ladrillos Merlino S.R.L. se encuentra muy bien posicionada en el mercado, con perspectivas de crecimiento y desarrollo de sus negocios. Actualmente, sus directivos no llevan a cabo un proceso de Control de Gestión y consideran que es necesario aplicarlo para poder mejorar su rendimiento. Al ser una empresa familiar, hay centralización de las decisiones y están basadas en sus propias experiencias y en la intuición subjetiva de sus directivos.

Este trabajo puede ser una guía para los dueños de Merlino a efectos de mejorar los procesos actuales, evaluar el desempeño de la organización, verificar si se cumplen los objetivos y poder replantear los mismos en base a la información que surja de la retroalimentación. Les permitirá conocer como diseñar un sistema de control de gestión y su aplicación si desean llevarlo a cabo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Control de Gestión para la empresa Ladrillos Merlino S.R.L, dedicada al rubro de materiales de construcción.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos globales de Ladrillos Merlino S.R.L.
- Evaluar las estrategias actuales de la organización.
- Realizar un análisis global de los resultados de este año que se esperan en la empresa.
- Determinar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa seleccionada.
- Evaluar la compatibilidad entre la estrategia implementada por la empresa y su estructura, sistema y procedimientos.
- Aportar herramientas a la organización, que permitan medir la gestión en el corto plazo.
- Instrumentar la forma de medición de los objetivos a alcanzar por la empresa.
- Seleccionar indicadores para ser aplicados en un Cuadro de Mando Integral.
- Definir los factores claves de la empresa mediante la creación de mapas estratégicos.

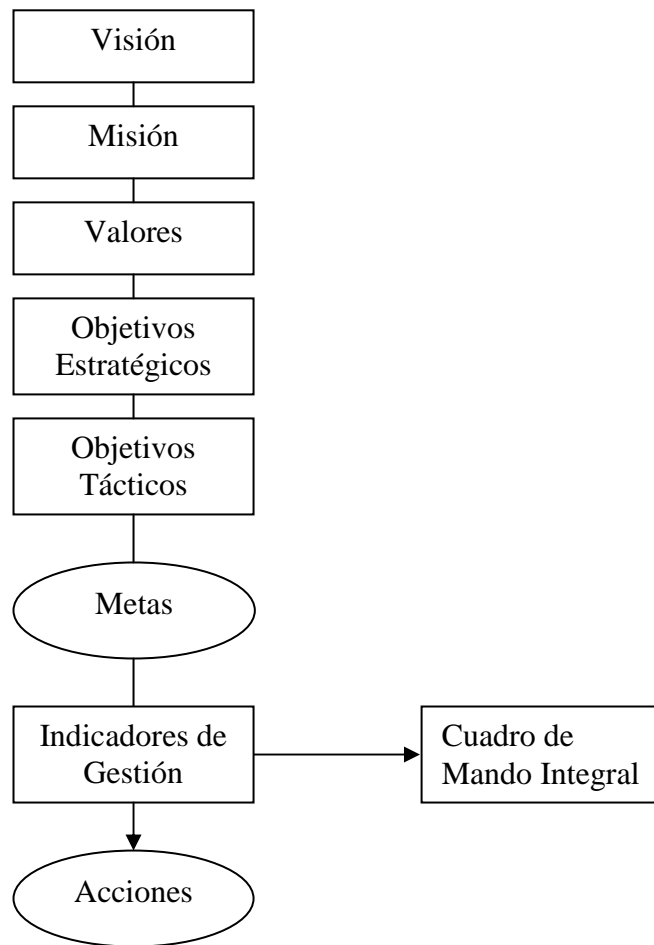
CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Conceptos de Control de Gestión

El Control de Gestión requiere de una interpretación de los elementos que forman parte del proceso, por un lado el control parte de un objetivo y metas establecidos mediante la planificación y por el otro, el control exige técnicas específicas para poder llevarlo a cabo (Serna, 2000). Resulta necesario entonces comprender cómo se inicia el proceso de Control de Gestión antes de abordar su contenido y las herramientas disponibles para cumplir con la misión de la organización.

Se parte de un esquema básico descrito en la figura 1 para entender el mecanismo del control, a través de las distintas etapas por las que debe atravesar el directivo para llegar finalmente al establecimiento de indicadores que le permitan tomar las acciones correctivas o de mejora para lograr los objetivos estratégicos o corporativos. No se puede desarrollar un efectivo Control de Gestión sin plasmar o documentar la misión, visión, objetivos y metas de una organización.

Figura 1. Etapas para la aplicación del Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a Álvarez, 2003

2.2. La Planificación y el Control

La planificación en conjunto con la dirección y el control forman un procedimiento que debe verificarse en forma permanente.

La planificación es el inicio de la acción directiva dentro del proceso administrativo, ya que se deben establecer los objetivos y los cursos de acción para

alcanzarlos dentro de un contexto futuro y desconocido. Requiere de un proceso de toma de decisiones constantes, cuyo resultado determinará la estrategia a implementar, la estructura de la organización, los recursos disponibles y de que manera serán asignados, la tecnología a utilizar y los controles a aplicar (Álvarez, 2003).

La planificación comprende a toda la organización de manera sistémica, se realiza en los tres niveles de la misma y está orientado al largo plazo. La alta dirección es la encargada de la planificación estratégica, proyectando sus operaciones y resultados en el futuro, es decir a largo plazo. El plan estratégico supone el análisis del entorno y análisis interno de la organización, la elección de los propósitos, de la misión, objetivos, estrategia a implementar y asignación de los recursos.

La planificación táctica o funcional, se corresponde con el nivel de las gerencias medias. El plan directivo o táctico es el plan que las áreas de la empresa llevan a cabo para implementar la estrategia diseñada en la alta dirección, a través de programas, procedimientos y presupuestos. Su preocupación es el mediano plazo.

Por último, en el nivel operativo se elaboran los planes de los diferentes departamentos para ejecutar los planes del nivel directivo en el corto plazo (Álvarez, 2003).

2.3. La Planificación estratégica

Las organizaciones son creadas para conseguir ciertos objetivos y el éxito de las mismas consiste en alcanzarlos. Para ello se necesita de una estrategia que implique determinar objetivos y planes que se van a llevar a cabo para lograrlos. Por

lo tanto, una de las misiones del control de gestión es contribuir a implementar la estrategia de la empresa.

El plan estratégico está compuesto por distintos elementos que se relacionan entre sí, dándole coherencia a la organización y un sentido de dirección. Forman la razón de ser de una empresa (Álvarez, 2003).

2.3.1. Visión.

La visión es una imagen mental futura que tienen los miembros de la alta dirección, es lo que la organización pretende ser. Está integrada por los valores, las creencias y la filosofía de vida de quienes la conducen. La personalidad de la empresa se encuentra influenciada por la visión.

“La visión es el elemento fundacional por excelencia de las organizaciones. Está integrada por ciertas premisas filosóficas que marcan a fuego las actitudes y reacciones del ente ante los acontecimientos” (Pérez Alfaro, 2000, p.84).

2.3.2. Misión.

La misión de una organización es la definición del (de los) ámbito(s) del (de los) negocio(s). Es el fin para la cuál fue creada y lo que pretenden obtener de la misma sus propietarios. Por lo tanto, define el mercado de actuación de la empresa, el tipo de clientes, la tecnología a emplear y las necesidades a satisfacer. La misión diferencia a una organización de la otra y puede ser modificada por la visión (Álvarez, 2003).

Puede considerarse como una fuente de motivación para los miembros de la organización. Definir claramente la misión, permitirá establecer la estrategia adecuada.

2.3.3. *Valores y Creencias.*

Son los principios y la cultura de la organización, en relación a los distintos actores: clientes, personal, proveedores, sociedad, competidores y resto del entorno. Los valores influyen en el comportamiento de los directivos y del personal en cuanto a sus conductas y decisiones que se toman en la misma.

2.3.4. *Objetivos Globales y Específicos.*

Establecer objetivos implica transformar la misión en resultados esperados, comprometiendo de esta manera a los administradores de una empresa.

Los objetivos deben ser formulados de manera responsable y consistente con la realidad de la empresa. Es decir, que deben poder ser alcanzables en un plazo determinado. Además deben ser medibles para determinar su cumplimiento y tomar las acciones correctivas ante las desviaciones. Están directamente relacionados con el control.

Los objetivos se formulan en términos cualitativos y cuantitativos (financieros y no financieros, contables y no contables).

Existe una jerarquía de objetivos. En la alta dirección, se establecen los objetivos generales, estratégicos o corporativos, que permite focalizar a la organización como un todo. Los objetivos tácticos o directivos son los que deben llevar a cabo las diferentes áreas funcionales. Tienen la función de ejecutar los objetivos globales a través de planes con mayor grado de detalle. Los objetivos operativos son formulados en el nivel de las áreas operativas. Identifican resultados concretos y son la base o el insumo para la función de control (Álvarez, 2003).

2.3.5. Análisis externo o del entorno

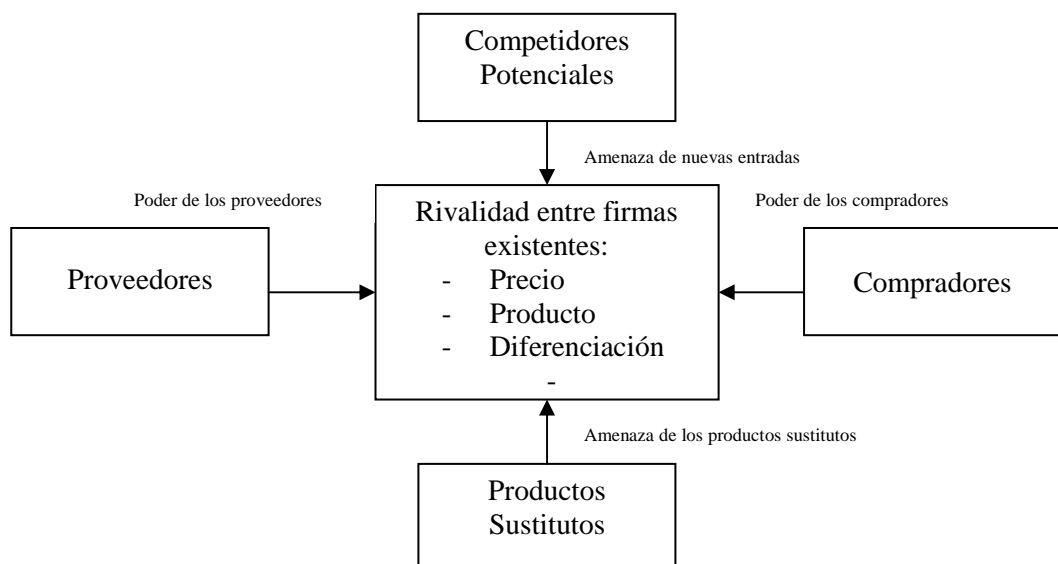
Al ser la organización un sistema abierto, se encuentra en constante interacción con el entorno. Este cambia de manera permanente, por lo tanto resulta necesario manejar la información proveniente del mismo para poder tomar las decisiones correctas.

Se debe realizar un análisis del mercado en donde la empresa actuará, mediante el estudio de la oferta, la demanda, la competencia, factores de éxito en la industria, grado de atracción del sector, entre otras.

Álvarez (2003) considera que uno de los estudios que permiten conocer la posible evolución del entorno, es el análisis competitivo propuesto por Micheal Porter sobre las cinco fuerzas, descrita en figura 2. Está referido al estudio de los clientes, los proveedores, los competidores, barreras de entrada y salida y productos sustitutos.

El análisis del entono culmina con un diagnóstico en términos de oportunidades y amenazas.

Figura 2. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia.



Fuente: Álvarez, 2003, p.227

2.3.6. Análisis Interno

La evaluación interna se refiere al estudio de la capacidad actual y futura de la organización para enfrentar un determinado escenario y ejecutar la estrategia. Es detectar los puntos fuertes y débiles existentes. Los puntos fuertes determinarán una importante ventaja estratégica frente a la competencia.

Para poder realizar un análisis interno, es necesario diagnosticar la empresa, considerando sus recursos, su estructura, los procesos, la tecnología empleada, la actuación de los directivos y como se obtienen los resultados, entre otros aspectos. También es necesario describir la cadena de valor para medir la capacidad competitiva de la organización.

El análisis interno culmina con un diagnóstico en términos de fortalezas y debilidades.

2.3.7. Análisis F.O.D.A.

La misión y los objetivos globales determinados deben ser contrastados con el análisis interno y externo de la organización para confirmar su validez o modificarlos según corresponda. Se determinan de esta manera mediante el análisis F.O.D.A. las fortalezas y oportunidades, las debilidades y amenazas para diseñar correctamente la estrategia que hay que adoptar.

Vale la aclaración de que una fortaleza, a nivel de diagnóstico interno, como una oportunidad a nivel de diagnóstico externo, pueden considerarse como tal en la medida en que la organización pueda valerse de ellas para lograr su objetivo. Por el contrario, una debilidad o una amenaza serán consideradas como tal en la medida en que afecte negativamente a la organización.

2.3.8. Formulación de la Estrategia

Se debe determinar la estrategia para poder responder a la pregunta ¿Cómo lograr los objetivos? En base al diagnóstico estratégico determinado en la etapa anterior, se identificarán distintos cursos de acción que la dirección deberá seleccionar a fin de cumplir con los objetivos financieros y estratégicos.

La estrategia es el modo mediante el cual una organización se ajusta al entorno para lograr la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo, alcanzando sus objetivos al menor costo posible y desarrollar su capacidad de competir.

La estrategia debe ser formulada en conjunto con las políticas. Las políticas son los cursos de acción o lineamientos a la que se subordina la toma de cualquier decisión. Es el conjunto de principios que permitirán alcanzar con éxito los objetivos de la organización. Al igual que los objetivos, existe una jerarquía de políticas. En cada nivel se establecen políticas (Álvarez, 2003).

2.3.9. Estrategias Genéricas

Las estrategias genéricas desarrolladas por Michael Porter pueden ser aplicadas a cualquier tipo de organización. Las empresas que han experimentado un rápido crecimiento en el sector y aumentado su rentabilidad, se ha debido a que poseen costos más bajo que los competidores, o que sus productos son diferenciados o se han especializado en algún segmento del mercado (Álvarez, 2003).

2.3.9.1. Estrategia de Bajos Costos

La estrategia de costos bajos o precios bajos, es posible en empresas que venden productos de forma masiva y estandarizada, mediante una producción en serie

o economía de escala. El precio depende de la capacidad de tener la mejor estructura de costos. Generalmente en cada sector existe un líder de costo que obtiene mayores beneficios.

2.3.9.2. Estrategia de Diferenciación

Según Michael Porter, la estrategia de diferenciación consiste en que el producto o servicio, o alguno de sus componentes, sea percibido por el cliente como exclusivo y esté dispuesto a pagar un mayor precio por el mismo.

2.3.9.3. Estrategia de Foco

La estrategia de foco o nicho se da cuando una organización se enfoca en un segmento de mercado, ofreciendo precios bajos o diferenciación en sus productos y/o servicios. Es necesario para esto, que el segmento sea lo suficientemente grande para que sea rentable, con potencial de crecimiento y barreras a la entrada de potenciales competidores.

Hasta aquí se ha presentado el proceso de la planificación estratégica, la base fundamental para la aplicación del control de gestión. De la planificación estratégica se desprende la directiva como la elaboración de planes, programas y presupuestos para alcanzar los objetivos globales. Al comienzo del capítulo se hizo referencia a que una de las misiones del control de gestión es contribuir a la implementación de la estrategia. Es por ello que no puede haber control sin planificación previa. Ya definidos los elementos básicos, se puede continuar con el desarrollo del tema, finalidad del presente trabajo.

2.4. El control

El control es la última etapa de las funciones de la administración. Consiste en medir los resultados, verificar que las acciones estén dirigidas a los planes determinados y dentro de los límites de la estructura diseñada. Implica además tomar las medidas correctivas para asegurar el logro de los objetivos. Para ejercer un control eficaz, se deben medir los resultados y compararlos con los estándares fijados en la planificación. Es un proceso de evaluación y de retroalimentación. Henry Fayol (1916) considera que el control consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos.

2.4.1. Importancia del Control

Los objetivos organizacionales definidos por la alta dirección discrepan de los objetivos individuales de los miembros de la organización y de los de la comunidad en la que se encuentra la misma. Esta diferencia de objetivos, generan distintos comportamientos por parte de estos actores a los cuales se hace referencia que impactan de manera directa sobre la organización. Esto hace necesario llevar mecanismos de control para lograr la convergencia alineando los comportamientos a los objetivos organizacionales (Ostengo, 2006).

2.4.2. Elementos del Control

Para que un control sea adecuado, el mismo debe ser abarcativo y ser la persona encargada de la planificación, la competente para llevarlo a cabo. Además se

deben previamente fijar los procedimientos de medición para su contraste con los objetivos. En general, el control tiene cuatro etapas:

- Establecimiento de los criterios o estándares de medición con los que se evaluarán los resultados. Los criterios son expresiones de los objetivos fijados en la planificación.

- Establecer las fuentes de datos y recolección para el control, que puede provenir del sistema de información que la empresa tenga implementado o determinar otras fuentes necesarias según el estudio a realizar.

- Interpretación y valoración de los resultados.

- Medir el desempeño real y compararlo con los estándares preestablecidos. El diseño del sistema de control debe responder a tres interrogantes: qué medir, cómo medir y cuánto medir. En la medición se intenta verificar el grado de cumplimiento de las normas y que es lo que ha sucedido.

- Corregir las desviaciones. Como resultado de la medición, surgen desviaciones que requieren una acción, ésta puede ser inmediata o mediata, deben estar orientadas a investigar las causas que originaron la desviación.

- Retroalimentación. Se debe utilizar la información del control, ya que permitirá una replanificación permanente para mejorar el sistema.

2.5. Control de Gestión

Sin dudas, el control de gestión es una herramienta gerencial por excelencia que permite diagnosticar de manera permanente la situación de una organización dentro del mundo de los negocios.

Según el diccionario de la Real Academia Española, *gestión* es “acción y efecto de gestionar” y *gestionar* es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por lo tanto, se podría decir que la gestión es una acción dinámica con vistas al logro de objetivos y metas de la organización, mediante la realización de tareas y diligencias.

El control de gestión es un proceso sistémico y abarcativo de todas las actividades de la organización, permitiendo la evaluación de la gestión en todos los niveles. Es un instrumento que facilita a la dirección la toma de decisiones, puesto que provee un sistema de información integrado mediante un aporte interdisciplinado, sobre los aspectos positivos y negativos que afectan a la organización.

2.5.1. El Control de Gestión en las pequeñas y medianas empresas

El control de gestión no es exclusivamente una herramienta de las grandes empresas. El mismo no puede ser soslayado por las pequeñas y grandes empresas, mucho menos en un contexto económico marcado por la fuerte competencia y la búsqueda permanente de la eficiencia. Sin embargo, no existe una metodología definida a fin de contar con un relevamiento de datos indispensables para implementar un control de gestión. Estas organizaciones deberán encontrar e imaginar los procedimientos necesarios que hagan posible su uso y a costos razonables.

En las Pymes es posible encontrar una gran cantidad de restricciones que dificultan el proceso de control de gestión. Algunas de ellas son la concentración del poder en el propietario, la centralización de las decisiones, una escasa división del trabajo y el pensamiento de que el control generará costos elevados. El sistema contable suele ser otra restricción, puesto que en muchos casos se carece de un adecuado plan de cuentas que permita obtener información adicional en base a ellos.

Además de lo mencionado, y considerando aspectos externos, el exceso de regulación del estado, hace que los empresarios deban pasar por alto conductas éticas para que las empresas puedan sobrevivir.

Las Pymes en las que puede ser aplicada la gestión del control deben tener cierta complejidad, una cierta cantidad de empleados que implique una división de las tareas y definición de funciones, una actitud estratégica en el o los propietarios, una necesidad de organización de los recursos materiales, humanos y financieros para alcanzar un nivel de eficacia y eficiencia, como así también el uso de una determinada tecnología. El proceso de control de gestión es factible en aquellas pequeñas y medianas empresas que han optado por el crecimiento y desarrollo de sus negocios.

2.5.2. Ventajas del Control de Gestión

Entre las ventajas del control de gestión, se pueden citar las siguientes:

- Facilita la toma de decisiones.
- Facilita la instrumentación de la planificación, permitiendo una permanente evaluación del pasado, presente y pronosticar el futuro.
- Analiza la coherencia entre los objetivos y la estrategia implementada.
- Promueve el autocontrol de la gestión estratégica y directiva.
- Permite medir la capacidad potencial de una empresa.
- Conjuga variables cuantitativas y cualitativas.
- Favorece la retroalimentación.

2.5.3. Características de un sistema de control de gestión

Al definir un sistema de control de gestión, se deberán tener en cuenta las siguientes premisas:

- Que esté impulsado por la alta dirección, es una tarea de los directivos y éstos debe estar dispuestos a llevarlo a cabo.
- Todas las personas de la organización deben participar, se basa en un trabajo grupal.
- Debe abarcar a toda la organización, es un proceso globalizador, controlando actividades, procesos, personas, recursos, pero focalizándose principalmente en aquellas áreas claves para alcanzar los objetivos o que consuman más recursos.
- Debe nutrirse constantemente de la retroalimentación proveniente de la mayor cantidad de personas posibles.
- La información debe ser en tiempo real, clara y concreta y utilizar un lenguaje común para toda la organización.
- Está basado en el pasado y presente pero debe tener necesariamente orientación al futuro.
- Es un proceso continuo y flexible, ya que se debe adaptar a los objetivos que se fijan en la planificación y los recursos disponibles.
- El sistema debe ser sencillo y adaptado a la estructura de la organización y a cada uno de sus miembros.

2.6. Indicadores

“Es una expresión generalmente cuantitativa que relaciona diferentes variables relevantes de acuerdo a criterios previamente establecidos” (Pérez Alfaro, 2000, p.38). Los indicadores de gestión sirven para medir el éxito de una organización. Estos indicadores se deberán focalizar en los factores claves de la empresa y en otros aspectos que sin ser claves, son necesarios para valorar la evolución de la misma (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, 2010). Los indicadores son instrumentos de medición.

Definir los indicadores para la posterior medición del desempeño de la organización, se podría calificar como la segunda etapa dentro de las tareas del control de gestión. En una primera etapa, se debe identificar la información básica, que proviene del análisis de la planificación. En una segunda etapa se obtienen los indicadores. A partir de allí comienza la interesante tarea de interpretación de cada indicador para su evaluación.

La regla fundamental para la definición de indicadores es el planteamiento de cuestiones tales como: ¿Qué se desea medir? ¿Cuáles son los objetivos cualitativos y cuantitativos? ¿Cuándo se debe medir? ¿Quién utilizará la información? ¿Con qué dato se comparará? ¿Cuál es el costo que implica un sistema de indicadores?

Los indicadores se expresan en forma de relación, es decir, una razón entre números que representan conceptos definidos previamente. Es conveniente establecer los patrones aceptados de los indicadores para tener criterios precisos en la aplicación del control y la decisión correctiva.

Para que un indicador sea útil debe cumplir ciertos requisitos como son:

- Relevancia: informar sobre aspectos claves y estratégicos de la empresa.
- Permanencia: la información que aporta debe perdurar en el tiempo.
- Comparabilidad: debe poder compararse su valor con otras organizaciones y otros aspectos de la misma empresa.
- Sensibilidad: implica medir variaciones por insignificantes que sean.
- Objetividad: la forma de calcularlo no debe ser ambigua.
- Fácil de comprender y usar.
- Preciso: el margen de error debe ser poco significativo.

Los indicadores asumen distintas formas. Generalmente están expresados en ratios, índices, evaluaciones y datos directos. Los ratios son relaciones entre dos términos, numerador y denominador, que está formado por valores de datos cuantitativos. Los índices son valores que se obtienen relacionando los datos al valor del dato de una fecha determinada, llamada base, proveniente de una serie. Las evaluaciones, son valores que se obtienen mediante calificaciones numéricas por puntaje a determinadas variables cualitativas. Los datos directos provienen de información básica que asume tanta importancia, que se categorizan como indicador sin necesidad de relacionarlo con otros datos (Pérez Alfaro, 2000).

Se podrían clasificar a los indicadores como de gestión y de resultados. Los indicadores de gestión permiten detectar lo que está ocurriendo y tomar las acciones preventivas para mejorar esa situación. Los indicadores de resultados permiten medir metas cuando ya ocurrieron los hechos y tomar acciones correctivas para que no se vuelvan a presentar los desvíos.

Hay diversos tipos de indicadores, de acuerdo al tipo de medida, al ámbito de aplicación, por área funcional. Se puede hablar entonces de indicadores internos y

externos, monetarios y no monetarios, de resultado, proceso y estructura. También existen indicadores específicos de área, como ser económicos, comerciales, productivos, de recursos humanos.

Finalmente y una vez definidos los indicadores, éstos se deben analizar para detectar las posibles desviaciones respecto a lo planificado. Posteriormente, se deberán tomar las acciones correctivas. Los indicadores son necesarios para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, herramienta elegida en el presente trabajo para realizar el control de gestión en Merlino.

2.7. Acciones y la técnica de los 5 porqués

Del análisis de los indicadores, surgirán las acciones que se deberán tomar para corregir las desviaciones producidas: Es una de las tareas más difíciles del control de gestión, porque supone modificar conductas, cambiar tendencias y/o metodologías de trabajo. Generalmente, las personas que integran una organización, desde el nivel más alto de la misma hasta los responsables de ejecutar las tareas, muestran resistencia a los cambios por las costumbres arraigadas, dificultando de esta manera el alcance de los objetivos previstos.

Corresponde a cada directivo responsable tomar las medidas oportunas y evaluar posteriormente el impacto de las mismas. Mientras más tiempo demore la organización en reaccionar a los problemas detectados, más significantes deberán ser las medidas a llevar a cabo para reconducir el proyecto empresarial.

Pero realizar acciones para corregir una situación particular, no solo implica llevar a cabo una medida determinada. Se debe también previamente analizar la causa

raíz del objeto de interés, es decir que se debe determinar la causa inicial de una cadena de causas para prevenir resultados no deseados.

Existe una técnica muy útil denominada los 5 porqués desarrollada por Sakichi Toyoda, fundador de Toyota. Consiste en un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa – efecto que genera un problema particular. El objetivo de este método es determinar la causa raíz del problema específico. Se considera que esta técnica es lo suficientemente útil para encontrar el origen y la explicación de un problema y evitar que el mismo vuelva a producirse.

2.8. Cuadro de Mando Integral

En la actualidad, las empresas para poder sobrevivir, necesitan pensar y desarrollar capacidades para progresar en el futuro y no centrarse únicamente en los beneficios a corto plazo. De ahí, que las organizaciones comenzaron a utilizar una gran herramienta para el control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral (en inglés *Balanced Scorecard*), en adelante CMI.

El Cuadro de mando es utilizado por las organizaciones como instrumento de información y control desde hace muchos años, pero éstos están basados en indicadores financieros y carecen de una visión integradora. El CMI asume un enfoque más vinculado a la estrategia, incorporando indicadores que permiten controlar la empresa como un conjunto integrado.

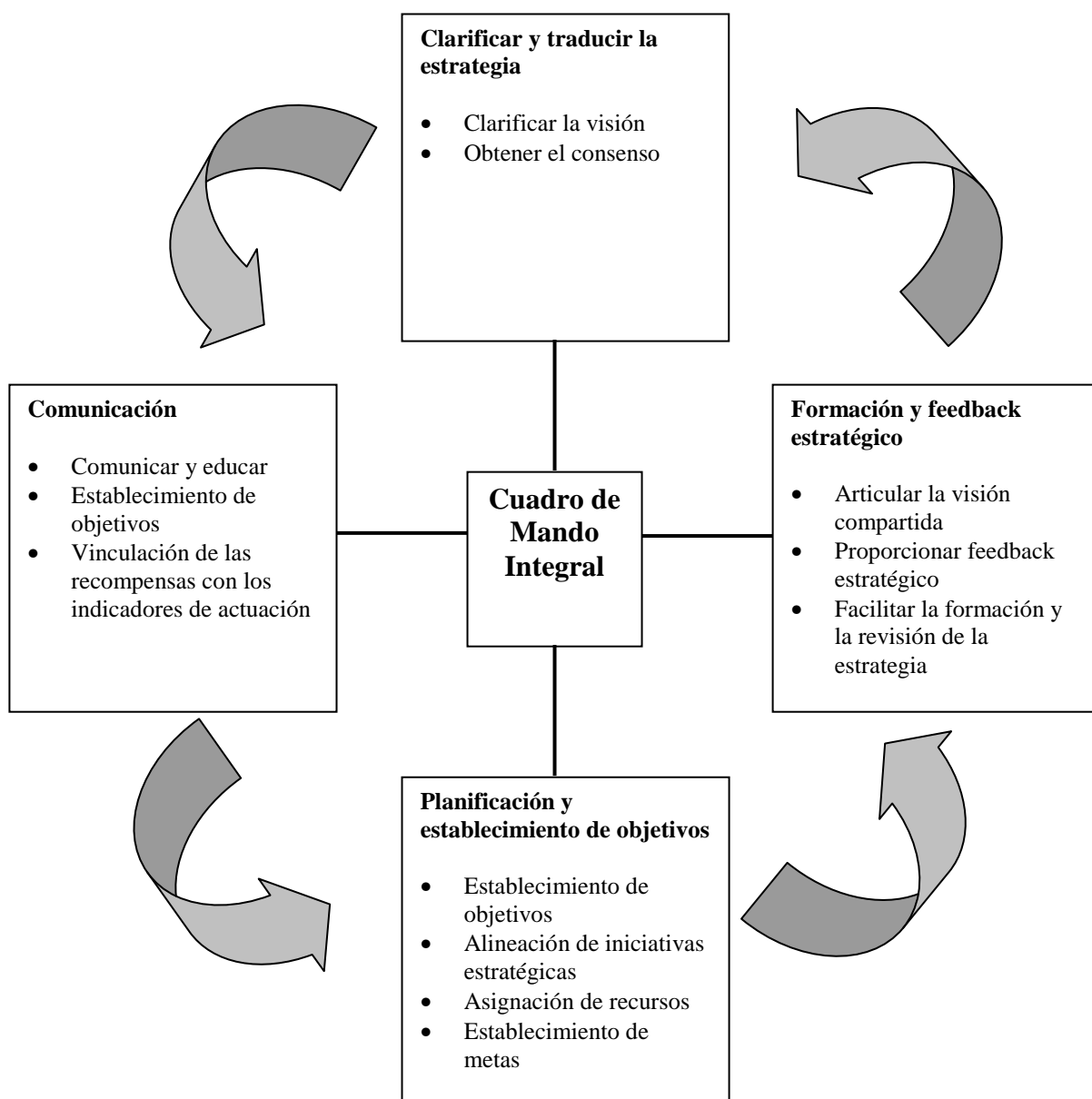
Se podría definir al Cuadro de Mando Integral como la herramienta que revolucionó el control de gestión, traduciendo la misión, la visión y la estrategia en indicadores relacionados entre sí que miden los factores claves de una organización.

Ofrece una visión integral sirviendo además como elemento comunicativo para todos los niveles que forman la misma.

“El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización y complementan la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento” (Kaplan y Norton, 1997, p21).

Se pretende con esta herramienta traducir la misión y la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores de medición, tangibles para poder gestionarlos, agrupados de una forma coherente para su visualización. Esto permite medir el logro de los objetivos y el avance o cumplimiento de la misión o plan de trabajo.

Figura 3. El cuadro de Mando Integral



Fuente Kaplan y Norton, 1997, p 24

2.8.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El CMI implica que a través del aprendizaje y crecimiento de los empleados, se mejoran los procesos internos de la organización. Como resultado de este último,

aumenta la satisfacción y fidelidad de los cliente y por consiguiente la rentabilidad económica y financiera. Ver figura 4.

No existe una regla fija sobre la cantidad de perspectivas que puede tener un Cuadro de Mando Integral, pero normalmente se basan en cuatro perspectivas fundamentales o tradicionales que se detallan a continuación (Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, 2010).

- **Aprendizaje y crecimiento:** Sin dudas, un equipo motivado es clave para alcanzar los objetivos globales de la empresa. Las empresas deben invertir en capacitaciones que permitan mejorar los conocimientos de los empleados. Esta perspectiva se debe centrar en aspectos que permitan valorar el grado de motivación y formación de un equipo de trabajo y en variables que contribuyan al desempeño de los mismos. Por lo tanto, esta perspectiva informa como ven los empleados a la organización.

- **Procesos Internos:** en esta perspectiva, se identifican los procesos internos críticos o claves en los que se debe buscar la excelencia. Es la manera en que la empresa desarrolla su actividad desde el momento en que detecta una necesidad en el cliente hasta que la misma se encuentra satisfecha. Se centra en las actividades de la cadena de valor que impactan en la satisfacción del cliente, logrando en consecuencia los objetivos financieros de la organización. Esta perspectiva permite además incorporar procesos, productos y servicios innovadores. Los indicadores pueden ser variados, dependerá de las necesidades y objetivos de cada responsable.

- **Cliente:** es necesario identificar los segmentos de clientes y mercados en los que competirá la empresa, conocer los aspectos que valoran para satisfacer directamente sus necesidades. Esta perspectiva indica la visión que tienen los clientes

sobre la organización, ya que informan el grado de satisfacción y fidelidad, la retención, los clientes que se perdieron, entre otros.

- Financiera: es la perspectiva que más le interesa a los accionistas, ya que indica el resultado y la rentabilidad obtenida gracias al buen funcionamiento de los factores anteriores. Permite verificar si la estrategia de una empresa se está ejecutando correctamente y de la manera esperada. No se debe olvidar que en una empresa con fines de lucro como el del presente caso de aplicación, el objetivo principal es el resultado económico. Los indicadores utilizados en esta perspectiva son básicamente financieros.

Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Son adaptables a cualquier tipo de organización, sea de productos, servicios, grandes y pequeñas.

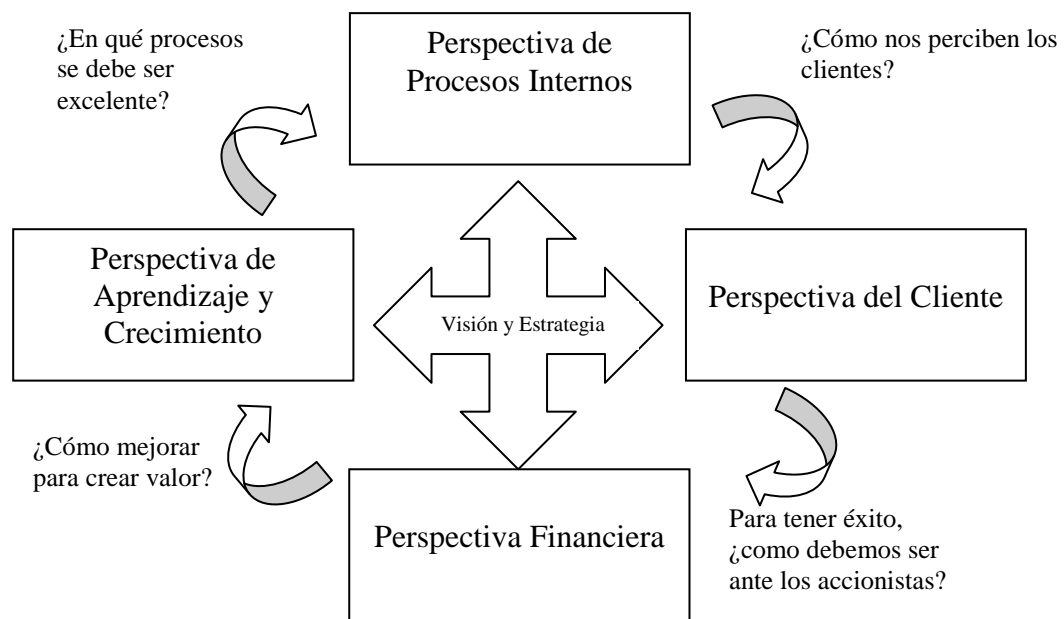
2.8.2. Características del Cuadro de Mando Integral

- Equilibra los objetivos a corto plazo con los de largo plazo.
- Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de la estrategia de la empresa.
- Los indicadores se estructuran en torno a cuatro perspectivas de la empresa.
- Para cada perspectiva se identifican los factores claves y sus correspondientes indicadores, como así también, las relaciones causa efecto que explican un mejor resultado.

2.8.3. Aportes del Cuadro de Mando Integral

- El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos.
- Comunica la estrategia a toda la organización.
- Alinea los objetivos de los empleados con los de la organización.
- Favorece el mejoramiento continuo.
- Identifica y alinea las iniciativas estratégicas.
- Favorece el feedback para la estrategia.

Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente Kaplan y Norton, 1997

2.8.4. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

El desarrollo del CMI, tanto su confección como su seguimiento es un proceso dinámico que se adapta a la situación actual de cada empresa, tomando como base su organización interna. No es instantáneo, sino que se va desarrollando y perfeccionando a lo largo del tiempo y requiere una gran participación de todos los integrantes de la organización.

Depende de la estructura de la empresa, la aplicación de uno o mas CMI. Puede desarrollarse a nivel corporativo, por división, por departamento. Lo importante es que esté segmentado en cuatro perspectivas cada uno.

Para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral, es necesario contar con un plan estratégico, ya que éste ha de contribuir a la implementación de dicho plan de la manera más adecuada posible.

Es importante antes de comenzar con su diseño, comunicar a los directivos y responsables las finalidades del CMI, su concepto, la situación actual de la organización y las causas que motivan el uso de esta herramienta de control de gestión. Es conveniente que participen la mayor cantidad de personas ya que de esta manera, su diseño se convierte en una oportunidad para conocer el plan estratégico y los factores claves de la empresa. Se requiere de esta manera un compromiso de la alta dirección para poder disponer de la información necesaria y precisa.

Se pueden sintetizar las siguientes etapas para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral:

2.8.4.1. Detección de los factores claves o de éxito de la organización

Partiendo del plan estratégico, la misión y la visión, se deberán identificar los factores claves de la organización o ejes estratégicos mediante la relación causa efecto de los

distintos aspectos de la empresa. Un CMI pivota sobre las cuatro perspectivas analizadas que integran los factores claves de éxito más relevantes.

2.8.4.2. Diseño del mapa estratégico

Un mapa estratégico permite identificar relaciones causa efecto entre los factores claves de éxito. Además tiene que relacionar las cuatro perspectivas descritas. Cada factor es a la vez, efecto o causa de los factores anteriores o siguientes. La organización explica como se creará valor y para quién mediante la construcción de un mapa estratégico.

El mapa estratégico proporciona un marco para demostrar como la estrategia de la organización relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2007).

2.8.4.3. Selección de los indicadores

A partir del mapa estratégico, se pueden seleccionar los indicadores más adecuados para tener información completa de todos los factores claves de éxito de la organización. Se distinguen los indicadores de diagnóstico u operativos que son aquellos que informan sobre la operatoria cotidiana y emiten señales cuando suceden hechos no habituales que requieren de acción inmediata. Y los indicadores estratégicos o de resultado, que informan sobre una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva, también llamados indicadores gerenciales.

2.8.4.4. Composición del CMI

Los modelos de CMI pueden variar en función del tipo de organización. Pero en forma general, deben contener las cuatro perspectivas, los factores claves (objetivos), los indicadores, metas para cada indicador e iniciativas que corresponda realizar para la consecución de los resultados.

2.8.4.5. Comunicación a la organización

Una vez que se han consensuado los indicadores a medir, la forma en que se analizarán y la periodicidad en la que se llevará a cabo, se debe comunicar a todos los integrantes de la organización la puesta en marcha de esta herramienta de gestión. Se debe lograr que el mayor número posible de empleados tengan relación con el CMI, ya sea aportando datos o intentando lograr los objetivos.

2.8.4.6. Seguimiento del CMI

El cuadro de mando integral debe ser percibido como una herramienta que permite mejorar la gestión a través de la información y el control de los factores clave. Los datos que se obtienen a partir del CMI con la base para que los directivos puedan reorientar los esfuerzos al logro de los objetivos previstos. Permite tomar decisiones de forma eficiente.

CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO

El presente trabajo se realiza en el marco de un Proyecto de Aplicación Profesional. Esto implica que se ejecuta en un escenario real aplicando los conocimientos y habilidades profesionales. La intervención en la organización elegida es de manera directa, mediante una propuesta y ejecución de planes y estrategias que genere una solución al problema real planteado al inicio del presente trabajo. En este sentido, la aplicación profesional se llevará a cabo en la empresa Ladrillos Merlino S.R.L, diseñando una herramienta de gestión.

3.1. Tipo de Información

De acuerdo al análisis de la información, el trabajo de aplicación es de tipo descriptivo. Esto quiere decir que los hechos se describen como fueron observados. Consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos y personas (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2006).

La estrategia metodológica conducente al logro de los objetivos planteados en el proyecto será de tipo cuantitativo y cualitativo.

Con respecto a las fuentes de investigación, se recurre en primer lugar y de manera constante al contacto directo con los miembros que pertenecen a la organización y al análisis de registros existentes. Estas fuentes conducen a una indagación detallada, sistemática y en profundidad del caso, objeto de interés.

3.2. Técnicas e instrumentos de recolección

Las técnicas empleadas para la recolección de los datos son variadas puesto que cada una aporta diferentes tipos de información primaria y secundaria pertinente al problema planteado. Los datos primarios se recogen directamente de las fuentes, en este caso, miembros de la organización y su público. Se considera a este tipo de datos como la materia prima del trabajo. Los datos secundarios reprocesan información obtenida de primera mano.

Las técnicas metodológicas utilizadas son las siguientes:

- Observación pasiva
- Entrevistas no estructuradas
- Análisis de registros y documentos.
- Encuestas

3.2.1. Observación pasiva

Esta técnica, también llamada directa, permite observar los diferentes aspectos del objeto de estudio, en este caso es la organización elegida. Se trata de una observación simple, ya que no incorpora participación, ni se aplican variables experimentales.

Por medio de la utilización de esta técnica se busca apreciar elementos tales como espacios físicos de la sucursal, áreas, departamentos y oficinas, desarrollo de las actividades de la organización y sus principales recursos, desempeño del personal, entre otras.

3.2.2. Entrevistas no estructuradas

Las entrevistas personales no estructuradas o libres sirven fundamentalmente para conocer en profundidad las diferentes categorías de interpretación del entrevistado, a fin de identificar su percepción de la realidad y los principales aportes y opiniones que posee con respecto a un tema o problema determinado. Es una técnica de interrogatorio que se caracteriza por su aplicación interpersonal.

Para el presente trabajo, se utiliza esta técnica con el fin de obtener información amplia y detallada, por lo que las preguntas son abiertas y aplicadas a quienes poseen datos y experiencias relevantes para este estudio. Si bien al momento de entrevistar se define un objetivo, las preguntas se van formulando conforme transcurre el proceso, a partir de lo que la persona entrevistada va diciendo.

La primera persona entrevistada es el directivo de Merlino, ya que para implementar un control de gestión eficaz, se necesita de la cooperación y apoyo de la dirección. Posteriormente se entrevistaron a los responsables de cada área, como compras, depósito, recursos humanos, marketing, ventas y administración. Por último se realizan pequeñas entrevistas con distintos empleados de la organización a fin de conocer su propia percepción de la empresa y aspectos relacionados a la imagen que la misma proyecta de manera interna, el conocimiento que poseen de las actividades, objetivos organizacionales y personales.

3.2.3. Análisis de registros y documentos

El análisis de contenido está dado por la explicación y descripción de los documentos y registros que la organización brinda. Son utilizados para el desarrollo de sus actividades y la toma de decisiones. Se analizan para el presente trabajo, los

presupuestos, la información financiera y contable, las ventas del período, las sugerencias y reclamos de los clientes y los aspectos formales de la empresa.

3.2.4. Encuestas

La encuesta es utilizada para recolectar información sobre un tema particular, generalmente relacionada con las opiniones y percepciones de una población o un grupo de individuos.

Para el desarrollo de la encuesta, se definió como población a la empresa elegida, en este caso Ladrillos Merlino S.R.L. Se procede a tomar una muestra de dicha población a fin de alcanzar respuestas con el mayor grado de representatividad posible. Las personas encuestadas son los distintos actores que se relacionan con la organización de manera cotidiana, como el personal empleado y los clientes. El tamaño de la muestra es 15 personas pertenecientes a la empresa y 20 clientes.

Los instrumentos que se utilizan para la aplicación son los siguientes:

- Cuestionario (Ver Anexo A-1, A-2 y A-3)
- Guía de observación (Ver Anexo B)

3.2.5. Cuestionario

En las encuestas realizadas, el instrumento utilizado es el cuestionario. Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Es estructurado y se presenta de manera escrita.

Las preguntas contenidas en el cuestionario se basan en hechos y aspectos que interesan al proyecto, aplicado en total a 35 personas involucradas en los procesos

medulares de la organización. Son de tipo cerrado, considerando las dimensiones e indicadores de la variable a medir.

3.2.6. Guía de Observación

La guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Ayuda al observador a saber como realizar la tarea y encuadrar el trabajo.

Se observan registros y documentos, como así también los distintos procesos y actividades, desempeño del personal, entre otros aspectos que interesan para el desarrollo del trabajo. Para cada actividad, se elabora una guía como referencia con un formato determinado que se completa de acuerdo a lo observado.

3.3. Técnica y análisis de los datos

Las técnicas de análisis de datos representa la forma en que la información recolectada será procesada. Consiste en el ordenamiento de la información, revisión de los instrumentos aplicados y su clasificación. Se refiere a las distintas operaciones a los que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación en caso que sea necesario.

En el presente trabajo, se agrupan los datos recolectados de las encuestas en tablas y gráficos para reflejar valores frecuenciales y porcentuales, de acuerdo a las variables analizadas.

Los datos recabados de las observaciones y entrevistas se clasifican y describen para analizar la información suministrada con el propósito de diagnosticar la situación actual y elaborar recomendaciones y conclusiones.

CAPITULO IV: DESARROLLO

4.1. Análisis de la coyuntura económica del sector

Desde principios de los años 90 hasta la actualidad, Argentina ha estado atravesando diversas crisis económicas. Sin embargo, según los analistas, la economía argentina ha ido aumentando en los últimos años gracias a las políticas llevadas a cabo por el gobierno de Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner.

A partir del año 2003, se ha iniciado un proceso de recuperación económica, siendo el sector de la construcción uno de los grandes impulsores, ya que es uno de los más dinámicos de la economía y de vital importancia para el desarrollo económico de un país. Esto se explica por el efecto multiplicador de este sector con respecto a otras actividades, tanto en la demanda de los factores de producción, como por la actividad financiera, ya que genera la concesión de préstamos, inversiones y ahorros.

Otro aspecto que relaciona la construcción con los principales indicadores macroeconómicos, es su contribución a la creación de empleos, debido a que es un sector de mano de obra intensivo, principalmente en las construcciones residenciales.

De acuerdo a datos del año 2012 del Instituto de Estadísticas y Censos (INDEC), la inversión en este rubro representó cerca del 12,5% del PBI y tuvo una participación en torno al 50% de la inversión agregada. La inversión en construcción presentó un marcado crecimiento a lo largo del período expansivo iniciado en el año 2003. De acuerdo al Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), el sector se expandió entre el año 2002 y 2011 un 200%. Sin embargo, a partir del año 2011, la tasa de crecimiento interanual del ISAC mostró una marcada desaceleración. Ya en el año 2012, el comportamiento ha sido muy volátil, registrando una caída del 10% en el volumen de ventas de materiales de la construcción.

En los últimos dos años, la economía no ha estado creciendo como en períodos anteriores, impactando negativamente en todos los sectores, pero especialmente en la construcción, marcando signos de recesión.

A su vez, las restricciones cambiarias hicieron descender la inversión en inmuebles, que hasta el año 2011 funcionaban como una inversión alternativa en dólares, ya que su precio se iba actualizando en pesos en relación con la cotización del dólar. Como respuesta a esta crisis, el Gobierno lanzó el Programa de Crédito Argentino del Bicentenario para la vivienda única familiar, (PROCREAR). Se espera con este plan, impulsar el crecimiento del sector y de la economía en general, mediante la creación de nuevos puestos de trabajo y un incremento en los resultados de las empresas que comercializan materiales de construcción.

Otra de las variables macroeconómicas que impactó de manera negativa en el sector de la construcción, fueron las importaciones, debido a la implementación de una política de restricción. Esto genera problemas de stock, derivados de las demoras por ingresos de materiales importados, principalmente el porcelanato en todas sus variedades. El costo de este material importado era mucho menor que el de producción nacional, encareciéndose de esta manera el porcelanato al tener que elevar el precio para su venta.

En cuanto a los precios de los materiales, en el año 2012 acumularon un aumento de entre 18% y 20%. En lo que va del año 2013, las subas rondan un 5% en promedio, según informa Diego Merlino, tesorero de la Cámara de Ferreteros de la Provincia de Córdoba.

Se puede apreciar, que en la actualidad, la actividad de la construcción se encuentra vapuleada por la escasa inversión en obra pública y la desaceleración de la inversión privada, a causa de la incertidumbre del país.

A lo largo de los años, fue cambiando la tendencia en el sector: “El inversor privado ha dejado de construir edificios como lo hacía años atrás y eso se nota en nuestras ventas”. Por el contrario, se observa un mayor movimiento por parte de propietarios de viviendas que se lanzan a construir. “Si bien no se observa aún movimiento en relación con los planes de viviendas nacionales, si hay ventas y consultas por parte de dueños de terrenos que han obtenido los créditos y que arrancan con sus viviendas” dice Diego Merlino.

La perspectiva para el año 2013, según los especialistas, es mantener el nivel de ventas registrados en el año anterior. Poder mantener la estabilidad en las ventas sin empeorar.

4.2. Análisis del sector.

4.2.1. Competidores. Rivalidad entre firmas.

Dentro del sector en donde se desempeña la organización, existen varios competidores importantes, repartiendo el liderazgo entre las empresas Zárate y Merlino.

Teniendo en cuenta que en dicho sector se comercializa tanto materiales de grueso de la obra, como así también de terminación, se podría clasificar a los principales competidores en la Ciudad de Córdoba de la siguiente manera:

- Competidores en materiales gruesos y de terminación: Entre ellos se encuentran Zárate, Edificor, Ferrocons, Contigiani, Moro Revestimientos y Darsie.

- Competidor en Cerámicos y Porcelanatos: El principal competidor y líder en el mercado es Casa Manrique.
- Competidor en Instalaciones Sanitarias: Saniplast

4.2.2. Compradores

Son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo del sistema institución y que lo afectan y/o son afectados por él, en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos. Dentro del sector de la construcción, los principales compradores son aquellos individuos que requieren materiales para la construcción y/o mejora de sus viviendas particulares. También se pueden distinguir a los profesionales de la construcción, como arquitectos e ingenieros que comercializan inmuebles como actividad principal.

4.2.3. Proveedores

Corresponde a todas las empresas que proveen los productos que se comercializan dentro del rubro de la construcción. La cantidad de ellos es muy extensa, pero se pueden mencionar entre ellos a Weber, Holcim Argentina, Cemento Avellaneda, Ferrum, Cerámica Alberdi, Cerro Negro, Palmar, Corblock, Block X, etc. Además, se encuentran dentro de esta clasificación a todas las empresas que venden productos y prestan servicios para el desarrollo de las actividades.

4.2.4. Productos Sustitutos

En el sector, existe en la actualidad un producto que satisface directamente las necesidades de vivienda y que puede clasificarse como sustituto de los materiales de

construcción. Son las viviendas prefabricadas, que se encuentran en el mercado terminadas y aptas para uso inmediato.

4.2.5. Competidores Potenciales

Existe en el sector una fuerte amenaza al ingreso de nuevos competidores, principalmente por firmas extranjeras con un alto poder adquisitivo para invertir en Argentina, compitiendo con precios más bajos a los de los pequeños comerciantes. Debido a que manejan estrategias de costos bajos, es posible que puedan desplazar del mercado a un número elevado de firmas existentes.

4.3. Análisis de la empresa

Merlino posee 60 años de trayectoria en el sector de la construcción, es uno de los corralones más grande de la provincia de Córdoba, por lo que cuenta con cierta experiencia en el rubro.

4.3.1. Reseña Histórica

Desde sus comienzos, en el año 1950, la empresa ha ido creciendo y atravesando distintas etapas hasta llegar a lo que es actualmente, una empresa dedicada a la compraventa y entrega de materiales de producción, llamada Ladrillos Merlino S.R.L.

La historia de la empresa se remonta al año 1912, cuando el iniciador de esta actividad, de oficio ladrillero, llegó desde Italia y comenzó con la fabricación de

ladrillos artesanales de barro. Se instaló en el Barrio Los Filtros de la Provincia de Córdoba.

En el año 1950, su sucesor, el señor Guerino Amado Merlino funda la empresa incorporando los hornos de ladrillos. Posteriormente, continúa con la tradición familiar, el actual presidente de la empresa Ricardo Héctor Merlino, mejorando los sistemas, automatizando la producción y creando un excelente negocio.

La idea de automatizar la producción surgió debido a la necesidad de la demanda, puesto que se estaba produciendo una cantidad muy inferior a las ventas que se realizaban. Dice Ricardo Héctor Merlino: “Ya no tengo más hornos, sino una fábrica de ladrillos, la única del país, un invento nuestro”.

En el año 1982 se inaugura la primera sucursal que anexaba venta de materiales de construcción y en el año 1988 es la apertura de la sucursal de la Ciudad de Córdoba, casa central en la actualidad.

Con el correr de los años, se convirtió en un grupo de empresas, conformada por Ladrillos Merlino S.R.L, centrada en la comercialización de materiales de construcción, Mecón S.A. que fabrica y comercializa ladrillos de barro y arcilla o cerámicos totalmente automatizada con hornos de gas, y La Cañada S.R.L, encargada de la extracción, producción, comercialización y transporte de áridos.

4.3.2. Actividad de la empresa

Merlino es una empresa que comercializa productos y materiales de construcción, en la provincia de Córdoba, con ubicación de su casa central en Av. Fuerza Aérea 3924. Ofrece una amplia variedad de productos de primera marca para la construcción de viviendas. Se clasifican en materiales de grueso de la obra y de terminación. Además ofrece una amplia financiación y excelente servicio.

Merlino pertenece al sector privado ya que no cuenta con capitales públicos para financiar sus actividades. Se trata de una organización con fines de lucro, que se financia mediante el capital de sus propietarios y a través del sistema de acopio. Esto significa que un cliente que necesita llevar a cabo una construcción en el presente o en el futuro, invierte una suma de dinero congelando los precios de los materiales, para posteriormente ir retirándolos en base a requerimiento de los mismos.

4.3.3. Productos y servicios

Los productos que comercializa Merlino son los siguientes:

Materiales

- Áridos
- Cementos y cales
- Ladrillos comunes
- Ladrillos cerámicos
- Bloques de cemento
- Hormigón y pretensados
- Instalaciones
- Membranas y aislantes
- Viguetas
- Hierro
- Tanques de agua

Pisos y revestimientos

- Cerámicos

- Porcelanatos
- Guardas
- Mallas

Baños

- Sanitarios
- Griferías
- Hidromasajes
- Mamparas
- Botiquines
- Vanitory
- Ladrillos de vidrio
- Accesorios

Cocina

- Mesadas
- Griferías
- Amoblamientos
- Bachas

Los servicios que brinda Merlino son los siguientes:

- Entrega a domicilio: Envíos de materiales a cualquier punto del país con flota propia de logística.

- Áridos por bolsones: Entrega de arena gruesa, fina y granza en bolsones para una obra más limpia y ordenada. Este servicio se ofrece únicamente en la sucursal de la ciudad de Córdoba.
- Asesoramiento profesional: Asesoramiento personalizado a cargo de expertos en el rubro. Atención especial a profesionales de la construcción.
- Financiación: Cuentas corrientes para clientes mayoristas, planes de financiación y aceptación de todas las tarjetas de crédito.
- Lista de regalos: Posibilidad de armar un listado de materiales para que las personas puedan realizar un depósito de contado a nombre de los agasajados.

4.3.4. Misión, visión, valores y objetivos

4.3.4.1. Misión

“Comercializar productos y servicios relacionados a la industria de la construcción para desarrollar y ejecutar toda clase de proyectos, en un marco de rentabilidad y satisfacción de clientes, empleados, proveedores y accionistas.”

4.3.4.2. Visión

“Ser la empresa elegida por la comunidad para realizar sus proyectos, siendo reconocidos por la excelencia en el servicio, creando valor para nuestros accionistas, clientes y colaboradores.”

4.3.4.3. Valores

- Confianza
- Orientación al cliente
- Responsabilidad
- Calidad y mejora permanente
- Compromiso
- Interés por la comunidad

4.3.4.4. Objetivos estratégicos

Mediante las primeras entrevistas con los directivos y miembros de la empresa y las observaciones realizadas, se definieron los siguientes objetivos en Merlino:

- Obtener una mayor participación en el mercado mediante el incremento de la competitividad de la empresa.
- Aumentar la rentabilidad económica y financiera de la organización.
- Incrementar las ventas mediante un esfuerzo de comercialización y campañas de publicidad.
- Captar nuevos clientes minoristas ofreciendo promociones y diversidad en las formas de pago.
- Aumentar la satisfacción de los clientes para obtener reconocimiento, lealtad y permanencia de los mismos.
- Incrementar las habilidades y capacidades del personal de la empresa, para poder ofrecer un servicio de excelencia.

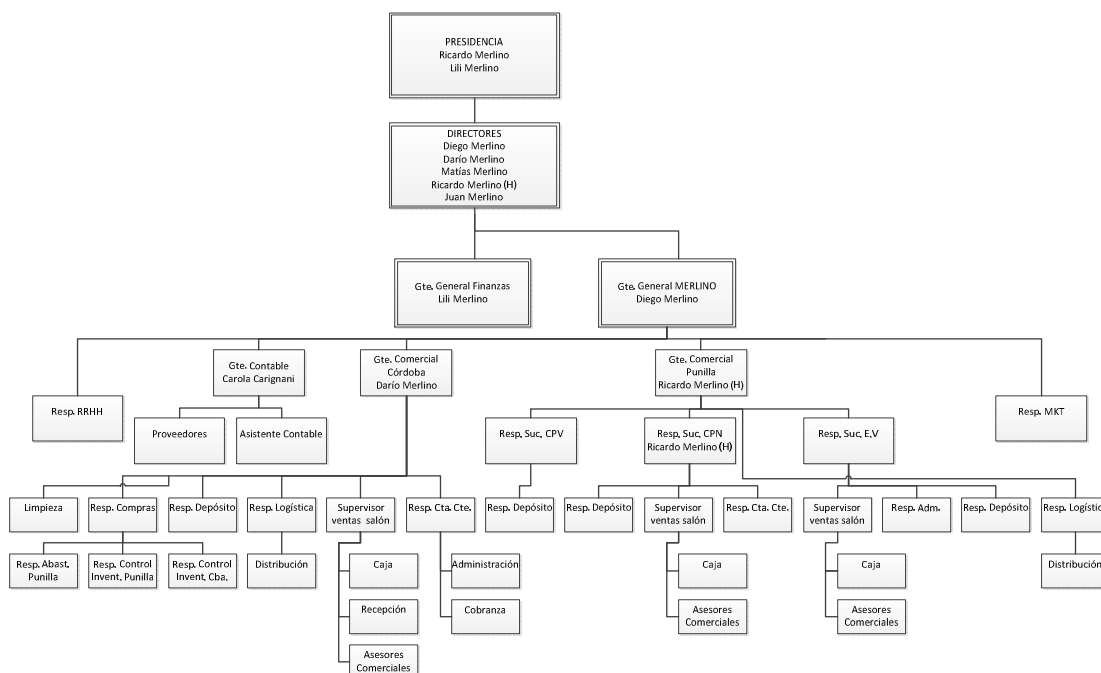
4.3.5. Estructura organizativa y funciones

4.3.5.1. Organigrama (Ver Figura 5).

El organigrama de Merlino presenta una estructura centralizada con pocos niveles jerárquicos. El presidente es el hijo del fundador de la empresa y la vicepresidenta su esposa. En su cúspide se encuentra el directorio general, con sus cinco directores, hijos de los presidentes de la empresa. Se encuentra dividido por gerencias (General Finanzas, General, Contable, Comercial Córdoba y Comercial Punilla). Cada gerencia a su vez se encuentra subdividida en áreas, cada una con su respectivo responsable y personal encargado de ejecutar las tareas, ocupando el nivel más bajo de la estructura.

Al ser ésta una empresa familiar, los puestos gerenciales son ocupados por los integrantes de la familia, quiénes se encargan de la toma de decisiones. Posee además 86 empleados aproximadamente.

Figura 5. Organigrama de Ladrillos Merlino S.R.L



Fuente. Documentos de la empresa.

4.3.5.2. *Funciones de los miembros de la empresa*

Las acciones que realiza cada área integrante de este sistema son:

- Gerencia General Finanzas

Se ocupa de la administración de los recursos financieros y nivel de liquidez para el desarrollo de los negocios de Ladrillos Merlino S.R.L y de las demás empresas integrantes del Grupo Merlino, llamadas La Cañada y Mecón.

- Gerencia General

Sus principales funciones son organizar, dirigir, coordinar y controlar la gestión de las distintas áreas subordinadas con el propósito de cumplir con los objetivos planteados.

Dependen de la Gerencia General:

- Gerente Contable
- Gerente Comercial Compras
- Gerente Comercial Punilla
- Marketing
- Recursos Humanos

- Gerencia Contable

Es la encargada de llevar a cabo las registraciones contables de las operaciones de la empresa, como así también las cuentas a pagar.

Dependen de la Gerencia Contable los siguientes sectores:

- Proveedores: Responsable de la confección de pago a proveedores y control de facturación.

- Asistente Contable: Se ocupa de la contabilización de toda la operatoria y la confección de los balances, además de cumplimentar con los aspectos formales y organismos públicos (AFIP, DGR, entre otros)

- Gerencia Comercial Córdoba

Sus principales funciones son participar en el diseño y la implementación de la actividad de la empresa, venta de productos, atención al cliente y manejo de sucursal y equipos de venta.

Dependen de la Gerencia Comercial Córdoba los siguientes sectores:

- Compras: Responsable de la compra de todos los bienes para la comercialización. Se encarga también del abastecimiento de materiales y productos a las sucursales y control de inventarios.
- Limpieza: Responsable de mantener el orden y la limpieza de los establecimientos.
- Depósito: Encargado de administrar y resguardar los materiales para la venta y control de stock.
- Logística: Responsable de la coordinación y distribución de los productos a los clientes.
- Supervisor ventas de salón: Es el encargado de las ventas en la sucursal, dirigir, apoyar y motivar a los asesores comerciales, caja y recepción.
- Cuenta Corriente: Sus funciones son administrar las cuentas corrientes de los clientes, cobranzas y análisis de riesgo crediticio.

- Gerencia Comercial Punilla

Sus funciones son coordinar y dirigir las tareas de las dos sucursales de la localidad de Carlos Paz y la de Estancia Vieja.

Dependen de la gerencial Comercial Punilla:

- Depósito en sucursales de Carlos Paz y Estancia Vieja
- Supervisor ventas de salón de cada sucursal de Punilla.
- Cuenta Corriente
- Logística
- Administración: encargada de tareas administrativas de las sucursales para remitir la información a Casa Central de la Ciudad de Córdoba.

- Marketing

Es la encargada de promocionar los productos y desarrollar estrategias para la captación de nuevos clientes. Analiza la satisfacción del cliente y manejo de reclamos y sugerencias.

- Recursos Humanos

Tiene por objetivo definir y administrar las políticas de la entidad relacionadas con el personal, proveyendo, capacitando y desarrollando recursos humanos excelentes para el desarrollo del negocio.

Además, debe administrar los legajos del personal de la entidad contemplando los aspectos legales vigentes, representarla ante los organismos laborales oficiales y gremiales. Mantener el orden y la disciplina.

4.3.5.3. Instalaciones

Merlino cuenta con un Centro de Distribución y cuatro sucursales de venta, una en la ciudad de Córdoba y tres en el Valle de Punilla, provincia de Córdoba:

- Córdoba: Av. Fuerza Aérea 3924. Es la casa central, donde se encuentran asentadas las oficinas administrativas y se controlan todas las operaciones. Además, está instalado el salón de ventas más grande, ofreciendo la mayoría de artículos de construcción.
- Carlos Paz I: Av. San Martín 1255 Esq. La Pampa. Es el punto de venta más antiguo y funciona como una ferretería corralón, al cual se asiste a comprar mayormente material grueso y herramientas.
- Carlos Paz II: Av. San Martín 1771. Es la sucursal más nueva de esa localidad, similar a la de la Ciudad de Córdoba.
- Estancia Vieja: Ruta Nacional 20 Km.745 – Empalme Tanti. Funciona como ferretería corralón al alcance de los clientes que no desean viajar e influenciado por el gran crecimiento demográfico de la zona.
- Centro de Distribución: Avenida Circunvalación, Córdoba. Es el lugar físico en donde se almacenan las grandes cantidades y acopios de artículos de venta. Es el punto desde donde se distribuyen los productos hacia los clientes y sucursales.

El acceso a las sucursales está compuesto por puerta de vidrio con rampa de acceso para personas con capacidades diferentes.

Todos los locales de atención presentan frente vidriado con cartel en la parte superior con el logo y nombre de la organización.

Las oficinas de las áreas mencionadas se encuentran dentro de las sucursales, todas con su respectivo equipamiento técnico como teléfonos, fax, Internet, aire acondicionado, impresoras, fotocopadoras, computadoras y mobiliario correspondientes.

El interior de las sucursales está compuesto por mesa de recepción, escritorios para atención al público, cartelera con promociones, cajas de cobro y pago, señalética interna y productos de terminación que comercializa exhibidos ordenadamente.

4.4. Diagnóstico de la empresa

En base a las técnicas utilizadas para la recopilación de la información y al estudio de la empresa, se analizan los resultados para la obtención de conclusiones y propuestas a Ladrillos Merlino S.R.L.

En análisis está enfocado en las cuatro perspectivas descritas en el Marco Teórico del presente trabajo, a través de las encuestas, cuestionarios y observación directa.

4.4.1. Aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es clave para valorar el grado de motivación y formación de los empleados, cómo ven a la empresa y el conocimiento que poseen sobre los objetivos y metas de la organización.

La encuesta realizada al personal de Merlino, para conocer la satisfacción de los mismos arrojó los siguientes resultados:

- Conocimiento de los empleados sobre la organización.

En cuanto a los objetivos empresariales y misión de la organización, el 46% conoce los objetivos de Merlino, el 27% no sabe cuáles son y un 27% los conoce en forma parcial.

El 54% de los encuestados, conoce y comparte los valores de la empresa, el 33% comparte a veces los mismos y el 13% los desconoce o no se siente parte de los mismos.

En cuanto al impacto del puesto de trabajo en los resultados de la organización, el 87% de los empleados tiene conocimiento de ello y sólo un 13% no lo sabe.

Frente a algún inconveniente que pueda surgir en el transcurso habitual de las actividades, el 80% del personal sabe a quién debe dirigirse, el 13% tiene conocimiento en algunas oportunidades y el 7% no sabe a quién recurrir.

En cada área de la empresa se establecen metas, el 47% informa que los directivos si comunican los objetivos, un 20% revela que los desconoce y el 33% dice que los objetivos se comunican a veces.

- Satisfacción del personal

El 54% de los empleados revela que se siente parte del proyecto de la empresa, el 33% a veces y el 13% no se sienten parte del proyecto de la misma. Más de la mitad de los encuestados, un 67% consideran que la empresa si les transmite credibilidad, mientras que el 13% restante respondió que solo en algunas oportunidades.

En cuanto a las posibilidades de crecimiento personal dentro de la empresa, el 40% de los encuestados considera que si existen, el 27% dice que a veces y el 33% restante cree que no hay posibilidad de crecimiento.

Es muy parejo el resultado de las respuestas cuando se consultó si existía igualdad de oportunidades en la entidad. El 33% respondió que si, el 40% dijo que a veces y el 27% que no.

El 60% del personal revela que si se le permite expresar su opinión, el 33% dice que a veces y el 7% restante informa que no se le está permitido expresar su opinión o sugerencia.

Con respecto a la trayectoria de los empleados dentro de la firma, el 87% de los empleados está satisfecho y sólo un 13% está satisfecho a veces. Lo bueno y llamativo en este caso, es que no hay personas disconformes trabajando en la empresa.

- Capacitación de los empleados

El 60% de los encuestados informa que tiene posibilidades de aprender y capacitarse dentro de la empresa y el 40% restante dice que solo en algunas oportunidades.

Un ítem que llama la atención, es el conocimiento de las actividades de la empresa. Este revela que el 33% de las personas que trabajan allí, no conocen todas las actividades, un 47% si las conoce y el 20% informa que a veces las conoce.

En cuanto a la capacitación para el puesto que ocupa el personal, más de la mitad, el 54% informa que a veces la capacitación recibida es óptima, el 33%

dice que es la adecuada y el 13% no recibió la capacitación óptima para el desempeño de las tareas.

Además, el 54% considera que su puesto de trabajo se corresponde con su formación y habilidades, el 33% a veces y el 13% dice que no.

De la observación directa, se puede inferir que los sectores trabajan de manera independiente. Si bien, cada área de la empresa debería estar interrelacionada con otra/s, hay cierta independencia en los criterios de cada sector.

No existe un manual de procedimientos establecido, ni una clara descripción de los puestos. La persona que ingresa a trabajar en la empresa, recibe una breve descripción de sus tareas y responsabilidades, pero no una inducción adecuada sobre la empresa, su actividad, su objeto y las principales funciones.

En cuanto a la motivación, de las sugerencias recibidas por parte de los empleados en las entrevistas, manifiestan que no poseen un sistema de beneficios tendientes a mejorarla. Únicamente el personal de ventas posee comisiones de acuerdo al alcance del objetivo mensual. El resto de las áreas no se encuentra motivado por superarse ya que no encuentra retribución alguna por parte de la empresa. Tampoco se establecen reuniones para la devolución del desempeño y propuesta de mejoras.

Las capacitaciones recibidas provienen de la Cámara de Ferreteros de Córdoba, de acuerdo al análisis de la conveniencia de realizarlos por parte del personal de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección. Están enfocadas en la atención al cliente, ventas exitosas, manejo de depósito e inventario, entre otras.

4.4.2. Procesos internos

El mayor inconveniente en los procesos internos que repercute de manera directa en la satisfacción de los clientes es la demora en la entrega de los materiales. Por tal motivo, es considerado un factor clave dentro de la empresa. La demora en los plazos de entrega genera reclamos que generalmente son registrados y no se llevan a cabo medidas para resolverlos. Actualmente, no se miden los días de retraso de la fecha real de entrega respecto de la prevista.

La rotura de materiales es otro factor clave en la empresa y se produce de manera reiterada dentro de los depósitos. En una de las entrevistas realizadas con Diego Merlino, explica que este tipo de accidentes impacta de manera directa en la rentabilidad de la empresa. Ocurren generalmente por ineficiencia en el manejo de las mulas y no se toman medidas para prevenirlas. “Son errores humanos que no podemos controlar. Además no se les descuenta de su sueldo las roturas producidas. Manejamos una gran cantidad de dinero pero es ajeno, ya que el margen de ganancia es chico por lo que la rotura de un sanitario por ejemplo es directamente una pérdida” dice Diego Merlino. Es decir, que no solo afecta financieramente a la organización, sino que además, produce faltantes en los productos que los clientes necesitan.

Otro factor importante en los procesos internos, es la cobranza de los clientes morosos. El área encargada de llevar adelante este proceso es el sector de Cuentas Corrientes.

Sin duda, se debe lograr también optimizar la atención al cliente y el ambiente de trabajo, logrando así aumentar la satisfacción del cliente e incrementar las ventas de la empresa.

4.4.3. Clientes

Es una de las perspectivas más importantes en la gestión empresarial para lograr los objetivos financieros de la organización. Una mayor satisfacción de los clientes, aumentará las ventas y por consiguiente incrementará la rentabilidad.

De acuerdo a la encuesta de satisfacción realizada se obtuvieron los siguientes resultados:

El 80% de los encuestados ha concurrido alguna vez a Merlino y el 20% restante no. La mayoría de los clientes, el 40% dice conocer a la empresa por la cercanía de la zona en donde reside, mientras que a un 30% se la recomendó otra persona. El 15% la conoció por medio de la página de Internet y el 15% por publicidad.

Con respecto a la atención y servicio que brinda Merlino, un 37% se encuentra muy satisfecho, el 38% está satisfecho y el 25% de los encuestados dice estar insatisfecho. Con la atención del personal, los resultados son similares al ítem anterior, el 25% dice sentirse insatisfecho, el 50% está satisfecho y el restante 25% está muy satisfecho con la atención.

En cuanto a la disponibilidad de los productos, las encuestas afirman que la mitad de los clientes se encuentran satisfechos con los mismos, el 31% está muy satisfecho y sólo un 19% considera insatisfecha la disponibilidad.

En la entrega de los productos, las respuestas fueron mas parejas, indicando que el 25% está muy satisfecho, el 38% satisfecho, el 31% insatisfecho y el 6% restante muy insatisfecho.

La calidad de los productos sigue siendo una fortaleza de la empresa y en las encuestas se puede apreciar, ya que el 49% está muy satisfecho y el 38% satisfecho.

Solamente un 13% respondió que se encuentra insatisfecho frente a la calidad de los productos.

Con respecto a los reclamos o sugerencias, se consultó si la empresa brindaba soluciones frente a los mismos. El 62% respondió que nunca realizó un reclamo, mientras que el 38% restante se divide en porcentajes iguales entre los que respondieron que Si, Algunas veces y que No recibieron respuesta frente a los reclamos realizados.

Desde hace aproximadamente un año, Merlino decidió incorporar a su empresa, un sector de Marketing, por diversos propósitos. Uno de ellos es aumentar las ventas mediante campañas de publicidad y esfuerzos de comercialización, aumentando la participación en el mercado desde la perspectiva financiera. El otro propósito es brindar una mejor calidad en el servicio a los clientes, fundamental para el crecimiento del negocio. Para llevarlo a cabo, se desarrollaron alianzas estratégicas con distintas tarjetas de crédito, tendientes a aumentar las posibilidades de descuentos y financiación de los clientes.

Para satisfacer al cliente, además se incorporó a la página web, el servicio News, que consiste en la suscripción para informar en que etapa de la obra se encuentra y así poder enviarle promociones e información importante para la construcción.

Otro punto importante en el servicio que brinda Merlino, es la agilidad en la contestación de pedido de presupuestos. La competencia tiene una debilidad en este punto, que la organización supo aprovechar para fortalecerse en el mismo.

En cuanto a la captación de nuevos clientes, la empresa posee un sistema denominado puntos activos, en la cual, promotores de las principales marcas ofrecen

sus productos en las instalaciones de Merlino. También, se realizan periódicamente reuniones en la principal sucursal invitando a los principales inversionistas del rubro inmobiliario y profesionales de la construcción, asesorándolos sobre los nuevos productos que se comercializan.

4.4.4. Financiera

Sin duda esta perspectiva es la que más interesa a los propietarios de la empresa, ya que indica si la estrategia implementada cumple con los estándares establecidos, las consecuencias económicas y la rentabilidad.

Actualmente, no se llevan adelante en Merlino, mediciones de desempeño de la empresa, como así tampoco indicadores que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

4.5. Conclusiones Diagnósticas

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio del documento y al trabajo de aplicación realizado en la empresa seleccionada se puede concluir lo siguiente:

Ladrillos Merlino S.R.L es una empresa que ha ido creciendo y evolucionando a lo largo de los años, incrementando su participación en el mercado, alcanzado los objetivos propuestos por sus directivos e imponiendo un marcado liderazgo en el rubro de la construcción. Sin embargo, sigue conservando las características de una empresa familiar, en las que las decisiones son centralizadas y la participación del personal en las mejoras de los resultados es escasa. Carece de un Sistema de Control

de Gestión y del establecimiento de indicadores para medir su desempeño en el sector en el que se encuentra.

Los sujetos que integran a la organización, desconocen información respecto de las metas y objetivos establecidos. Tampoco poseen un sistema de control para la ejecución de los planes, lo que permite inferir que la información respecto de los resultados de las acciones desarrolladas es insuficiente.

El proceso de mejora continua para el alcance de los objetivos de largo plazo se ve afectado por la falta de asignación de recursos para la solución de problemas. Esto se evidencia en el análisis de los procesos internos, por ejemplo, deficiencias en la entrega de materiales, como así también en la insatisfacción que genera en los clientes dicho incumplimiento. No se administran los reclamos de manera eficiente para eliminar esta debilidad.

Con respecto al personal, se concluye que es necesario incrementar el sistema de aprendizaje y capacitación, disminuyendo de esta manera los errores en la ejecución del trabajo, motivar y valorar a los empleados para retener el talento y la productividad.

Los resultados del presente trabajo, conlleva a opinar que la empresa Ladrillos Merlino S.R.L. requiere de la implementación de un Sistema de Control de Gestión y el establecimiento de Indicadores, mediante la selección de factores claves que formen un adecuado mapa estratégico. A si mismo, se estima que aún quedan muchas acciones y propuestas que implementar. La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que sus directivos deben llevar adelante el negocio como una empresa de mayor envergadura, puesto que las perspectivas indican que hacia esa dirección se dirige la misma.

4.6. Matriz F.O.D.A

<p>MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>F1. Precios bajos.</p> <p>F2. Liderazgo en precio de materiales de grueso de obra.</p> <p>F3. Sistema de acopio</p> <p>F4. Excelencia en calidad de atención al cliente.</p> <p>F5. Puntos activos.</p> <p>F6. Reuniones trimestrales con profesionales e inversores del sector.</p> <p>F7. Capacitación continua al personal en los cursos que provee la Cámara de Ferreteros de Córdoba.</p> <p>F8. Alianzas estratégicas con tarjetas de crédito.</p> <p>F9. Participación activa en la búsqueda de nuevas opciones de financiación.</p> <p>F10. Campañas de publicidad en pos de un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>F11. Servicio News.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>D1. Demora en la entrega de materiales a los clientes.</p> <p>D2. Roturas de productos y materiales en depósitos.</p> <p>D3. Falta de presencia en las calles.</p> <p>D4. No existe una clara comunicación de los objetivos organizacionales.</p> <p>D5. Escasa motivación del personal.</p> <p>D6. No se lleva a cabo un sistema de control de gestión.</p> <p>D7. Inconvenientes en definición de puestos.</p> <p>D8. No hay procedimientos definidos.</p> <p>D9. Ineficiencia en la comunicación interna.</p> <p>D10. El personal en general no tiene conocimientos sobre la misión, visión, valores y objetivos de la organización.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1. Mejoría del sector.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>E1. Aprovechar los bajos</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>E1. Mejorar los</p>

<p>O2. Leve mejoría de la economía del país.</p> <p>O3. Incremento de la demanda de productos para la construcción de viviendas particulares.</p> <p>O4. Incentivo del Gobierno para la construcción de viviendas mediante el programa PROCREAR.</p>	<p>costos operativos para ofrecer precios bajos e incrementar la participación en el mercado.</p> <p>E2. Incrementar las capacitaciones al personal en atención al cliente y técnicas de venta.</p> <p>E3. Ofrecer descuentos con tarjetas de crédito.</p>	<p>procedimientos para atraer a nuevos clientes.</p> <p>E2. Ofrecer incentivos a los empleados para incrementar las ventas.</p> <p>E3. Llevar un control más estricto del stock para hacer frente a la demanda de materiales.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>A1. Incertidumbre del futuro económico del país.</p> <p>A2. Cepo cambiario y restricciones a la importación.</p> <p>A3. Fortaleza de los principales competidores en la financiación propia.</p> <p>A4. Elevadas tasas de inflación, lo que provoca inestabilidad económica.</p> <p>A5. Variada oferta de materiales de construcción</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>E1. Atacar a la competencia mediante la utilización de sponsors y publicidades en eventos.</p> <p>E2. Incrementar las inversiones en acopios para ofrecer a los clientes financiación propia.</p> <p>E3. Alianzas con proveedores de materiales de origen nacional.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>E1. Contar con proveedores confiables para ofrecer productos de excelente calidad.</p> <p>E2. Idear nuevas formas de campañas publicitarias para competir con empresas rivales.</p> <p>E3. Participación activa del personal en el conocimiento de las necesidades de los clientes.</p>

4.7. Propuesta profesional

4.7.1. Introducción y fundamentación de la propuesta

Los directivos de Ladrillos Merlino S.R.L. deberán desarrollar un modelo de Control de Gestión y establecer indicadores, que en conjunto con el análisis estratégico, permita mejorar el proceso de toma de decisiones en la elección de la estrategia más adecuada para el logro de los objetivos organizacionales.

Este diseño tiene como propósito aportar a la empresa una metodología para la elaboración de un mapa estratégico de los factores claves e indicadores de gestión que pueden utilizarse en la etapa de creación e implementación de la nueva herramienta.

El modelo de Cuadro de Mando Integral que se detallará, como así también sus indicadores no deberán ser definitivos para Ladrillos Merlino S.R.L., ya que la misma podrá ir incluyendo y/o excluyendo algunas variables de acuerdo a la situación por la que atraviese la misma con el correr del tiempo.

4.7.2. Objetivos y Fundamentación

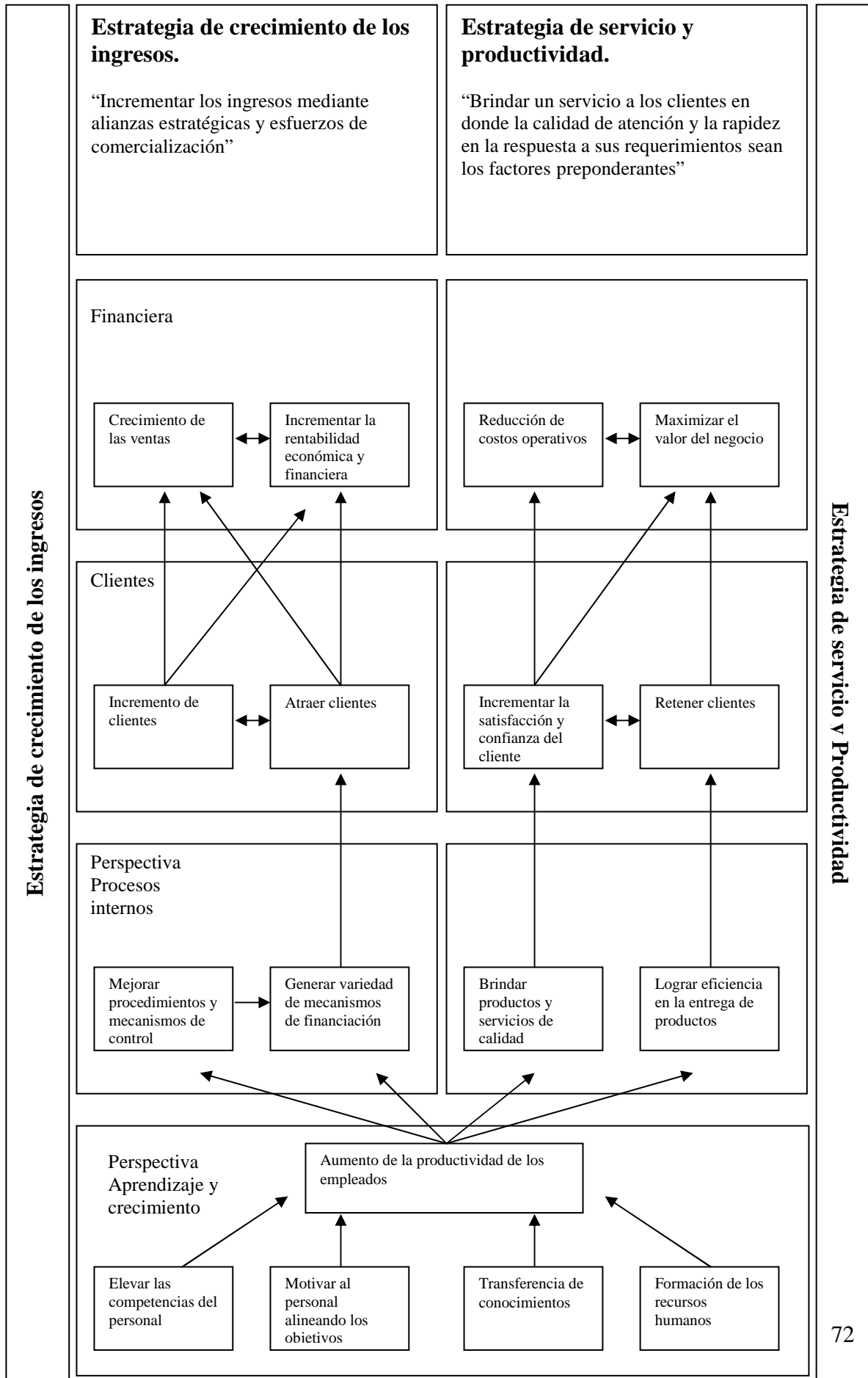
En base a los resultados obtenidos en el trabajo de aplicación y de las conclusiones llevadas a cabo, se generan los siguientes objetivos de la propuesta planteada:

- La Gerencia de Ladrillos Merlino S.R.L. debería establecer al comienzo de cada ejercicio económico un tiempo razonable para informar, discutir, analizar los objetivos, planes, metas, programas, presupuesto y acciones predefinidos en el plan estratégico anual para

consolidar de esta manera la participación de toda la organización y el trabajo en equipo.

- Revisar, incorporar y/o modificar los factores críticos del mapa estratégico de manera periódica para verificar que la información contenida en el mismo sea la correcta para la evaluación del desempeño de la organización.
- Realizar una comparación entre lo planificado y lo ejecutado en cuanto a planes, objetivos y metas, para poder determinar los resultados. Además, se deben organizar los recursos de manera que se puedan llevar a cabo las correcciones de las desviaciones detectadas en el proceso de control.
- A fin de guiar y apoyar a los directivos de la empresa en la consolidación de un adecuado Sistema de Control de Gestión y Cuadro de Mando Integral, se presenta en la propuesta un modelo de mapa estratégico e indicadores, que pueden servir como orientadores y facilita su aplicación.

4.7.3. Mapa Estratégico



4.7.4. Diseño de Cuadro de Mando Integral

Para la confección del Cuadro de Mando Integral se seleccionan los indicadores que mejor se ajustan a Ladrillos Merlino S.R.L. En conjunto con los mismos, se definen los objetivos estratégicos, los inductores y las iniciativas estratégicas. Una vez establecidos los indicadores, se describe como se llevarán adelante cada uno de ellos.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica
Mejora en la capacidad de los empleados	Capacitación del personal	Capacitar al personal	Establecer un programa de capacitación en relación a las tareas.
Mejora del clima laboral	Clima Laboral	Encuestas al personal	Realizar encuestas periódicas
Aumentar el compromiso del personal	Compromiso del Personal	Sugerencias de los empleados	Implementar las sugerencias recibidas de los empleados.
Reducir el ausentismo	Índice de ausentismo	Motivación del empleado	Programa de premios a los empleados con asistencia perfecta.

Objetivo estratégico	Mejora en la capacidad de los empleados
Indicador	Capacitación del personal
Descripción	Capacitar al personal en relación a las tareas.
Fórmula	Cantidad de horas de capacitación / Total Horas de trabajo
Semáforo Rojo	1
Semáforo Amarillo	5
Semáforo Verde	10
Frecuencia de medición	Anual
Meta	12
Unidad de medida	Horas
Fuente de datos	Registro de personal.
Responsable	Responsable de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Mejora del clima laboral
Indicador	Clima Laboral
Descripción	Realizar encuestas de satisfacción a los empleados
Fórmula	Cantidad de encuestas realizadas por empleado
Semáforo Rojo	0
Semáforo Amarillo	1
Semáforo Verde	2
Frecuencia de medición	Anual
Meta	2
Unidad de medida	Encuestas
Fuente de datos	Registro de personal
Responsable	Responsable de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Aumentar el compromiso del personal
Indicador	Compromiso del Personal
Descripción	Analizar el compromiso de los empleados con la empresa
Fórmula	Cantidad de Sugerencias implementadas / Cantidad de sugerencias presentadas
Semáforo Rojo	5
Semáforo Amarillo	7
Semáforo Verde	10
Frecuencia de medición	Anual
Meta	12
Unidad de medida	Sugerencias
Fuente de datos	Registro de personal
Responsable	Responsable de Recursos Humanos

Objetivo estratégico	Reducir el ausentismo
Indicador	Índice de ausentismo
Descripción	Se debe reducir la cantidad de inasistencias laborales.
Fórmula	Días de ausentismo / Días laborables
Semáforo Rojo	10%
Semáforo Amarillo	5%
Semáforo Verde	2%
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	1%
Unidad de medida	Días
Fuente de datos	Registro de Tarjeta Reloj
Responsable	Responsable de Recursos Humanos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica
Disminuir los plazos de entregas de productos	Tiempo de demora de entrega de productos.	Logística planeada	Incrementar la flota de vehículos. Planificar las entregas por zonas.
Reducir las roturas de materiales en depósito	Materiales dañados.	Control de inventarios	Ampliar tamaño de depósitos y capacitar al personal en manejo de mulas.
Disminuir los plazos de cobranzas	Tiempo promedio de cobranzas.	Comunicación telefónica con los clientes	Programa de mejora continua.
Ampliar promociones con tarjetas de crédito.	Nuevos convenios	Cantidad de promociones con tarjetas de crédito.	Búsqueda continua de mecanismos de financiación.

Objetivo estratégico	Disminuir los plazos de entregas de productos
Indicador	Tiempo de demora de entrega de productos.
Descripción	Reducción del tiempo de entrega de productos a los clientes.
Fórmula	Tiempo promedio para entregas.
Semáforo Rojo	76 horas
Semáforo Amarillo	48 hs
Semáforo Verde	24 hs
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	En el día
Unidad de medida	Horas
Fuente de datos	Remito
Responsable	Responsable de Logística

Objetivo estratégico	Reducir las roturas de materiales en depósito
Indicador	Materiales dañados.
Descripción	No exceder la pérdida normal de materiales rotos.
Fórmula	Cantidad de materiales rotos.
Semáforo Rojo	20
Semáforo Amarillo	10
Semáforo Verde	5
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	3
Unidad de medida	Materiales
Fuente de datos	Inventario de stock
Responsable	Responsable de Depósito

Objetivo estratégico	Disminuir los plazos de cobranzas
Indicador	Tiempo promedio de cobranzas.
Descripción	Cobranzas realizadas dentro de los plazos previstos.
Fórmula	Tiempo promedio de cobranzas
Semáforo Rojo	90
Semáforo Amarillo	60
Semáforo Verde	45
Frecuencia de medición	Trimestral
Meta	30
Unidad de medida	Días
Fuente de datos	Contabilidad
Responsable	Responsable de Cta. Cte.

Objetivo estratégico	Ampliar promociones con tarjetas de crédito.
Indicador	Nuevos convenios
Descripción	Búsqueda continua de mecanismos de financiación y promociones.
Fórmula	Cantidad de nuevos convenios con tarjetas de crédito.
Semáforo Rojo	1
Semáforo Amarillo	5
Semáforo Verde	8
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	10
Unidad de medida	Promociones
Fuente de datos	Publicaciones
Responsable	Responsable de Marketing

PERSPECTIVA CLIENTES			
Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica
Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	Encuestas a los clientes	Comunicación con los clientes.
Reducir el nivel de quejas	Grado de conformidad	Libro de quejas	Programa de mejora continua.
Incrementar la retención del cliente	Retención de clientes	Cantidad de clientes recurrentes	Fidelización del cliente.
Incremento de nuevos clientes	Evolución de nuevos clientes	Estudio de cartera de clientes.	Establecer categorías de clientes.

Objetivo estratégico	Conocer el grado de satisfacción de los clientes
Indicador	Nivel de satisfacción de los clientes
Descripción	Comunicación con los clientes para evaluar la atención
Fórmula	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes que responden x100
Semáforo Rojo	50%
Semáforo Amarillo	70%
Semáforo Verde	80%
Frecuencia de medición	Semestral
Meta	80%
Unidad de medida	Cientes satisfechos
Fuente de datos	Encuestas
Responsable	Gerente Comercial

Objetivo estratégico	Reducir el nivel de quejas
Indicador	Grado de conformidad
Descripción	Evaluar la conformidad del cliente mediante los reclamos realizados.
Fórmula	Cantidad de quejas recibidas / Total de clientes x100
Semáforo Rojo	10%
Semáforo Amarillo	7%
Semáforo Verde	2%
Frecuencia de medición	Mensual
Meta	2%
Unidad de medida	Porcentaje
Fuente de datos	Libro de Quejas
Responsable	Gerente Comercial

Objetivo estratégico	Incrementar la retención del cliente
Indicador	Retención de clientes
Descripción	Fidelización del cliente para que repita su compra
Fórmula	$\text{Clientes recurrentes} / \text{Total de Clientes} * 100$
Semáforo Rojo	50%
Semáforo Amarillo	65%
Semáforo Verde	80%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	95%
Unidad de medida	Clientes
Fuente de datos	Facturación
Responsable	Gerente Comercial

Objetivo estratégico	Incremento de nuevos clientes
Indicador	Evolución de nuevos clientes
Descripción	Diferenciar a los clientes nuevos de los habituales.
Fórmula	$(\text{Cantidad de clientes en el periodo } n - \text{cantidad de clientes en el periodo } n-1) / \text{cantidad de clientes en el periodo } n-1$
Semáforo Rojo	0%
Semáforo Amarillo	5%
Semáforo Verde	10%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	20%
Unidad de medida	Clientes
Fuente de datos	Registro de clientes
Responsable	Gerente Comercial

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica
Aumentar la rentabilidad sobre las ventas	Rentabilidad del periodo	Aumento de la utilidad por venta	Estudiar que producto aporta mayor utilidad
Incrementar las ventas	Evolución de las ventas	Campañas publicitarias	Promocionar los productos y la empresa.
Aumentar la rentabilidad financiera	Rentabilidad del periodo	Aumentar la rentabilidad por peso invertido	Estudiar los flujos de fondos de los productos
Incrementar la comercialización	Relación de gastos de comercialización e ingresos	Esfuerzos de comercialización	Programas de Publicidad y Marketing

Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad sobre las ventas
Indicador	Rentabilidad del periodo
Descripción	Relacionar los beneficios con las ventas
Fórmula	Utilidad antes de Impuestos / Ventas Totales
Semáforo Rojo	2%
Semáforo Amarillo	3%
Semáforo Verde	4%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	5%
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Contabilidad
Responsable	Gerente Finanzas

Objetivo estratégico	Incrementar las ventas
Indicador	Evolución de las ventas
Descripción	Analizar la evolución de las ventas anuales.
Fórmula	$(\text{Ventas del período } n - \text{ventas del período } n-1) / \text{ventas del período } n-1$
Semáforo Rojo	10%
Semáforo Amarillo	15%
Semáforo Verde	25%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	30%
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Contabilidad
Responsable	Gerente Finanzas

Objetivo estratégico	Aumentar la rentabilidad financiera
Indicador	Rentabilidad del periodo
Descripción	Relacionar las utilidades con el Patrimonio Neto
Fórmula	Utilidad Neta / Patrimonio Neto
Semáforo Rojo	<10%
Semáforo Amarillo	10% < 15% < 20%
Semáforo Verde	>20%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	>20%
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Contabilidad
Responsable	Gerente Finanzas

Objetivo estratégico	Incrementar la comercialización
Indicador	Relación de gastos comercialización e ingresos
Descripción	Esfuerzo de comercialización con los ingresos
Fórmula	Gastos de comercialización / Ventas
Semáforo Rojo	6%
Semáforo Amarillo	12%
Semáforo Verde	18%
Frecuencia de medición	Anual
Meta	20%
Unidad de medida	Pesos
Fuente de datos	Contabilidad
Responsable	Gerente Finanzas

La implementación del CMI en la empresa, tal como se indicara en la introducción del trabajo, está previsto que sea realizada dentro de los seis meses de presentado el informe. La primera etapa, consistirá en reunirse con los directivos para que aprueben y modifiquen en caso de que lo deseen el diseño del Modelo de Control de Gestión, mapa estratégico y los indicadores. Se espera que al cabo del primer mes, hayan quedado establecidas las variables relevantes para el análisis. Durante la segunda etapa, que tendrá una duración de dos meses, se realizarán reuniones con las jefaturas para comunicar la herramienta a utilizar, discutir los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible. En la tercera etapa, se deberá informatizar el Tablero y poner en marcha el CMI. Al cabo de los dos meses, se realizará una evaluación del mismo para verificar que se hayan cumplido los objetivos perseguidos.

4.7.5. Propuesta Presupuestaria

El conocimiento de la actividad de la empresa, el sector al cual pertenece, sus recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros son requisitos fundamentales para llevar a cabo cualquier proyecto de aplicación profesional. Requiere de una dedicación personal e interacción con los integrantes de la misma.

La medición del costo de llevar adelante el estudio de un diseño de Control de Gestión para Ladrillos Merlino S.R.L, se aplica en función de las horas trabajadas del profesional. Estas horas incluyen las visitas a los establecimientos, como así también el desarrollo del proyecto fuera de los mismos.

De acuerdo al Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, mediante la Res. H.C. 13/13, los honorarios indicativos de un Contador Público ascienden a \$250 la hora. La estimación del trabajo de diseño de Sistema de Control de Gestión es 75 horas. Por lo tanto, el costo total sería \$18750. El plazo en el que se desarrollan las mismas es de 4 meses.

CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

La toma de decisiones requiere del conocimiento de la organización en todas sus dimensiones. Conocer detalladamente cada sector que la compone y sus características para obtener información con el mayor detalle posible. Es por ello que el trabajo presentado tuvo como objetivo desarrollar un modelo de Control de Gestión, basado en el diseño de un Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta, enfatiza a la estrategia como pieza fundamental para el establecimiento de inductores de actuación e indicadores que posibilitan la medición del logro de los objetivos fijados por la empresa.

Una de las principales contribuciones del Cuadro de Mando Integral es la identificación de las relaciones causa-efecto a partir de los resultados que se obtienen. Es comprender el por qué de esos resultados y las acciones que se producen. Contribuye también a la unión de todos los partícipes de una organización en pos de un objetivo en común, al ser una herramienta de comunicación de estrategias de la misma. Permite direccionar las políticas hacia los sectores más revelantes o aquellos puntos que son críticos para el éxito de una empresa.

Por los motivos antes expuestos, se concluye que el Control de Gestión y más precisamente el Cuadro de Mando Integral son de vital importancia para que las organizaciones puedan crecer dentro del sector al que pertenecen. Es recomendable que las empresas que no disponen de un departamento o personal que se ocupe de esta tarea, puedan asignar los recursos necesarios para la creación de éstos. Y a las que ya disponen de los mismos puedan seguir desarrollándolo y actualizando de manera

constante para que la información recabada sea útil y confiable en el momento preciso.

En cuanto al objetivo perseguido al comienzo del trabajo, que era “Diseñar Un sistema de Control de Gestión para la empresa Ladrillos Merlino S.R.L.,” se puede afirmar que fue cumplido, tarea que no podría haber sido lograda sin la participación del personal de la empresa y sus directivos. El diseño de un Cuadro de Mando Integral, los indicadores y el mapa estratégico le permitirá a la empresa avanzar con el proyecto de la implementación del Control de Gestión.

Como se mencionó en capítulos anteriores, cada empresa irá adecuando sus herramientas de Control de Gestión en base a las circunstancias del mercado. No debe ser un modelo estático, sino más bien dinámico. Por lo tanto, se concluye en que Merlino debería ir ajustando el modelo propuesto en el transcurso del tiempo, agregando o reemplazando las variables que considere fundamentales para su éxito.

Este trabajo propone una Cuadro de Mando Integral para la empresa en su conjunto. Pero cabe destacar, que puede ser implementado en cada una de las áreas que la integran. Por lo tanto es posible analizar cada sector, cada departamento, cada gerencia, sus características, sus objetivos estratégicos, las tareas más relevantes y diseñar los indicadores pertinentes que derivarán en la confección de cada CMI.

Ladrillos Merlino S.R.L. es una empresa en constante crecimiento, con oportunidades de desarrollo y grandes desafíos. Restan aún interesantes proyectos profesionales para realizar.

BIBLIOGRAFIA

Álvarez, H. (2003). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba, Argentina. Editorial Eudecor.

Comisión de Contabilidad de Gestión. (2010). *Manual de Control de Gestión*. Barcelona, España. Profit Editorial.

Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4° ed.) D.F., México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Ostengo, H. (2006). *Control de Gestión: Guía para graduados profesionales*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Osmar Buyatti.

Pérez Alfaro, A. (2000). *Control de Gestión y Tablero de Comando: del diagnóstico a la acción, su aplicación en la pyme, el negocio electrónico, el estado y la educación*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Depalma.

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Caracas, Venezuela. Ediciones Global S.A.

Otras fuentes de información:

www.cpcecba.org.ar

www.indec.mecon.ar

ANEXOS

ANEXO A-1. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

Primer contacto con directivos de la empresa.

El propósito del siguiente cuestionario es conocer a la organización como un sistema global para poder comenzar con la investigación del modelo de control de gestión a diseñar.

Los objetivos son:

- Establecer un esquema de trabajo conjunto entre el profesional y la alta dirección.
- Diseñar una metodología de trabajo.
- Generar un vínculo de cooperación entre las partes.

En base a las respuestas recibidas por el directivo, se intentará diagnosticar la situación de la empresa tanto en el ámbito interno como externo. Se identificarán los factores claves y puntos estratégicos en donde se llevará a cabo el control de gestión.

Preguntas:

1. ¿A qué se dedica la empresa y cuál es el negocio principal?
2. ¿Cómo se formó? Tipo societario. Historia
3. ¿Cómo se encuentra posicionada en el mercado?
4. ¿Cómo es la competencia del sector? Ventajas competitivas.
5. ¿Qué resultados se esperan o intenta alcanzar?
6. ¿Cuál es el tamaño de la empresa? ¿Qué cantidad de empleados hay?
Estructura de la organización.
7. ¿Cuáles son las principales funciones y responsables de cada área?

8. ¿Cuáles son los factores claves de la organización para lograr los objetivos?
9. ¿Cómo se miden los resultados? ¿Qué controles se aplican en las operaciones y en el personal? ¿Con qué nivel de retroalimentación (feedback) cuentan los directivos?
10. ¿Cuál es el sistema de información utilizado para registrar las operaciones?
11. ¿Cómo es la comunicación dentro de la estructura?
12. ¿Cómo se la relación con el personal, con los proveedores y con el sindicato?.
13. ¿Posee una estructura de costos?
14. ¿Quiénes toman las decisiones?
15. ¿Se realiza capacitación al personal? ¿Hay incentivos?
16. ¿Cuál es el nivel de ventas? ¿Qué producto y/o servicio contribuye en mayor proporción a la rentabilidad?

Muchas gracias.

ANEXO A-2. CUESTIONARIO A EMPLEADOS

Instrucciones

- Opine colocando una equis (X) en el paréntesis de la alternativa seleccionada.
- Solo puede elegir una alternativa por cada proposición.
- No deje ninguna pregunta en blanco.
- Si se le presentan dudas con el cuestionario consulte con la persona que se lo suministró.
- La encuesta es anónima.

1. Conoce los objetivos empresariales y la misión de Merlino S.R.L.

Si () No () A veces ()

2. Se siente parte del proyecto de la empresa.

Si () No () A veces ()

3. Conoce y comparte los valores de la empresa.

Si () No () A veces ()

4. La empresa le transmite credibilidad.

Si () No () A veces ()

5. Considera que hay igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Si () No () A veces ()

6. Puede expresar su opinión.

Si () No () A veces ()

7. Considera que hay posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Si () No () A veces ()

8. Tiene posibilidades de aprender y capacitarse dentro de la organización.

Si () No () A veces ()

9. Está satisfecho con su trayectoria dentro de Merlino S.R.L.

Si () No () A veces ()

10. Tiene conocimiento de todas las actividades de la empresa.

Si () No () A veces ()

11. La capacitación para el puesto que ocupa es la óptima.

Si () No () A veces ()

12. Conoce el impacto de su puesto de trabajo en los resultados de la entidad.

Si () No () A veces ()

13. Sabe a quién dirigirse en la empresa para resolver algún inconveniente.

Si () No () A veces ()

14. Existe una clara comunicación por parte de los directivos de la entidad sobre los objetivos del área.

Si () No () A veces ()

15. Considera que su puesto de trabajo se corresponde con su formación y habilidades.

Si () No () A veces ()

16. Sugerencias

Gracias por su colaboración.

ANEXO A-3. ENCUESTA DE SATISFACCION

Instrucciones

- Opine colocando una equis (X) en el paréntesis de la alternativa seleccionada.
- Solo puede elegir una alternativa por cada proposición.
- No deje ninguna pregunta en blanco.
- Si se le presentan dudas con el cuestionario consulte con la persona que se lo suministró.
- La encuesta es anónima.

1. Ha concurrido a la firma Merlino S.R.L.

Si () No ()

2. Cómo conoció a la empresa

Por recomendaciones de personas ()

Por la página de Internet ()

Por cercanía de la zona en donde reside ()

Por publicidad ()

3. Califique la atención y servicio en Merlino S.R.L

Muy Satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

4. Atención del personal

Muy Satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

5. Disponibilidad de los productos

Muy Satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

6. Entrega de los productos

Muy Satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

7. Calidad de los productos

Muy Satisfecho ()

Satisfecho ()

Insatisfecho ()

Muy insatisfecho ()

8. Frente a un reclamo o sugerencia, la empresa le ha brindado soluciones

Si () No ()

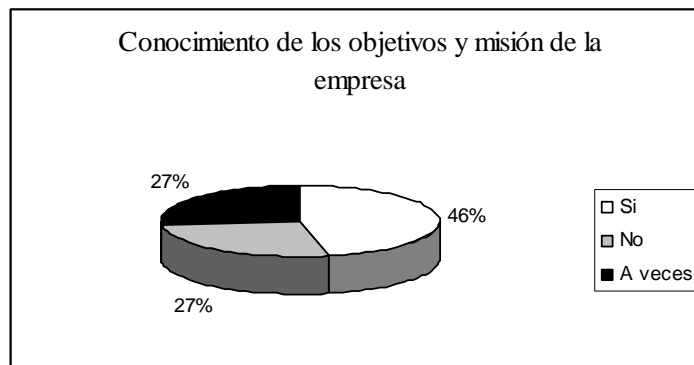
A veces () No tengo sugerencias o reclamos ()

Gracias por su colaboración.

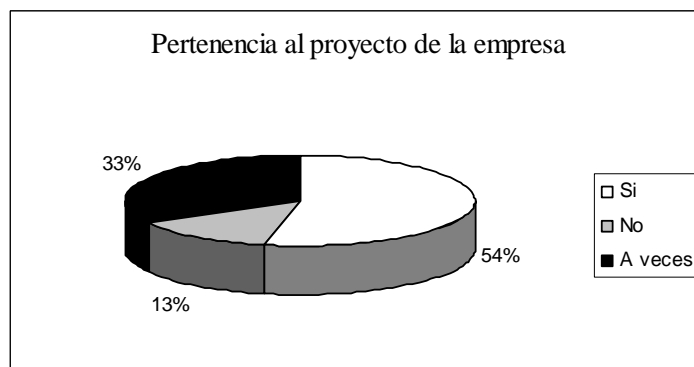
ANEXO A-4. RESULTADOS DE ENCUESTAS

Cuestionario a Empleados

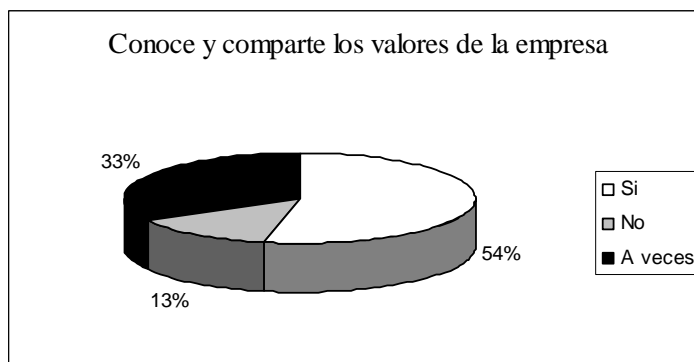
- 1) Conoce los objetivos empresariales y la misión de Merlino S.R.L.



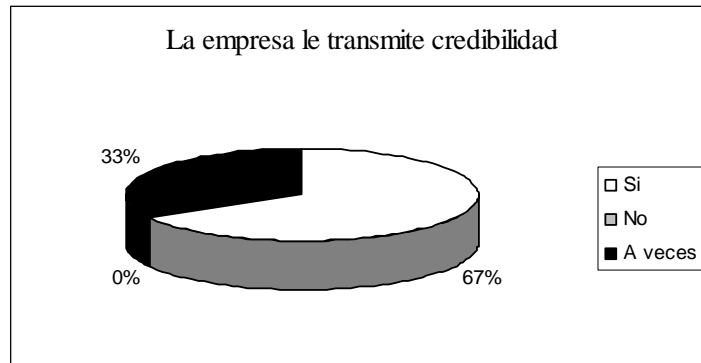
- 2) Se siente parte del proyecto de la empresa.



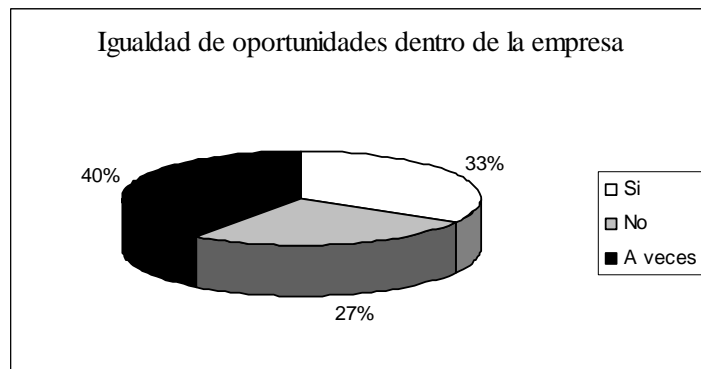
- 3) Conoce y comparte los valores de la empresa.



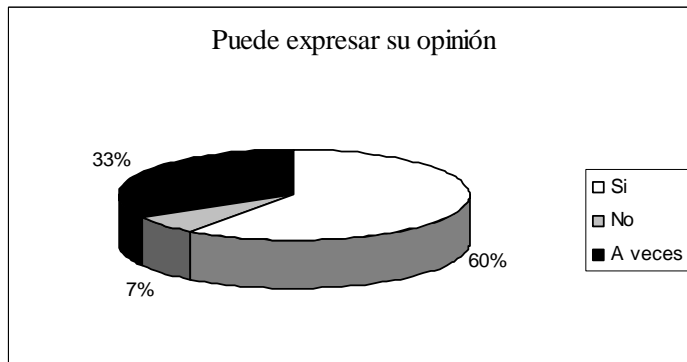
4) La empresa le transmite credibilidad.



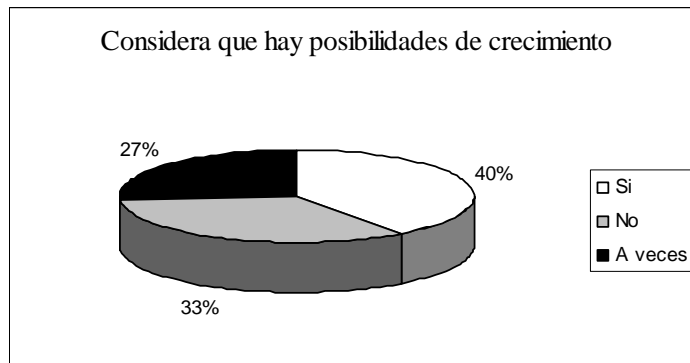
5) Considera que hay igualdad de oportunidades dentro de la empresa.



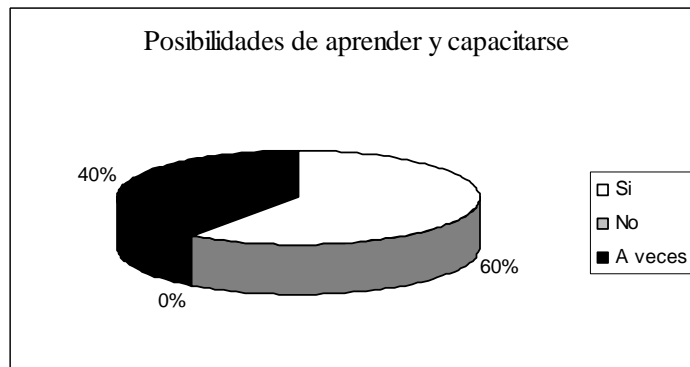
6) Puede expresar su opinión.



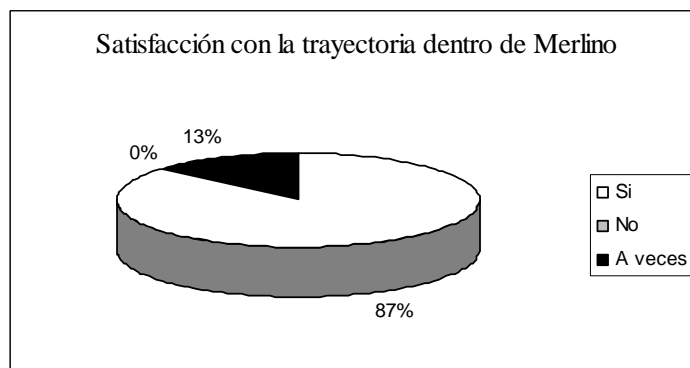
7) Considera que hay posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.



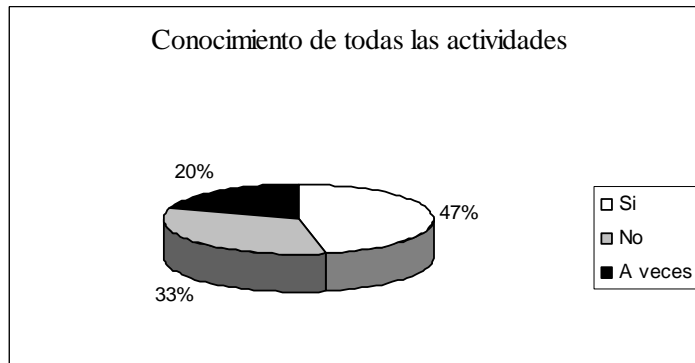
8) Tiene posibilidades de aprender y capacitarse dentro de la organización.



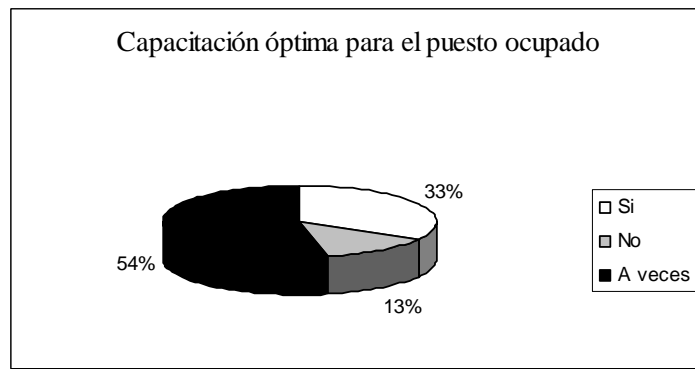
9) Está satisfecho con su trayectoria dentro de Merlino S.R.L.



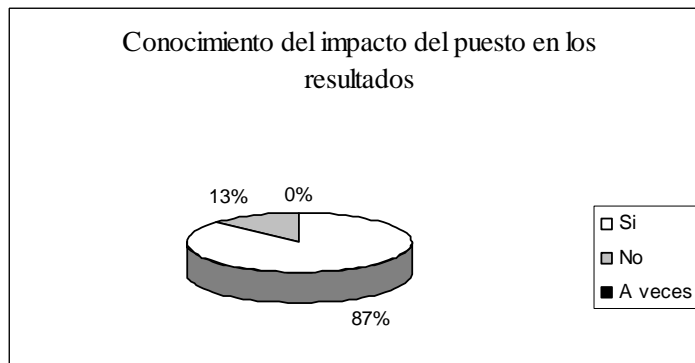
10) Tiene conocimiento de todas las actividades de la empresa.



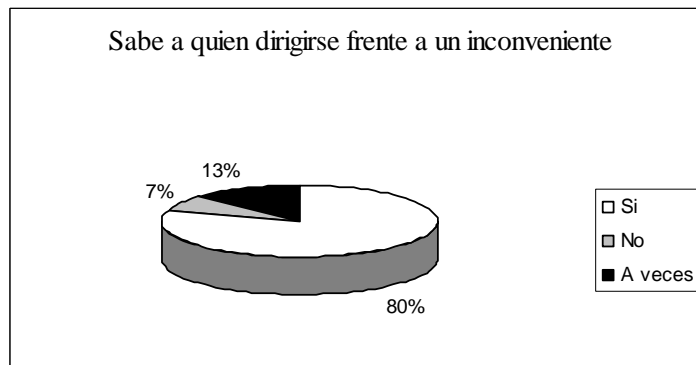
11) La capacitación para el puesto que ocupa es la óptima.



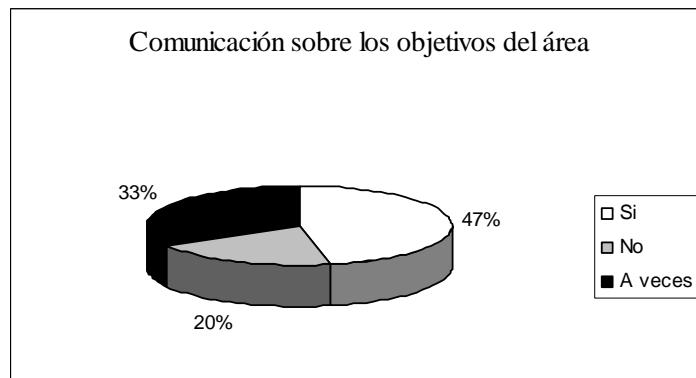
12) Conoce el impacto de su puesto de trabajo en los resultados de la entidad.



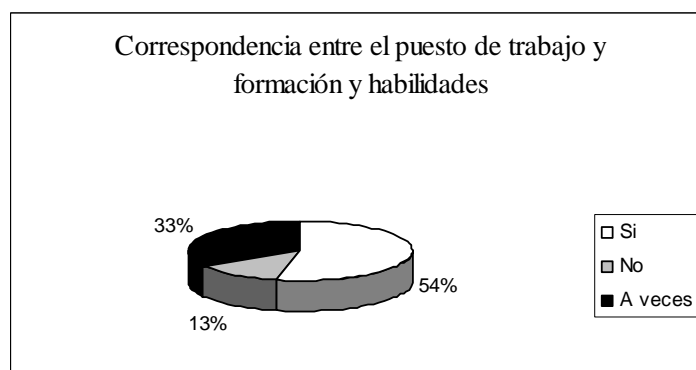
13) Sabe a quién dirigirse en la empresa para resolver algún inconveniente.



14) Existe una clara comunicación por parte de los directivos de la entidad sobre los objetivos del área.

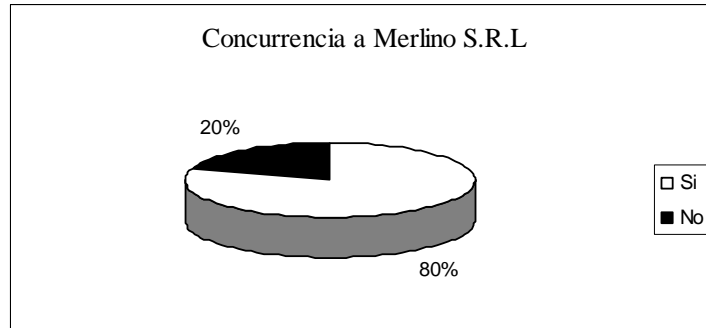


15) Considera que su puesto de trabajo se corresponde con su formación y habilidades.

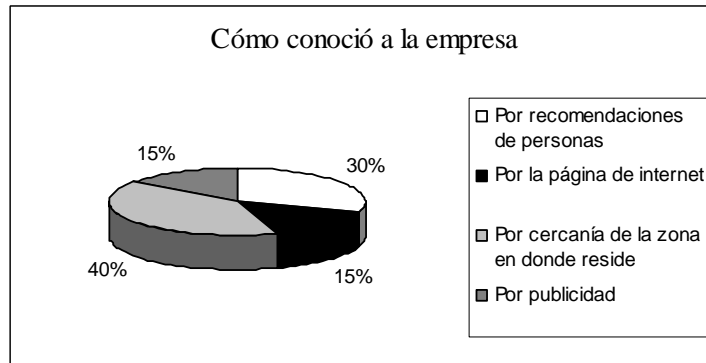


Encuesta de Satisfacción

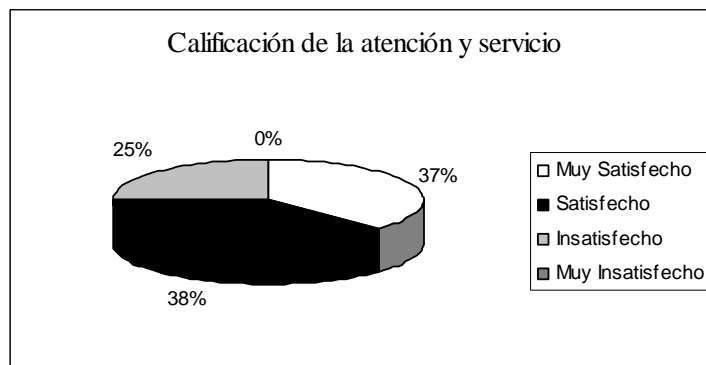
1) Ha concurrido a la firma Merlino S.R.L.



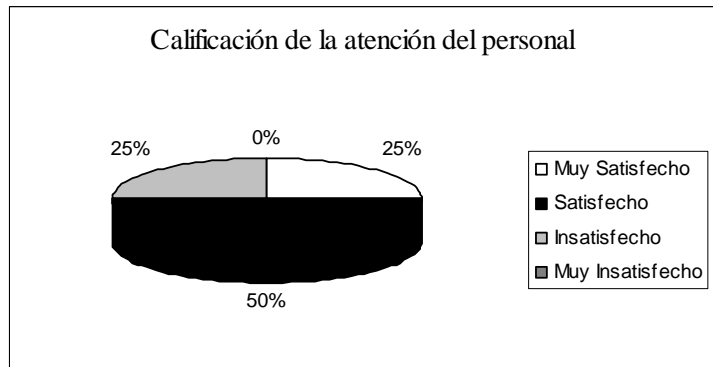
2) Cómo conoció a la empresa.



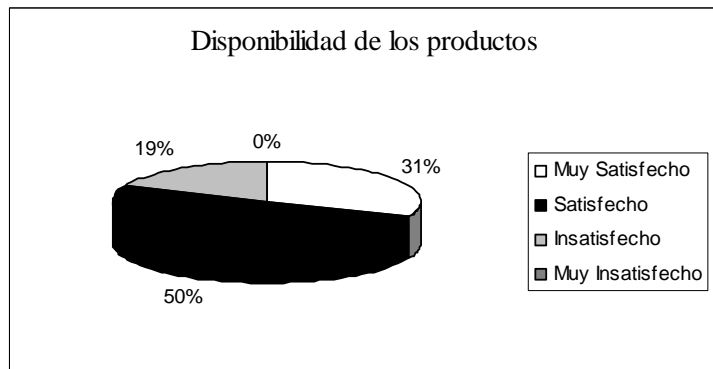
3) Califique la atención y servicio en Merlino S.R.L.



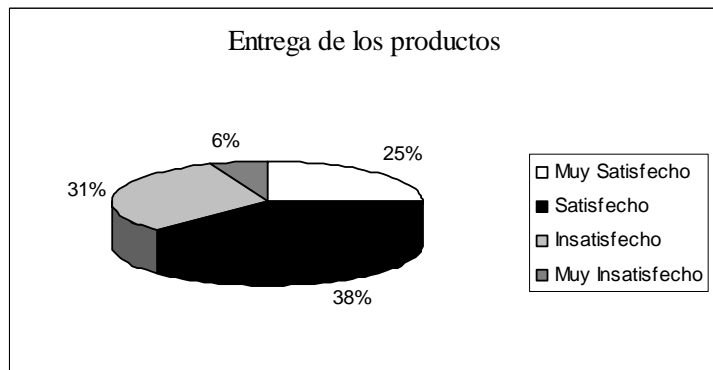
4) Atención del personal.



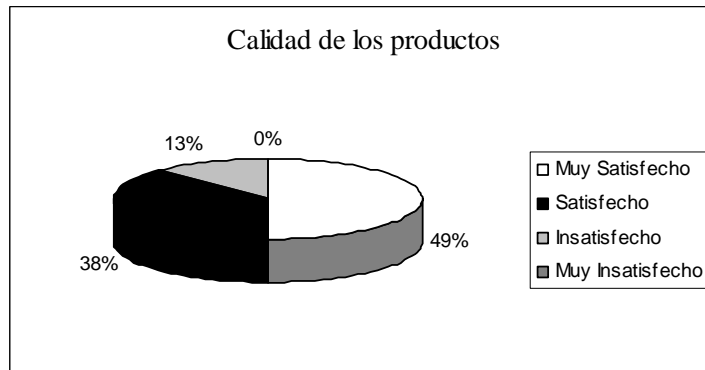
5) Disponibilidad de los productos.



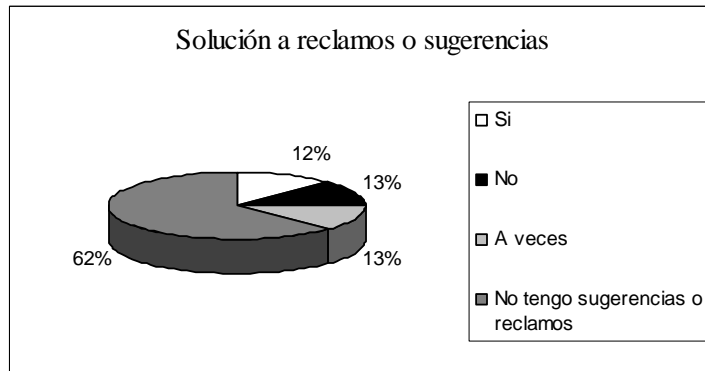
6) Entrega de los productos.



7) Calidad de los productos.



8) Frente a un reclamo o sugerencia, la empresa le ha brindado soluciones.



ANEXO B. GUIA DE OBSERVACION

Lugar: Merlino S.R.L

Observador: Romina Brain

Fecha:

Visitas:

Duración:

INDICACIONES: Señalar con una X la calificación que corresponde de acuerdo a su juicio y percepción sobre la observación

1- Muy deficiente 2- Deficiente 3- Aceptable 4- Satisfactorio 5- Excelente

		1	2	3	4	5	Observaciones
ORGANIZACIÓN	a) Declaración de la visión, misión, objetivos y estrategia						
	b) Los objetivos de la organización tienen relación con la misión						
	c) Los objetivos planteados responden a la visión de la empresa						
	d) Divulga la empresa al personal las metas propuestas para su conocimiento						
	e) Existe una coordinación para manejar los recursos presentes en la empresa						
	f) Existe un control de los presupuestos						
	g) La empresa posee un sistema de control para la ejecución de los planes						
	h) Se lleva a cabo un control de los procesos, actividades y resultados						
	i) Se comparan los objetivos planteados con los planes ejecutados						
	j) Se planifica al inicio del año fiscal los planes a desarrollar						
	k) Se involucra a todo el personal en el cumplimiento de las metas						
	l) Existe un manual de procedimientos para ejecutar las tareas						
	m) Se consideran los resultados para reformular los planes						
	n) Se coordina el trabajo dentro de la empresa para tomar decisiones						
DOCUMENTOS	Y						
REGISTROS							

	c) Accesibilidad a las registraciones contables de la empresa								
	d) Accesibilidad a documentos de la empresa								
	e) Confiabilidad de los registros								
	f) Tiempo de respuesta antes requerimientos de información								
PERSONAL	a) Los empleados conocen los objetivos de la organización								
	b) Las personas conocen el rumbo y la misión de la organización								
	c) Saben como deben desarrollar las tareas								
	d) Los empleados tiene motivación para cumplir con sus objetivos								
	e) Se premia al personal que supere los resultados								
	f) Los empleados reciben capacitaciones y/o herramientas para desarrollarse								
	g) Se trabaja en equipo								
	h) Hay excesiva rotación del personal								
	i) Hay mucho ausentismo								
	j) Se aceptan las sugerencias de los empleados								
	k) Los empleados reciben comisiones por las ventas								
	PROCESOS INTERNOS	a) Hay disponibilidad de stock de los productos solicitados							
b) La tecnología es la adecuada									
c) Los sistemas son fáciles de utilizar									
d) El sistema de información es apto									
e) Se cumple el plazo de entrega pactado con el cliente									
f) Los productos cumplen con los estándares de calidad									
CLIENTES	a) Atención al cliente es satisfactoria								
	b) Los clientes se retiran con el producto solicitado								
	c) Los clientes se retiran conformes con la compra								
	d) Hay reclamos y sugerencias de los clientes								
	e) Se asesora al cliente en materia de construcción al momento de la compra								
	f) Los clientes pertenecen a la zona de ubicación de la sucursal								
	g) Los clientes son consumidores finales								
	h) Compran empresarios de la construcción								
	i) Los clientes están de acuerdo con los precios								
	FINANCIERA	a) La facturación está centrada en pocos clientes							
b) Se realizan campañas publicitarias									
c) Se incrementó la venta por las campañas publicitarias									
d) Mejora de la productividad									

	e) Aumentan los ingresos por las comisiones								
	f) Amplitud de los medios de pagos								
	g) Se establecen indicadores para medir la productividad y rentabilidad								