FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Trabajo Final de Grado
para la obtención del título de
CONTADOR PÚBLICO

MADERAS DEL SUR

Clarinda Armúa Bueno

Taller de Gestión Estratégica en una Organización

Tutores: Mag. Marcelo Riccone, (MBA)

Mag. Santiago Conde

Punta del Este, julio 2020

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a la familia Rodríguez Grille la posibilidad de conocer la labor de la empresa la cual manejan hace quince años. Se destaca la transparencia con la cual brindaron la información necesaria para llevar a cabo dicho trabajo y se valora la recepción de planteos de mejora para una mejor gestión empresarial.

A pesar de que todos fueron fieles colaboradores al momento de brindar el material necesario, hago en esta oportunidad una mención especial al trato del Sr. Ricardo Rodríguez, quien a pesar de tener una agenda apretada dedicaba amablemente su tiempo.

Al equipo docente y compañeros, a cada uno por su aporte, para que hoy pueda gracias a la escucha mutua, presentar este trabajo y culminar una etapa tan importante y esperada en mi vida.

Y, por último, pero no menos importante; un especial agradecimiento a mi familia, a mi hijo Juan Bautista que, de tan solo nueve años, empezó este camino a mi lado y me ha acompañado y apoyado de manera incondicional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS *1*

ÍNDICE *2*

RESUMEN EJECUTIVO *4*

CAPÍTULO I *5*

I.1 Introducción **5**

I.1.1 Objetivos generales 5

I.1.2 Objetivos específicos 5

CAPÍTULO II *6*

II.1 Marco Teórico **6**

II.1.1 Planificación estratégica 6

II.1.2 Etapas de planificación estratégica **8**

II.1.2.1 Misión, visión, valores y propuesta de valor. 8

Propuesta de Valor 9

II.1.2.2 Análisis de Factores Internos y Externos 10

II.1.2.3 Mapa Estratégico 12

II.1.2.4 Objetivos Estratégicos 12

II.1.2.5 Cuadro de Mando Integral 13

II.1.2.5.1 Perspectivas 15

II.1.2.6 Indicadores 17

II.1.3 Control de Gestión 17

II.1.4 Presupuesto 19

CAPÍTULO III *21*

III Aplicación al caso de Estudio **21**

III.1 Presentación de la organización. 21

III.2 Propósito e intención estratégica de la organización. **22**

III.2.1 Misión, Visión, Valores. Propuesta de Valor 22

III.2.2 Análisis de factores internos y externos 24

III.2.4 Mapa Estratégico 32

III.2.5 Objetivos Estratégicos 32

III.2.6 Cuadro de Mando Integral 37

III.2.7 Control de Gestión 38
III.2.8 Componentes de la Gestión 38
III.2.9 Mecanismos de Control 38
III.2.10 Sistema de control 39
III.2.11 Tipo de control 40
III.2.12 Centros de responsabilidad 40
III.2.13 Indicadores 41
III.4 Presupuesto 45
III.4.1 Características del Presupuesto 45
III.4.2 Proceso Presupuestal 45

CAPÍTULO IV *50*

IV.1 Conclusión y aprendizajes **50**

Referencias Bibliográficas *51*

ANEXOS *52*

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo basado en la actividad de la empresa Maderas del Sur se ha elaborado con el fin de identificar sus procesos y sistemas de gestión para llevar a cabo los planes estratégicos, planes de acción y mecanismos de control que le permitan a la empresa operar de manera eficiente. El mismo está enfocado en potenciar el negocio y sobrellevar los problemas o inconvenientes que se presenten a la empresa.

En primera instancia se elaboró un marco teórico con los temas relevantes tratados en el curso, mediante bibliografía consultada a lo largo de la carrera. Al ser una empresa familiar con ánimo de crecimiento no fue difícil visualizar en la organización los conceptos tratados a no ser algún punto que se podrá visualizar con mayor precisión una vez que la empresa opte quizás por algún control más formal dentro de la organización.

Las herramientas utilizadas para llevar adelante el análisis de la organización consistieron en la implementación del análisis FODA, PESTEL, cinco fuerzas competitivas de Porter, CMI (cuadro de mando integral) que le permitirán a la empresa implementar con mayor eficacia las propuestas y presupuesto proyectado para el año 2021.

A partir de este planteamiento se busca aumentar la productividad y rendimiento de Maderas del Sur, mejorando el servicio que va desde el diseño y planificación, hasta el servicio postventa que garantiza los productos, otorgándoles a los clientes un producto que satisfaga sus necesidades por completo.

En base a la información obtenida se concluye que Maderas del Sur a pesar de su gran trabajo en estos años de trayectoria en el mercado, aún tiene mucho trabajo por delante en cuanto a su crecimiento, expansión y gestión propuesto.

Para darle continuidad al proyecto los indicadores de gestión atenderán diferentes perspectivas del negocio.

CAPÍTULO I

I.1 Introducción

I.1.1 Objetivos generales

En este mundo que avanza a ritmo vertiginoso podemos decir que la organización del siglo XIX va quedando cada vez más lejos de la realidad actual. La gestión empresarial arraigada a la figura de autoridad de la empresa tradicional no es algo que acompañe los nuevos tiempos.

En la actualidad los mandos gerenciales se enfrentan a un entorno de constantes innovaciones y alta competitividad, donde se busca incansablemente la excelencia empresarial. Los riesgos inherentes que crecen de manera exponencial no quedan fuera del contexto; por este motivo el mayor desafío a que se enfrentan hoy los líderes empresariales es seguir siendo competitivos desarrollando negocios rentables en un contexto de mucha turbulencia.

El principal objetivo de este trabajo es proporcionar y diseñar sistemas de control y gestión para que la empresa pueda disponer de información útil, relevante y fiable. De esta manera podrá definir y llevar a cabo sus objetivos estratégicos y como consecuencia estar así capacitada para la toma de decisiones eficientes de forma oportuna, acertada y proactiva.

I.1.2 Objetivos específicos

Con el presente trabajo se abordarán los temas antes mencionados en el marco teórico y luego el desafío estará en aplicar cada concepto a la empresa seleccionada. Para culminar se realizarán recomendaciones para la aplicación de herramientas necesarias e importantes en la gestión empresarial trabajada.

CAPÍTULO II

II.1 Marco Teórico

II.1.1 Planificación estratégica

En esta oportunidad cito algunas definiciones de distintos autores para entrar en el contexto buscado. El profesor Kenneth R. Andrews[1] entre otros define la estrategia como "el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas, de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" Según W.Jimenéz[2] "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"

En lo que refiere a la planificación estratégica el autor Peter Drucker[3], la define como el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro. En resumen, la planificación estratégica tiene contenido general, está diseñada por la dirección de la empresa y orientada a las relaciones dentro y fuera de esta.

El proceso de planificación estratégica se compone de seis etapas principales, las cuales deben estar definidas de forma tal que logren alinear a la organización con sus objetivos. En la Figura I podemos apreciar un sistema de gestión acoplado a la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operativa.

[1] Kenneth R. Andrews (2005), The Concept of Corporate Strategy. Por Kenneth R. Andrews. Homewood, Ill.: R. D.Irwin, 1980 Revised Ed. XI

[2] Jiménez Castro, Wilburg; Introducción al estudio de la teoría administrativa, 4ª ed. México: FCE, 1974.

[3] Peter Drucker; La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas de Peter F. Drucker, Editorial El Ateneo, 1984 Bs.As, Argentina.

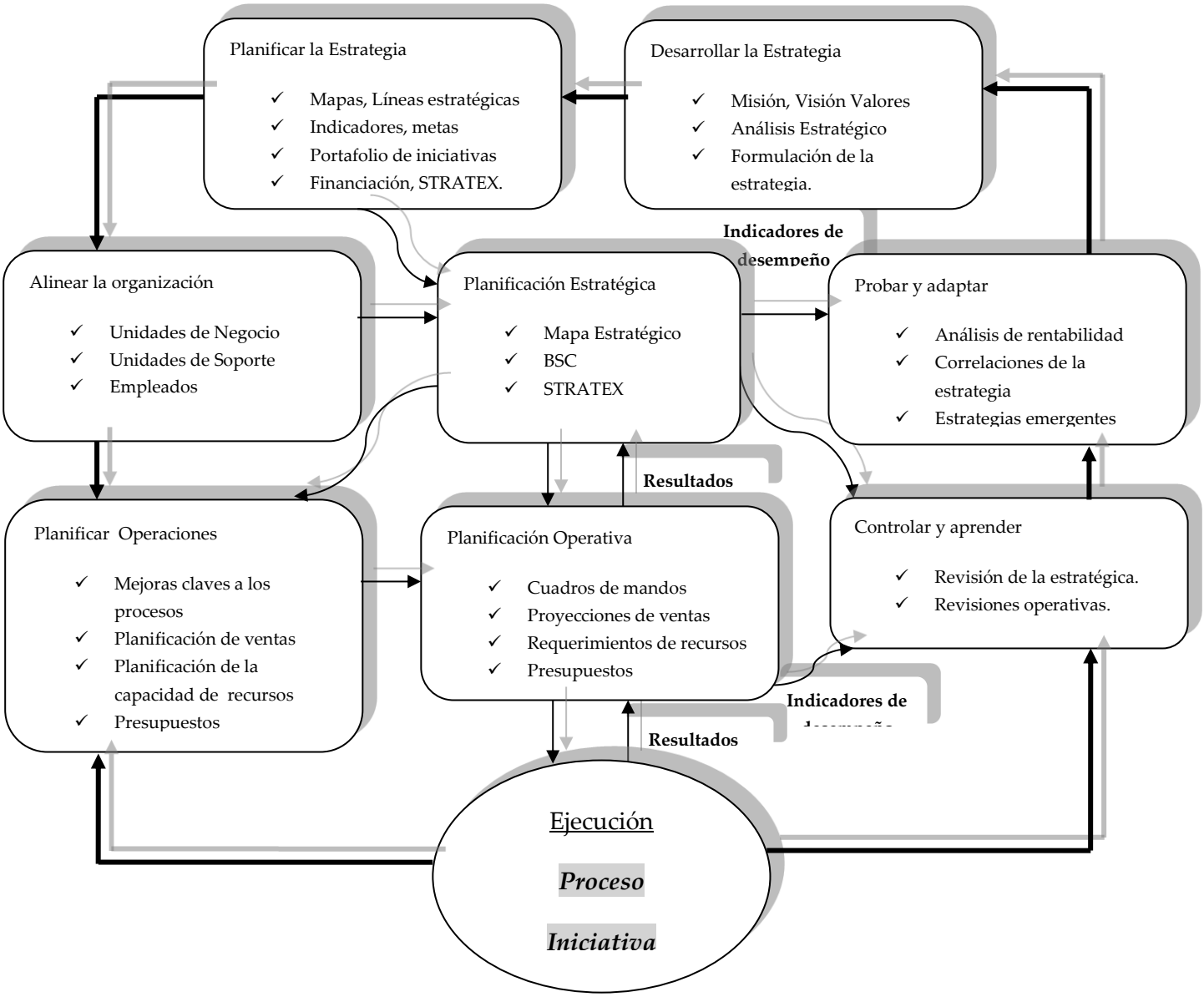


Figura I: Etapas del proceso de planificación estratégica

Fuente: Elaboración propia basada en el libro; The Execution Premium Escrito por Robert S. Kaplan, David P.

II.1.2 Etapas de planificación estratégica

II.1.2.1 Misión, visión, valores y propuesta de valor.

Los conceptos de misión, visión y valores nos permiten perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Misión

"Es la declaración del objetivo de la organización, es decir, lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una misión clara funciona como "la mano invisible" que guía al personal de una organización"; así es definida por Kotler[4], Philip y Armstrong, Gary.

Las declaraciones de misión deben tener un significado y ser específicas; deben destacar las fortalezas de la compañía en el mercado. Según se puede observar en el mercado muchas misiones se elaboran con el propósito de cumplir con lo formal y careciendo de lo importante que es conseguir a través de ellas lineamientos específicos y funcionales. La misión debe enfocarse en los clientes y en la experiencia que la compañía desea crear, debe incluir aspectos como: qué hace la empresa, dónde lo hace y para quién lo hace. Por lo que se puede decir que indica la dirección a la que apunta.

Visión

Según revista académica[5], "es un hilo conductor que articula la naturaleza de la empresa y sus intenciones para el futuro. Estas se basan en cómo la administración considera que el entorno se desarrollará y cómo el negocio puede y debe ser en el futuro".

Según lo dicho, una visión tiene la característica de ser basada en un sólido conocimiento del negocio a implementar y de las fuerzas que hoy día determinan el futuro de la organización. Debe promover la participación creativa e innovadora de los colaboradores promoviendo así

[4] Kotler, Philip y Armstrong, Gary; Marketing 14 edición.

[5] ama.com.org

las ganas de ser cada día más competitivos. Empodera de alguna manera a los individuos para la toma de decisiones significativas acerca de las estrategias y tácticas a implementar.

Valores

Los valores son capaces de describir a una organización en sí misma, son los que determinarán sus normativas generales. Son las convicciones que orientan la toma de decisiones hacia sus objetivos.

Su importancia se basa en que permiten planificar, elaborar y desarrollar un plan con el soporte de la misión y visión de la organización. A través de ellos se transmite la identidad de la organización a sus interesados.

Propuesta de Valor

Según los autores Kaplan y Norton[6] "La Propuesta de Valor es aquella que describe de qué manera la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos"

"La PV debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia"

[6] Conceptos tomados de material de estudio: Administración Estratégica.

II.1.2.2 Análisis de Factores Internos y Externos

PESTEL analiza el impacto de las tendencias en el emprendimiento según los factores:

- ✓ Políticos.
- ✓ Económicos.
- ✓ Socio - culturales.
- ✓ Tecnológicas.
- ✓ Ecológicas.
- ✓ Legales.

El análisis FODA es una herramienta muy útil al momento de seleccionar estrategias a aplicar en una empresa. Permite mediante la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno encontrar una forma eficiente y eficaz de cumplir con los objetivos organizacionales.

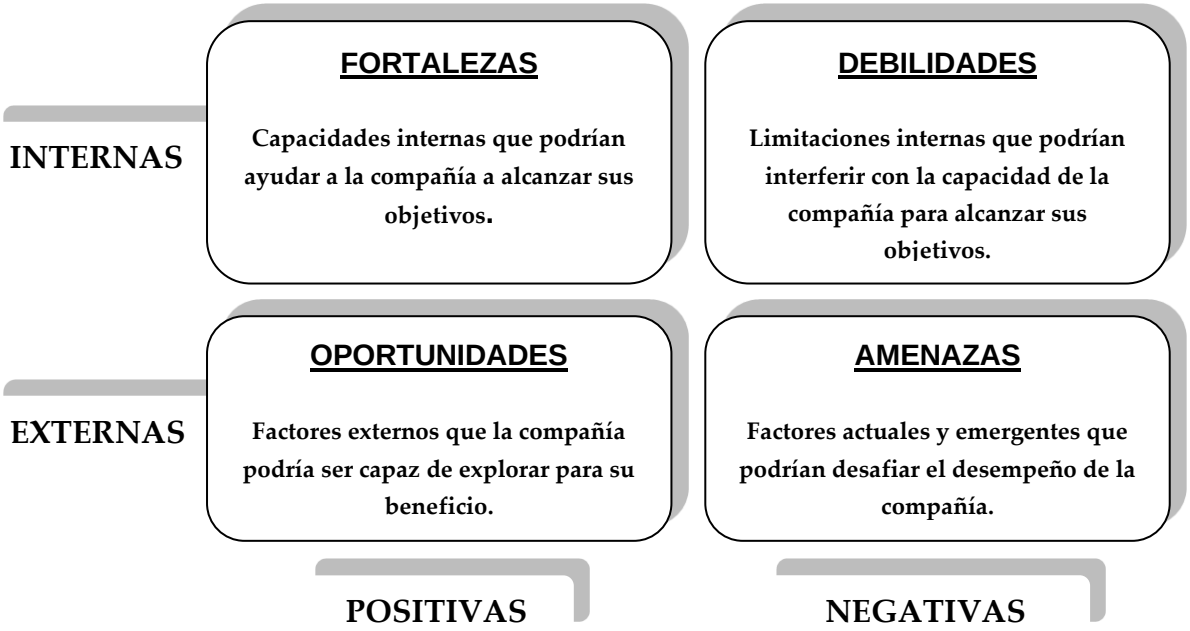


Figura II: Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Fuente: Elaboración propia basada en el libro; KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY Marketing Decimocuarta edición

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite de alguna manera alcanzar una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; son recursos que aún no tiene, actividades que aún no las realizan positivamente y habilidades que aún no es capaz de desarrollar.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y productivos. Son los que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, permitiendo obtener ventajas competitivas. Estas si son implementadas de forma oportuna, pueden mejorar la gestión y posicionar a la empresa de forma conveniente frente a sus competidores.

Amenazas

Las amenazas son limitantes que presenta el entorno que hace difícil el posicionamiento de la empresa en el mercado, incluso pueden atentar contra la permanencia de la organización. Es importante conocerlas para realizar un plan para minimizarlas y transformarlas en oportunidades.

El modelo de PORTER de las cinco fuerzas es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta proporciona conocimientos de la competencia que existe en una industria, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas si fuera necesario.

II.1.2.3 Mapa Estratégico

Según material de estudio[7]; los mapas estratégicos y el CMI proporcionan relaciones causales explícitas, que van de las mejoras a la calidad y los procesos a los resultados exitosos para los clientes, los accionistas y otras partes interesadas. Las relaciones causa y efecto de un mapa estratégico y los objetivos estratégicos del CMI destacan las mejoras a los procesos que son más críticas para el éxito y la ejecución de la estrategia. El CMI brinda la orientación que necesitan las organizaciones para retirar los recursos escasos de personal y fondos asignados a la mejora de procesos vitales que ya están operando satisfactoriamente y reasignarlos a los que son más críticos para implementar la estrategia.

El concepto de mapa estratégico fue diseñado por los autores Robert Kaplan y David Norton. Es una completa representación visual de la estrategia de una organización que traslada la estrategia a objetivos, los cuales se vinculan por su relación de causa-efecto, por lo que los objetivos deben estar relacionados de forma lógica. Permite al directorio y gerentes tener una visión global de la empresa, visualizando de forma sencilla y clara si las metas definidas se están alcanzando. Se diseña en cuatro grandes perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

II.1.2.4 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas planteadas por la organización, las cuales pretende cumplirlas a largo plazo. Se trasladan a las acciones y comportamiento de la organización para cumplir con su misión y visión y por lo tanto con las metas planteadas.

[7] Conceptos tomados de material de estudio a cargo de: John Miles Phd Ing. Roberto Auliso 2014

No es de menor importancia destacar que los objetivos deben ser SMART, que por su sigla en inglés significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo, o sea, al momento de plantearse sus objetivos, las organizaciones deben tener claro que los mismos deben cumplir esas condiciones básicas. Para saber si se están llevando a cabo acciones alineadas a las metas, deben ser monitoreadas y evaluadas con indicadores.

II.1.2.5 Cuadro de Mando Integral

El concepto de cuadro de mando integral (CMI), fue desarrollado por los economistas Robert Kaplan y David Norton, su fin fue medir cómo evolucionan las organizaciones, basándose en su estrategia a largo plazo. El CMI[8] brinda la orientación que necesitan las organizaciones para sacar los recursos escasos de personal y fondos asignados a la mejora de procesos vitales que ya están operando satisfactoriamente y reasignarlos a los que son más críticos para implementar la estrategia.

El CMI es una herramienta de gestión y planificación, donde la estrategia de la organización se convierte en objetivos operativos utilizando los recursos de forma eficiente para lograr alcanzar las metas planteadas. Este puede ser utilizado a nivel global y a nivel de departamentos, siempre alineados a los objetivos estratégicos de la organización en su conjunto.

Los objetivos estratégicos se alinean en cuatro perspectivas, según lo hablado en el capítulo II.1.2.3 Mapa estratégico: financiera, de clientes, de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Se debe analizar cada una de ellas y definir objetivos en cada nivel y por último se determinan indicadores que permiten medir y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

[8] Conceptos tomados de material de estudio a cargo de: John Miles Phd Ing. Roberto Auliso 2014

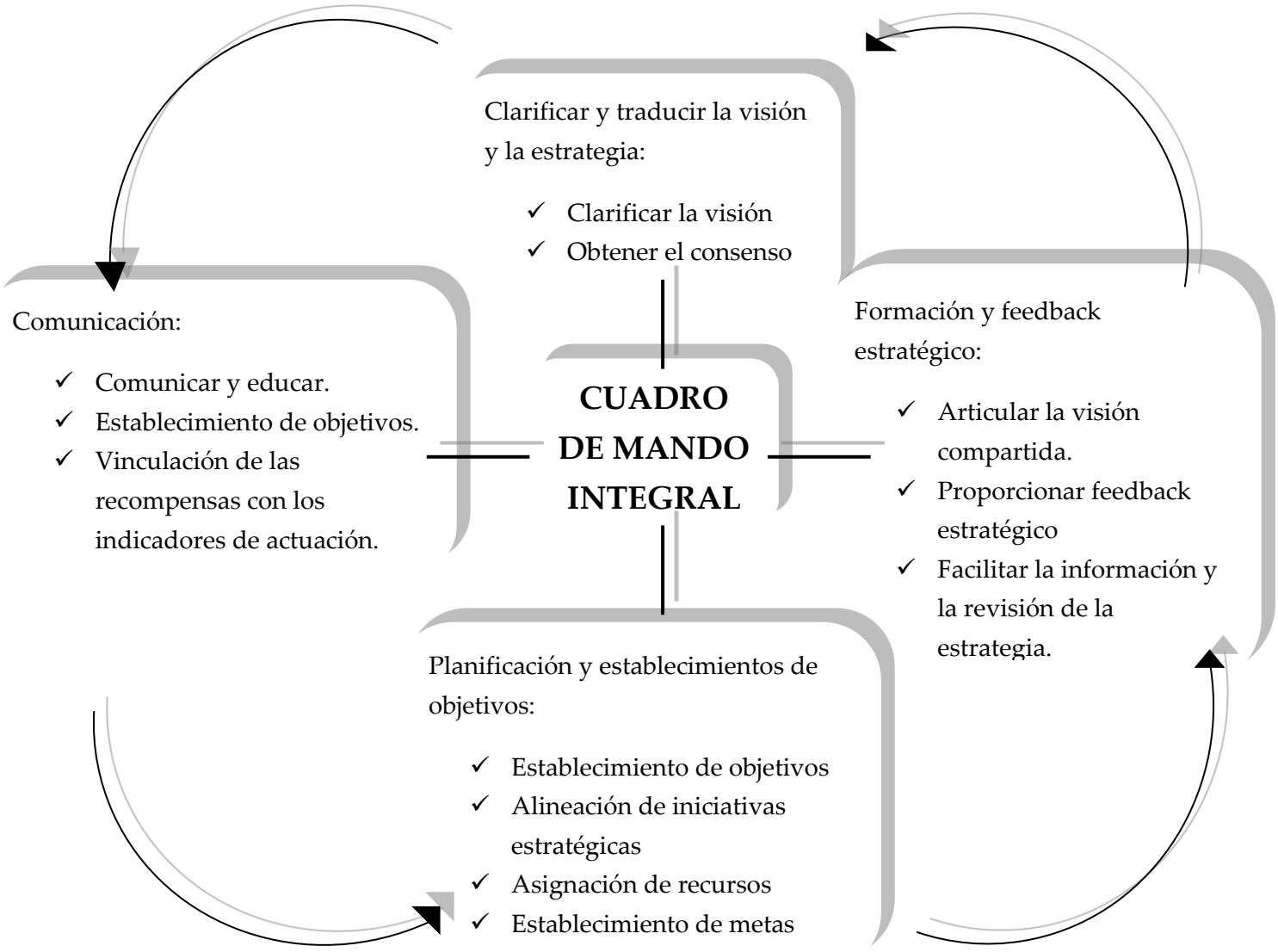


Figura III: Estructura; Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Elaboración Propia basada en el libro; Robert S. Kaplan y David P. Norton, "The Balanced Scorecard",
2° edición, año 2002.

II.1.2.5.1 Perspectivas

Todos los objetivos estratégicos del CMI se definen en base a las estrategias, lo que hace su valor competitivo y el posicionamiento frente a sus competidores. Según Kaplan y Norton esto se traslada en las cuatro perspectivas que se mencionaran a continuación.

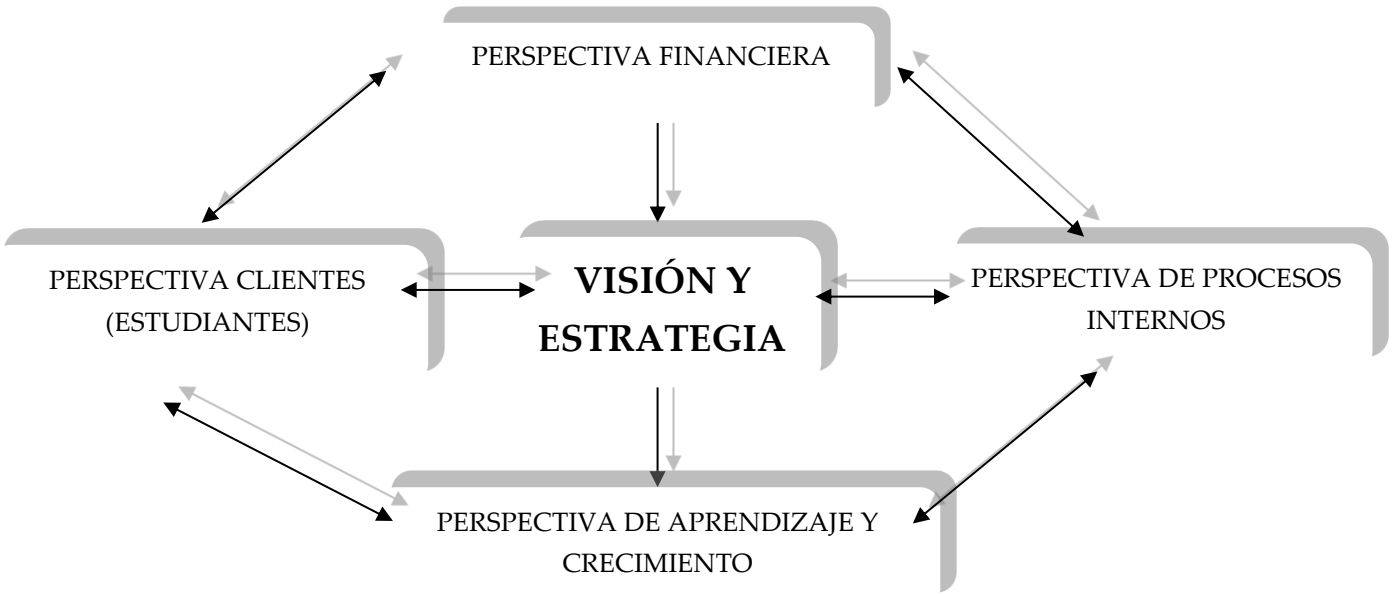


Figura IV: Estructura de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Elaboración propia basada en el libro Kaplan y Norton, año 2001

Según material de estudio[9]; el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los recursos intangibles con los procesos de creación de valor. Se construye agrupando los factores críticos en cuatro perspectivas:

- ✓ La perspectiva **financiera** (de resultados y otros) describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales y otros no financieros. Los resultados deben contemplar tanto a los accionistas como a los restantes interesados.

- ✓ La perspectiva de la **propuesta de valor** define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los recursos intangibles creen valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de ejecución de la estrategia. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia, describe cómo se diferenciará la organización a los ojos del cliente. Además, se deberán identificar las otras partes interesadas y la propuesta de valor que debe realizar la organización para satisfacerlas.

- ✓ La perspectiva de **procesos internos** identifica los pocos procesos críticos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes y otros interesados. Además, contribuyen a lograr directamente objetivos de la perspectiva de resultados como la eficiencia. Si bien todos los procesos deben realizarse adecuadamente, sólo unos pocos crean la diferenciación estratégica. El mapa estratégico debe identificar estos procesos clave de modo que los directivos y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos continuamente.

- ✓ La perspectiva de los **recursos** identifica los recursos intangibles, físicos y financieros que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información), qué clase de ambiente (capital organizacional), que tipo de relaciones (capital relacional), que infraestructura específica y que estructura de financiación se requiere

[9] Conceptos tomados de material de estudio a cargo de: John Miles Phd Ing. Roberto Auliso 2014

para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos recursos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

En conjunto, las perspectivas de resultados y del cliente indicadas por los mapas estratégicos describen lo que la organización espera lograr: mejoras en el valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras a la productividad, aumentos de la participación de la empresa en los gastos del cliente, mediante la adquisición, la satisfacción, la retención, la lealtad y el crecimiento de sus clientes. Tomados en conjunto los objetivos de las dos últimas perspectivas, describen cómo la organización implementará su estrategia.

II.1.2.6 Indicadores

Según material de estudio[10]El mapa estratégico es un instrumento que nos ayuda a definir los factores críticos para la ejecución de la estrategia. Luego, para cada factor crítico, se deberá establecer uno o más indicadores, cada uno con su valor meta. A partir de allí se definen las acciones necesarias para alcanzar las metas, o sea, para cerrar la brecha entre el valor actual y el valor objetivo. O sea, hay que traducir los objetivos estratégicos del mapa estratégico en un cuadro de indicadores (Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard) que aclara y pone en funcionamiento el significado de las palabras utilizadas para definir cada indicador. Las iniciativas estratégicas identifican los programas de acción y los requisitos de recursos para que la empresa logre el desempeño deseado.

II.1.3 Control de Gestión

Según Hughe Jordán[11] es "el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los

[10] Conceptos tomados de; material de estudio a cargo de: John Miles Phd Ing. Roberto Auliso 2014

[11] Conceptos tomados de; material de estudio a cargo de: John Miles Phd Ing. Roberto Auliso 2014

objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados"

El objetivo principal del sistema de control es contar con las herramientas necesarias para evaluar y controlar que las acciones de la organización están alineadas a su estrategia, además de lograr identificar los principales problemas estratégicos

Los componentes del control de gestión son los siguientes:

Mecanismos formales:

- Planificación estratégica
- Diseño de la estructura organizativa
- Diseño de una contabilidad de gestión
- Definir indicadores de gestión y su seguimiento

Mecanismos informales:

- Supervisión directa
- Cultura organizativa
- Transmisión de valores institucionales y el grado de identificación de los integrantes con los mismos.
- Autocontrol mediante el fomento de la motivación individual: modelos participativos
- Identificación de las personas con la organización
- Estilos y relaciones personales

En función de los mecanismos de control, se identifican cuatro sistemas de control, lo que ayudará a alinear los comportamientos hacia los objetivos.

1. Familiar o de clan: se utiliza en organizaciones pequeñas y centralizadas
2. Burocrático o de formalización del comportamiento: se utiliza cuando hay mucha formalización y las actividades son rutinarias
3. Por resultados o de mercado: la organización se caracteriza por delegar las funciones, descentralizar las decisiones y se miden resultados.

4. Ad - hoc o de *network*: se utiliza cuando las tareas no se pueden formalizar, hay supervisión directa y sistemas de control informales.

El siguiente paso en la gestión es definir centros de responsabilidades, lo que facilita la comunicación y negociación de los objetivos, estimula la motivación y verifica las responsabilidades de cada centro

II.1.4 Presupuesto

Según Amat[12], es una de las herramientas esenciales para que el control de gestión pueda llevar a cabo su función básica de ayudar a dirigir el negocio de la empresa. El control presupuestario pretende ser una herramienta que anticipe la marcha del negocio, ayudando a posicionar la empresa dentro de su entorno competitivo.

Complementariamente, también permite mediante análisis de las desviaciones que se generan entre el presupuesto y la realidad, profundizar en el análisis de la situación actual del negocio. Se clasifican en:

Presupuesto integral: surge de la integración de los presupuestos formulados por áreas; se realizan tres presupuestos finales: flujo de caja proyectado, estado de situación financiera proyectado y el estado de resultado proyectado.

Presupuestos flexibles: diseñados para variar según el nivel de ventas o producción

Presupuestos suplementarios: diseñados para períodos extensos, es una guía para el diño de los presupuestos mensuales.

Presupuestos base cero: requiere la total y detallada justificación de las erogaciones a partir de su origen y no como incrementos de presupuestos anteriores.

[12] Conceptos tomados de material de estudio en el cual se cita a J. Amat – Control Presupuestario 2da Edición, 2002, p. 28

Presupuestos por Planes o Programas: se utiliza en presupuesto de investigación y desarrollo, presupuesto de relaciones públicas, presupuesto de inversiones.

Presupuestos de Explotación: se utiliza para el presupuesto de ventas, de compras y de gastos

El control presupuestario es un proceso por el cual se compara la realidad con lo presupuestado y eventualmente se toma acciones correctivas

Luego se deben analizar las desviaciones según la información histórica de la empresa, calculando el porcentaje de desviación. En el caso de presupuestos flexibles se puede corregir el presupuesto en base a la información real

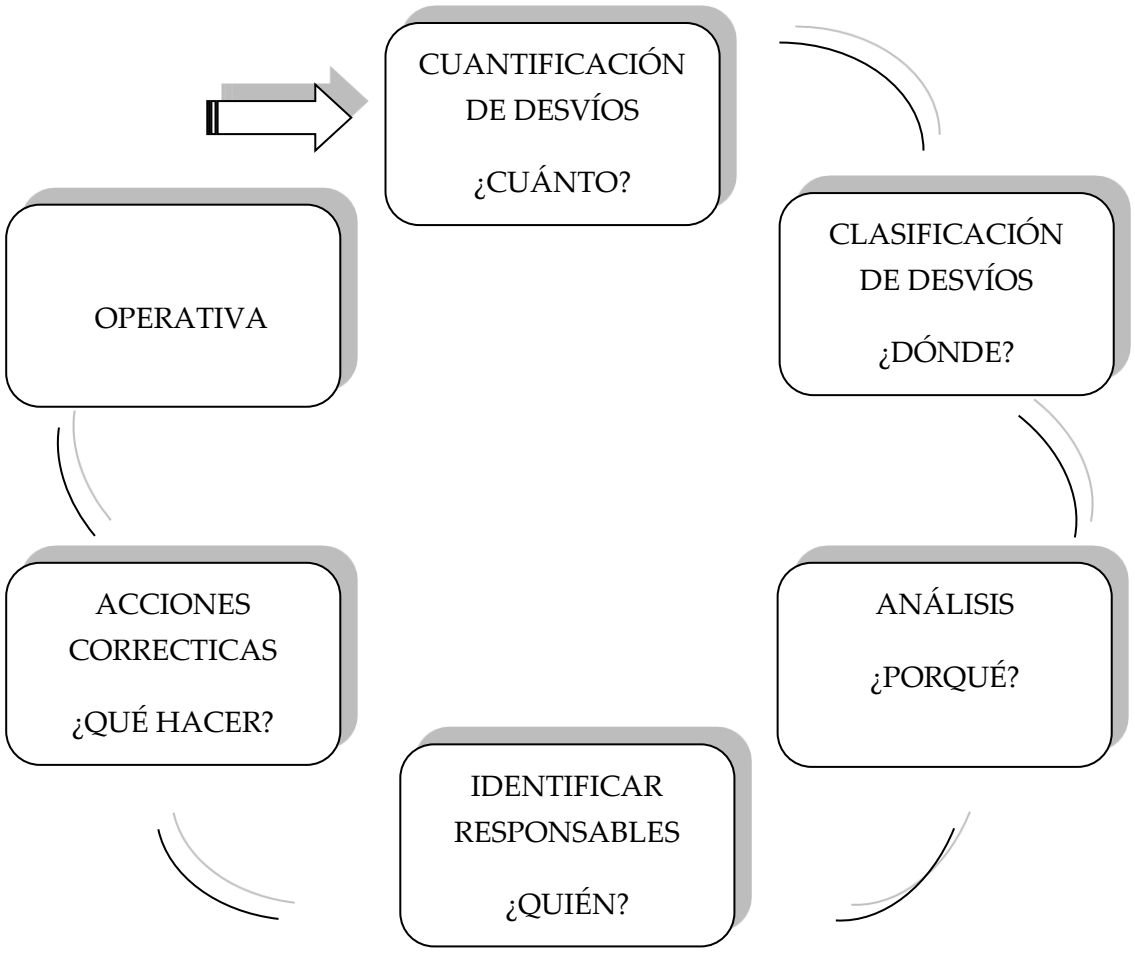


Figura V: Control Presupuestario
Fuente: Elaboración propia basada en material de Información Prospectiva.

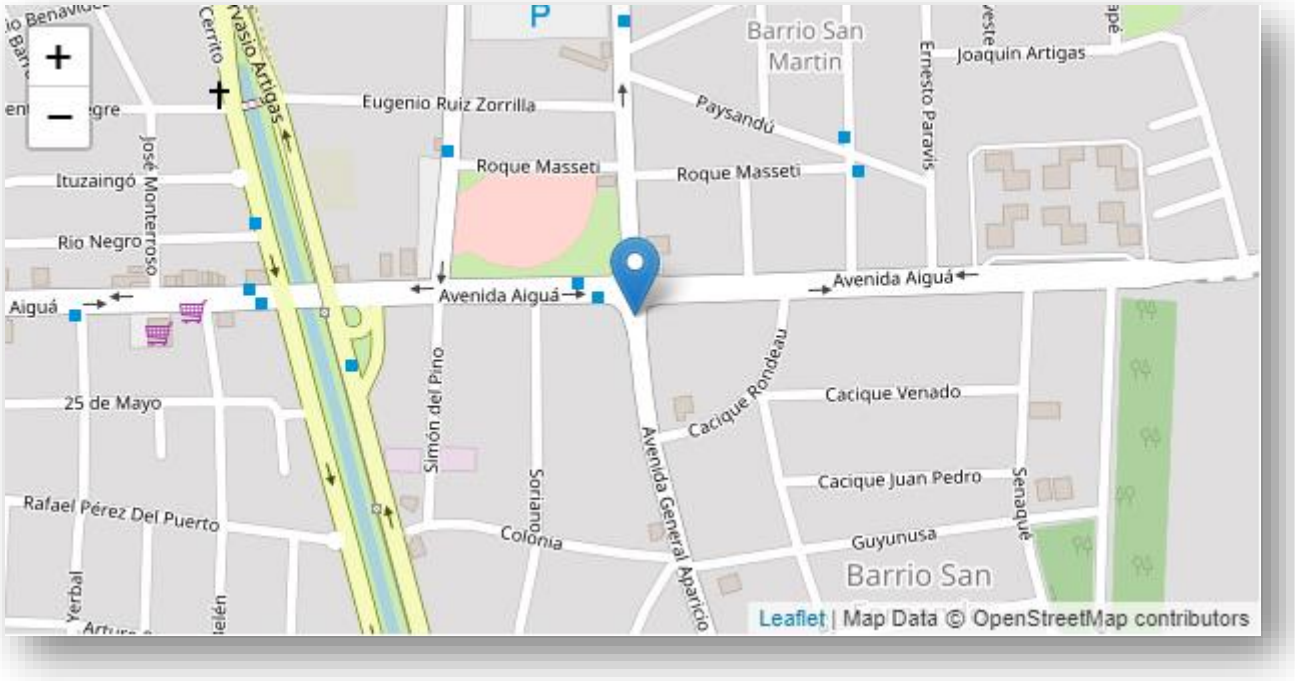
CAPÍTULO III

III Aplicación al caso de Estudio

III.1 Presentación de la organización.

Maderas del Sur, reconocida así por el entorno fernandino tiene por razón social Verysud S.A, es una organización dedicada a la carpintería de madera entre otras unidades de negocio.

Localizada en Av. Aparicio Saravia casi esq. Av. Aiguá en el departamento de Maldonado, Uruguay, la misma es una empresa familiar con 15 años de trayectoria en el rubro.



Fundada originalmente por el Sr. Ricardo Rodríguez. Actualmente la empresa es dirigida por Ricardo junto con su esposa e hijos, contando con un total de 19 colaboradores, y dos departamentos externos los cuales asesoran y trabajan en conjunto (Contador y Diseñadora)[13]

Siendo la primera en haberse instalado en la zona de núcleo de barracas en la ciudad de Maldonado, Maderas del Sur apunta a diferenciarse de la competencia que lo rodea por el servicio que brinda al cliente.

III.2 Propósito e intención estratégica de la organización.

Definición del negocio.

La organización Maderas del Sur se encuentra en el rubro de la madera y afines. Brindando dentro de este un servicio post - venta especializado. Los clientes que les interesa captar son aquellos que buscan un producto diferenciado en la zona de Maldonado.

III.2.1 Misión, Visión, Valores. Propuesta de Valor

A continuación, se plasman las definiciones de misión, visión, valores y propuesta de valor que la empresa ya tiene como propios.

Misión.

"Ayudamos a nuestros clientes a alcanzar sus proyectos y metas, brindando innovación en el servicio para llevar a sus hogares calidez y confort inigualables."

[13] En ANEXO organigrama.

Visión.

"Buscamos posicionarnos como referente en nuestro entorno, construyendo en base a nuestros valores, soluciones y servicios responsables y duraderos para el cliente."

Valores.

- ✓ **Responsabilidad.**
  En todo negocio se adquieren numerosas responsabilidades, tanto personales como sociales. Entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas de trabajo, además de contribuir con el crecimiento del entorno en el que nos desenvolvemos.

- ✓ **Integridad.**
  Es relacionarse con las personas de una manera auténtica. Desde no estafar a alguien, hasta no presentarse como algo falso. Cumplir con las promesas que se les hacen tanto a clientes como a socios.

- ✓ **Confianza.**
  Implica tener una intención verdadera con el cliente y los funcionarios sin entrar en el terreno de la manipulación. Manifestar las capacidades adecuadas para enfrentar las tareas y obtener los resultados esperados.

- ✓ **Comunicación.**
  Se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la organización y con los clientes sean fluidas y sinceras.

- ✓ **Transparencia.**
  Buscamos generar la confianza necesaria para que nuestros interesados continúen relacionándose con la organización.

Propuesta de Valor.

"Para el cliente que busca un producto realizado especialmente para él; que combine tanto con la funcionalidad como con la apariencia de su espacio, ofrecemos un servicio completo e integral que va desde la etapa de diseño hasta la colocación y prueba de este."

A modo de sugerencia ampliaría la propuesta de valor dando aún más detalles de la oferta:

"Ofrecemos un servicio completo e integral que va desde la etapa de diseño hasta la colocación y prueba del producto. A su disposición el cliente tendrá el asesoramiento de un experto que lo guiará en la compra de una extensa variedad de productos a la mejor cotización del mercado. La coordinación del envío de forma rápida y fácil respaldará una entrega asegurada."

III.2.2 Análisis de factores internos y externos

III.2.2.1 Análisis del Ambiente

III.2.2.1.1 Micro y Macro Entorno

III.2.2.2 Análisis Pestel

FACTOR	ASPECTO	Tiempo de impacto			Tipo de Impacto		
		1-2ª	3-5a	+5ª	Positivo	Negativo	Indiferente
Político	Cierre de Fronteras						
	Trat. Internacionales						
	Iniciativa del M.V						
	País Democrático						
Económico	Caída de PBI						
	Comercio Exterior lento						
	Salario Real cae						
	Desempleo crece						
Social	**Bajo poder de compra**						
	Innovación						
	Seguro de paro						

	Foco del estado en lo social						
Tecno Lógico	**Teletrabajo**						
	Inversión y desarrollo						
	Aumento de la demanda Eléctrica						
	Capacitación online						
Ecológico	**Normativa a favor de reciclaje**						
	Calidad de materia prima						
Legal	**Subsidios tributarios**						
	Legislación Laboral						
	Presión Sindical						

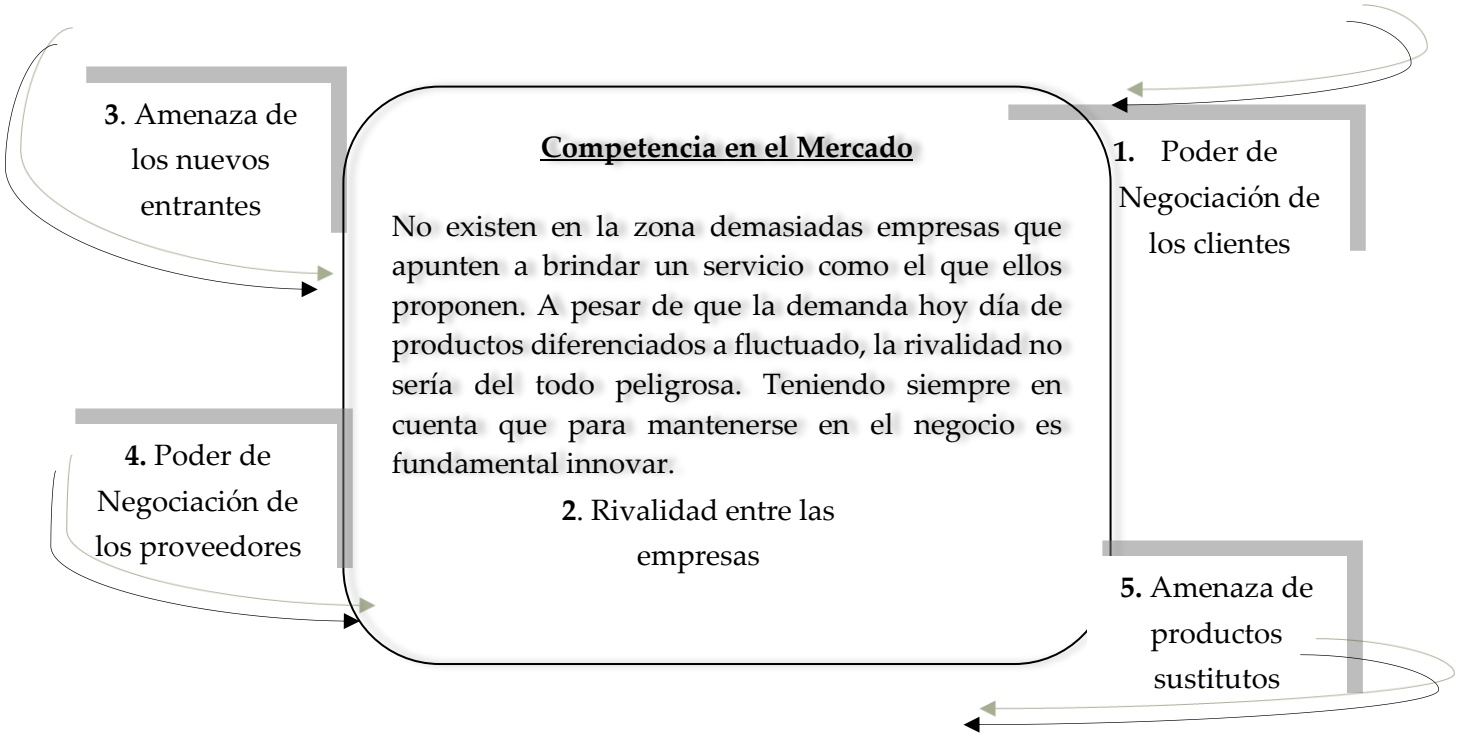
III.2.2.3 Fuerzas de Porter

Nuevos entrantes

Las barreras de entrada a este negocio son medianamente altas, ya que para montar una carpintería que tenga la producción de Maderas del Sur se requiere maquinaria y mano de obra costosa.

Clientes

El poder de negociación de los clientes no es muy alto. Cuentan con clientes pertenecientes a diferentes sectores (arquitectos, pequeños carpinteros, familias, empresas, etc.). Es de destacar la razón por la cual los eligen, el servicio que los diferencia, asegura que el cliente no tiene sensibilidad al precio.



Proveedores

En el rubro de la madera cuentan con una cartera de proveedores amplia que permite variarlos según las circunstancias. Hoy día por ejemplo apuntan a la compra nacional. El precio está nucleado, con poca capacidad de negociación.

Fuente: Elaboración Propia

Productos Sustitutos

Hoy la mueblería barata es una amenaza, a pesar de que todos los productos de carpintería están destinados a un mismo uso y logran el mismo fin básico (cerrar, amueblar, etc.). Lo que Maderas del Sur espera se busque es la diferenciación; más costosa.

III.2.2.4 Análisis FODA

FORTALEZAS • Know-How. • Conocimiento del entorno. • Local propio. • Personal capacitado y comprometido. • Baja rotación de personal. • Sistema de operativo. Base de datos de clientes.	OPORTUNIDADES • Demanda de servicio especializado. • Ubicación del local. • Variedad de proveedores nacionales. • Empresas destino- de desechos. • Expansión a nuevos productos.
DEBILIDADES • Falta de estrategia de comunicación. • Inexistencia de Marca. • Difícil acceso a nueva maquinaria. • Altos costos fijos.	AMENAZAS • Carga tributaria. • Pandemia. • Precios internacionales de materia prima. • Desplazamiento del producto especializado.

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas.

Gracias a la experiencia y trayectoria adquirida a lo largo del tiempo por el directorio de Maderas del Sur, se puede afirmar que una de sus grandes fortalezas es el ***know-how*** en lo que refiere al mundo de la madera y afines.

Identifico como fortaleza el ***conocimiento del entorno*** ya que es una de las organizaciones con más trayectoria en la zona. Destacando la coexistencia que se ha logrado a pesar del desarrollo y variación del medio durante estos años, afianzando aún más los lazos de confianza con vecinos y entorno empresarial del departamento.

Con el paso de los años el ***local comercial se hizo propio*** lo cual mejora ampliamente la rentabilidad minimizando costos importantes como es el alquiler. Además, esto contribuye con la disponibilidad de espacio para la materia prima y maquinaria que pueden tener para cumplir con todas las necesidades del cliente presente y potencial.

El contar con ***personal capacitado*** y comprometido es parte importante por lo cual la empresa aún sigue en el rubro. Todos y cada uno de los colaboradores a pesar de tener su rol específico, si es necesario traspasan los límites de sus responsabilidades para cooperar y sacar el trabajo adelante.

Gracias a la confianza entre directorio y colaboradores es que cuentan con ***baja rotación de personal***; el liderazgo conciliador característico de la organización ha sabido afianzar los lazos con el personal.

Contar con ***un sistema operativo*** para el área administrativa les proporciona información fidedigna a nivel financiero – contable. Por otro lado, permite conciliar ***una base de datos de clientes*** la cual los puede guiar a la hora de hacer seguimiento a la clientela recurrente en el local y potenciar el interés por aquellos que solicitan sus productos por primera vez. De esta manera se afianza el vínculo con los clientes y se deja un precedente para la toma de decisiones.

Oportunidades.

La ***demanda de servicio especializado*** es una oportunidad en el negocio ya que los clientes tienen la oportunidad de negociar un trabajo a medida, de acuerdo con las necesidades que cada uno tiene. Es algo que se ha ido perdiendo en el rubro de la madera y cada vez más se realizan trabajos estandarizados sin personalizar de acuerdo con los gustos o necesidades de los clientes.

La ***ubicación del local*** es una oportunidad estratégica de la organización ya que se encuentra en el núcleo de barracas del departamento. Estar desde los inicios en el mismo punto geográfico le genera lazos construidos con base en la confianza y trabajo continuo en la historia de la empresa.

La ***cartera de proveedores*** es una gran oportunidad de crecimiento para Maderas del Sur ya que hoy día se encuentra negociando gracias a su trayectoria con proveedores de difícil acceso. Privilegios a los que no se lograba acceder anteriormente por tratarse de una empresa familiar y por requerimientos de montos elevados al momento de las compras.

Las ***empresas destino*** de desechos es una oportunidad que tiene la empresa de cooperar con el medio ambiente y así formar parte de este movimiento globalizador que es el cuidado del entorno.

Expansión a nuevos productos es una oportunidad ya que a pesar de tener años en el rubro no se han quedado en el tiempo. El tener varias generaciones dentro de una empresa muchas veces es contraproducente si el fundador no tiene la capacidad de recepción de ideas de las nuevas generaciones que la componen y se sumergen en la interna de la empresa. En el caso de Maderas del Sur, todo el directorio compuesto por las generaciones de padres e hijos tiene peso suficiente como para generar cambios innovadores dentro de ésta.

En tiempos de pandemia como los que vivimos actualmente este punto se torna crucial. Gracias a la escucha activa que existe entre los actores del negocio surge la idea de incorporar al equipo de trabajo a una diseñadora de interiores y montar un local lindero con muebles de diseño para interiores en madera fina.

Debilidades.

No contar con ***publicidad*** (aún está en desarrollo) es una debilidad ya que si la tuviera podría ampliar su público interesado en sus productos y servicios. Asumieron hasta el momento esta pérdida de una parte del mercado que opera únicamente con negocios que practican publicidad tanto en las redes sociales, radios, televisión, prensa escrita.

La ***inexistencia de una marca***. La marca entre otras cosas le brindaría la posibilidad a Maderas del Sur de que clientes y no clientes asocien la calidad de sus productos con la empresa.

La ***maquinaria requerida en el rubro es de un costo elevado***, lo que implica financiarse mediante préstamos si es necesario.

El tener oscilaciones en las ventas puede llegar a ser riesgoso. Para el funcionamiento diario de la empresa; al contar con maquinaria de gran porte, gran plantilla de personal fijo, se tienen ***costos fijos elevados***. Una estrategia que usan en la empresa es tratar de innovar y diversificar las unidades de negocio, minimizando los impactos que cada una pueda conllevar en las utilidades.

Amenazas.

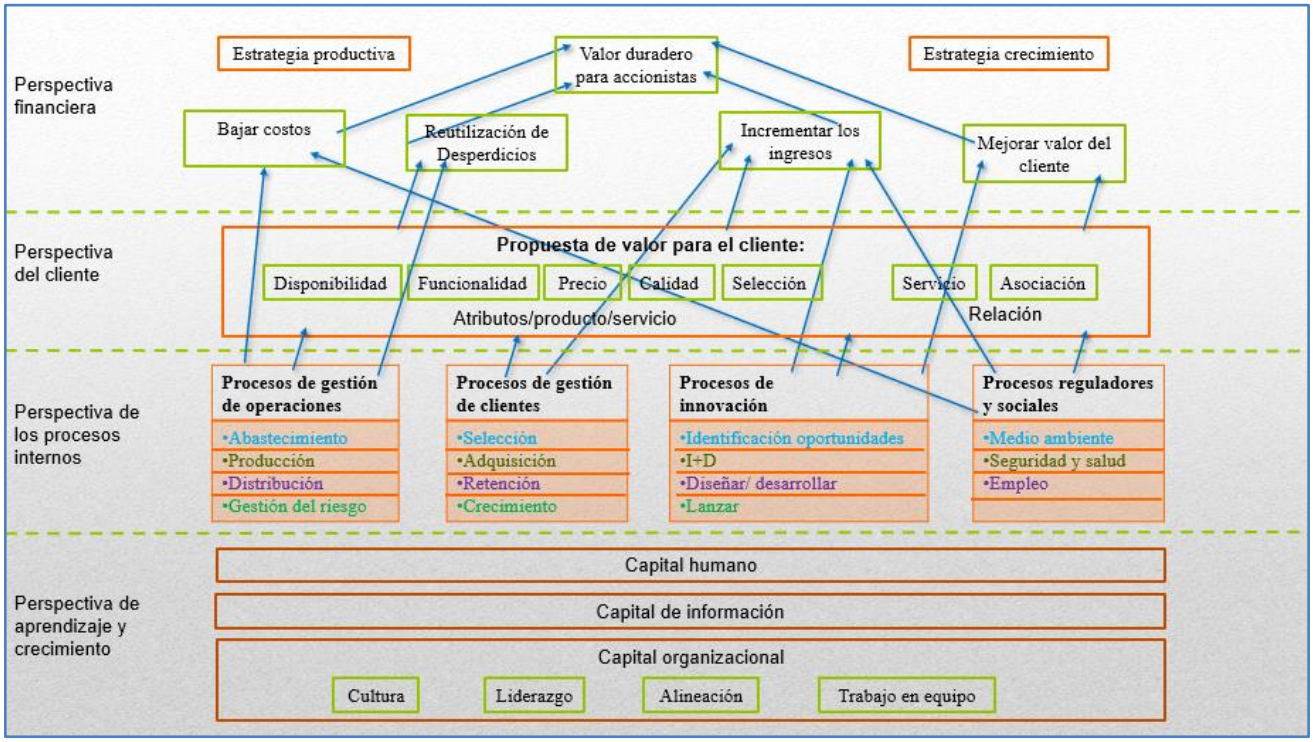
En primer lugar, ***el Estado*** uruguayo ha implementado en los últimos tiempos distintas reformas tributarias y de inclusión financiera que implican un aumento de costos para la empresa y limitaciones a la hora de operar.

La ***pandemia*** en la que estamos sumergidos a nivel global es una amenaza como lo es para todas las empresas y no empresas del mundo actual. La incertidumbre coloca a la sociedad en estado de alerta y de ahorro en momentos de recesión y de caída de la capacidad de compra; las obras se paralizan, los hoteles cierran, y mucho trabajo de lo que estaba planificado colocar o hacer mantenimiento se ve afectado y guardado hasta que se vuelvan a abrir las puertas, para poder volver así, de a poco, a buscar la normalidad laboral.

El rubro de la madera es muy dependiente del precio de la materia prima ya que son ***dependientes del dólar***. Variaciones en la moneda como pasa hoy día, con un dólar al alza, pueden hacer que las utilidades o proyectos de la empresa se vean afectados repentinamente y no sea tan fácil combatirlos.

Cada vez más surgen en Uruguay empresas dedicadas a la importación de muebles baratos que saturan el mercado. Si bien Maderas del Sur no apunta a competir en calidad ni en precio con éstos, la situación de emergencia en la que nos vemos inmersos hace que estas empresas sean las preferidas por el mercado ***desplazando lo especializado por un costo menor***.

III.2.4 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

III.2.5 Objetivos Estratégicos

El directorio tiene claro que los objetivos estratégicos claros y realistas son fundamentales para lograr el éxito empresarial.

PERSPECTIVA FINANCIERA.

- **Reutilización de Desperdicios:**

El propósito central es alcanzar el incremento de la productividad expresado en una mejora continua de su producción, generando así empleo sostenible en el tiempo. Incorporando e innovando en la tecnología utilizada, la cual impulse a lograr el incremento esperado. La organización trabaja en el rendimiento no sólo de la plantilla sino de la materia prima; la reutilización de desperdicios busca aumentar la rentabilidad ya que de esta manera logra ser más eficiente en sus procesos productivos.

Conocer la personalidad, valores y emociones de los funcionarios mediante el apoyo permite obtener información sobre los factores que motivan al personal. Es importante conocer estos factores ya que si el personal está insatisfecho es posible que no busque ser efectivo con su trabajo, por lo que aumentarían los costos operacionales de la empresa. Para esto sería productivo que la empresa indague en un análisis exhaustivo de los recursos humanos que cuenta en la empresa y sus necesidades.

- **Bajar los costos:**

Mediante el análisis ABC se puede determinar qué productos son los que generan mayores márgenes y de esta manera tener más productos de ese tipo y menos de los demás, de esta manera bajarían los costos operativos en productos que no son del todo rentables.

Por otro lado, se trata de aumentar el rendimiento de cada activo manejando la rentabilidad de las máquinas, usando conscientemente la energía utilizada; produciendo la cantidad máxima de productos cada vez que se pone en marcha la maquinaria.

- **Incrementar los ingresos:**

Buscando innovar en tiempos de pandemia, se busca ampliar las oportunidades de negocio, la empresa se expande al desarrollo de un nuevo producto utilizando el tiempo ocioso que provoca el estancamiento de la actividad en el departamento; diseño de mueblería fina. Lo que amplía así las unidades de negocio sumando una oferta más para otro tipo de cliente.

Además, una acción a realizar es potenciar las relaciones con los clientes, sobre todo los que dejan un mayor margen, aumentando así la salida de productos a gran escala.

- **Mejorar valor del cliente:**

Buscando mejorar el valor otorgado hacia los clientes existentes se implementa además del servicio postventa que caracteriza a la empresa, un software de asesoramiento que incluye diseños de las ideas y productos que los clientes demandan.

- **Valor duradero para accionistas:**

Según los puntos antes mencionados, la empresa busca estratégicamente crecimiento y productividad constante; de esta manera se otorga un valor duradero a los accionistas.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

Captación de nuevos clientes y aumentar la satisfacción de los existentes es un objetivo relevante de dicha perspectiva:

Es crucial atender las necesidades de los clientes potenciales, de los que ya existen y afianzar los lazos. Sin descuidar en ningún momento la importancia del trato amable y cordial prestando especial atención a las quejas y necesidades tomándolas como oportunidades de mejora continua.

En estos tiempos donde la recesión económica es una realidad; este punto es muy importante no sólo para la empresa sino para el cliente. La incertidumbre es un aliado inevitable y ante una posible inversión de parte del cliente; el mismo buscará eficiencia y responsabilidad; se le debe hacer sentir que su desembolso es una inversión a la calidad que obtendrá al final del proceso. Se lo debe acompañar en el camino de la satisfacción de su necesidad, por ese motivo es de importante relevancia hacer uso de la tecnología que está al alcance, otorgarle facilidades en el asesoramiento de diseño, modalidad de compra y a la hora del pago.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.

- **Procesos de gestión de operaciones.**

En tiempos de mercado activo y en los que vivimos hoy día, la empresa cuenta con proveedores confiables y de gran trayectoria de los cuales reciben materia prima que cumple los estándares de calidad. Utilizan mano de obra calificada que lleva a cabo cada uno de los proyectos. La empresa se encarga de la entrega y colocación de los productos para asegurarse que las condiciones finales del producto sean las que estuvieron en mente al principio del proceso. Gestionar eficientemente el riesgo interno tanto en carpintería como en diseño implica incluir en cada presupuesto un respaldo financiero que no afecte la rentabilidad en caso de que algo no salga como estaba previsto. Al Gestionar el riesgo externo se trata de abarcar varias unidades de negocio para aprovechar al máximo las tendencias del mercado.

- **Procesos de gestión de clientes.**

Se atraen clientes gracias a la materia prima y tecnología utilizada la cual hace que el producto final logre el acabo deseado para el cliente. Se retiene al cliente brindándole un servicio íntegro que va desde el diseño y planificación del producto hasta un servicio postventa de garantía. Se busca abarcar todas las necesidades del cliente otorgando soluciones inmediatas.

- **Procesos de innovación.**

En tiempos de crisis muchas veces la innovación es el mejor camino. Se identifican en el mercado tendencias que quizás en el departamento no están del todo explotadas. Por ese motivo es pensada la unidad de negocio de diseño. De esta manera el cliente encuentra en la empresa variadas opciones que le permiten satisfacer un abanico amplio de necesidades; desde hacer a medida el producto específico, pasando por detalles como aplicación de productos para extender su duración y protección hasta la colocación y ajuste en el lugar elegido y programado.

- **Procesos reguladores y sociales.**

Se aporta a la cadena de producción de otras empresas buscando minimizar al máximo los desperdicios que se puede llegar a tener en los procesos propios de producción. De esta

manera se contribuye fielmente con el cuidado del medio ambiente sin buscar remuneración alguna.

En proyecto se encuentra una nueva manera de contribuir al medio ambiente y a la vez estudiar si también se puede ver reflejado en el uso inteligente de los recursos, este proyecto se basa en eficiencia y rentabilidad de la energía gracias a la utilización de paneles solares.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

- **Capital humano.**

Se cuenta con personal calificado, además de la directiva con años de experiencia en el rubro, el apoyo de los profesionales (contador y diseñadora) y un know-how importante hacen que se pueda alcanzar cada proyecto que se presenta de una manera adecuada.

- **Capital de información.**

La empresa cuenta con un know-how de años en el rubro que le brinda seguridad y calidad en lo que realizan. La implementación de un sistema de gestión de clientes permite hacer sentir al cliente que la empresa sabe a fondo con quien está tratando y cuenta con un historial desarrollado de los pedidos anteriores lo que permite a la vez ofrecer alternativas a la hora de contener al cliente en momentos de indecisión sobre diseños y/o colocación.

- **Capital Organizacional.**

Cultura: Todos los integrantes conocen bien el trabajo que se espera, el nivel de producto final al que se apunta y de esa manera se logra trabajar estratégicamente juntos.

Liderazgo: se maneja un liderazgo descentralizado y conciliador por parte del directorio, lo que hace que en la empresa no exista únicamente un solo líder, sino que el personal ve al directorio como un líder integrador.

Alineación de los objetivos y aprendizaje: Si bien cada empleado y cada funcionario tiene una función específica, a la hora que se necesita todos colaboran en tareas de menor importancia si así el directorio lo solicita. Todo el personal cuenta y está en conocimiento de los trabajos que entran y que salen del proceso de producción; esto permite mantener al personal comprometido con los trabajos hasta su última etapa.

III.2.6 Cuadro de Mando Integral

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	VALOR BASE	VALOR META	VALOR ACTUAL	PLAN DE ACCIÓN
Incremento de la productividad.	% de costos operativos. Desperdicio por m^2.	0.15 m^2 ± 0.02	0.5 m^2	-	Motivar a los funcionarios, hace la eficiencia en la operativa.
Incremento de los ingresos.	% de aumento de ventas.	25% ± 2	35%	-	Reuniones semanales de puesta a punto.
Captar nuevos clientes.	% de ventas a nuevos clientes sobre las ventas totales.	20% ± 1	25 %	-	Planes de Marketing eficientes.
Control de servicio postventa.	Cantidad de garantías utilizadas.	10% ± 3	3%	-	Verificar fallas en etapas del proceso.
Viabilidad en Producción de Diseño.	Numero de productos de diseño realizadas por semana.	6 uds ± 2	15 uds	-	Cronometrar tiempo por unidad.
Gestión de abastecimiento.	Devoluciones por proveedor.	10% ± 2	5%	-	Cambio de proveedor.
Retención de clientes.	Frecuencia de retorno del cliente.	45% ± 2	80%	-	Hacer seguimiento de los clientes (base de datos).
Motivar el buen clima laboral.	% de satisfacción de empelados.	70% ± 2	90%	-	Estudiar mediante el análisis 360°.

III.2.7 Control de Gestión

Luego de haber determinado las estrategias, se deben proponer acciones para cada una de ellas. Actualmente y con el futuro que tenemos por delante la organización entiende que la planificación y la eficacia en la gestión son de suma importancia para lograr buenos resultados.

III.2.8 Componentes de la Gestión

El Directorio se encarga de alinear los objetivos personales a los objetivos empresariales. El transmitir los valores que lleven al personal a una labor eficiente para así poder tomar decisiones de forma periódica es crucial para un eficaz control de la gestión.

III.2.9 Mecanismos de Control

La organización cuestiona sus mecanismos de control. La posición en la que se encuentra implica tener un equilibrio entre los mecanismos formales e informales de control. En sus inicios, una empresa familiar donde la toma de decisiones es parte de la actividad del directorio. Por otro lado, la organización busca expandirse, innovar en el rubro y eso hace que comience a cuestionarse si no debe implementar sistemas más formales de control para llevar a buen término las estrategias.

III.2.10 Sistema de control

Sistema de control financiero: el que utiliza la empresa es el software de gestión Memory, el cual emite todos los reportes necesarios en formato Excel, para que se pueda controlar, realizar análisis, ratios y gestionar la organización.

El indicador más utilizado es el que se refleja en los desvíos del presupuesto, los desvíos encontrados son llevados a un informe único donde se archiva el historial de desvíos. Los ratios con mayor impacto mensual son los de días de cuentas por cobrar y cuentas a pagar y rotación de stock. En cuanto a los incentivos, los funcionarios cobran presentismo adicional por asistencia en el mes, puntualidad y productividad.

Estrategia: La organización busca la diferenciación constante. Ser único en lo que le brinda al cliente. Por ese motivo, el énfasis está puesto en trabajar la productividad tanto de la plantilla como de la materia prima; en otorgarle al cliente la facilidad del asesoramiento a medida si es que así lo requiere su diseño. La precisión, la excelente atención y el acompañamiento del producto hasta la colocación en el lugar acordado en tiempo y forma le otorgan al cliente la confianza que busca en el servicio.

Cuidando los objetivos estratégicos planteados, la diferenciación es el camino por seguir y la rentabilidad siendo realmente productivos en todas las aristas del negocio, en aumento.

Estructura organizativa: Al tratarse de una empresa familiar, tiene un alto grado de centralización. Tiene una estructura vertical con pocos niveles medios ya que el directorio trata personalmente con los oficiales a cargo, carpinteros, peones si es así necesario. La estructura organizacional consta de una departamentalización por área; por ejemplo, área de ventas, contiene carpintería, ferretería y diseño.

Aspectos psicosociales, Cultura y Entorno: Para motivar al personal hay distintos factores que buscan el bienestar y el buen ambiente laboral. Se busca fomentar mejores vínculos con sus compañeros no solo en el ambiente laboral sino en el ambiente externo como por ejemplo realizando fiestas de fin de año; enviando a todo el personal mensualmente los cumpleaños del mes, etc. Es clave destacar que el directorio trata de inculcar el trabajo en equipo y lograr el menor grado de individualismo y competitividad, además de orientar a su equipo de trabajo al logro de los resultados.

III.2.11 Tipo de control

Por tratarse de una empresa familiar, el control de clan se ve reflejado. Las decisiones son centralizadas entre los miembros del directorio. Este control es el que permanece en la empresa, por momentos se lo cuestiona, pero es sobre el cual se trabaja de forma continua.

III.2.12 Centros de responsabilidad

En la organización no existen los centros individualizados. La decisión acorde a cada centro si existiera individualizado la toma el directorio en su conjunto con el aporte de las áreas de apoyo.
Como destacado centro de responsabilidad se identifica el de inversión:

Centro de inversión: se identifica el directorio junto al contador a cargo como los principales responsables de controlar los costos y los ingresos para luego tomar la decisión de inversión. Para ello utilizan la información de ratios, como por ejemplo el ROI, ya que es un indicador financiero que mide el beneficio de la inversión.

III.2.13 Indicadores

III.2.13.1 Ficha de definición indicadores claves.

Código	Indicador	Fecha actualización
CA 2605	**Frecuencia de retorno del cliente.**	**20/05/2020**

Objetivo estratégico al que está asociado	Retención de clientes.	Valor Base: 45% ± 2	Valor Meta: 80 %

Descripción	Medir la frecuencia de retorno del cliente implica conocer al cliente, sus necesidades, y lo que espera de nosotros en cada trabajo.		
Regla de cálculo	Total, de clientes que retornan. ---------- x 100 Total de clientes.	**Fuente(s) de información**	**NOTA:** La implementación del sistema de base de datos hace posible el seguimiento de cuantas veces retorna el cliente, sus preferencias y de qué manera lo podemos seguir para futuros trabajos.
Unidad de medida	Uds. (unidades)	**Frecuencia de cálculo**	Diario.
Responsables del indicador	**Actualización:** Directorio.		**Evaluación:** Directorio.
Comentarios	Las bases de datos especializadas dan otra seguridad a la hora de saber quiénes son los clientes, sus preferencias y posibles trabajos a realizar. Es crucial hacer conocer al cliente que la empresa, se interesa por conocerlo, por cuidarlo y por sobre todo que se está dispuesto a satisfacer las necesidades que solicite.		

Código	Indicador	Fecha actualización
JB 0310	**Satisfacción de los empleados.**	**20/05/2020**

Objetivo estratégico al que está asociado	Motivar el buen clima laboral.	Valor Base: 70 % ± 2	Valor Meta: 90 %

Descripción	Estudiar mediante el análisis 360° el buen relacionamiento y compromiso entre pares.		
Regla de cálculo	Puntuación 1-5. Siendo 1 el menor (el relacionamiento y compromiso entre colaboradores no satisface). Siendo 5 el mejor (el relacionamiento y compromiso entre colaboradores es satisfactorio)	**Fuente(s) de información**	**NOTA:** La implementación del análisis 360° hará posible el seguimiento de este indicador, para comprobar el compromiso de los colaboradores, este indicador se calculará cada mes.
Unidad de medida	Puntuación.	**Frecuencia de cálculo**	Mensualmente.
Responsables del indicador	**Actualización:** Directorio		**Evaluación:** Directorio.
Comentarios	Al estar implementando controles de esta índole dentro de la organización se evaluará si es necesaria una reestructuración de personal, o solicitar asesoramiento para alcanzar la satisfacción en tiempos venideros. Se procura alcanzar un buen relacionamiento horizontal y vertical dentro de la organización.		

Código	Indicador	Fecha actualización
AA 0911	**Devoluciones por proveedor.**	**20/05/2020**

Objetivo estratégico al que está asociado	Gestión de abastecimiento.	Valor Base: 10 % ± 2	Valor Meta: 5 %

Descripción	Pretendemos conocer cuál es el grado de eficacia de entrega de mercadería de cada uno de los proveedores con los que nos relacionamos.		
Regla de cálculo	Total, unidades en mal estado ---------- X 100 Total, unidades entregados por proveedor	**Fuente(s) de información**	Registros en planilla por parte de peones al realizar descarga de mercadería.
Unidad de medida	% (porcentaje)	**Frecuencia de cálculo**	Mensual
Responsables del indicador	**Actualización:** Peones	**Evaluación:**	Directorio
Comentarios	Se busca contar con proveedores que mantengan un cierto nivel de calidad constante. Esto nos facilita el control de calidad que el directorio debe realizar sobre la mercadería que ingresa, y nos evita el costo de tener que incurrir en la búsqueda de nuevos proveedores.		

Código	Indicador	Fecha actualización
AB 2804	**Número de productos de diseño realizados por semana.**	**20/05/2020**

Objetivo estratégico al que está asociado	Viabilidad en producción en Diseño de Interiores.	Valor Meta: 6 uds ± 2	Valor Base: 15 uds

Descripción	La innovación es la clave del éxito empresarial entre otras cosas; cuando la situación o el mercado lo amerita es bueno buscar innovar y abrirse a nuevos mercados si es posible, es viable estudiar el mercado en su caso para implementar carpintería de mueblería fina.		
Regla de cálculo	Clientes por semana que solicitan trabajos de diseño de interiores. ---------- x 100 Total de clientes que entran a Maderas de Sur	**Fuente(s) de información**	**NOTA:** La implementación del sistema de base de datos ayuda a mantener activa la base de datos de clientes del local de Diseño, su retorno y quienes solicitan algo no fabricado aún en el local
Unidad de medida	Uds. (unidades)	**Frecuencia de cálculo**	Semanal
Responsables del indicador	**Actualización:** Directorio.		**Evaluación:** Directorio.
Comentarios	El abrirse a nuevas unidades de negocio debe ser muy bien estudiado para no descuidar las ya existentes. Para que sea algo rentable lleva su tiempo de análisis de mercado por al menos un año. En el caso de la apertura en Maderas del Sur, la misma fue inmediata dado que había que empezar a generar ingresos ya que las demás unidades de negocio se encontraban paralizadas debido a la pandemia.		

III.4 Presupuesto

III.4.1 Características del Presupuesto

El presupuesto que se elabora es integral y se inicia junto con el ejercicio económico de la empresa que es de julio a junio de cada año, pero se empieza a trabajar en este con la información de los estados contables cerrados al mes de abril. El contador en conjunto con el directorio es quien se encarga de llevar a cabo el presupuesto anual, luego de recabar toda la información necesaria proporcionada de los estados contables y toda la información financiera. El presupuesto se hace para todo el año. Se expone en formato Excel y se controla de forma mensual, comparando la realidad con lo presupuestado, permitiendo corregir desviaciones de forma oportuna y tomar decisiones de manera más efectiva.

III.4.2 Proceso Presupuestal

El presupuesto anual se empieza a trabajar con información de los estados contables cerrados al mes de mayo pero el ejercicio económico de la empresa es de julio a junio. El directorio y el contador son los encargados de analizar los estados cerrados a mayo, recabar toda la información necesaria y presupuestar para un nuevo año.

Se presupuesta cada una de las cuentas que se mueven, el estado de resultados llegando así a las ventas esperadas y al costo. No se llega a presupuestar el stock de mercadería ni las compras. Durante el armado del presupuesto el contador aporta el análisis de variables macroeconómicas para basar el presupuesto en la realidad del entorno.

Se expone en formato excell y se trata de controlar mes a mes la realidad con lo presupuestado; muchas veces el directorio no logra hacerlo mes a mes y las desviaciones no pueden ser corregidas de forma oportuna como debería suceder para así tomar las decisiones en base sólida. Es un flagelo que se encuentra hoy día a corregir en la empresa, ya que es útil la elaboración del presupuesto siempre y cuando cumpla con su fin; el ayudar a tomar decisiones de manera oportuna entre otras cosas.

El presupuesto se realiza en las siguientes etapas:

Durante la redacción del presupuesto se monitorea y analiza información de indicadores emitida por los principales economistas del país y región para identificar cómo se prevé el comportamiento de la moneda extranjera (U$S), inflación, tasas de interés, PBI, etc.

i. Se presupuestan las ventas por mes para el ejercicio siguiente. Tomando algunas variables del mercado como, por ejemplo; las obras en curso en el departamento, etc.

ii. Se obtiene información histórica de clientes recurrentes, aplicándola sobre las ventas presupuestadas. En caso de que se prevea mejora de márgenes o baja de los mismos, la información histórica se actualiza.

iii. Las ventas y el margen es lo principal del presupuesto por lo que una vez presupuestado se someten a revisión del directorio.

iv. Compilada la información con los gastos del local se obtiene un ER presupuestado preliminar, este se analiza y se compara con el año anterior, se visualiza dónde se espera obtener mejoras.

v. Luego de modificar lo necesario en el presupuesto preliminar el directorio lo deja aprobado.

A continuación, presupuestos para el año 2021, realizados con información proporcionada por la empresa; (números en miles).

La empresa prefiere mantener en reserva sus estados financieros por ese motivo la elaboración del presupuesto es en base a proyecciones elaborada por mi misma.

ESTADOS FINANCIEROS	
Estado de Situación Financiera	
VERYSUD S.A	**30/6/2021**
Activo	
Activo Corriente	
Disponibilidades	8199
Deudores comerciales	2739
Inventarios	4366
Otras cuentas por cobrar	6000
Total de Activo Corriente	**21.304**
Activo No corriente	
Propiedad planta y equipo	8628
Activos intangibles	1933
Total Activo No Corriente	**10.561**
Total Activo	**31.865**
Pasivo y Patrimonio	
Pasivo corriente	
Acreedores Comerciales	7552
Deudas financieras	1925
Otras cuentas por pagar	4178
IRAE a pagar	1840
Total Pasivo Corriente	**15.495**
Pasivo No Corriente	
Deudas financieras	1704
Otras cuentas por pagar LP	1794
Impuesto diferido	2086
Total Pasivo No Corriente	**5.584**
Total Pasivo	**21.079**
Patrimonio	
Capital	2750
Reservas	5086
Resultados Acumulados	0
Resultado del ejercicio	2950
Total Patrimonio	**10.786**
Total Pasivo y Patrimonio	**31.865**
Control	0

ESTADOS FINANCIEROS	
Estado de Resultados	
VERYSUD S.A	**30/6/2021**
Ventas	21.028
Costo de ventas	-13.541
Utilidad Bruta	**7.487**
	35,60%
Diferencia de Inventarios (mermas, roturas)	-229
Utilidad Neta	**7.258**
	34,52%
Remuneraciones	-3.073
Marketing	-87
Mantenimiento	-22
Impuestos	-136
Gastos de logística	-193
Honorarios	-158
Gastos informáticos	-82
Gastos generales, de ventas y administrativos	-110
	-3.861
EBITDA	**3.397**
	16,16%
Resultados Financieros	55
Amortizaciones	-308
Resultados diversos	-4
Impuesto a la Renta	-190
	-447
Resultado Neto	**2.950**

PRESUPUESTO DEL FLUJO DE FONDOS
PROYECTADO AL 2021

Caja	
Saldo inicial	1236
Cobranzas Contado	3.048
Cobranzas de venta Tarjetas	7.776
TOTAL DE INGRESOS	**10.824**
Remuneraciones	-3.073
Marketing	-87
Mantenimiento	-22
Impuestos	-136
Gastos de logística	-193
Honorarios	-158
Gastos informáticos	-82
Gastos generales, de ventas y administrativos	-110
TOTAL DE EGRESOS	**-3.861**
Saldo Final de Caja	**8.199**

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO IV

IV.1 Conclusión y aprendizajes

Al finalizar el trabajo de campo se destaca la importancia que tiene la empresa en el rubro y lo consolidada que se encuentra para el departamento de Maldonado. La relevancia que tienen los colaboradores en la labor diaria de la organización, reflejada en la baja rotación de personal existente en la misma, es espejo del compromiso de la organización con la sociedad, fuente consolidada de trabajo para muchas familias del departamento. El directorio valora el camino que juntos han recorrido con un compromiso bidireccional que caracteriza el actuar; propone continuar el desarrollo empresarial y sobre todo humano que a su entender es el pilar que hace posible el camino de la rentabilidad y sustentabilidad, acompañado siempre de una mejora y crecimiento continuo en tiempos tan difíciles como los que se viven y avecinan.

Se puede concluir que la empresa ha realizado un gran trabajo en el correr de los años pero que aún tiene mucho camino por recorrer, al buscar ampliar sus unidades de negocio es posible que necesite ajustar el control y la forma de organizar su gestión para así alinear sus objetivos con la estrategia.

Los conceptos tratados a lo largo de la carrera toman forma y clara aplicación al analizarlos en una organización en marcha. No es tarea fácil la aplicación de todos los procedimientos y controles propuestos en el teórico, pero es sin duda la mejor manera de lograr los objetivos a largo plazo. La empresa al buscar expandirse y ampliar sus unidades de negocio debería buscar un equilibrio entre la informalidad y formalidad en sus controles; como también implementar la departamentalización, y delegación de toma de decisiones para descentralizar del directorio decisiones que podrían ser tomadas por personal de departamento a cargo. De esta manera se lograrían mejores resultados desde el punto de vista de la gestión y control en su conjunto. Podrían de esta manera enfocarse en los objetivos estratégicos, controlar mejor los recursos, adquirir una visión más especifica en cuanto a la toma de decisiones y llegar así a estar más cerca del podio de las madereras Fernandinas.

Referencias Bibliográficas

- Kaplan, R. y Norton D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Gestión 2000
- Miles, J., Auliso, R. (2014): Estrategia: los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral. FCE, Montevideo.
- Porter (1996): ¿Qué es estrategia?
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (Ed.) (2005) "Administración". México, México: Editorial Pearson Educación.
- Kaplan y Norton, 2001
- Google Maps.
- Material de curso de Administración Estratégica.
- Material en web asignatura para la elaboración de TFG.
- Material de materia de tercer año; información Prospectiva.
- Amat, Joan (1992). "Control de gestión: una perspectiva de dirección" Barcelona, España Edición Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (1997). "Cuadro de Mando Integral". Barcelona, España: Edición Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (2002). "Cuadro de Mando Integral". (The Balanced Scorecard). 2° edición, Barcelona, España: Edición Gestión 2000.

ANEXOS

ENTREVISTA

Entrevistado: Sr. Ricardo Rodríguez, fundador de Maderas del Sur.
Entrevista realizada el día 05 de marzo del 2020 a las 17:30 horas con modificaciones en charla mediante con el entrevistado en el último mes debido a la pandemia.

¿Hace cuánto tiempo están en el mercado de maderas?

Nosotros estamos en el mercado de maderas hace 14 años. Fuimos los primeros en esta zona (Av. Aparicio Saravia). Cuando nos instalamos contábamos solo con un depósito y actualmente contamos con un local nuevo, fachada, mostrador, trabajos externos e internos más otro local lindero.

¿Cuál es su estructura jerárquica?

En nuestra empresa el Directorio está compuesto por la familia accionista (Ricardo, Gonzalo y Adriana), después están los carpinteros, le siguen los oficiales y por último los peones. Como asesores externos contamos con el Contador, y actualmente estamos sumando al equipo una diseñadora de Interiores.

¿Cuáles son sus unidades de negocios?

Las unidades de negocio que trabajamos actualmente son la carpintería, la ferretería y la barraca de maderas. Trabajando en una nueva unidad de negocio, muebles finos para diseño de interiores.

¿Cuál es su forma jurídica?

Es una sociedad anónima.

¿Cuáles son sus clientes?

El cliente que nos interesa es aquel que necesite un producto diferenciado y sobre todo al que vemos realmente satisfecho y agradecido por el valor agregado que le damos a lo que hacemos.

¿Cuáles son sus competidores?

Si bien tenemos competidores, no nos centramos en ellos para fijar precios, nosotros aprovechamos nuestro tiempo innovando y haciendo mejor nuestros productos.

¿Utilizan publicidad o propaganda?

Nuestra empresa no utiliza publicidad hasta el momento, siempre creció gracias al boca a boca de la gente que nos conoce y queda satisfecha con nuestro trabajo. Estamos trabajando para poder estar en menos de un mes en las redes sociales (Instagram, Facebook).

Debido al tiempo muerto por la situación de la pandemia podemos enfocarnos en éste punto junto a los demás puntos a desarrollar que estamos ideando en alguno de nuestros sectores.

¿Qué los diferencia? ¿Practican el servicio post-venta?

A nosotros nos diferencia el servicio post-venta, nos dedicamos en brindar soluciones integrales.

¿Tiene alta rotación de personal?

Por lo general es baja, puede existir una mayor rotación de personal en los puestos de menor jerarquía; pero generalmente es baja.

¿Qué importancia le da al personal?

El personal es muy importante para la empresa, nosotros les proporcionamos diferentes libertades para que ellos puedan trabajar cómodamente, y se comprometan con nuestra empresa.

¿Contratan personal especializado? ¿La empresa se encarga de capacitar al personal?

Las personas a las que nosotros contratamos ya son capacitadas y especializadas en el rubro, las personas que no lo son, como los peones aprenden de los carpinteros.

¿Cómo realizan la selección de personal?

El reclutamiento del personal es en la empresa y por nosotros.

¿Cómo motivan al personal?

Brindándoles libertades, beneficios, etc. Tienen la posibilidad de tomar mate, de trabajar cómodamente, y manejamos horarios flexibles siempre y cuando cumplan con las tareas que deben hacer.

¿La empresa tiene sectores de presión?

No. Nunca se formó un sindicato hasta el momento. La presión que sentimos es la del estado, la fiscal. Y hoy día la incertidumbre de la pandemia genera presión al "pienso" de cómo salir adelante.

¿Cuántas personas trabajan en la empresa?

Somos diecinueve personas, diecisiete de ellos trabajan en la producción, y nosotros tres (los integrantes de la familia accionista) somos los directores y administradores tanto del área ventas como del área producción. La nueva incorporación, (la diseñadora de interiores); es un área externa la cuál responde en equipo con el directorio y en forma directa lo que necesite con producción. El contador es un área externa que trabaja en conjunto únicamente con el directorio.

¿Cómo distribuyen? ¿Cuántos vehículos tiene la empresa para la distribución?

Nosotros tenemos distribución propia, contamos con cuatro vehículos para eso.

¿Cómo escogen a sus proveedores?

Tenemos varios proveedores de madera para la carpintería que vienen de Bolivia y Argentina. Para la producción (ya en marcha) de diseño usamos madera proveniente de África y la traemos de grandes importadores de Montevideo; no la importamos nosotros mismos, por último los productos de ferretería también los traemos de distribuidores de Montevideo.

¿Quién hace el control de calidad?

El control de calidad es a nivel internacional, la mercadería que trabajamos no puede ingresar al país si no viene con la calidad que es exigida; por otro lado, cuando llega al local nosotros hacemos un segundo control en los paquetes. Si existiera algún problema con algún paquete en nuestro rubro puede usarse para otro corte o pieza, nunca pasa que llegue algo que es inutilizable, al manejar varios tipos de producciones el reciclaje de algo que llegue en no muy buen estado es totalmente factible.

¿Cómo realizan el mantenimiento de las maquinas?

Los carpinteros se encargan de mantener las maquinas.

¿Tienen planeado expandir el local o negocio?

En los últimos años hemos ampliado el local y depósitos. Lo que nace en ésta época de pandemia es la unidad de Negocio de Diseño; estamos en plena producción de muebles de diseño para decoración de interiores que lo vamos a complementar con sillones tapizados y almohadones entre otros productos que serán fabricados por terceros (todo lo que tiene que ver con tapicería y telas). En aproximadamente un mes tendremos activo esta nueva unidad de negocio.

¿Practican la Responsabilidad Social Empresarial?

Por ejemplo, con la aspiradora de aserrín, dejamos que los muchachos de un horno de ladrillos vengan y se lleven todo eso que para nosotros es desecho. Para ellos eso es materia prima y a nosotros nos ayuda con la limpieza.

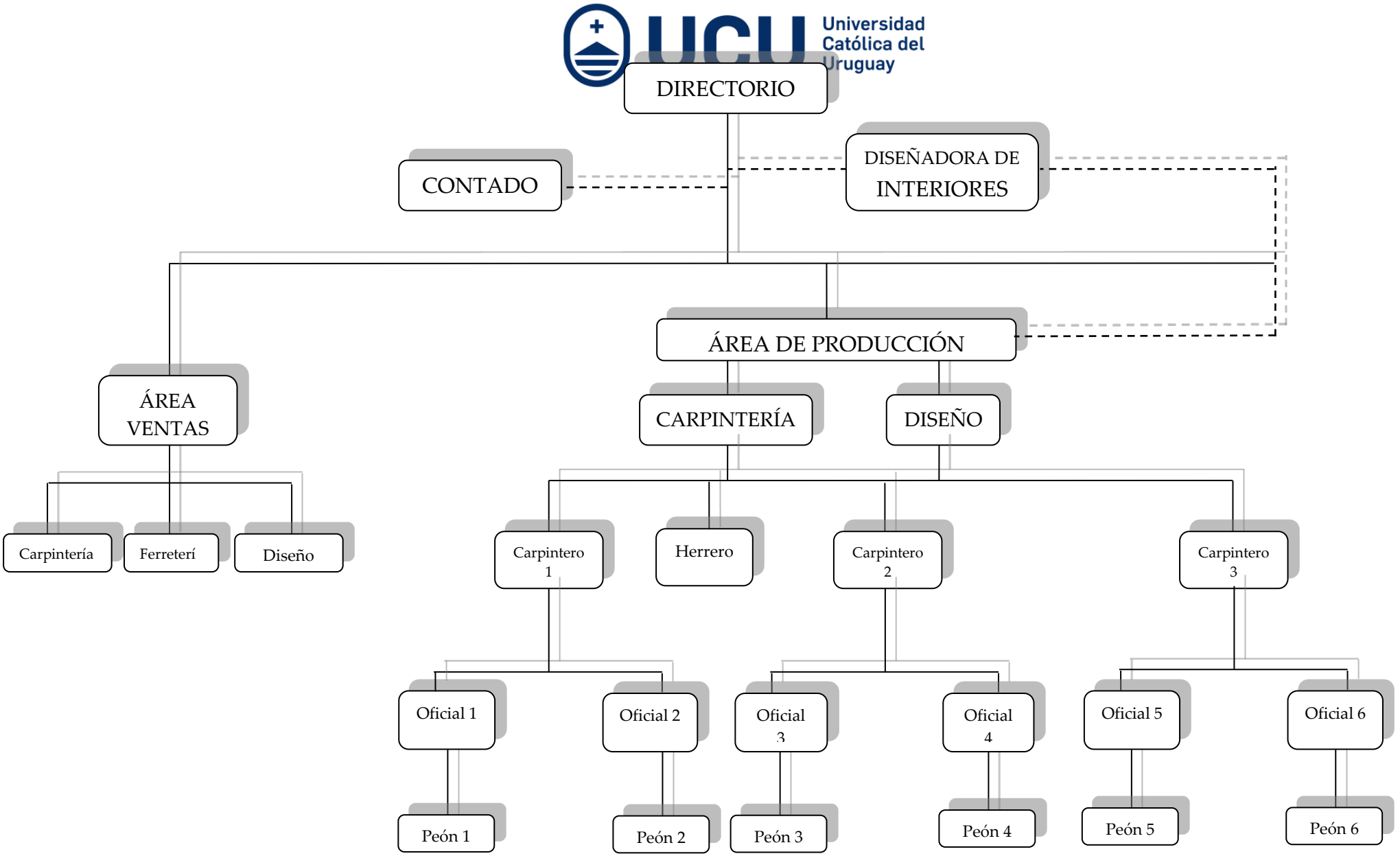


Figura: Organigrama.
Fuente: Elaboración propia