



# Aplicación de herramientas de Control de Gestión en la marmolería "Granito"

**Autora:** Álvarez, Cinthia Romina

**Tutor:** Lic. Javier Antonio García

**Modalidad:** Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

**Año:** 2022

**Mail:** [cintyromi.cr@gmail.com](mailto:cintyromi.cr@gmail.com)



## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. RESUMEN .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>5. OBJETIVOS.....</b>   | <b>7</b>  |
| 5.1.    Objetivo General.....  | 7         |
| 5.2.    Objetivos Específicos.....                                       | 7         |
| <b>6. MARCO TEÓRICO.....</b>   | <b>8</b>  |
| Empresas Familiares .....  | 8         |
| Control de Gestión .....   | 8         |
| Arquitectura Organizacional.....   | 9         |
| Palancas de Control .....  | 10        |
| Mecanismos de implantación - Procesos de avance.....                     | 11        |
| Organización.....  | 12        |
| Administración .....   | 12        |
| Vincular la visión y la misión con los valores de la compañía .....      | 13        |
| <b>7. MARCO METODOLÓGICO .....</b>                                       | <b>14</b> |
| 7.1.    Enfoque y diseño .....   | 14        |
| 7.2.    Justificación y Viabilidad .....                                 | 14        |
| 7.3.    Instrumentación .....  | 14        |
| <b>ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL .....</b>                                  | <b>15</b> |
| 8.1.    Presentación de la empresa .....                                 | 15        |
| 8.2.    Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado (Situación Actual)..... | 16        |
| 8.3.    Procesos .....   | 17        |
| 8.4.    Recolección de datos.....  | 19        |
| <b>9. COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL .....</b>                       | <b>20</b> |
| 9.1.    Arquitectura Organizacional.....                                 | 20        |
| 9.2.    Sistema de información.....                                      | 21        |
| 9.3.    Sistema de incentivos .....                                      | 21        |



|  |           |
|--|-----------|
| <b>10. SISTEMAS DE PALANCAS DE CONTROL DE GESTION .....</b>  | <b>22</b> |
| 10.1. Sistema de Creencias.....  | 22        |
| 10.2. Sistema de Control Interactivo.....  | 24        |
| 10.2.1. Análisis FODA .....  | 24        |
| 10.2.2. Análisis FO-FA-DO-DA.....  | 25        |
| 10.3. Sistema de Control y Diagnóstico.....  | 25        |
| 10.4. Sistema de Limites .....   | 26        |
| <b>11. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE<br/>SISTEMAS DE GESTIÓN ONLINE. ....</b> | <b>29</b> |
| <b>12. RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>13. CONCLUSIONES.....</b>   | <b>31</b> |
| <b>14. BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>APÉNDICE .....</b>  | <b>34</b> |



## 1. RESUMEN

Cabe destacar que en la actualidad existe un gran porcentaje de empresas familiares, las cuales se debe reconocer que son la que mayor empleo generan en la Argentina, esto además provoca que dichas empresas permanezcan a lo largo de las generaciones familiares.

El presente trabajo fue llevado a cabo en la marmolería “Granito”, ubicado en la ciudad de San Miguel de Tucumán, en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, una empresa familiar dedicada a la venta de mármol como así también el servicio de post venta que consiste en la colocación de los mismos realizado por los empleados de la organización. Además, se pudo observar que es una empresa compuesta por poco personal, familiar y no presenta un adecuado control ni seguimiento de los procesos operativos que se llevan a cabo.

Es por eso que, a partir de procesos y observaciones realizadas en la empresa, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no estaban debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara.

El objetivo del presente trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión en la organización. Con respecto a la metodología se abordó un enfoque cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. Se trata de una investigación interpretativa con diseño de Investigación-Acción, siendo el objetivo comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Como instrumentación se procedió a la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores, observaciones directas con posteriores anotaciones en la bitácora de campo, y datos recabados de la empresa. Las preguntas desarrolladas en las entrevistas fueron de tipo abiertas permitiendo al entrevistado plasmar su opinión acerca del funcionamiento de la empresa y lo que se espera en un futuro. Las preguntas que se llevaron a cabo en las encuestas fueron representadas por medio del escalamiento de Likert, en donde se presenta cada afirmación a analizar y se solicita al encuestado que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. Esta escala permite parametrizar las respuestas actitudinales obteniendo así un valor numérico de cada una de ellas.

**PALABRAS CLAVES:** CONTROL DE GESTION - PROCESOS – ESTRUCTURA  
– PALANCAS DE CONTROL – ESTRATEGIA EMPRESARIAL



## 2. INTRODUCCIÓN

Las PyMes familiares se han enfrentado a grandes dificultades en los últimos años, y muchos expertos coinciden en que la falta de coordinación en la gestión es uno de los factores que han obstaculizado su crecimiento.

Por lo tanto, el control de gestión es precisamente el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

El presente trabajo de Práctica profesional de la Licenciatura en administración se realizó en la Marmolería “Granito”, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1960 con más de 60 años de trayectoria en el mercado siendo unos de los principales referentes en la venta de mármoles y rocas en Tucumán.

Granito actualmente cuenta con una gran variedad de piedras naturales de distintas partes del mundo y con el mayor stock del noroeste argentino en mármoles y granitos, además ofrecen una completa gama de servicios, que van desde el aprovisionamiento del material hasta el asesoramiento especializado y la implementación de proyectos.

Por ello el principal problema para analizar en el presente trabajo es conocer y comprender como son los procesos que se están llevando a cabo dentro de la organización, como así también identificar cuáles son las tareas pertinentes que debe realizar cada empleado dentro de la misma.

De esta forma se consideró oportuno poder utilizar bibliografía relacionada a empresas familiares para conocer cómo está conformada. También se debe considerar cómo es el control de la gestión empresarial ya que el mismo es el encargado de asegurar que los recursos sean obtenidos y la ejecución de los procesos productivos se realicen de forma eficiente y eficaz.

La eficiencia de un sistema de control de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que serán monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Las etapas que se llevaron a cabo durante el desarrollo y posterior al análisis de la empresa en cuestión fueron: observación de los puestos, trabajo en empresa, entrevistas con el dueño de empresa, recolección de datos, relevamiento de documentación, creación de sistemas de palancas de gestión junto a sus correspondientes herramientas (misión, visión, valores, organigrama, FODA, FO-FA-DO-DA, manuales de funciones y procedimientos, entre otros). Una vez finalizada la síntesis de lo que implica la aplicación de las 4 palancas de control se desarrolló en profundidad la palanca de sistema de límites ya que es muy importante desarrollar manuales de funciones y procedimientos para que los miembros de la organización puedan conocer cuáles son las tareas y de qué manera deben ejecutarlas para el correcto funcionamiento de las mismas.



### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el mundo transita por una era cambiante y de globalización en la cual los nuevos retos y exigencias representan un desafío constante para las Pymes.

Las empresas que pretenden subsistir a través del tiempo deben enfocarse en cómo lograr llevar adelante todos los objetivos propuestos como así también tener a su personal preparado y motivado para afrontar estas situaciones.

En la empresa bajo estudio, se puede observar que cuenta con una planta de personal de veinticinco empleados distribuidos en el trabajo tanto de producción como administrativo de la organización, destacando que se encuentra en una etapa de gran crecimiento debido a la cantidad de demanda por parte de sus clientes y lo que eso implica también poder conseguir los materiales que requieran necesarios para la producción de los proyectos solicitados.

Aun así, la misma en la actualidad no cuenta con el personal suficiente para sobrellevar este tipo de demanda por lo que esto ocasiona retrasos en las entregas de los pedidos, retrasos en las tareas a realizar y además genera desperdicios, esto lleva a que se genere un cuello de botella al momento de la producción.

En cuanto a lo que respecta al área administrativa y de control, las mismas se encuentran centralizadas, las decisiones se toman en base a la experiencia e intuición de los dueños de la empresa, lo que evidencia la baja incidencia en las mismas del análisis de datos e información.

Tampoco se demuestra un método preciso para el control de stock al momento de brindar un servicio, lo cual hace que la organización sea más vulnerable a tomar decisiones erradas. Toda esta forma de organizarse y trabajar hace que todos realicen todo tipo de tareas y eso dificulta la toma de decisiones y un desempeño eficaz y eficiente de la misma por lo tanto se presume que la organización no posee un registro sobre su verdadero crecimiento a nivel estructural de sus años de trayectoria.

### 4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ ¿Cuáles son los elementos que componen las 4 palancas de control de gestión en la empresa?
- ✓ ¿Cómo se interrelacionan los procesos dentro de la empresa?
- ✓ ¿Cómo son los procedimientos que lleva a cabo la organización en los puestos de compras y ventas?
- ✓ ¿Qué funciones se deberían seguir para el puesto de cuentas corrientes en la empresa?



## 5. OBJETIVOS

### 5.1. Objetivo General

Proponer mejoras en un sistema de control de límites para perfeccionar las operaciones de la organización

### 5.2. Objetivos Específicos

- Identificar y desarrollar las cuatro palancas de control de gestión en la empresa familiar.
- Describir los procesos estratégicos, de apoyo y principales de la organización
- Diseñar manuales de procedimientos de las áreas de compras de insumos para la producción y de ventas.
- Diseñar manual de funciones del sector de cuentas corrientes (cobranzas).



## 6. MARCO TEÓRICO

### Empresas Familiares

Según Santiago Doderó (2002) y entre tantas definiciones que existen acerca de las empresas familiares; casi todas ellas incluyen tres características básicas:

La **primera** es que su propiedad es controlada por una familia. Por diversas razones, entre ellas las de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la mayoría de las empresas familiares (que, por lo general, son pymes) la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La **segunda** característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los padres como dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que adquieren el conocimiento y la experiencia necesaria, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan al Directorio, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales que no son familiares.

La **tercera** característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas. Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según los datos de que se dispone, representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. En otras palabras, su importancia es enorme: conforman la mayoría de las empresas, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de casi todos los países

### Control de Gestión

Autores tales como Anthony y Govindarajan (2008) distinguen entre control de tareas u operativo y control de gestión o administrativo. El control operativo es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente; mientras que el control de gestión es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta.

El control administrativo no requiere necesariamente que todas las acciones correspondan a un plan determinado con anterioridad. Estos planes se basan en las circunstancias que se cree que establecen un margen al momento de trazarlos. El control administrativo tiene que anticipar las condiciones futuras para asegurarse que se consigan los objetivos de la organización.

El proceso de control administrativo suele ser sistemático, lo cual no implica que por ello sea mecánico. Ello en el sentido de que el mismo consiste en



interacciones entre individuos, los gerentes y mandos medios, los cuales tienen metas personales y organizacionales.

El principal desafío del control es inducirlos a actuar en busca de sus intereses personales, de tal manera que también contribuyan a conseguir las metas de la organización. En la medida de lo posible, las metas de los integrantes de una organización deben ser congruentes con las de la propia organización. Se debe procurar lograr esa congruencia.

Otro autor como Pérez Carballo Veiga J., (1990), también define al control de gestión como la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un sistema: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone de:

- ✓ Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control, se las denomina centros de responsabilidad y se considera el objetivo con los determinados criterios de evaluación de cada uno.
- ✓ Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; comenzando con la formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos hasta finalizar con acciones de ajuste para corregir los problemas o aprovechar oportunidades.
- ✓ Sistema de información: Es específico de cada organización ya que depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización. Fluye por la estructura y alimenta el proceso de control. Como resultado otorga informes orientados a la toma de decisiones.

## Arquitectura Organizacional

La Arquitectura Empresarial (AE) es "el proceso de traducir la visión y la estrategia empresarial en cambios estructurales efectivos mediante la creación, comunicación y la mejora de los requerimientos, principios y modelos clave que describen el estado futuro de la organización y habilitan su evolución" (Gartner Enterprise Architecture Framework, 2005); ésta sostiene la estrategia de una organización y está compuesta por tres elementos fundamentales:

1. **Diseño organizacional:** conjunto de puestos, tareas, roles y funciones dentro de la organización.
2. **Sistemas de información:** mide lo que la organización opera o realiza para determinar si es congruente con la estrategia.
3. **Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos:** se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

## Palancas de Control

Robert Simons (1995) desarrolló, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

Figura 1: PALANCAS DE CONTROL

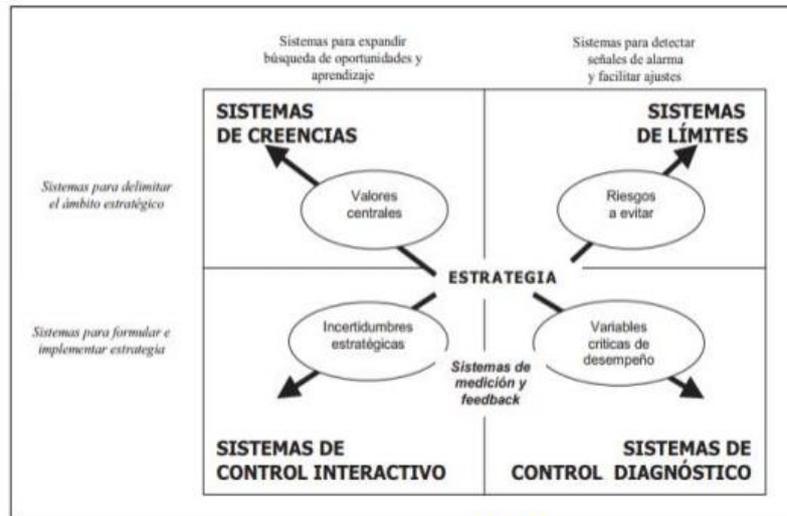


Ilustración extraída de Simons R. (1995). *Palancas de control*.

En la anterior figura se observa la estrategia comercial. En el segundo nivel se introducen cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas.

Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

### 1. Sistemas de creencias:

Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Esos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la firma. Un sistema formal de creencias se crea y se comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y de propósitos. El propósito principal del sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

### 2. Sistemas de límites:

Demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. Aunque los sistemas de límites son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.



### **3. Sistemas de control interactivo:**

Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación.

### **4. Sistemas de diagnóstico de control:**

Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Tres características distinguen a este sistema: la capacidad de medir los resultados de un proceso, la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. Estos sistemas intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimiento son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Las mismas influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo.

## **Mecanismos de implantación - Procesos de avance**

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias. Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas.

Las estrategias también se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Anthony y Govindarajan, 2008).

Estructura organizacional específica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización.

La administración de los recursos humanos se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La cultura se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Anthony y Govindarajan, 2008).



## Organización

Según J. Ader (2000), se define como un sistema social compuesto por individuos o grupos de individuos que, mediante la utilización de recursos, desarrollan un sistema de actividades interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo común, dentro de un contexto con el que establecen una influencia recíproca.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con el poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

## Administración

Según Volpentesta Jorge Roberto (2004), la **Administración** es un sistema que cumple determinada función dentro de un suprasistema que es la organización.

Para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos: esa función es la administración.

Por sí misma carece de función propia y no posee existencia autónoma. Separada de la organización a la cual sirve, no significa nada (Drucker, 1978) pero a su vez, una organización sin administración sólo sería sinónimo de caos. Administrar implica realizar una planeación cuidadosa, establecer la estructura organizacional que contribuya al cumplimiento de los planes por parte del personal y adquirir al personal más competente posible. La labor de los administradores no es manipular a las personas, sino conocer sus motivaciones. Este concepto antes mencionado es muy importante para la organización ya que sin ella los empleados no logran los objetivos deseados por la empresa.

Es por ello que, definir la administración es una tarea compleja. La administración es el proceso de planeación, organización, dirección, integración de personal y control de la organización, así como también utilizar todos los demás recursos disponibles en la empresa para alcanzar las metas deseadas.



## Vincular la visión y la misión con los valores de la compañía

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores fundamentales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales que se espera que su personal manifieste y se supone se reflejen en la forma como la empresa opera.

En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos se encuentran comprometidos en inculcar en la compañía valores sólidos y formas de hacer negocios basadas en principios. Los ejecutivos de estas empresas procuran de manera deliberada inculcar los valores fundamentales designados en la cultura corporativa; así, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y la hacen funcionar.

En estas empresas impulsadas por valores, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y el personal de la compañía tiene la responsabilidad de comportarse conforme a los valores afirmados. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los administradores los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o por qué los valores esenciales aún son relevantes.

En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar qué valores, conductas y prácticas de negocio deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre los administradores y empleados para su análisis y posible modificación.



## 7. MARCO METODOLÓGICO

Hernández Sampieri, Roberto (2004), la metodología que se adopta en el presente trabajo se basa en el libro “Metodología de la Investigación”

### 7.1. Enfoque y diseño

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, ya que el objetivo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones. Es una investigación con paradigma socio-crítico. El muestreo será de tipo no probabilístico.

### 7.2. Justificación y Viabilidad

Se considera que la investigación es viable debido a que se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo el trabajo como ser, acceso a la información, acceso al sistema informático, disponibilidad de la gerencia y mandos medios.

### 7.3. Instrumentación

En una primera instancia, se recabará datos cualitativos mediante la lectura de bibliografía relacionada con el tema, luego se recolectarán datos mediante la observación de participación completa, también se realizarán entrevistas semiestructuradas con los dueños de la empresa, análisis de documentos y luego los registros sobre datos cuantitativos. Finalmente se elaborarán alternativas de solución y conclusiones finales que brinde y ayude a la organización con información valiosa a la hora de la toma de decisiones



## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 8.1. Presentación de la empresa

La presente empresa seleccionada para este trabajo de investigación llamada "Granito" es una empresa familiar con una larga trayectoria en el mercado.

La misma dio inicios en el año 1960, por el fundador Bruno, en la cual hoy fue heredada y siguiendo con la tradición familiar por su hijo Juan. Esta empresa se encuentra ubicada, en la ciudad de San Miguel de Tucumán, Provincia de Tucumán.

Granito cuenta con un local propio de atención al público donde se llevan a cabo las ventas y exhibición de los productos que ofrecen; y además en la parte trasera de este local se encuentra lo que es la fábrica de producción.

En sus inicios la empresa fabricaba y comercializaba Mosaico y granito reconstituido, en donde estos productos eran muy caseros ya que se realizaban con máquinas manuales para cortar el granito y además cabe destacar que en esa época Granito era la única empresa en mármol de Tucumán que contaba con una pluma para descargar estas piezas.

Con el correr de los años los procesos productivos y administrativos fueron cambiando y se le hicieron mejoras a los mismos. La empresa hizo un gran salto e inversión en lo que son las maquinarias, incorporando mejor tecnología, se comenzó también a ampliar lo que sería el depósito donde guardan la materia prima y además también duplicaron el tamaño de la fábrica donde se producía.

Hoy por hoy la organización comercializa Mosaicos, pero ya industrializados, lo que antes eran todos hechos a mano por el personal de la empresa, también comercializan Piedra Natural y Compactadas que ésta última mencionada es por pedido.

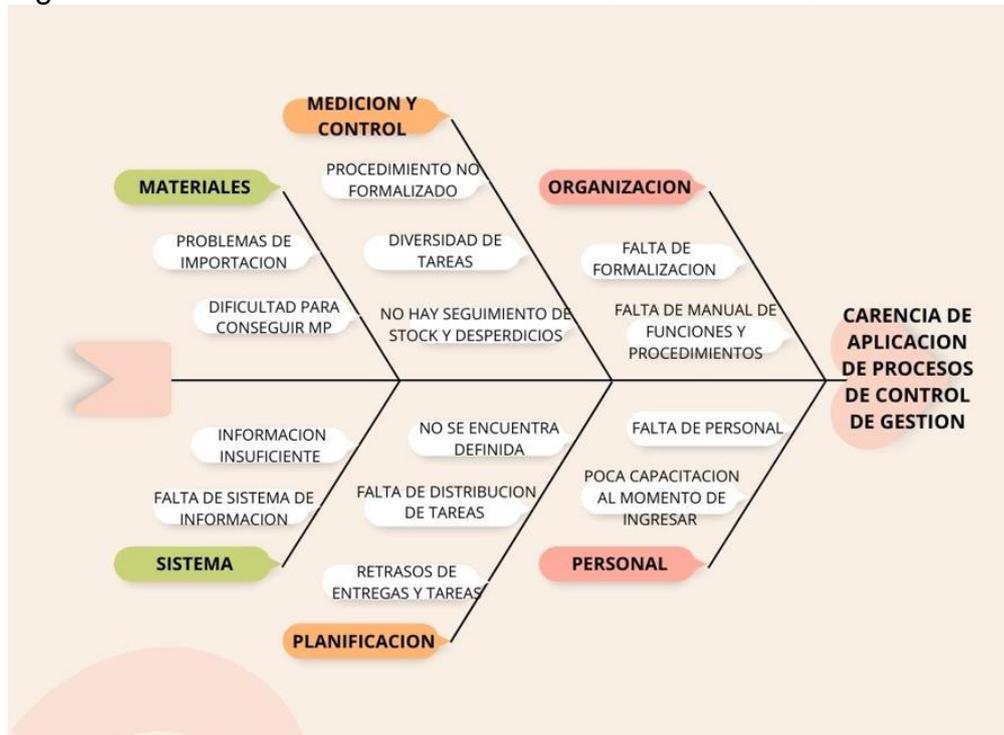
Por último, para cerrar con esta presentación, se puede destacar como logros obtenidos por la empresa a partir del 2010 y lo que va del año:

- Aumento de contactos de proveedores.
- Expansión de tecnología, ya que se invirtió en 2 puentes grúas, algo novedoso y de gran importancia para la producción y que solo Granito cuenta con esta maquinaria.
- Ampliación de su cartera de clientes.
- Gran posicionamiento en el mercado.

## 8.2. Diagrama de Ishikawa o Espina de pescado (Situación Actual)

A través de esta herramienta se puede lograr tener una mayor claridad y entendimiento sobre la situación problemática por la que atraviesa la organización analizando, uno a uno los factores que se encuentran involucrados a la hora de ejecutar el proceso.

Figura 2: DIAGRAMA DE ISHIKAWA O ESPINA DE PESCADO



Fuente: Elaboración propia

Por medio de este análisis y al momento de realizar el diagrama para tener una mayor claridad de la situación por la que atraviesa la organización se pudieron identificar las causas al problema del presente trabajo.

Una de ellas fueron los materiales que se utilizan para realizar la producción, ya que son piedras muchas veces difíciles de conseguir y que son traídas desde el exterior y además teniendo en cuenta el problema que ello con lleva el tema de las importaciones.

En cuanto a la medición y control que realiza la empresa, una de las causas es la no formalización de procedimientos y además que no se sigue con un control de stock, ya que muchas veces cuando tienen un sobrante “retazos” de piedras de los proyectos realizados éstos mismos pueden volver a ser utilizado para algún otro tipo de proyecto.

Por consiguiente, en relación a lo que es la organización en sí, no cuenta con una formalización ni tampoco con un manual de funciones ya que la persona al momento de ingresar a la misma se le imparten las tareas que debe realizar para que comience a ejecutarlas.



Respecto a lo que hace al sistema cuenta con poca información y por ende no disponen de un sistema de gestión por lo que eso hace que muchas veces se pase por alto información que puede ser relevante a la hora de la toma de decisiones.

Por último, en base a la planificación que ira de la mano junto con el personal uno de los problemas que se presenta, es que debido al crecimiento exponencial que está teniendo la organización por la gran demanda de proyectos a realizar muchas veces se ven afectados en retrasos de las tareas y entregas que deben realizar y ello también lleva a la necesidad de contratar más personal o bien una correcta planificación y organización para cumplir con estos proyectos

### 8.3. Procesos

Según James Harrington (1999), define que un proceso es “cualquier actividad que **recibe una entrada (input), le agrega valor y genera una salida (output)** para un cliente interno o externo, haciendo uso de los recursos de la organización para generar resultados concretos”.

Un **mapa de procesos** es la **representación gráfica de la manera en que se interrelacionan todos los procesos** que se desarrollan dentro de la empresa. Funciona como un diagrama de valor en el que se pone de manifiesto la importancia de cada uno de ellos dentro de la maquinaria global de funcionamiento de la compañía.

#### ¿Para qué nos sirve un mapa de procesos?

En la medida en que el mapa de procesos es la representación de todos los procesos que lleva a cabo la empresa, puede convertirse en una herramienta muy eficaz de cara a la gestión del trabajo cotidiano.

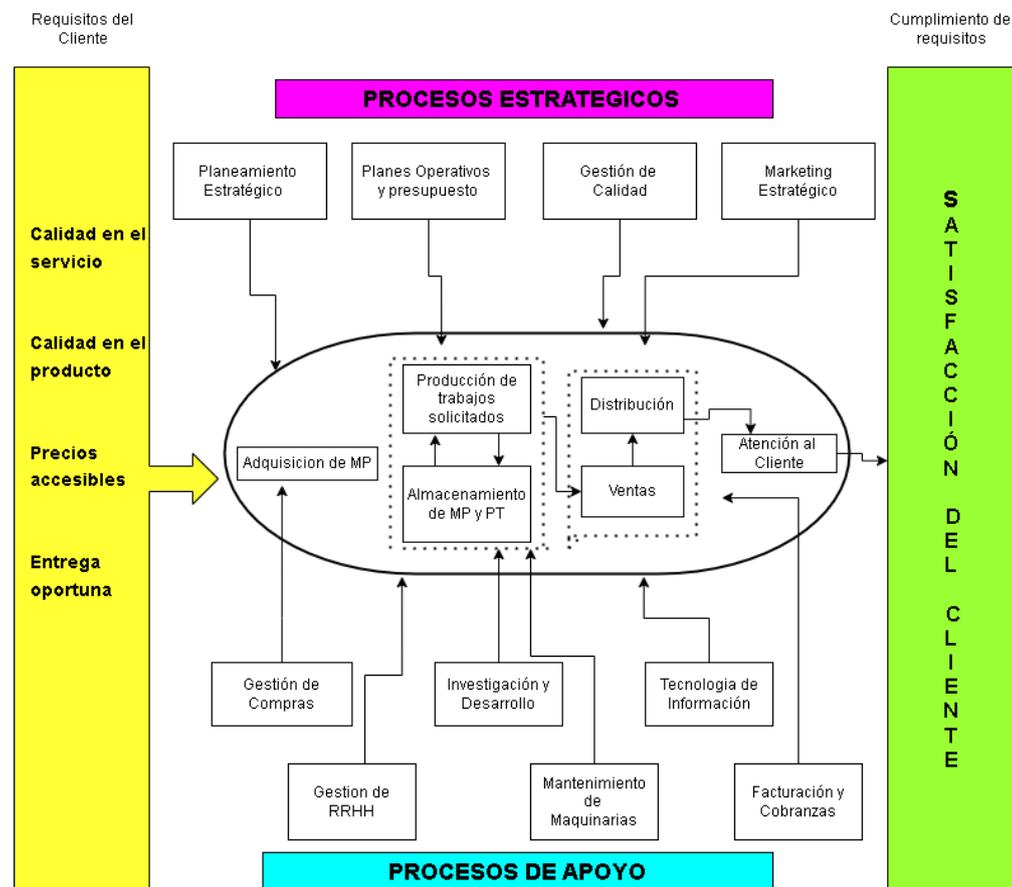
De manera más concreta, estas pueden ser algunas utilidades que encontraríamos:

- **Alinear los objetivos.** Viéndolos representados gráficamente se obtiene una perspectiva global que ayuda a que los diferentes departamentos de la empresa establezcan metas comunes, reduciendo las discrepancias entre ellos.
- **Definir una estructura coherente de la organización.** Al tener una visión conjunta y organizada de todos los procesos, se podrá establecer cómodamente las jerarquías necesarias tanto entre ellos como entre el personal encargado de desarrollarlos.
- **Establecer roles y responsabilidades.** Una panorámica de todos los procesos que lleva la organización ayudará a tener claro en todo momento quién ha de encargarse de qué, de manera que se agiliza cualquier gestión.
- **Mejorar el flujo de la información.** Con un mapa de procesos todos podrán saber rápidamente quién hace qué, de manera que los datos se distribuyen con más rapidez tanto de manera horizontal como vertical.
- **Analizar los procesos.** Entender mejor cómo y por qué se hace lo que se hace en la empresa, de manera que se podrá llegar a aumentar la calidad y reducir el tiempo necesario.

- **Identificar oportunidades de mejora.** La imagen conjunta de toda la actividad societaria ayudará a encontrar, si los hubiera, los puntos débiles de la estructura y a aplicar las medidas necesarias para corregir los problemas. También servirá para encontrar maneras alternativas de desarrollar el trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

En definitiva, un mapa de procesos es un documento único para todas las personas involucradas en la empresa que permite conocer, sin lugar a dudas o ambigüedades, cómo se funciona. Es una fuente fiable que consultar, con indicaciones que seguir: **una referencia de funcionamiento** para los empleados actuales y para los que lleguen en el futuro. Por eso es tan beneficioso para cualquier compañía hacer uno.

Figura 3: MAPA DE PROCESOS



Fuente: Elaboración propia

Según el estudio realizado los procesos tienen una clasificación y un orden a respetar dándole su importancia y prioridad al momento de desarrollarse, a saber:



**Los procesos estratégicos:** son aquellos que aportan directrices a todos los demás y están destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. También de los recursos y procesos financieros y el manejo de los mismos.

**Procesos de control:** consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes.

**Los procesos de soporte o apoyo:** ya que brindan soporte a los operativos. En estos procesos aquellos procesos de apoyo que recibe la empresa son la gestión jurídica, contable y externa en relación.

**Procesos operativos:** también conocidos como procesos clave, son los que permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente, por ende, el núcleo del negocio. Denominados dentro de la empresa como los procesos productivos. En este caso el proceso inicia con la compra y recepción de la MP para luego ingresarla en el almacén o bien al cliente en caso que se trate de un pedido especial. Aquella mercadería que se encuentra en el almacén es ingresada al inventario para luego dar lugar a los procesos siguientes de expedición y distribución en caso que se concrete una compra.

Los procesos no están establecidos dentro de la empresa con una definición exacta dado que el manejo de la empresa se lleva a cabo en base a la experiencia de sus socios gerentes. No existe un análisis, ni proceso a seguir para la toma de decisiones de los cambios que se realizan y las consecuencias que habrá por ello.

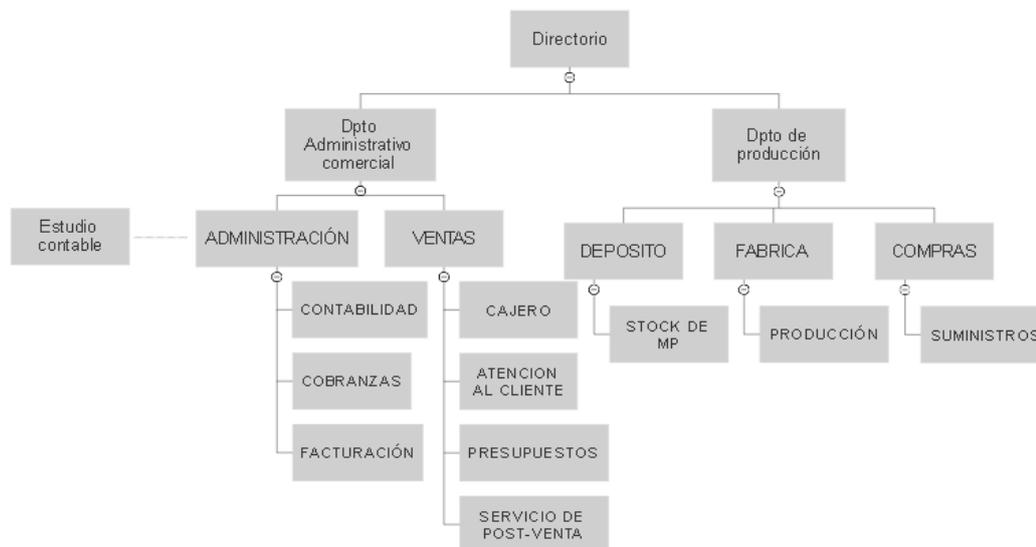
#### **8.4. Recolección de datos**

Según la información que se obtuvo a través de la observación, entrevista con el dueño de la empresa y revisión documental. En una primera instancia de diagnóstico, se puede inferir que la empresa “Granito”, al encontrarse en una etapa de crecimiento y gran expansión en el mercado y además sin tener una estructura formalizada que lo respalde, se encuentra en una serie de problemas administrativos y de control que se procederá a evaluar durante el presente trabajo.





Figura 5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

Como propuesta de mejora a futuro se pretende con este organigrama que se descentralice un poco ciertos sectores, como ser el Dpto Administrativo Comercial, ya que era un departamento en donde todos realizaban las mismas funciones entonces esto lleva a que no haya una distribución de tareas equitativas, y a su vez también ocasiona un cuello de botella por la falta de planificación y coordinación de tareas.

### 9.2. Sistema de información

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de información, lo cual es algo que se le dificulta muchas veces para manejar información relevante como ser el Stock de su MP ya que es la base fundamental para llevar adelante los nuevos proyectos.

Hoy por hoy solo se manejan con la herramienta de “Microsoft Excel” en el cual a través de ella se maneja todo lo que son confecciones de órdenes de compras, presupuestos, seguimiento de la venta, cobranzas, proveedores, entre otros aspectos.

### 9.3. Sistema de incentivos

En la actualidad la empresa Granito no cuenta propiamente dicho con un sistema de incentivo, es decir, que no se otorgan incentivos remunerativos por objetivo cumplido de producción o bien por las ventas realizadas. Sin embargo, si se reconoce al personal por la tarea cumplida en tiempo y forma.

Este tema de los incentivos es algo que se está analizando por parte de la gerencia ya que consideran que podría ser un buen indicio para incentivar a los empleados por lo que la empresa está en una situación actual de crecimiento en el mercado.



## 10. SISTEMAS DE PALANCAS DE CONTROL DE GESTION

Robert Simons cuando habla de “palancas de control” las define como un medio para poder:

- Recopilar y utilizar información.
- Ayudar y coordinar las decisiones de planeación y control dentro de una organización.
- Guiar la conducta de sus gerentes y empleados.

La forma que adopta la organización, sobre de qué manera competirá ante el mercado y como se posiciona, es fundamental a la hora de hacer un análisis. Es por eso que dicho autor plantea cuatro aspectos claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia:

- Valores centrales
- Riesgos a evitar
- Variables críticas de rendimiento
- Incertidumbres estratégicas

Cada uno de estos aspectos es controlado por un sistema diferente o bien también llamada “palanca”, cuya función tiene distintas repercusiones.

### 10.1. Sistema de Creencias

Es un conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican de manera formal y refuerzan sistemáticamente para brindar valores básicos, como así también el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Este tipo de sistema se crea y se comunica a través de documentos tales como: credos, declaraciones de misión y declaraciones de propósitos.

Cabe aclarar que la empresa “Granito” no contaba con una declaración de la misión, visión y valores; y es por ello que hoy se encuentra en un proceso de mejora continúa haciendo hincapié y trabajando sobre esos conceptos.

A través de la entrevista que tuvimos con el dueño de la empresa y con el objetivo de formalizar este sistema de creencias, la misma cobrará importante significado no solo de manera interna para la empresa sino también para darlo a publico conocimiento y poder transmitirle todo eso a sus clientes.

De esta manera se plantea a continuación y, con el consentimiento y aprobación de la empresa la siguiente declaración de la misión, visión y valores:

#### **Misión propuesta**

“Nuestra misión es poder embellecer cada espacio del hogar o bien oficinas garantizando sus productos y servicios de calidad y excelencia”

#### **Visión propuesta**

“Ser una empresa reconocida y Líder en el Noroeste argentino por la Calidad de los productos y servicios que comercializa”



### Valores propuestos

- ❖ Reconocimiento por logro de producción
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Compromiso con el cliente
- ❖ Innovación

Estos valores surgieron a raíz de lo que la empresa pretende obtener como resultado de su aplicación en la práctica.

Figura 6 VALORES PROPUESTOS PARA LA ORGANIZACIÓN

| <b>Valor</b>                           | <b>Significado</b>   | <b>Se obtiene</b> |
|--|--|-------------------|
| Reconocimiento por logro de producción | Herramienta de gestión empresarial que refuerza la relación e integración de los empleados con la empresa y la empresa con sus trabajadores, creando cambios positivos en la organización. | Motivación        |
| Trabajo en equipo                      | Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo   | Proactividad      |
| Compromiso con el cliente              | El compromiso con el cliente es el vínculo sistemático y emotivo que establece una empresa con sus consumidores.   | Alineación        |
| Innovación                             | Innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad        | Aprendizaje       |

Fuente: Elaboración Propia



## 10.2. Sistema de Control Interactivo

### Herramienta de Análisis

#### 10.2.1. Análisis FODA

Figura 7: ANALISIS FODA



Fuente: Elaboración propia



### 10.2.2. Análisis FO-FA-DO-DA

Figura 8: ANALISIS FO-FA-DO-DA

|   |  |
|---|--|
| <p><b>FO</b></p> <p>Fortalecer la inserción en el medio productivo ampliando y diversificando la cartera de clientes y proveedores para responder a la demanda constante de la producción continua del país</p> <p>Ampliar la adquisición de maquinarias para la producción</p>         | <p><b>FA</b></p> <p>Definir políticas de ventas y de producción</p> <p>Mediante acuerdos comerciales tratar de minimizar el impacto que pueda generar la incertidumbre económica y política del país</p> <p>Contar con una amplia gama de productos como herramienta para posicionarse en el mercado altamente competitivo</p>   |
| <p><b>DO</b></p> <p>Elaborar un plan estratégico para responder de forma eficaz ante la producción y demanda constante</p> <p>Brindar ayuda a los clientes para hacer frente a la crisis económica (facilitando descuentos, medios de pagos, tipos de promociones en efectivo, etc)</p> | <p><b>DA</b></p> <p>Generar un sistema de comunicación efectivo para retener y ampliar la cartera de clientes ante la presencia de un mercado altamente competitivo</p> <p>Elaborar un sistema de planificación estratégica inteligente que optimice los sistemas de gestión, a fin de reducir los efectos de la incertidumbre económica y política (carga impositiva y dolarización de la economía)</p> |

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. Sistema de Control y Diagnóstico

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles.

Actualmente la empresa familiar Granito no cuenta con un sistema de metas y objetivos formalizados, cada área tiene conocimiento, pero no están totalmente definidos.

Los factores claves por los cuales la empresa se diferencia de sus competidores y le permite alcanzar los objetivos propuestos son:



- ✓ Experiencia en canales de distribución y logística.
- ✓ Transmitir confianza y seguridad a los clientes.
- ✓ Contar con MP disponible.
- ✓ Calidad en el producto y servicio.

Los mencionados factores se fueron construyendo en base a la experiencia de los gerentes, al tiempo que llevan insertos en el mercado laboral, a la expertis específica del rubro, en relación a las distintas MP que se comercializan respecto a lo que es su competencia.

La ejecución de los factores claves de éxito para las distintas áreas debe cumplir el principio de congruencia. Esto implica que los conjuntos de factores claves de éxito de los escalones inferiores sean coherentes entre sí y que, en su agregación, colaboren a que se alcancen los factores claves de éxito del nivel superior.

#### **10.4. Sistema de Límites**

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades.

##### **Límites a la conducta comercial**

La empresa no tiene un organigrama formal, que además se encuentre socializado entre los miembros de la empresa. Asimismo, no existen manuales que definan los procesos y procedimientos ni de funciones que de alguna manera contribuyen en gran medida a definir la identidad de la organización.

Debido a que la empresa se encuentra en constante mejora, se observa como proyecto a corto plazo la realización de manuales de procesos y manuales de tareas para cada puesto.

Se inició actualmente con redacción de manuales de ciertas tareas a cargo del puesto “encargado de cuentas corrientes” y de “ventas”. Se espera que se continúe en primera medida con los puestos administrativos, para luego, continuar con el área de compras y luego lo que respecta a la producción hasta llegar a todos los puestos. Los manuales una vez realizados se aprobarán por la persona a cargo del puesto descrito en el manual y luego compartido a la empresa. En el apéndice del dicho trabajo se podrá encontrar los manuales de funciones y procedimientos realizados propuestos al gerente de la organización, el cual, fue algo que se lo realizó en conjunto con él, en que también aprovechó la situación para poder mejorar ciertos procesos y recibir consejos desde mi lado teniendo una mirada externa, que podría ayudarlo a cambiar ciertas cosas.

El sistema sancionatorio no está previsto, desarrollado y mucho menos formalizado en la empresa. Tal vez esto se debe a que hasta el momento no se registraron mayores problemas de este tipo con el personal. Aun así, esta no debiera ser la razón para dejar de lado su consideración. En la praxis, cuando se presenta algún inconveniente con el personal se opta por el diálogo informal según las circunstancias y los hechos acaecidos.



En base a lo expresado precedentemente, esta es un área de vacancia que debe ser trabajada hasta su formalización para evitar las lagunas normativas que no nos permiten objetivar las situaciones conflictivas. Se propone al respecto hacer una correcta definición de lo que la empresa puede considerar las faltas o transgresiones en las que puede incurrir el personal, para luego establecer un gradiente de sanciones que se corresponda. Adjunto manuales de funciones y procedimientos elaborados como propuesta:

Figura 9: MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

|  |                         |   |         |                 |
|--|-------------------------|---|---------|-----------------|
|  | Marmolería<br>"Granito" | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE<br>COMPRAS DE INSUMOS PARA LA<br>PRODUCCIÓN | Versión | 1               |
|  |                         |   | Fecha   | Septiembre 2022 |
|  |                         |   | Página  | 1               |

Proceso: Compra de insumos para la producción (mármoles, granito) – Emisión de la Orden de Compra

**Compras:**

1. Ingresa al sistema y visualiza el stock existente de los insumos para la producción.
2. Solicita reposición de algún faltante o compra insumos para algún proyecto en específico que llegue una piedra particular que solo se lo hace por pedido.
3. Evalúa y consulta presupuesto de Compra.
4. Consolida y define insumos/bienes a comprar.
5. Genera y emite Solicitud de Cotización (SC) vía mail al proveedor (generalmente ya cuenta con un proveedor con el que tienen exclusividad comercial) junto con otros proveedores.
6. Envía SC al Proveedor.
7. Posteriormente recibe el/los presupuestos de proveedores.
8. Genera y emite Planilla Comparativa de Presupuestos (PCP) en planillas Excel.

**Jefe de Producción:**

9. Recibe y analiza PCP:
  - 9.1 Si modifica la PCP, indica modificaciones en la PCP. Retoma punto 5.
  - 9.2 No modifica la PCP; adjudica la compra, firma y entrega PCP a Compras. Continúa punto 10

**Compras:**

10. Recibe la OC autorizada por Jefe de Producción.
11. Genera OC en sistema.
12. Emite del sistema de gestión OC por triplicado:
  - Una copia de la OC envía al proveedor.

- Una copia de la OC "ciega" envía a Depósito/Almacén de Insumos para la Producción.
- Una copia archiva de forma definitiva y adjunta a la SC y PCP.

| Elaborado por | Aprobado por |
|---------------|--------------|
|               |              |

|  |                         |                                       |         |                 |
|--|-------------------------|---------------------------------------|---------|-----------------|
|  | Marmolería<br>"Granito" | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE<br>VENTAS | Versión | 1               |
|  |                         |                                       | Fecha   | Septiembre 2022 |
|  |                         |                                       | Página  | 1               |

Proceso: Ventas de Servicio – Venta de contado/transferencia.

**Asesoría de Ventas:**

1. Recibe y atiende al cliente (presencial en la empresa, vía mail o por WhatsApp)
2. El cliente presenta ante el asesor el plano realizado por el Arquitecto que tomará al mando la obra con las medidas de las cosas a colocar en sus respectivos lugares.
3. Asesora sobre los productos solicitados y muestra los materiales al cliente según los muestrarios exhibidos.
4. Ingresa en el sistema los productos solicitados para cotizar.
5. Verifica si aplica algún tipo de descuento.
6. Confecciona el presupuesto y entrega al cliente. (Indicándose condiciones de pago y plazos).
7. En el sistema se verifica de que tipo de cliente se está tratando

Fuente: Elaboración Propia



Figura 10: MANUAL DE FUNCIONES

|  |   |         |                 |
|--|---|---------|-----------------|
| <br>Marmolería<br>"Granito" | MANUAL DE FUNCIONES DE<br>CUENTAS CORRIENTES DE<br>CLIENTES (COBRANZAS) | Versión | 1               |
|  |   | Fecha   | Septiembre 2022 |
|  |   | Página  | 1               |

### 1) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### 1.1. Misión:

Gestionar el manejo de las Cuentas Corrientes de los Clientes (deudoras y eventualmente acreedoras por anticipos de los clientes), garantizando que los saldos sean fiel reflejo de la realidad económica de dichas cuentas, cuidando que se mantengan permanentemente actualizados, de manera de contar con información oportuna y veraz.

#### 1.2. Funciones principales

- Cumplimentar las políticas de administración de Cuentas Corrientes de Clientes (Ver Manual de Políticas de Créditos) necesarias para que las mismas sean un fiel reflejo de su realidad económica.
- Llevar todo tipo de información relativa a Cuentas Corrientes de los Clientes, que permita un correcto y oportuno análisis de las mismas.
- Emitir Planillas de Vencimientos de Créditos, según periodicidad pautada por Dirección.
- Integrar los legajos de Clientes en cuenta corriente, con toda la documentación que sea necesaria para el análisis de los mismos.
- Emitir opinión e informes, previo análisis de los Estados respectivos, sobre la situación de cada uno de los Clientes.
- Cumplimentar las políticas (Ver Manual de Políticas de Ventas) necesarias para asegurar que las cuentas contables sean fiel reflejo de la realidad económica de la Empresa.
- Instrumentar y controlar la gestión de análisis de cuentas corrientes de Clientes y la respectiva conciliación con los registros contables respectivos, brindando la información necesaria para la gestión de cobranzas.
- Controlar que se cumplan las medidas de confidencialidad y seguridad

Fuente: Elaboración propia

### Limites estratégicos

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y cuáles no deben intentarse. (Simons R. 1995) No existe actualmente un plan estratégico definido y comunicado; sin embargo, los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo es el de crear una experiencia de venta satisfactoria al cliente.



## 11. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN ONLINE.

### Opción 1: Sistema de gestión Verial



Los productos **Verial** están desarrollados con la última generación de lenguajes que funcionan bajo la tecnología de cliente – servidor que proporciona el sistema de gestión de base de datos de Microsoft: **SQL Server**. Este es el sistema más potente y escalable dentro del mercado de base de datos para el entorno **Windows**.

Los productos Verial pueden gestionarse desde la nube, permitiendo acceder a estos desde cualquier punto del planeta a través de Internet.

El costo de inversión por el software es de **180 USD anual**.

### Opción 2: IntheGra Software



Empresa que desarrolla productos y servicios de software empresariales específicos para cada necesidad, profundizando experiencia y conocimientos, lo que lleva a resolver desafíos cada vez más grandes.

Su objetivo es ser un referente regional en la implementación y desarrollo de software empresarial, y ser un líder de excelencia en la utilización de Oracle Apex, la plataforma de desarrollo rápido de aplicaciones nativa de Oracle, en un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, con un equipo empoderado y abierto a nuevas ideas.

El **costo de inversión** por el software es de **\$2.500 por mes** abonando el paquete anual de lo contrario si es utilizado menos de un año el mensual es de \$3.000



## 12. RECOMENDACIONES

Luego de haber realizado un estudio exhaustivo sobre la situación actual de la empresa, resulta posible poder aportar a los directivos de la misma algunas recomendaciones que serían óptimas para mejorar el funcionamiento de la organización entre ellas mencionamos:

- Una propuesta de mejora presentada en este trabajo basada en herramientas de control de gestión que permitió desarrollar procesos mejor estructurados, de rápida ejecución y que reducen el tiempo de análisis y reacción.
- Mayor involucramiento de la Gerencia en la búsqueda de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo planteados en el direccionamiento estratégico.
- Mayor comunicación del directivo y gerencias hacia los puestos operativos sobre nuevas metodologías de trabajo, medidas, entre otras decisiones que directa o indirectamente impacten en el día a día de cada sector.
- Difundir los manuales de funciones y de procedimientos en todas las áreas afectadas de la empresa, con el fin de que cada trabajador pueda aplicar la gestión por procesos en su respectivo lugar de trabajo.
- Analizar la viabilidad de implementar un sistema de gestión el cual le permitirá poder tener la información de una manera más clara y ordenada para luego poder tomar decisiones sobre información segura y confiable.



### 13. CONCLUSIONES

A modo de poder concluir sobre el trabajo que se realizó durante este cuatrimestre, la idea de este proyecto fue con el fin no solo de formalizar procesos sino también de poder mejorarlos que es algo que la empresa lo tenía en mente en un corto plazo.

Otro factor a destacar es la importancia de poder mantener comunicación con los miembros de la organización, no solo desde y entre los puestos sino también dentro de toda la organización como una manera de transmitir cual es el objetivo que quiere alcanzar la empresa.

A su vez también, se destaca que la organización cuenta con un enorme potencial para permanecer en el mercado y con posibilidades de crecimiento dentro de él.

Posee personal con una gran experiencia, ya que los mismos son empleados de años, que conocen en profundidad todo el manejo de la organización y eso también hace que pueda tener un mejor desempeño dentro de sus puestos, es por este motivo que es importante desarrollar al máximo todo ese potencial que tengan para poder seguir creciendo e innovando dentro de la organización.

Marmolería Granito se encuentra implementando las herramientas de control realizadas en este trabajo. Se llevaron adelante formalizaciones en los puestos de ventas, compras y cobranzas, como así también la definición de los manuales de funciones y procedimiento a seguir de los mismos.

Mediante el diseño de dichas herramientas, implementación y formalización de control de gestión se cumplen objetivos a la problemática planteada. Finalmente, se concluye que todo lo aprendido dentro de la carrera en la Licenciatura de administración puede verse reflejada y aplicada en el trabajo. Esto es muy significativo para un próximo licenciado ya que logra visualizar que lo teórico es aplicable, valioso e importante.



## 14. BIBLIOGRAFÍA

- Ader, J.J., Avenburg, D. A., Basanta, H., Bontá, M. I., Castreje Suárez, J. E., Fainstein, H., Ghiglione, L. M., Larocca, H. A., Leschinsky, L., López Cascante, J. D., Mena, M. Monti, V. T., Murriello, A. B., Scarfi, J., Ventrici, D., Vicente, M. A., Zinko, M. C. y Zwarycz, E. (2000). Organizaciones. Editorial: Paidós
- Anthony, R. y Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. Editorial McGraw Hill.
- Fincowsky Franklin, E. (2000) Manuales Administrativos: Guía Para su Elaboración, Editorial Pax, (México, Fca-Unam).
- Gartner Inc. (2005) definición del término “Arquitectura Empresarial”.  
<https://www.gartner.com/en/industries/education>
- Gilli, J. J., (2007) Diseño Organizativo. Estructuras y Procesos. Editorial Granica.
- Rodríguez Sánchez, F. J., (2011) Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos. Editorial: Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad.
- Harrington J. (1999) Mejoramiento de los procesos de la empresa, Editorial: MC Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R. (2014), Metodología de la investigación, Editorial: McGraw Hill.
- Jaramillo Salgado, V. H. (2002) Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Fórum Empresarial, vol. 7.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2006). Cuadro de mando integral. Edición Gestión 2.000.
- Pérez Carballo Veiga, J. (1990). Control de gestión empresarial. ESIC Editorial.



Sánchez, C. (2020). Referencias APA. Normas APA.

Schelemenson, A. (2013) Análisis Organizacional en PyMes y Empresas de Familia. Ediciones Granica S.A

Simons, R. (1998). Palancas de Control. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A. y Strickland III, A. J., (2015). Administración Estratégica. Decimonovena edición. Editorial Mc Graw Hill Education. México

Volpentesta, J. (2004), Sistemas Administrativos y Sistemas de Información. Editorial Osmar D. Buyatti.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional LA 2022



# APÉNDICE



## Entrevista al Dueño de la Empresa

**Entrevistador:** ¿Cómo se encuentra conformada la empresa?

**Entrevistado:** La empresa se conforma por el gerente a la cabeza. Luego está el hijo del dueño, junto con otra persona que le hace de soporte a cargo de todo lo que respecta a la parte contable y financiera de la empresa.

A la parte administrativa y comercial la atiende la esposa del gerente, nuera y otra y dos personas más externas a la familia, entre ellas se reparten para hacer cosas de ventas al público, atención al cliente, facturación, compras a los proveedores, cuentas corrientes, armado de presupuestos, etc.

**Entrevistador:** ¿Posee un organigrama formalmente definido? Misión, Visión, Valores

**Entrevistado:** No tenemos definida la misión, visión y valores de nuestra empresa. Pero cada uno tiene en claro las funciones que cumple y en caso que ingrese nuevo personal, según el área se le dice, cuáles serán sus funciones, que es lo que se controlará durante su jornada y como es la política de la empresa.

**Entrevistador:** ¿Con respecto a las políticas ¿se encuentran definidas? ¿Cómo el empleado toma conocimiento de cuáles son sus alcances dentro de la organización?

**Entrevistado:** En cuanto a las políticas que tiene nuestra empresa, tampoco es algo que lo tengamos formalizado, pero sí, a la hora del ingreso de una persona a la organización se hace la inducción con todas las herramientas que debe saber para formar parte de ella, principalmente sobre la política que tenemos y como es nuestra manera de trabajar para llevar adelante los proyectos.

**Entrevistador:** ¿Tiene manual de funciones y procedimientos? ¿De qué manera toma conocimiento el empleado de sus funciones, derechos, obligaciones, alcance de sus tareas, etc.?

**Entrevistado:** No hay manuales de funciones y procedimientos. Cuando alguien ingresa a la empresa le explicamos cuáles son sus tareas a realizar y además le pedimos colaboración con los compañeros. Si algunos de los chicos del mostrador están ocupados y hay gente esperando anda y conversa, e invita a conocer nuestros productos; siempre le decimos complementa y ayuda a tu compañero, no es tu función, pero ayuda a que todo se maneje de forma cordial.

**Entrevistador:** ¿Tiene un sistema de incentivo y sanciones? ¿Cómo soluciona algún conflicto?

**Entrevistado:** No había sistemas de incentivo hasta unos meses, pero es algo que hoy por hoy comenzamos a implementar como una manera de motivarlo a la persona, en cuanto el personal administrativo va subiendo de categoría a medida



que vamos evaluando que son buenos, el encargado del taller tiene bonificaciones, además de los beneficios que otorga el sindicato. Algún tipo de incentivo es por ejemplo que se cumplen con todos los proyectos que se tienen previstos para el mes haciéndolos en tiempo y forma para poder cumplir con las entregas pactadas.

**Entrevistador:** ¿Podría mencionar cuales son los principales problemas?

**Entrevistado:** Lo más difícil es tratar con las inmobiliarias ya que muchas veces nos hacemos cargo de acondicionar todo un edificio con la parte de marmolería, lo que serían baños, cocinas, etc. y siempre nos piden que todo sea igual para todos los departamentos; entonces muchas veces tenemos problemas para conseguir la MP y no estamos preparados para cubrir y abastecer esa demanda por lo que tenemos que ir haciéndolo de a poco hasta que nos van llegando la MP. Otro inconveniente es que los clientes que se atrasan, que no pagan y demás, a la hora de ir revisando las cuentas diariamente se puede ir constatando que no saldaron su cuenta, entonces se le debe cortar la cuenta o bien no se le financia más para próximos proyectos que nos soliciten.

**Entrevistador:** ¿Qué es lo más difícil de gestionar? ¿Posee un sistema de control actualmente?

**Entrevistado:** Lo que más difícil nos resulta gestionar el tema de las importaciones ya que es algo ajeno de nosotros y algo que estamos atravesando todos en la actualidad que muchas veces nos impide poder trabajar de manera normal. El único tipo de sistema que utilizamos para controlar las cosas es Planillas de Excel. En cuanto a compras de MP se compra siempre lo que tiene más salida y el margen que te deja la empresa, por lo general se compra en cantidad y la ventaja es que, al pedir en cantidad, hacen precio. No tenemos un esquema de compra, se va viendo en el momento, hay cosas que no se pueden tener en stock porque son caras y no tienen mucha salida, pero si se hacen encargos.

**Entrevistador:** ¿Utiliza algún indicador para la toma de decisiones? ¿Cuáles? ¿Cuáles son los parámetros en los que se basa la toma de decisiones?

**Entrevistado:** Nos basamos en cómo está el mercado, en las entregas, competencia, la demanda, las marcas, combo. El concepto que hay es que el negocio se tiene que hacer, se tiene que tratar de vender ¿cómo? No espero vender siempre y cuando le genere ganancia. La mayoría de las operaciones se realizan por cheques y que la utilidad quede reflejada en el cheque de forma de no emitir cheques, se trata de minimizar los gastos que se puedan evitar.

**Entrevistador:** ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

**Entrevistado:** Yo te diría que, esto es como etapas, vos llegas a lo que te habías propuesto y después querés otra cosa, nosotros al principio decíamos cuándo será el día que tengamos todo listo, no estemos con deudas; ahora estamos así saltando



a la otra etapa, debemos muy poco y ampliamos mucho nuestra fábrica de producción; lo que nos ayudó mucho es la confianza de nuestros clientes que nos eligen una y otra vez y además por el boca en boca que cada año aumentamos más nuestra cartera de clientes .

Si tenemos como a mediano plazo poder incorporar una maquinaria más que nos ayudaría mucho a automatizar más los procesos productivos y agilizar toda la producción y poder cumplir con nuestros proyectos solicitados.

Y algo con lo que, si soñamos, pero más a largo plazo, es poder tener una sucursal más.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional LA 2022



# **MANUALES DE FUNCIONES Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**



|                             |  |                |                        |
|-----------------------------|--|----------------|------------------------|
| <br>Marmolería<br>"Granito" | <b>MANUAL DE PROCESOS DE<br/>COMPRAS DE INSUMOS PARA<br/>LA PRODUCCIÓN</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|                             |  | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|                             |  | <b>Página</b>  | <b>1</b>               |

Proceso: Compra de insumos para la producción (mármoles, granito) – Emisión de la Orden de Compra

**Compras:**

1. Ingresa al sistema y visualiza el stock existente de los insumos para la producción.
2. Solicita reposición de algún faltante o compra insumos para algún proyecto en específico que llegue una piedra particular que solo se lo hace por pedido.
3. Evalúa y consulta presupuesto de Compra.
4. Consolida y define insumos/bienes a comprar.
5. Genera y emite Solicitud de Cotización (SC) vía mail al proveedor (generalmente ya cuenta con un proveedor con el que tienen exclusividad comercial) junto con otros proveedores.
6. Envía SC al Proveedor.
7. Posteriormente recibe el/los presupuestos de proveedores.
8. Genera y emite Planilla Comparativa de Presupuestos (PCP) en planillas Excel.

**Jefe de Producción:**

9. Recibe y analiza PCP:
  - 9.1 Si modifica la PCP, indica modificaciones en la PCP. Retoma punto 5.
  - 9.2 No modifica la PCP; adjudica la compra, firma y entrega PCP a Compras. Continúa punto 10

**Compras:**

10. Recibe la OC autorizada por Jefe de Producción.
11. Genera OC en sistema.
12. Emite del sistema de gestión OC por triplicado:
  - Una copia de la OC envía al proveedor.
  - Una copia de la OC "ciega" envía a Depósito/Almacén de Insumos para la Producción.
  - Una copia archiva de forma definitiva y adjunta a la SC y PCP.

| Elaborado por | Aprobado por |
|---------------|--------------|
|               |              |



|  |   |                |                        |
|--|---|----------------|------------------------|
| <br><b>Marmolería<br/>"Granito"</b> | <b>MANUAL DE PROCESIMIENTOS DE<br/>VENTAS</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|  |   | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|  |   | <b>Página</b>  | <b>1</b>               |

**Proceso:** Ventas de Servicio – Venta de contado/transferencia.

**Asesoría de Ventas:**

1. Recibe y atiende al cliente (presencial en la empresa, vía mail o por WhatsApp)
2. El cliente presenta ante el asesor el plano realizado por el Arquitecto que tomará al mando la obra con las medidas de las cosas a colocar en sus respectivos lugares.
3. Asesora sobre los productos solicitados y muestra los materiales al cliente según los muestrarios exhibidos.
4. Ingresa en el sistema los productos solicitados para cotizar.
5. Verifica si aplica algún tipo de descuento.
6. Confecciona el presupuesto y entrega al cliente. (Indicándose condiciones de pago y plazos).
7. En el sistema se verifica de qué tipo de cliente se está tratando
  - 7.1 Si es cliente de la empresa, se verifica en el Sector de Créditos el estado de cuenta de dicho de cliente.
  - 7.2 Si no es cliente, se hace la "Apertura de Cuenta" y se pide toda la información necesaria para su Alta como Cliente.
8. Si el cliente está conforme con el presupuesto, se abona y con ello se congelan los materiales a utilizar, no así el precio ya que al ser una empresa que cotiza en dólares y ser una moneda muy cambiante los valores se van actualizando.
9. Transcurrido el tiempo, y el cliente ya cuenta con todos los muebles ubicados en su lugar se programa un turno (según disponibilidad de agenda al momento de la fecha).
10. Se toman los datos del Cliente (nombre, apellido, domicilio al que deben dirigirse, horario de visita y los lugares a medir).
11. Se informa al Jefe de producción, todo lo referido a la información que se tomó para el día del turno.

**Jefe de Producción:**

12. El jefe de Producción, se dirige hacia la obra en construcción para tomar las medidas exactas.
13. Eleva al área de Ventas toda la información recabada de la información.

**Asesoría de Ventas:**

14. Recibe los datos de las mediciones
15. Compara el plano recibido al momento de la llegada del cliente vs. Las medidas realizadas en el lugar.
16. En caso de haber diferencias en las mediciones, se ajusta el presupuesto confeccionado en el paso 6.



|                                     |  |                |                        |
|-------------------------------------|--|----------------|------------------------|
| <br><b>Marmolería<br/>"Granito"</b> | <b>MANUAL DE PROCEDI-MIENTOS DE<br/>VENTAS</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|                                     |  | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|                                     |  | <b>Página</b>  | <b>2</b>               |

17. Se solicita aprobación por parte del cliente en caso de que haya aumentos en el presupuesto por las diferencias observadas.
18. Una vez aceptado el nuevo presupuesto. Se abona lo restante del presupuesto.
19. Genero OP (Orden de Producción) con todos los datos necesarios para comenzar a producir.

**Jefe de Producción:**

20. Una vez recibida la OP, se comienza a trabajar sobre lo solicitado.
21. Finalizada la producción se da aviso al Área de ventas para coordinar con el cliente la colocación y entrega.

**Asesoría de Ventas:**

22. Coordina con el cliente la fecha y hora de colocación de los materiales solicitados.

**Jefe de Producción:**

23. Se envía la cantidad de personal requerido según la magnitud del proyecto para la colocación.
24. Entrega de folleto con los cuidados que debe tener el mármol.

| <b>Elaborado por</b> | <b>Aprobado por</b> |
|----------------------|---------------------|
|                      |                     |



|                             |  |                |                        |
|-----------------------------|--|----------------|------------------------|
| <br>Marmolería<br>"Granito" | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE<br/>CUENTAS CORRIENTES DE<br/>CLIENTES (COBRANZAS)</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|                             |  | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|                             |  | <b>Página</b>  | <b>1</b>               |

## 1) DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### 1.1. Misión:

Gestionar el manejo de las Cuentas Corrientes de los Clientes (deudoras y eventualmente acreedoras por anticipos de los clientes), garantizando que los saldos sean fiel reflejo de la realidad económica de dichas cuentas, cuidando que se mantengan permanentemente actualizados, de manera de contar con información oportuna y veraz.

### 1.2. Funciones principales

- a. Cumplimentar las políticas de administración de Cuentas Corrientes de Clientes (Ver Manual de Políticas de Créditos) necesarias para que las mismas sean un fiel reflejo de su realidad económica.
- b. Llevar todo tipo de información relativa a Cuentas Corrientes de los Clientes, que permita un correcto y oportuno análisis de las mismas.
- c. Emitir Planillas de Vencimientos de Créditos, según periodicidad pautada por Dirección.
- d. Integrar los legajos de Clientes en cuenta corriente, con toda la documentación que sea necesaria para el análisis de los mismos.
- e. Emitir opinión e informes, previo análisis de los Estados respectivos, sobre la situación de cada uno de los Clientes.
- f. Cumplimentar las políticas (Ver Manual de Políticas de Ventas) necesarias para asegurar que las cuentas contables sean fiel reflejo de la realidad económica de la Empresa.
- g. Instrumentar y controlar la gestión de análisis de cuentas corrientes de Clientes y la respectiva conciliación con los registros contables respectivos, brindando la información necesaria para la gestión de cobranzas.
- h. Controlar que se cumplan las medidas de confidencialidad y seguridad de la información procesada y de la respectiva documentación de respaldo.

## 2) ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 2.1. Depende directamente del Jefe de Administración
- 2.2. No posee personal bajo su responsabilidad.

## 3) PROCEDIMIENTOS EN LOS QUE PARTICIPA

- 3.1. Venta en cuenta corriente y su posterior cobranza
- 3.2. Venta y Cobranza con mercadería pendiente de ser remitida y su posterior remisión
- 3.3. Venta con pago anticipado
- 3.4. Devoluciones de mercadería vendida
- 3.5. Bonificaciones comerciales



|  |  |                |                        |
|--|--|----------------|------------------------|
| <br>Marmolería<br>"Granito" | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE<br/>CUENTAS CORRIENTES DE<br/>CLIENTES (COBRANZAS)</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|  |  | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|  |  | <b>Página</b>  | <b>2</b>               |

#### 4) ACTIVIDADES Y TAREAS A CARGO DEL PUESTO DE TRABAJO

##### 4.1. Controlar los legajos de Ventas

4.1.1. Recepcionar el Legajo de venta que prepara dicho sector y realizar un control integral

4.1.2. Verificar consistencias; esto implicara que se haga un cruce con el presupuesto definitivo, la orden de producción del proyecto a realizar y la factura de la misma.

4.1.3. Verificar la firma del jefe de producción en la Orden de producción que da conformidad del trabajo que se realizo

4.1.4. ¿Existe inconsistencias?

4.1.4.1. **NO.** Si no hay inconsistencias validar los controles y archivar el Legajo de ventas de manera transitoria

4.1.4.2. **SI.** Si hay inconsistencias, observar el Legajo, obtener evidencias de las desviaciones, solicitar definiciones:

a. Si se confirma que existe la inconsistencia, se realizan las modificaciones pertinentes y continuamos como el punto 4.1.4.1

b. Si no se autoriza, devolver el Legajo de Ventas a "Ventas" para su corrección.

4.1.4.3 Al momento de la cobranza, incorporar al Legajo de Ventas el "Recibo" correspondiente.

4.1.4.4 Analizar saldo

a) Si no hay observaciones, archivar definitivamente el Legajo de dicha venta

b) Si hay observaciones, revisar nuevamente todo el legajo de la venta

##### 4.2 Emitir listados y Estados de Cuentas

4.2.1 Emitir Listados (todos los días lunes al comienzo de la jornada) de las Cuentas de los clientes y entregar a "Créditos y Cobranzas" para su análisis y gestión

4.2.1.1 Listado 1: Listado de Saldos de los Clientes

4.2.1.2 Listado 2: Listado de Composición de saldos de clientes

##### 4.3 Análisis de Cuentas a cobrar

4.3.1 Obtener listado de cuentas a cobrar y aplicar filtros

4.3.2 Analizar situaciones particulares según la política de créditos que posea la empresa

4.3.3 Informar el resultado de este análisis al Jefe de Administración



|   |  |                |                        |
|---|--|----------------|------------------------|
| <br><b>Marmolería<br/>         "Granito"</b> | <b>MANUAL DE FUNCIONES DE<br/>         CUENTAS CORRIENTES DE<br/>         CLIENTES (COBRANZAS)</b> | <b>Versión</b> | <b>1</b>               |
|   |  | <b>Fecha</b>   | <b>Septiembre 2022</b> |
|   |  | <b>Página</b>  | <b>3</b>               |

## 5) INDICADORES

### 5.1. Análisis de variación entre meses

Análisis de variación de

$$\text{Legajos de ventas analizados} = \frac{\text{PROMEDIO SEMANAL DE LEGAJOS DE VENTAS ANALIZADOS DEL MES}}{\text{PROMEDIO SEMANAL DE LEGAJOS DE VENTAS DEL MES ANTERIOR}}$$

### 5.2. Análisis de demora en la revisión de legajos de venta

$$\text{Demora en la revisión de Legajo de venta} = \frac{\text{CANTIDAD DE HORAS TRABAJADAS}}{\text{CANTIDAD DE LEGAJOS DE VENTA RECIBIDOS}}$$

### 5.3. Análisis de conciliaciones solicitadas por cliente:

$$\text{Conciliaciones solicitadas por cliente} = \frac{\text{CONCILIACIONES DE CUENTAS REALIZADAS}}{\text{CANTIDAD DE CONCILIACIONES SOLICITADAS POR CLIENTES}}$$

| Elaborado por | Aprobado por |
|---------------|--------------|
|               |              |