



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor

Herramientas de Control de Gestión Aplicadas a Venta de Indumentaria Femenina en Mendoza

Trabajo de Investigación

POR

Marcos Leonardo Ciaramitaro

mlciaramitaro@gmail.com

Valeria Romina Corrales

valeriacorralesframdllich@gmail.com

Pablo Alberto Ferraro

pabloferraro92@gmail.com

Ivanna Raquel Rodríguez

ivannarrodriguez@gmail.com

DIRECTORA:

Prof. Cecilia Mariela Aloisio

Mendoza - 2021

Resumen

Este trabajo de investigación está orientado a las PYMES de Mendoza abocadas al rubro de venta de indumentaria femenina. Tiene por finalidad exponer distintas herramientas aprendidas a lo largo de la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas relacionadas a la aplicación del control de gestión, brindando distintos instrumentos para incrementar el control, agregar valor al ente y lograr una mejora continua.

Administrar correctamente no implica solamente hacer foco en los costos, los ingresos y la rentabilidad, sino que además hay que hacer hincapié en la gestión del valor de la empresa. Se debe ejercer una función de diagnóstico permanente y adecuar continuamente las acciones y comportamientos para lograr cumplir los objetivos de la empresa.

Es de suma importancia poder investigar dicho tema, ya que principalmente aporta un beneficio tanto para las PYMES establecidas en el mercado como las potenciales, desde el punto que permite que éstas puedan examinarse e implementar las distintas herramientas de control que facilitaremos con esta investigación. Además, brinda un abanico de posibilidades para maximizar sus ingresos, haciendo hincapié en la creación de valor sustentable y con principal foco en los controles, permitiendo que puedan afirmarse y crecer.

Palabras clave: control de gestión, presupuesto, FODA, PyMEs, indumentaria.

Índice

Introducción	1
<hr/>	
Capítulo I	
Descripción de la empresa modelo	4
<hr/>	
A. PANORAMA GENERAL DEL ENTE	4
B. ÁREAS OPERATIVAS	5
1. Área compras	5
2. Área finanzas	6
3. Área cobranzas	6
4. Área marketing	6
5. Área logística	6
6. Departamento de servicio post-venta	6
Capítulo II	
Ente pequeño	7
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN	7
B. MARCO NORMATIVO	7
1. Genérico	7
2. Situación de la empresa	8
3. Beneficios para PyMEs aplicables	9
Capítulo III	
Indumentaria femenina	10
<hr/>	
A. INTRODUCCIÓN	10
B. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	10
C. BREVEMENTE: LA INDUMENTARIA EN LA MUJER	11
D. POR QUÉ INDUMENTARIA FEMENINA	12
Capítulo IV	
Proceso de control de gestión	13
<hr/>	
A. CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO	13
1. Misión, visión, estrategias y otros conceptos	13
2. Foda valorizado	15
3. Plan estratégico	17
4. Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E)	19
B. CONTROL DE GESTIÓN OPERATIVO	22
1. Presupuesto y control presupuestario	22
2. Gestión financiera determinada a largo plazo	32
C. TABLEROS DE CONTROL (CMI Y BSC)	36
1. Introducción	36
2. Definición	36
3. Ventajas	37
4. Características	37
5. Fases para su elaboración	38
Conclusiones	43
<hr/>	

Bibliografía	47
Anexos	49
Anexo 1 – Encuesta	50
Anexo 2 – Diagnóstico estratégico	53
Anexo 3 – Reporte de gestión	56

Introducción

A través de este trabajo evaluaremos las nociones que tienen los propietarios de una pequeña empresa de Mendoza respecto a herramientas del control de gestión y su efectiva aplicación.

A partir del diagnóstico y análisis, informaremos sobre los posibles instrumentos aplicables a entes pequeños y se analizará su impacto, costos y beneficios.

Es por ello que para el desarrollo de esta investigación se tomó como punto de partida la siguiente pregunta problema: ¿Qué nivel de conocimiento tienen las PYMES de Mendoza en la actualidad acerca del control de gestión? y preguntas específicas relacionadas a ¿Cómo incide el control de gestión en relación con los costos dentro de ellas? y ¿Qué perspectiva tienen los propietarios acerca de la implementación del control de gestión en sus negocios?

Surge la investigación llevada a cabo con el fin general de evaluar las nociones que tienen las PYMES de Mendoza con respecto al control de gestión, específicamente una microempresa dedicada a la venta de indumentaria femenina, y analizar la incidencia de la aplicación de herramientas sobre los costos, y comprender la perspectiva de los propietarios acerca de su implementación en el negocio.

En base a estos conceptos, se plantea la siguiente hipótesis: El nivel de conocimiento acerca del control de gestión por parte de los propietarios de un ente pequeño de Mendoza es bajo y no lo implementan en sus negocios. Como hipótesis de trabajo: La aplicación de herramientas de control de gestión permite optimizar eficientemente la utilización de los recursos, minimizando costos e incrementando los beneficios, que aseguran la sustentabilidad del negocio; y que los propietarios perciben que el control de gestión es una herramienta aplicable solo en grandes empresas, además resulta un gasto innecesario en sus negocios.

Por consiguiente, podemos observar que en toda organización o empresa se toman constantemente decisiones que producen consecuencias. En este aspecto es necesario destacar la importancia de trazar una correcta y oportuna planificación en base a objetivos determinados, concretos, que permitan ser medibles y alcanzables. El éxito de alcanzar los mismos está fuertemente ligado a una eficiente administración y el control pertinente de los efectos que han tenido tanto las decisiones tomadas como los hechos del contexto.

Por su parte, la información resultante del control de las resoluciones adoptadas sirve como base para la toma de nuevas decisiones. Así se produce un proceso de feedback (retroalimentación).

Para tomar buenas decisiones en un ente, hay que contar con buena información, parte de la cual debe obtenerse a partir de la captación y el procesamiento de datos.

Teniendo una visión histórica y citando a Vásquez (2016) *“Las empresas que desde la antigüedad han sido capaces de quedar en pie generación tras generación adaptándose a los cambios, lo han logrado a través de la aplicación del control de sus procesos, de la supervisión, de la mejora en sus prácticas empresariales”*.

Como indican Vega de la Cruz y Nieves Julbe (2016) *“Considerando la trascendencia que en el mundo contemporáneo ha adquirido el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y de alta competitividad, se hace necesaria una estructura tanto financiera como contable y administrativa, confiable y segura”*.

Numerosos autores coinciden en que la información para ser útil debe estar disponible en el momento oportuno. De esta manera puede ser utilizada para su fin. La eficiencia en la obtención de información es el pilar para tomar decisiones en el momento adecuado.

En un entorno tan dinámico y competitivo como el actual, la eficiencia se impone como una condición básica de supervivencia para la empresa. Mantener un adecuado sistema de control de gestión es fundamental para lograr un comportamiento eficiente.

Administrar correctamente no implica solamente hacer foco en los costos, los ingresos y la rentabilidad, sino que además hay que hacer hincapié en la gestión del valor de la empresa. Se debe ejercer una función de diagnóstico permanente y adecuar continuamente las acciones y comportamientos para lograr cumplir los objetivos de la empresa.

Lograr una mejora continua a través de la definición de objetivos, mediciones de desempeño, desvíos y propuestas de correcciones. Todo esto ayuda a la toma de decisiones inteligentes y a una correcta gestión del conocimiento.

Como indica Artieda Carlos (2015):

“Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se enfrentan a cambios vertiginosos en el mundo moderno especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías, complejos grados de competencia, controles por parte del estado, complejos sistemas de tributación, grandes grados de globalización que direccionan la gestión de las empresas hacia cambios en nuevas filosofías de producción, aplicación de normas de calidad, procesos de integración vertical y horizontal, velocidad en la logística, y aplicación de sistemas modernos de comunicaciones e informática moderna, esta situación necesita por lo tanto de eficiencia y eficacia en la economía y finanzas de las pequeñas y medianas empresas que son generadoras de empleo y de valor agregado en los procesos productivos y comerciales por lo que se necesita de un análisis de la aplicación de sistemas de costos como herramienta estratégica para la toma de decisiones gerencial. Y continúa diciendo que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen serias deficiencias en la implementación de los sistemas de costos”.

Las PYMES para posicionarse en el mercado económico y lograr permanecer en un contexto tan competitivo necesitan recurrir a instrumentos operativos que les permita tener mayor control sobre sus capitales y asegurar que la inversión realizada por la empresa sea rentable, a los fines de cumplir con sus obligaciones de producción o prestación de servicio, apoyado en el manejo de un presupuesto que les permita un control financiero. (Parra, J. & La Madriz, J., 2017)

Analizando un contexto más amplio, como Latinoamérica, se concluye que entre las deficiencias organizacionales de los últimos años, una de las más importantes es la falta de comprensión del control interno como parte de la organización, el escaso conocimiento de los directivos de como implementarlo y la falta de definición de variables e indicadores. (Vega de la Cruz, L. & Nieves Julbe, A., 2016)

Como asesores de pequeñas empresas en diversos aspectos, tales como contables, impositivos, legales, societarios, entre otros, hemos notado que las empresas locales tienen carencias en el sistema de control de gestión, entre ello encontramos, por ejemplo, implementación de presupuestos, gestión de costos, manejo de recursos, control sobre ventas, softwares ineficientes, análisis de rentabilidad, etc. La mayoría de estas limitaciones tienen su origen en la falta de un adecuado sistema de control de gestión.

Es de suma importancia poder investigar dicho tema, ya que principalmente aporta un beneficio para las PYMES establecidas en el mercado y como las potenciales, desde el punto que permite que éstas puedan examinarse e implementar las distintas herramientas de control que facilitaremos con esta investigación. Además, tiene una gran relevancia social, porque brinda un abanico de posibilidades para maximizar sus ingresos, haciendo hincapié en la creación de valor sustentable y haciendo foco en los controles, permitiendo que puedan afirmarse y crecer. Los beneficios que al respecto pueden obtenerse mediante el desarrollo e implementación de las técnicas de gestión que mejor se adapten a cada organización y en mayor grado, son los de satisfacer sus requerimientos de información.

A esta investigación le daremos un enfoque mixto, ya que combinaremos el enfoque cuantitativo con el cualitativo. Para el enfoque cuantitativo utilizaremos la técnica de recolección de datos documentales a través del análisis de fuentes secundarias y de encuestas. Y para el enfoque cualitativo adoptaremos como técnica de recolección de datos las entrevistas en profundidad.

A efectos de ejemplificar todo lo mencionado se presenta el caso práctico de una pequeña empresa de venta de indumentaria femenina llamada Texprisa.

Capítulo I

Descripción de la empresa modelo

Como primer acercamiento, antes de pasar al análisis y descripción de las herramientas a utilizar en la empresa, es necesario contar con información sobre la misma y su actividad. Por ello, a continuación procedemos a dar una breve descripción sobre la empresa elegida.

A. Panorama general del ente

Texprisa es una empresa joven cuyo comienzo se remonta al año 2018. Se encuentra radicada en el departamento de Godoy Cruz de la provincia de Mendoza, República Argentina. La actividad de la misma consiste en la venta al por menor de indumentaria femenina. Ésta fue fundada por dos socios, los cuales se encuentran al mismo nivel en la estructura jerárquica. La empresa está compuesta por estos socios y ocho empleados, los cuales están distribuidos en los sectores de atención al público, caja, compras, marketing, logística y servicio post venta. Los propietarios se encargan de analizar las situaciones, tomar las decisiones relacionadas al campo de finanzas, estrategias y administración; además, son los encargados de realizar un control en cuanto a las actividades de compra de mercaderías y las ventas.

Esta empresa posee dos canales de ventas, uno es venta por mostrador y el otro es venta on-line.

Se debe destacar que esta última modalidad ha resultado favorable debido al crecimiento de este tipo de mercados en los últimos años, ya que los clientes solo deben ingresar a su página y seleccionar la prenda que deseen, luego la empresa calcula el costo del envío y define con el cliente el día y la hora para realizar la entrega del pedido.

Los fundadores de la empresa nos comentan lo siguiente con respecto a las dos modalidades de venta: *“Una de las principales ventajas que tiene la venta por mostrador es que se le puede vender al cliente mayor cantidad de productos complementarios o productos por impulso, por esto consideramos que es más rentable este tipo de ventas, ya que la venta on-line se realiza solo por lo que pide el cliente sin posibilidad de ofrecer mayor cantidad de productos dado que esta modalidad impide el contacto directo con el cliente”*.

Uno de los puntos clave para el crecimiento del negocio es la modalidad de pago, debido a que las ventas se realizan al contado, con tarjeta de débito, con tarjeta de crédito y billeteras virtuales como Mercado Pago. Además, para clientes recurrentes, se les brinda la posibilidad de que paguen la mitad de su compra al contado y el saldo restante a un plazo de 30 días. Otro de los beneficios, es que no agregan recargo al precio de las prendas por pago con tarjeta de crédito o mercado pago.

Cuentan con un software de gestión llamado “Stock fácil indumentaria” en el cual se encargan de registrar las ventas, compras y gastos, sin realizar luego un análisis completo de resultados. No manejan stock mínimo y van realizando las compras en forma semanal de acuerdo a la demanda, la estación del año y las últimas tendencias.

Cabe aclarar que ambos propietarios son Licenciados en marketing, por lo que poseen conocimientos sobre costos, administración, marketing y publicidad. La mayor parte de las tareas de finanzas y administración las realizan en conjunto, controlando el sector de ventas (tanto ventas por mostrador como las ventas on-line), el sector de compras, el área de logística y distribución, el área de marketing y el servicio post venta.

Esta empresa terceriza la gestión de obligaciones impositivas, previsionales y liquidación de sueldos a un estudio contable.

B. Áreas operativas

1. Área compras

El área encargada de las compras las realiza en forma semanal o por estación. Para las compras semanales las llevan a cabo bajo la supervisión de los propietarios. Se solicita cotización a los distintos proveedores recurrentes y además se buscan nuevos proveedores para poder tener diversificación de productos y ofertas. Ellas se concretan con proveedores de Buenos Aires, ya que de esta manera obtienen mayor variedad de mercadería y menores costos. Se realizan por WhatsApp, con proveedores fijos por la confianza en la relación cliente-proveedor y por la página web en el caso de nuevos proveedores. Se paga costo de envío por medio de un flete para que la mercadería sea entregada directamente a la empresa luego de 3 o 4 días de la compra.

Para las compras de estación, uno de los propietarios se dirige a Buenos Aires presencialmente, y de esta manera recorre los locales de los proveedores, para poder así conocer las prendas, controlar su estado y calidad, analizar los costos y concretar la compra.

2. Área finanzas

El área de finanzas es llevada por sus dueños, los cuales utilizan diversas herramientas para una óptima utilización del dinero obtenido por la empresa. Entre una de ellas, mensualmente realizan un presupuesto estimativo, en el que determinan las unidades a vender, los costos, y gastos de comercialización. Sin embargo, no realizan un análisis para observar la existencia de posibles desvíos, esto implica que no tienen el conocimiento de los factores que los provocan y por lo tanto no pueden realizar los ajustes correspondientes.

3. Área cobranzas

Por otro lado, el área de cobranzas tiene un solo responsable quien se encarga de cobrar y de realizar por medio de una planilla de Excel un seguimiento de las ventas. Luego de cobrarle al cliente, debe registrar cada prenda que se vendió en el sistema y así darle de baja para que impacte en el stock. También es el encargado de llevar a cabo la facturación a cada cliente.

4. Área marketing

El área de marketing es un punto clave dentro del ente, ya que se encarga de la publicidad del mismo por Instagram, Facebook y WhatsApp, de esta manera atrae clientes de otras localidades dentro de Mendoza. Además, este departamento es el que determina cómo se distribuye la mercadería de una manera estratégica dentro del negocio, realiza análisis de mercado en forma permanente para determinar la ubicación de la empresa y lograr mejoras.

5. Área logística

El área de logística está totalmente vinculada al área de ventas, ya que los vendedores se encargan de comunicar a este sector las ventas realizadas de manera on-line. Los responsables de la misma, se comunican con las distintas empresas de distribución para coordinar el envío a los clientes. Ellos deben asegurarse que el cliente esté informado sobre la fecha y la hora aproximada en que la mercadería llegará a su casa, y deben controlar que el cliente haya recibido el producto.

6. Departamento de servicio post-venta

Finalmente, el departamento de servicio post venta es responsable de asegurarse que los clientes estén a gusto con la compra realizada, ellos deben comunicarse con los mismos de forma aleatoria y llevar a cabo una encuesta de nivel de satisfacción.

Capítulo II

Ente pequeño

A. Introducción

Consideramos de suma importancia exponer qué se considera un ente pequeño, ya que nuestra hipótesis se basa en plantear a Texprisa como uno.

B. Marco normativo

1. Genérico

Existe un marco normativo limitado en lo referente a las pequeñas y medianas empresas, siendo este la resolución técnica N°41/2015 emitida por la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE). Esta norma constituye la columna vertebral en lo referente a la normativa de las pequeñas y medianas empresas en Argentina. Si uno analiza el cuerpo de esta resolución, puede concluir que dicha normativa tiene como objeto “presentar distintos parámetros para encuadrar un ente en pequeño o mediano”.

Esta resolución establece que se consideran como entes pequeños a aquellos que:

- a) no estén alcanzados por la Ley de Entidades Financieras o realicen operaciones de capitalización, ahorro o en cualquier forma requieran dinero o valores del público con promesa de prestaciones o beneficios futuros;
- b) no sean entes aseguradores bajo el control de la Superintendencia de Seguros de la Nación;
- c) no superen el monto de ingresos en el ejercicio anual anterior de pesos cuarenta y tres millones quinientos noventa y un mil trescientos uno. (\$43.591.301).
- d) no sean sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria o de economía mixta; o
- e) no se trate de una sociedad controlante de, o controlada por otra sociedad excluida por los incisos anteriores.

En el caso de los entes pequeños que superen el importe mencionado en el inciso c) de esta sección durante el ejercicio anual actual y, en algunos casos, deban aplicar en el siguiente ejercicio

otros criterios de reconocimiento y medición, informarán esta situación en nota a los estados contables.

2. Situación de la empresa

En la resolución CD N° 3737 establece el parámetro de ventas netas para encuadrar en ente pequeño o mediano, si este tiene ventas netas hasta \$43.591.301 será considerado pequeño. En nuestro caso Texprisa tiene ventas netas anuales aproximadas de \$11.000.000, por lo cual se encuadra como ente pequeño.

Por otro lado, contamos con la información establecida en la página de AFIP en la que determina que una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en Argentina logrando desarrollar sus actividades en distintos sectores tales como comercio, servicios, industria, minería o agropecuario. Esta empresa puede estar integrada por varias personas de acuerdo a su actividad, sus ventas totales anuales son las que determinan si la empresa es micro, pequeña o mediana. A continuación, se detalla valores por categorías obtenidas directamente de la página de AFIP, las cuales tienen en cuenta el monto de las ventas promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuesto/s interno/s que pudiera/n corresponder:

Como las ventas en promedio de los últimos tres años de Texprisa están por debajo de los \$36.320.000 la empresa ingresaría dentro de la categoría de microempresa.

Las micro, pequeñas o medianas empresas pueden solicitar su certificado, a través de un servicio de AFIP, que las acredita como PyMEs según los parámetros expuestos. Cuando lo hacen, reciben la acreditación de su condición de PyME. Con este certificado pueden acceder a beneficios impositivos y a programas de asistencia para su empresa.

Esto está dirigido a Monotributistas, profesionales, comerciantes, a las sociedades y a las empresas pequeñas y medianas.

No pueden registrarse los socios de sociedades/ directores que no ejerzan una actividad independiente; las organizaciones sin fines de lucro; y las empresas que realizaron, durante los tres últimos ejercicios, alguna de las siguientes actividades:

- Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico.
- Servicios de organizaciones y órganos extranjeros.
- Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria.
- Servicios relacionados con juegos de azar y apuestas.

3. Beneficios para PyMEs aplicables

Podemos encontrar los siguientes beneficios para las PyMEs que se encuentren registradas y con el certificado vigente:

- Alícuota reducida para contribuciones patronales: aquellos empleadores que cuenten con el certificado MiPyME tendrán una alícuota reducida para el pago de las contribuciones patronales. Esta será del 18%.
- Créditos para microempresas para adquisición de controladores fiscales.
- IVA Pago a 90 días: El saldo resultante del impuesto declarado mensualmente podrá diferirse hasta la fecha de vencimiento correspondiente al segundo mes siguiente al de su vencimiento original (debe declararse expresamente al solicitar el certificado).
- Simplificación para solicitar el certificado de no retención de IVA: Podrá solicitarse el beneficio cuando las declaraciones juradas de IVA tengan un saldo a favor durante dos períodos fiscales consecutivos anteriores al pedido.
- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias: podrá compensarse en el pago de Ganancias el 100% del impuesto al cheque.
- Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.
- Reducción en el impuesto a los débitos en el caso de extracciones bancarias en efectivo.
- Reducción de retenciones para micro empresas de comercio: exclusión de los regímenes de retención del IVA y del impuesto a las ganancias sobre las operaciones que realices con tarjeta de crédito o débito.
- Planes de Pago: condonación de intereses y multas; condiciones especiales de financiación.
- Plazo de 45 días para cancelar deudas antes de recibir una intimación por parte de AFIP.
- Beneficios para capital emprendedor: régimen de fomento de inversiones.
- Acceso a los diferentes programas del Ministerio de Desarrollo Productivo.
- Exención de la comisión bancaria por depósito de efectivo: los bancos no podrán cobrar comisiones a la MiPyMES que efectúen depósitos en efectivo en sus cuentas bancarias.
- Saldos a favor para MiPyMEs en AFIP: prioridad para la tramitación y percepción de las compensaciones, acreditaciones, devoluciones o reintegros de impuestos o saldos a favor.

Capítulo III

Indumentaria femenina

A. Introducción

Primeramente, queremos expresar la influencia que tiene la comunicación y globalización en la moda, cómo influye ésta en la importancia de la mujer de vestirse bien y sentirse a gusto consigo misma. Nosotros a lo largo de este trabajo vamos a plantear distintas herramientas de Control de Gestión y queremos hacer hincapié en las empresas que se dedican exclusivamente a la venta de indumentaria femenina. Por este motivo, explicaremos el significado y satisfacción que siente la mujer a la hora de armar su outfit.

B. Importancia de la comunicación

Por medio de la comunicación se logra transmitir y recibir información de un determinado mensaje. Existen diversas maneras de comunicación, esta puede ser de forma verbal o no verbal; intencional o no. La comunicación no verbal es una herramienta que utiliza el ser humano para transmitir distintos mensajes sin necesidad del uso de la palabra.

“El lenguaje complementario al de las palabras formado por gestos, posturas, miradas que utilizamos (consciente e inconscientemente) para expresar estados de ánimo o sentimientos de manera habitual, a esta se la conoce como la comunicación no verbal”. (Davis, F., 2010)

El objetivo es dar indicios personales a través de un lenguaje alternativo, en este caso el cuerpo funciona como principal plataforma, y la vestimenta es una gran herramienta para esta comunicación.

Como un primer acercamiento podemos definir a la comunicación como:

- Existe comunicación cuando una fuente de mensajes transmite señales, por medio de un canal, hacia el receptor en su destino.
- El concepto de comunicación incluiría todos aquellos procesos por los cuales las personas se influyen unas a otras.

- Bajo comunicación se entiende aquí el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan relaciones humanas; es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para transmitirlos a través del espacio y preservarlos en el tiempo. Para definir la comunicación como el proceso por medio del cual el individuo (el comunicador) transmite estímulos (generalmente símbolos verbales) para modificar el comportamiento de otros individuos (perceptores). (Maletzke, G., 1992)

C. Brevemente: la indumentaria en la mujer

La moda se ha convertido en un tópico ampliamente difundido entre la población femenina gracias a los medios de comunicación y la globalización. Se ha generado cierta unificación entre niveles sociales respecto de las tendencias en la indumentaria, lo que ha permitido que las mujeres de clase media tengan opciones para incorporar a sus guardarropas modelos de prendas similares a los que pueden observar en la televisión, las revistas, etc. Esta ampliación de la moda, es una oportunidad para los locales de ropa a la hora de decidir qué combinación de productos ofrecer a sus clientes. Nuestra empresa modelo, cuenta con una gran variedad de productos y colores para que sus clientas tengan distintas alternativas al momento de elegir.

La mujer por medio de la moda expresa diferentes aspectos ya sea posición social, corporalidad, sensualidad y la necesidad de sentirse bella. Estos elevan su identidad como mujer, cada una quiere y desea hacer de su cuerpo e imagen una identidad expresando su corporalidad y autoestima mediante estilos y tendencias.

En la actualidad la mujer prefiere tener mayor cantidad de prendas para poder hacer distintas combinaciones en su outfit, ir comprando de acuerdo a su necesidad y así, lograr una sensación de satisfacción y bienestar. Por estos motivos, se ha modificado la forma de comprar, ya que se prefiere un negocio en el que contenga mayor variedad de prendas, con el fin de comprar todo en un mismo lugar. Por medio de encuestas llevadas a cabo a mujeres que realizan compras habituales en nuestra empresa modelo, podemos observar que las mujeres adquieren distintos tipos de prendas en ese mismo negocio. Esta información la encontramos en el Anexo I.

Además, en las encuestas realizadas a clientas de nuestra empresa modelo, obtuvimos la información de que ellas, en la mayoría de los casos, compran ropa para ir a trabajar. En estos tiempos que corren la mujer se halla más expuesta y en contacto con el mundo por lo que se encuentra más estimulada a verse linda y sentirse bien con ella misma.

En un mundo con una acelerada demanda de ropa, los consumidores pueden, cada vez más, permitirse adquirir ropa nueva después de haber usado otras prendas unas cuantas veces.

D. Por qué indumentaria femenina

Nos comunicamos con los propietarios de Texprisa e indagamos en el tema de ¿Por qué decidieron vender indumentaria femenina? a lo que nos respondieron: *“a partir de que la mujer empieza a tener más visibilidad y más derechos, ella empieza a elegir su propia ropa. Ya no se viste solo para el marido y la familia sino que es algo mucho más profundo, ya se piensa en el trabajo, en algún evento, en sentirte linda.”*

Nuestra empresa modelo se caracteriza por su calidad en las ventas y su atención a cada una de sus clientas, llevándola a cabo de una manera muy personalizada, y logrando de esta manera, que las mismas se sientan cómodas y a gusto con el lugar.

Por otra parte, los propietarios de Texprisa nos comentan que otro de los motivos por los cuales decidieron vender prendas de indumentaria femenina es porque la mujer es quien más compra, existe mayor variedad de productos y accesorios para ellas, por lo que resulta un negocio más rentable.

Capítulo IV

Proceso de control de gestión

A. Control de gestión estratégico

1. Misión, visión, estrategias y otros conceptos

El control de gestión es un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándose mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costos. La concepción moderna integra más elementos promoviendo la vinculación entre ellos. Con respecto al nuevo concepto de control de gestión, éste centra su atención en la planificación y el control, debiendo contar con una orientación estratégica que brinde aspectos operativos. El sistema de control de gestión presenta un diagnóstico o análisis que permite entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, además posibilita determinar los vínculos que ligan las variables técnicas-organizativas y sociales con el resultado económico que presenta la empresa, siendo un punto de partida para el mejoramiento de los estándares. También permite realizar el control para determinar si los resultados satisfacen los objetivos planteados por la organización.

El control de gestión se puede definir como el esfuerzo sistemático de comparar el funcionamiento de la empresa en relación con los objetivos y planes para determinarse si el funcionamiento es conforme a ellos y para tomar probablemente alguna medida correctiva para considerar que se están utilizando los recursos de la empresa de la forma más eficaz y más eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa. (Amat, O. & Campa Planas, F., 2013)

La misión se centra en la perspectiva actual de la organización, “quiénes somos, qué hacemos”, describe de manera general sus capacidades, su enfoque al cliente y sus actividades. La declaración de la misión es un punto de inicio para la elaboración de la visión estratégica. Una misión que sea estratégicamente reveladora incluye tres elementos: las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer, los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer y a las actividades, las tecnologías y las capacidades de la empresa, o cómo la compañía se ocupa de la creación y suministro de valor para los stakeholders, así como de la satisfacción de sus necesidades.

A fin de expresar realmente "quiénes somos, qué hacemos, y en dónde estamos ahora", una declaración de la misión debe ser lo suficientemente específica para precisar el verdadero ámbito de negocios de una empresa.

Consultamos a los propietarios de la empresa cuál es la misión y nos manifestaron que es: comercializar bienes con alto grado de calidad para posicionar su negocio, que satisfagan las necesidades de sus clientes y creando un negocio rentable. La misma es conocimiento solamente de los propietarios.

Cabe aclarar que observamos que la empresa cuenta con una mezcla de conceptos entre la estrategia y la identidad de la misma. Por lo cual, se lo señalamos y nos comentaron que corregirán dicho concepto más adelante.

Es necesario definir conjuntamente con la estrategia la misión y visión. El profesor Michael Porter (2008) define a la misión como la razón de ser de una empresa, la cual es independiente del tiempo y la visión como lo que la empresa quiere ser y lograr, enfocada en el futuro. Tomando como base las palabras del profesor, podemos entender por misión: el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa. En cuanto a la visión, entendemos que es una exposición de adonde se dirige la empresa en el largo plazo y en qué se pretende convertir, la cual clarifica el propósito de la organización.

Hay que tener en cuenta que la visión consiste en pensar cuidadosamente sobre la dirección que debe tomar la empresa a fin de establecer las correctas estrategias que garanticen alcanzar el éxito en la consecución de los objetivos. La empresa debe continuar este horizonte por cinco años o más. Además, la visión obliga a los administradores a pensar en forma creativa y realista respecto a los cambios de mercado y a las distintas condiciones competitivas, tecnológicas, económicas, regulatorias y sociales, así como sobre los recursos y capacidades de la empresa.

Los directores ejecutivos deberían presentar su visión de la compañía a través de un lenguaje que se entienda y logre llegar a toda la gente, además esta debe ser repetida a menudo y reforzarse en cada oportunidad, hasta que gane una amplia aceptación en toda la compañía.

La empresa nos informa que tomaron como visión estratégica: ser líderes en la comercialización de indumentaria en el segmento, atendiendo en forma eficiente y cordial a sus clientes a través de productos adquiridos a proveedores reconocidos por la calidad de sus marcas, contando con el personal capacitado.

Otro concepto sumamente importante es la determinación de la estrategia, la cual define la dirección hacia la cual debe avanzar la empresa y sus "fuerzas impulsoras". Es un plan para asignar y utilizar los recursos disponibles con el fin de cumplir la misión.

Para este estudio particular, la empresa ha determinado que su estrategia competitiva es la diferenciación, en la cual ofrecen a sus clientes productos diferentes a los de los competidores con relación al precio-calidad y condición de venta.

El propósito de establecer objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización. (Davalos, 2008)

El establecimiento de objetivos es sumamente importante. Cada unidad en la empresa necesita objetivos de desempeño concretos y medibles, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa. La situación ideal implica un esfuerzo de equipo en el que cada unidad organizacional se preocupa por producir resultados en su área de responsabilidad los cuales habrán de contribuir al logro de los indicadores de desempeño de la compañía y de su visión estratégica.

Un plan estratégico reúne objetivos y estrategias. Este plan no debe ser rígido, sin embargo, nos da los parámetros dentro de los cuales movernos. Por eso es importante basar la planificación estratégica en un entendimiento real del macro y del microambiente. (Davalos, 2008)

2. Foda valorizado

Al llevar a cabo un diagnóstico estratégico es de suma importancia definir los aspectos internos y externos que afectan a la organización, determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas.

Al abordar un diagnóstico interno analizando sus fortalezas y debilidades podemos mencionar diversos aspectos tales como recursos humanos, comercialización, calidad, costos y finanzas.

También es relevante llevar adelante un análisis y diagnóstico externo definiendo las oportunidades y amenazas, tales como el medio ambiente, situación económica, ámbito demográfico (población, gustos, tendencias), ámbito gubernamental (leyes, decretos provinciales y nacionales, AFIP y otros organismos), aspecto tecnológico, el mercado (consumidores, oferta, demanda, proveedores y competencia) y ámbito financiero (como la economía, banco e inversores).

Colocar en una lista las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa no es suficiente. El análisis FODA valorizado permite analizar las interrelaciones valorando las cuatro situaciones posibles:

- 1) FORTALEZAS OPORTUNIDADES. Se plantea la situación ideal, se relacionan nuestras fortalezas con las oportunidades del entorno. Son potencialidades y el criterio es el maxi-maxi.
- 2) FORTALEZAS AMENAZAS. En esta situación se relacionan las amenazas del contexto con nuestras fortalezas. Acá se debe proteger las fortalezas de la organización con respeto a las amenazas del entorno. Son los riesgos, el criterio es maxi-mini.

- 3) DEBILIDADES OPORTUNIDADES. Se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar reducir, aprovechando las oportunidades del entorno. Son desafíos, el criterio es mini-maxi.
- 4) DEBILIDADES AMENAZAS. Es la peor de las situaciones, porque se relacionan nuestras debilidades con las amenazas del entorno. Son nuestras limitaciones, estrategia mini-mini.

La matriz de análisis FODA valorizada tiene como objetivo ayudar a determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del entorno en que participa.

Esta matriz se completa valorizando cada factor clave, utilizando una escala de 5 puntuaciones (1, 2, 3, 4 y 5 puntos) según su importancia relativa. Luego, se debe ponderar utilizando 5 puntuaciones (1, 2, 3, 4 y 5 puntos), asignándoles las más altas para aquellos factores que se consideren fortalezas (4 y 5) y utilizar las más bajas para aquellos que se consideren debilidades (1 y 2).

De esta manera podemos calcular la calificación del factor clave, comparando el producto de la importancia relativa y la valorización de la empresa, sobre la puntuación máxima que se podría obtener en dicha multiplicación (en este caso 5x5). El resultado nos indicará que si dicha cifra es menor a 0.5 lo consideraremos como debilidad y si es mayor, como fortaleza.

En el Anexo II se realizó el FODA valorizado aplicado a nuestra empresa modelo, en la imagen podemos apreciar un extracto.

En conclusión, al llevar a cabo el diagnóstico estratégico analizando los puntos fuertes y débiles de la empresa podemos observar que poseen gran conocimiento del mercado. Cabe aclarar que se enfocan en la venta de indumentaria femenina, cuyos productos ofrecidos por la empresa tienen un alto grado de aceptación en el mercado en el que operan.

Con respecto al personal, es donde mejor se encuentra la empresa, ya que las políticas de selección con las que cuentan son muy eficientes y están interesados en su desarrollo. A partir de este estudio se planteó la necesidad de involucrar al personal en el conocimiento de la misión y visión, así como también la comunicación de las diferentes estrategias. Para llevar a cabo esta decisión y bajar los lineamientos definidos por los dueños se piensa informar por medio de su página Web, para que sea de público conocimiento.

Desde que inició Texprisa no han existido despidos, por lo que consideramos que a la empresa le parece importante capacitar a sus empleados y mantenerlos en la organización. Se ve a simple vista que los propietarios están interesados en el capital humano, por eso la selección es muy importante, ya que los empleados presentan distintas cualidades que logran desarrollarse en forma eficiente en cada uno de sus puestos de trabajo.

Cuenta con una gran amplitud en cuanto a calidad y línea de producto, sus ventas se caracterizan por ser personalizadas con el fin de lograr obtener el conocimiento de cuál es la necesidad específica de cada cliente. Uno de los aspectos más positivos que tienen en esta área es que nuestra empresa modelo está en constante actualización por lo que siempre cuenta con prendas que están a la moda y que hacen sentir cómoda y a gusto a cada cliente. Cabe destacar que uno de los factores del éxito que tiene esta empresa en particular es que los propietarios de Texprisa son licenciados en Marketing por lo que aplican todos sus conocimientos estudiados a su empresa.

Por otro lado, podemos observar que poseen gran experiencia en cuanto al proceso de compras y utilizan de una forma óptima su capacidad instalada.

Uno de los aspectos más importantes es el manejo de sus finanzas, ya que observamos que una de sus prioridades es no endeudarse, cumplir con los pagos en tiempo y forma, y llevar un control estricto en cuanto a sus costos fijos.

Desde el punto de vista de la organización, no hay una correcta asignación de funciones e identificación de actividades. A pesar de esto, se caracterizan por la predisposición en el momento de atender a sus clientes y se sienten a gusto por tener un excelente clima laboral.

Este ente pequeño posee una gran preocupación por posicionarse en el mercado y lo pretenden llevar a cabo por medio de su plan de crecimiento.

Una vez analizadas todas sus fortalezas descritas, vamos a definir sus debilidades:

Principalmente observamos que aún este ente pequeño no tiene capacidad para influir en los mercados, la dimensión de la estructura organizativa es pequeña y debe mejorar su sistema de procesos, ya que como en general se puede ver en una microempresa, no cuenta con manuales de procedimientos, no existen controles cruzados ni una correcta separación de tareas, debido a que los propietarios abarcan la mayor cantidad de actividades posibles. Además de acuerdo a lo estudiado el peso de su marca en Mendoza es muy bajo.

Como conclusión luego de realizar este análisis en conjunto con los propietarios de la empresa, promediando sus fortalezas y debilidades, obtenemos que la empresa se posiciona en un rango aceptable (0.83) de acuerdo a la escala determinada en el Anexo 2.

3. Plan estratégico

La gestión estratégica enfoca como primer objetivo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio. Este objetivo de búsqueda y mantenimiento de la excelencia empresarial se consigue mediante el diseño y la adaptación continua de una combinación productiva global que mantenga el valor percibido por el cliente.

Esta combinación productiva o cadena de valor es el conjunto de etapas que añaden valor a los productos y servicios de una empresa.

Una empresa que desea mantener su capacidad competitiva a corto y largo plazo necesita mantener una actividad global que le permita anticiparse al cambio acelerado. Esto se podría alcanzar mediante:

- La investigación y desarrollo de productos y servicios de alta calidad y bajo precio que incorporen todas las ventajas de la innovación tecnológica y que permita desarrollar nuevos productos constantemente. Nuestra empresa modelo realiza una amplia investigación a través de páginas WEB, listas de precios proporcionadas por potenciales proveedores y analiza condiciones de venta ofrecidas.
- Diseño de nuevos productos, servicios y procesos que adecuen continuamente la cadena de valor de la empresa a las tecnologías y modos de producción, distribución y comunicación más eficaces, forzando a mejorar continuamente las actividades empresariales. Texprisa busca en forma permanente las tendencias en cuanto a la moda de cada estación y además busca diversificación de productos.
- Producción-compras, realización de las operaciones a través de las tecnologías productivas más eficientes, organizando las actividades orientadas a la consecución de la máxima eficiencia de factores que permitan realizar un análisis causal de los costos impidiendo la existencia de actividades que no añadan valor. Estas actividades también deben aplicar la estrategia de incorporar la actividad de los proveedores, materias primas y otros suministros a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continuada de costos. En nuestro caso particular, la empresa se enfoca en buscar constantemente proveedores que se adecuen a sus necesidades, por lo que brindan un producto de buena calidad y a bajo costo. Por lo que estos proveedores añaden valor a los procesos de compra realizados por la empresa.
- El marketing es la actividad por la que la empresa se vuelca al mundo exterior, mostrando los valores de los productos y servicios y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad también debe investigar la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios, rentables y que la empresa pueda fabricar. Los dueños de Texprisa hacen mayor hincapié en esta actividad ya que ambos tienen todos los conocimientos sobre el tema, por lo que además de presentar sus productos principales a los clientes también exponen productos complementarios. Esta empresa posee varios canales de venta como por ejemplo Instagram y Facebook.
- La distribución es la actividad por la que los productos o servicios son puestos a disposición de los clientes, constituye una operación muy importante que incluye el buen fin de toda la cadena de valor generada por la empresa. Texprisa presenta dos canales de distribución, llevan la

mercadería a domicilio de acuerdo a lo pactado con el cliente y además el cliente puede retirar su compra en el local.

- El servicio post venta al cliente es una actividad esencial de la empresa cuya estrategia competitiva consiste en mantener e incrementar la clientela. Debe servir para restaurar la confianza del cliente cuando haya algún fallo de calidad y para reforzar la información sobre las actividades que los clientes perciben como utilidad añadida a los productos y servicios comprados. Para llevar a cabo esta estrategia existe un encargado dentro del ente el cual tiene entre sus funciones encargarse de comunicarse vía WhatsApp con los clientes para saber si están a gusto con su compra. Luego se plasma en una planilla de Excel donde se pueden identificar fecha de compra, cliente, artículos comprados, rango de edad, si estuvo a gusto con la calidad del producto, finalidad de compra, y sugerencias de mejoras.

4. Responsabilidad Social Empresaria (R.S.E)

La R.S.E surge desde el momento en que se comenzó a contemplar las necesidades reales de los clientes, esto derivó a la diferenciación de los productos, ya no había un solo producto si no que se diversificó en función de las necesidades de las personas y en los nichos de clientes que empezaron a surgir. Dentro de un concepto más contemporáneo, no se trata de diferenciar el producto, sino que lo que se diferencia es la empresa. No solo se atiende la necesidad de un grupo de clientes diferenciado, sino al conjunto de la sociedad haciendo que la empresa esté en armonía con su entorno y agregue valor.

Generar valor es crear valor sustentable desde una triple concepción: la económica, la social y la ambiental. Abarca desde los valores que tiene la empresa hasta el medio ambiente, pasando por los empleados, la cadena de abastecimiento, los clientes, los órganos de contralor, el gobierno y la comunidad en su conjunto. Es una política que transforma a la compañía y la obliga a replantearse desde su misión y visión hasta su actuación como miembro de la comunidad. (Mallo y Merlo, 1996)

Todas las empresas pueden aplicar políticas de RSE que estén orientadas a la generación de valor de triple impacto (social ambiental y económico).

La Responsabilidad social empresaria es:

- 1) Integral, es decir, abarca a un conjunto complejo de dimensiones de la empresa.
- 2) Gradual, puesto que se presenta como un camino de excelencia a seguir.
- 3) Proporcional, ya que la expectativa de su ejercicio y aplicación tiene una relación directa con el tamaño de la empresa y su correspondiente poder o capacidad de influencia en el mercado.

De esta manera el entorno social, económico, jurídico e institucional condiciona la actividad de las empresas, que ven como alteraciones del mismo y pueden producir modificaciones en sus

cualidades esenciales, en sus objetivos y en las expectativas y demandas a cubrir de los distintos grupos de interés. Entre los rasgos del entorno que influyen con mayor intensidad en el desarrollo de la RSE se encuentran los siguientes:

- Globalización.
- Desarrollo de la sociedad civil.
- Demandas surgidas por diversos problemas sociales, económicos y medioambientales.
- Nuevas formas de organización del trabajo.
- Incremento de influencia de las empresas.
- Protagonismo e impulso de las organizaciones supranacionales.
- El modelo de creación de valor de las organizaciones.

La innovación tecnológica, especialmente la aparición de Internet como red universal de telecomunicaciones. (Reyno Momberg, M., 2007)

Para la responsabilidad social empresaria existen elementos comunes:

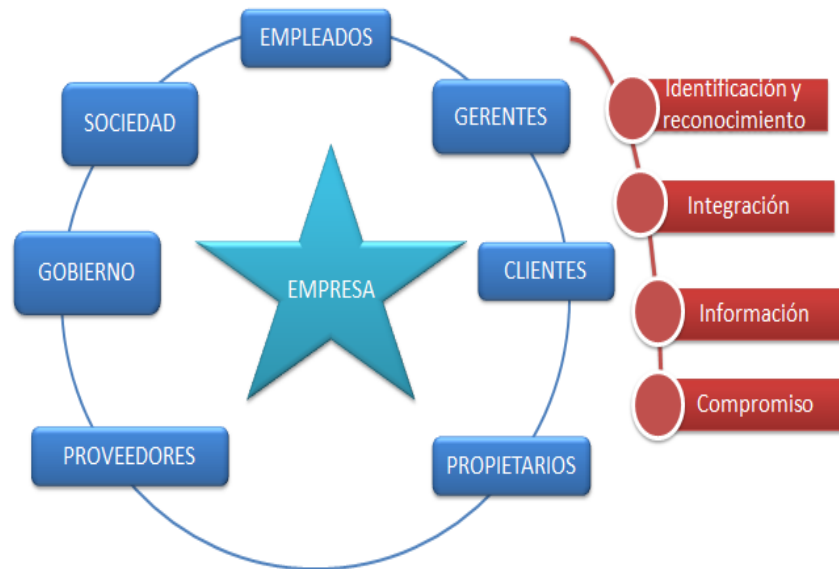
- a. El reconocimiento de un amplio número de personas para las cuales la empresa es responsable, estos grupos de interés están conformados por empleados, comunidades locales, proveedores, clientes y gobierno.
- b. La preocupación por mejorar el bienestar de estos grupos de interés.
- c. La visión sobre cómo las operaciones del negocio ayudan a tener un impacto social y ambiental en el largo plazo para los grupos de interés, y cómo estos pueden involucrarse en estas acciones. (Montañez, G.; Moya S. & Gutiérrez, O., 2015)

Grupo de interés y la responsabilidad social empresaria

El término grupo de interés (stakeholders) ha surgido progresivamente para designar a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa; están dentro y fuera de la empresa, y pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, positiva o negativamente. Los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa.

“Stakeholders” o grupos de interés, que pueden definirse como aquellos grupos de personas, individuos u otros agentes (como el medio ambiente y las generaciones venideras) afectados de una u otra forma por la existencia o acción de las organizaciones, con un interés legítimo, directo o indirecto por la marcha de ésta, que influyen a su vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia (AECA 2004, pfo. 37). En este sentido, se pueden identificar diversos agentes como grupos de interés, cuya relevancia estará en función de la importancia para la continuidad de la organización. (Moneva, J., 2005)

Esquema 1



Fuente: Guía de clase Responsabilidad Social Empresarial y el Control de Gestión, 2016.

Las empresas con su actividad, generan impacto directo o indirecto que afecta a sus grupos de interés, a los cuales es necesario identificar y analizar, minimizando el impacto negativo y optimizando el impacto positivo. Aunque en la gestión empresarial tradicional la preocupación fundamental ha sido siempre la salvaguarda de los intereses del accionista o propietarios, hoy las empresas precisan situarse en su contexto social para obtener una posición duradera en la comunidad mediante el alcance de un equilibrio de poderes. De este modo, la RSE implica gestionar la empresa integrando los intereses de todos los grupos con los que se relaciona. Todo ello a la larga dará como resultado un mejor rendimiento económico además de una creación de valor para la sociedad y el medio-ambiente.

La responsabilidad social empresarial se focaliza, en tres vertientes: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias.

La RSE puede influenciar positivamente la competitividad de las empresas de las siguientes formas:

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación.

- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

Comentamos a nuestra empresa bajo estudio sobre este tema tan relevante en la actualidad, la cual se vio muy interesada. Nos comunicaron que realmente entienden que hoy en día no solo se puede focalizar en obtener rentabilidad, ya que la obtención de utilidades si se tiene como única meta, es como un recurso no renovable que se consume en el tiempo.

Los propietarios de Texprisa entienden que también es necesario hacer hincapié en la gestión, ya que es indispensable que se tenga como objetivo la creación de valor sustentable.

El valor sustentable existe cuando los productos o servicios que la empresa vende generan: no solo rentabilidad sino clientes satisfechos, prestigio institucional, empleados fieles, mejores proveedores del mercado, propietarios satisfechos, inversores interesados. Esto nos da sustentabilidad en el tiempo.

Actualmente la empresa está analizando la cadena de valor, tratando de enfocarse en conocer a sus proveedores, sobre todo en la procedencia de las telas con las cuales fabrican los productos que ellos comercializan, en pos de optar por aquellos que impliquen la utilización de recursos sustentables y renovables.

A su vez, proponemos la utilización de bolsas biodegradables o reutilizables, como por ejemplo las bolsas de tela vegetal, con el fin de ser implementadas en las ventas que realizan. De esta forma evitarán la entrega de bolsas descartables que producen un gran perjuicio para el medio-ambiente.

B. Control de gestión operativo

1. Presupuesto y control presupuestario

a) Introducción

Una definición de presupuesto es: *“La estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”*. (Burbano Ruiz & Gomez, 2005)

Este instrumento sirve para influir en el comportamiento, medir la rentabilidad de la organización y la actuación de un responsable, anticipar oportunidades y amenazas, llevar a cabo un plan de acción estratégico, evaluar el desempeño, coordinar actividades con la ejecución de los planes y comunicar, motivar y autorizar acciones. El presupuesto debe estar ligado a los objetivos estratégicos de la empresa

El buen empresario debe planear con inteligencia el tamaño de sus operaciones, los ingresos y gastos, con la mira puesta en la obtención de utilidades y crear valor sustentable, cuyo logro se obtiene gracias a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades empresariales.

La medición del desempeño de las actividades de una organización debe ser un requisito previo para la asignación de recursos. Así, la comparación continua de ingresos, gastos e inversiones reales con los presupuestados, o los montos reales de otros periodos, ayudan a la toma de decisiones sobre posible ampliación o reducción de actividades.

Por lo que nos lleva a la siguiente definición de presupuesto según Jorge Burbano Ruiz (2005):

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”.

Es una expresión cuantitativa porque los objetivos deben ser medidos y su alcance requiere la asignación de recursos durante el periodo fijado. Es formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización. Además, es el fruto de las estrategias adoptadas porque éstas permiten responder al cómo se integrarán las diferentes actividades de la empresa de modo que su fin sea el logro de los objetivos previstos. Deberá organizar y asignar personas y recursos, ejecutar y controlar para que los planes no se queden solo en la mente de quienes proponen.

Los directivos y los asesores deberán participar en el anteproyecto de las actividades futuras de la empresa para lograr los objetivos mercantiles, sociales y financieros planeados, minimizar sus costos sin sacrificar las calidades y maximizar su productividad, teniendo en cuenta que el bienestar colectivo debe primar sobre el bienestar personal. (Burbano Ruiz & Gomez, 2005)

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

Esta herramienta persigue como fin cuantificar previsiones futuras en cantidad, calidad, plazo y resultado, conocer el resultado de la delegación de autoridad y responsabilidad, servir de base para el control de las realizaciones por comparación a lo presupuestado, facilitar el análisis contable y facilitar la auditoría de cuentas. La elaboración del presupuesto estimula el pensar por adelantado, lo cual es básico para la vida de la empresa, fomenta el equilibrio de las actividades, detecta qué alternativas no deben realizarse, descubre a tiempo posibles desequilibrios, facilita el uso de estándares que simplifican datos, reduce las necesidades de información en caso de informar solo de

los hechos anormales y simplifica las comunicaciones y los procesos administrativos, ya que el control presupuestario está basado en sistemas con metodología y procedimientos documentados. (Burbano Ruiz & Gomez, 2005)

b) Ventajas

El presupuesto es el medio para maximizar la eficiencia de la asignación de recursos y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades, tales como obtener tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas, interrelacionar las funciones empresariales (compras, distribución, finanzas y relaciones industriales) con el fin de lograr un objetivo común mediante la delegación de la autoridad y de las responsabilidades encomendadas, fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearse cuando no cumplan con las metas que justificaron su implantación.

El beneficio de implementar en nuestra empresa modelo esta herramienta es que permitirá llevar una planeación estratégica y control, brindando criterios de desempeño, fomentando la comunicación y coordinación, homogeneizando criterios de gestión de costos, unificando esfuerzos hacia una meta en común y ayudando a la motivación del personal.

Hay que tener en cuenta las variables internas o controlables al momento de elaborar un presupuesto tales como las condiciones económicas y financieras de la empresa, rendimiento de la inversión, política de stock, sistema de control interno, políticas financieras sobre precios, pagos, compras, política salarial interna y evolución de la empresa. Como así también hay que tener en cuenta las variables endógenas o no controlables como crecimiento esperado del mercado, inflación esperada, elasticidad de la demanda, economía regional y nacional, política tributaria y cambiaria, política salarial, evolución del mercado financiero y la participación y proyección de la competencia.

c) Distintos tipos de presupuestos

Existen distintos presupuestos para lograr la elaboración de un presupuesto integral:

A. PRESUPUESTO DE VENTA. Tiene por objeto formular estrategias comerciales, describir los programas de marketing, definir las estrategias de crecimiento, precisar ventajas competitivas tales como precio, publicidad, promoción y distribución, y como fin principal maximizar las utilidades de la empresa.

Los pasos a seguir para su elaboración es primeramente llevar a cabo un estudio de mercado, luego realizar un diagnóstico estratégico, fijación de objetivos, pronóstico de ventas, plan de mercadotecnia, presupuesto de publicidad y promoción, y por último un presupuesto de gastos de ventas.

- B. **PRESUPUESTO DE INVENTARIO.** Es aquel que, una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formalización del programa de casi todas las funciones de la empresa, es necesario presupuestar la cantidad de artículos para cubrir la demanda del presupuesto de ventas.
- Para la evaluación de los presupuestos de producción, inventarios y costo de producción se recomienda la utilización de costos estándar, que son las metas a lograr en el campo de la eficiencia.
- C. **PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.** Surge a partir de las cantidades que se establecen en el plan comercial (presupuesto de ventas) ajustadas a las políticas de inventario y producción (presupuesto de inventario y presupuesto de producción). Éste permitirá determinar el volumen de artículos que se deberá comprar de cada insumo.
- D. **PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA.** Se debe contar con los siguientes costos unitarios estándares para cada producto: materia prima y materiales variables, manos de obra variable y carga fabril variable. Del conjunto de los elementos del costo estándar unitario, multiplicado por los volúmenes de entregas extraídos del pronóstico de ventas, se obtendrá el costo de venta variable estándar. Al costo así determinado, deberá sumarse algebraicamente los desvíos presupuestarios con relación al costo de venta variable real, para arribar al “presupuesto de costo de venta”. En otras palabras, lo que debe proyectarse es el supuesto “costo estándar” en el que habrá de incurrir, bajo la probabilidad de ocurrencia de las pautas en las que se basó el proceso de presupuestación, se incluyen entre ellas, los desvíos calculables en la eficiencia estándar de producción o en los valores asignados a los elementos del costo estándar, partiendo de la hipótesis de que se trabaja con un sistema estándar “normal”.
- E. **PRESUPUESTO DE GASTO DE COMERCIALIZACIÓN.** Comprende la proyección de costos de naturaleza variable y fija, incluyendo entre los primeros el impuesto a los ingresos brutos, comisiones sobre ventas, fletes por entrega de mercadería, etc. Los costos de comercialización incluyen todos los costos inherentes a la distribución del producto, desde su ingreso al depósito de productos terminados hasta la percepción de su cobro en caja. El impuesto al valor agregado, en su mecánica normal, no interviene como costo sino como movimiento de carácter patrimonial, surgiendo de los débitos y créditos fiscales.
- F. **PRESUPUESTO DE GASTO DE ADMINISTRACIÓN.** Son de naturaleza fija e incluyen el resto de los costos que no son de producción ni de comercialización. Comprende varios presupuestos departamentales, correspondiendo a cada uno de los directivos la responsabilidad principal del planeamiento y control de sus operaciones. Teniendo en cuenta que la mayoría son costos fijos, el análisis de los datos históricos brinda habitualmente una buena base para su presupuestación.

Al momento de confeccionar el presupuesto para Texprisa, nos basamos en la información que nos brindaron respecto a ventas, inventario, costo de venta, comercialización y administración. Los datos reales obtenidos surgen de:

- CANTIDADES DE UNIDADES VENDIDAS. Surgen de planillas de ventas de diciembre del 2019 proporcionadas por los propietarios. Solicitamos que la información estuviera segmentada en los diversos tipos de artículos según la apertura que se llevó a cabo en la encuesta, considerando en detalle los primeros tres artículos más elegidos por las mujeres al momento de realizar una compra y agrupar el resto en “otros”.
- VENTAS. Surgen de planillas de ventas de diciembre 2019 segmentadas por rubros.
- COSTO. Surgen de las facturas de compra de las mercaderías vendidas en el periodo, es decir, valuadas a un costo histórico.
- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN. Es la diferencia entre las ventas totales en pesos y el total de costos variables en pesos.
- PRECIO UNITARIO DE VENTA. Surge del precio total vendido de cada segmento dividido por la cantidad vendida.
- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO: Es la diferencia entre precio unitario y costo unitario. Se entiende como el margen que surge al vender una unidad destinado a cubrir costos fijos una vez cubiertos los costos variables.
- RAZÓN DE CONTRIBUCIÓN: Es el cociente entre el margen de contribución unitario y el precio unitario, que permite visualizar la proporción por cada peso vendido destinado a cubrir costos fijos.

A continuación se detalla los datos brindados por la empresa, tales como cantidades vendidas, ventas en pesos y costos en pesos, para cada segmento de productos. Además se expone para cada uno de ellos, el precio unitario, costo unitario, margen de contribución, margen de contribución unitario y razón de contribución, cuyo calculo se explicó precedentemente:

Cuadro 1

Venta/Costo de venta	Presupuesto	Real
Pantalones/Calzas		
Cantidades vendidas	170,00	156,00
Venta en pesos	\$ 425.000,00	\$ 390.500,00
Costo en pesos	\$ 225.500,00	\$ 218.500,00
Margen de Contribución	\$ 199.500,00	\$ 172.000,00
Precio unitario	\$ 2.500,00	\$ 2.503,21
Costo unitario	\$ 1.326,47	\$ 1.400,64
Margen de contribución unitario	\$ 1.173,53	\$ 1.102,56
Razón de contribución	47%	44%
Remeras		
Cantidades vendidas	415,00	432,00
Venta en pesos	\$ 228.250,00	\$ 241.920,00
Costo en pesos	\$ 148.974,36	\$ 158.203,00
Margen de Contribución	\$ 79.275,64	\$ 83.717,00
Precio unitario	\$ 550,00	\$ 560,00
Costo unitario	\$ 358,97	\$ 366,21
Margen de contribución unitario	\$ 191,03	\$ 193,79
Razón de contribución	35%	35%
Camisas		
Cantidades vendidas	114,00	97,00
Venta en pesos	\$ 171.000,00	\$ 160.438,00
Costo en pesos	\$ 86.133,33	\$ 77.126,55
Margen de Contribución	\$ 84.866,67	\$ 83.311,45
Precio unitario	\$ 1.500,00	\$ 1.654,00
Costo unitario	\$ 755,56	\$ 795,12
Margen de contribución unitario	\$ 744,44	\$ 858,88
Razón de contribución	50%	52%
Otros		
Cantidades vendidas	115,00	149,00
Venta en pesos	\$ 93.540,00	\$ 133.087,00
Costo en pesos	\$ 58.900,00	\$ 83.670,00
Margen de Contribución	\$ 34.640,00	\$ 49.417,00
Precio unitario	\$ 813,39	\$ 893,20
Costo unitario	\$ 512,17	\$ 561,54
Margen de contribución unitario	\$ 301,22	\$ 331,66
Razón de contribución	37%	37%

Gastos de comercialización	Presupuesto	Real
Total	\$ 239.500,00	\$ 242.700,00

Gastos de administración	Presupuesto	Real
Total	\$ 45.400,00	\$ 44.665,00

Fuente: Propia autoría

d) Etapas

En nuestro caso particular, nos propusimos brindar a Texprisa información de esta herramienta con el fin de lograr un adecuado planeamiento y control. Por ello mencionamos las distintas etapas y los aspectos más sobresalientes de cada una. Siguiendo a Burbano Ruiz (2005):

- 1) PRE INICIACIÓN. En esta etapa se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial (venta, costos, márgenes de utilidad, rentabilidad y participación en el mercado). Además, se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa. Este diagnóstico contribuirá a obtener los fundamentos de planeamiento estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones en la selección de las estrategias competitivas tales como ser líder en costos o lograr diferenciación y lograr la selección de las operaciones de crecimiento.
- 2) ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO. Se comienza obteniendo los planes de cada nivel de la empresa, luego éstos deben ser aprobados por parte de los propietarios. Una vez que transcurre el proceso de aprobación de los mismos, se analiza el presupuesto en términos monetarios para cada plan. El campo de las ventas depende totalmente de los volúmenes y precios proyectados a comercializar. Para garantizar el alcance de los objetivos de comercialización, se tomarán decisiones vinculadas a los medios de distribución, los canales promocionales y la política de créditos que posee la empresa.

Con respecto a las compras, se programaron las cantidades a comprar según los estimativos de ventas y las políticas sobre los inventarios. Éstas se calculan en términos cuantitativos y monetarios.

Con base en los requerimientos del personal planteados por cada jefatura, según los criterios de la remuneración y las disposiciones gubernamentales que existen sobre ella, la jefatura de recursos humanos debe coordinar el presupuesto de la nómina en todos los órdenes administrativos y operativos obtenidos de cada área. En el caso de nuestra empresa modelo, no existe un área de recursos humanos dentro de la misma, por lo que esta tarea debe ser desempeñada por los propietarios.

El presupuesto consolidado por cada área del ente, se remitirá a los propietarios con los comentarios y las recomendaciones pertinentes. Analizando el presupuesto y discutida sus conveniencias financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

- 3) EJECUCIÓN. Esta etapa, se relaciona con la puesta en marcha de los planes y el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados. Es de suma importancia la participación y compromiso de los miembros de la organización debido a que si sus miembros se esfuerzan cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a disposición, es factible el cumplimiento de las metas propuestas.

Recomendamos la designación de un responsable de presupuesto en Texprisa, ya que éste podría prestar colaboración a las jefaturas, presentar informes periódicos y así obtener el logro de los objetivos.

- 4) CONTROL. Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades empresariales, en esta etapa es viable determinar hasta qué punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida. Por ello mediante el ejercicio cotidiano de control se enfrentan los pronósticos con la realidad.

Nosotros proponemos algunas actividades para esta etapa:

- a) Definir indicadores que deben ser acumulativos por periodo y se debe comparar el resultado real con el presupuestado. Esto puede ser una simple comparación numérica o por medio de porcentajes.
 - b) Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas.
 - c) Implementar correctivos.
- 5) EVALUACIÓN. Al culminar el periodo de presupuestación se prepara un informe crítico de los reportes obtenidos que contendrá no solo las variaciones si no el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos.

Luego de todo lo explicado podemos decir que el presupuesto es un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita a las decisiones y los planes en términos económicos. En un sentido estático supone una estimación expresada en cifras y valorada en unidades monetarias de los programas de acción previstos y aprobados por la dirección.

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que la empresa quiere hacer, lo que equivale a proyectar cómo va a actuar la empresa, ya que se reconoce la necesidad del desarrollo anticipado de la gestión de la empresa, tanto en el aspecto económico, operativo y real como en el financiero.

Para establecer la coordinación de actividades de la organización, en la que se determinan responsables y responsabilidades, precisando los procedimientos para la coordinación global y comunicación entre los encargados de cada área e infundiéndolo, a través de la motivación adecuada el clima de cooperación que hace posible conseguir objetivos colectivos múltiples.

Para que los trabajadores de todos los niveles se vean incentivados en el desarrollo de su tarea establecida, es necesario, en primer lugar, incorporarlos a hacerlos partícipes, haciendo congruentes sus aspiraciones de desarrollo individual con los objetivos generales de la organización. Es necesario que para que esto ocurra, existan pautas de conducta previamente establecidas, las cuales constituyen la única norma para evaluar, premiar o castigar la tarea asignada. La consideración del

factor humano en los aspectos de motivación, participación e integración es una cuestión esencial en el éxito de todo proceso presupuestario.

En resumen, el presupuesto debe considerarse como una herramienta de gestión para la dirección.

e) Requisitos para elaborar presupuestos

Los requisitos que se deben cumplir pueden definirse desde dos puntos de vista:

- POR NECESIDADES EN LA ELABORACIÓN. En el cual existe una planificación previa y tiene como fin lograr un uso efectivo de los presupuestos, un análisis óptimo de las operaciones y flexibilidad en el mismo.
- POR NECESIDADES DEL SISTEMA. En este caso, la empresa se encuentra adecuadamente estructurada y definida, existe delegación de la responsabilidad, definición de niveles de responsabilidad, codificación contable, participación activa de los ejecutivos en la preparación, inclusión de planes reales y programas de acción, definición de los procesos operativos, necesidades de información y niveles de la misma. Para estos entes se desea lograr la creación de un comité presupuestario y como consecuencia un director de presupuesto, se requiere la definición del periodo presupuestario, el cual incluye la existencia de información concreta, la estabilidad del mercado analizado, la rapidez de los avances tecnológicos, las características estacionarias, la duración el ciclo de producción, el plazo medio de cobro, el plazo medio de crédito en las compras de materias primas y productos para el proceso.

En nuestro caso particular, Texprisa lleva a cabo la elaboración de presupuestos, los cuales son por necesidad en la elaboración y no por sistema. Entienden que ejerciendo esta herramienta logran un uso efectivo del negocio en sí y pueden analizarse en mayor profundidad las operaciones.

Luego de lo expuesto en este marco teórico, elaboramos los distintos niveles de presupuestos aplicados a la empresa para que puedan observar la utilidad que tiene esta herramienta de control de gestión. Analizaremos estos distintos niveles expuestos en el Anexo 3, en profundidad más adelante.

f) Análisis de desvíos

Una vez establecido el presupuesto es necesario realizar un análisis de comparación con los datos reales, identificando los desvíos producidos y las causas de los mismos, con el fin de implementar correcciones para lograr una mejora futura.

De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la zona donde actúa la empresa.

Los presupuestos variables o flexibles se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

Al llevar a cabo una evaluación integral observamos que existe un desvío entre lo presupuestado y lo real, por lo que es una alerta para poder proceder a realizar los ajustes pertinentes y, así, llegar a minimizar esta diferencia.

Luego de realizar el análisis de desvíos del presupuesto estático de acuerdo a la información obtenida de la empresa, específicamente del mes de diciembre del año 2019, se obtuvo un resultado desfavorable a nivel 0, que implica comparar el resultado operativo real con el resultado operativo presupuestario de dicho mes.

Esquema 2

Resultado real	\$101.080,45	
Resultado presupuestado	\$113.382,31	
Diferencia	-\$12.301,86	Desfavorable

Fuente: Propia autoría

En un análisis nivel 1, con una apertura por rubro de los distintos componentes que forman el resultado, logramos observar en el cuadro abajo expuesto que las ventas del mes de diciembre del año 2019 fueron favorables comparadas con lo presupuestado. Además, vemos como conclusión que los costos y gastos obtienen un sentido de variación desfavorable, ya que el importe real es mayor al importe presupuestado.

Esquema 3

Rubro	Real	Presupuesto estático	Variación total		Sentido de variación
			Un / \$	Porcentaje	
Pantalones/Calzas	156,00	170,00	-14,00	-8,24%	Desfavorable
Remeras	432,00	415,00	17,00	4,10%	Favorable
Camisas	97,00	114,00	-17,00	-14,91%	Desfavorable
Otros	149,00	115,00	34,00	29,57%	Favorable
Unidades vendidas	834,00	814,00	\$20,00	2,46%	Favorable
Ventas en pesos	\$925.945,00	\$917.790,00	\$8.155,00	0,89%	Favorable
costos variables	\$537.499,55	\$519.507,69	\$17.991,86	3,46%	Desfavorable
Gastos fijos	\$287.365,00	\$284.900,00	\$2.465,00	0,87%	Desfavorable
Resultado operativa	\$101.080,45	\$113.382,31	-\$12.301,86	-10,85%	Desfavorable

Fuente: Propia autoría

En el nivel 2 tomamos las ventas reales y calculamos el presupuesto estático a volúmenes de la venta real, transformándolo en un presupuesto flexible. Podemos observar, en el cuadro abajo expuesto, luego de separar el efecto volumen de ventas, las variaciones propias de cada rubro.

Esquema 4

Rubro	Real	Presupuesto flexible	Variación presupuesto flexible	Presupuesto estático	Variación volumen de venta	Variación total	Sentido de variación
Pantalones/Calzas	156,00	156,00	0,00	170,00	14,00	-14,00	Desfavorable
Remeras	432,00	432,00	0,00	415,00	17,00	17,00	Favorable
Camisas	97,00	97,00	0,00	114,00	-17,00	-17,00	Desfavorable
Otros	149,00	149,00	0,00	115,00	34,00	34,00	Favorable
Unidades vendidas	834,00	834,00	0,00	814,00	20,00	20,00	Favorable
Ventas en pesos	\$925.945,00	\$894.295,30	\$31.649,70	\$917.790,00	-\$23.494,70	\$8.155,00	Favorable
Costas variables	\$537.499,55	\$511.609,14	\$25.890,41	\$519.507,69	-\$7.898,56	\$17.991,86	Desfavorable
Gastos fijos	\$287.365,00	\$284.900,00	\$2.465,00	\$284.900,00	\$0,00	\$2.465,00	Desfavorable
Resultado operativo	\$101.080,45	\$97.786,17	\$3.294,28	\$113.382,31	-\$15.596,14	-\$12.301,86	Desfavorable

Fuente: Propia autoría

El presupuesto flexible de nivel 3 permite a las organizaciones realizar la apertura detallada de cada rubro y analizarlas por un lado en función de la eficiencia en la utilización de los recursos, o sea cantidades utilizadas en su proceso y por otro lado las variaciones de precio. Esto permitirá encontrar causales de desvíos e implementar acciones de mejora.

En caso de la empresa modelo Texprisa, no presentaremos una apertura nivel 3, debido a que no es una empresa productora ni realiza ningún proceso de transformación de la mercadería comprada a sus proveedores. Por ello consideramos no presentar este nivel a los propietarios ni exponerlo en este trabajo.

2. Gestión financiera determinada a largo plazo

a) Introducción

Abordaremos esta herramienta la cual será de suma importancia para el proyecto de ampliación que desea llevar a cabo la empresa. Si bien no constituye como principal objeto de este trabajo el determinar si un proyecto de inversión es viable o no, proponemos este instrumento a modo introductorio, que luego les permitirá analizar si es conveniente o no, ya que los propietarios deben asegurarse que su inversión debe maximizar valor en un contexto de incertidumbre.

Para realizar un eficiente Control de Gestión Financiera debemos:

- 1) Analizar toda la información que disponemos del proyecto (interna y externa).
- 2) Realizar la evaluación del proyecto con esta información.

- 3) Hacer las sensibilizaciones necesarias para encontrar el mejor proyecto.
- 4) Tomar este proyecto como Presupuesto Projectado, cuyo principal objetivo será lograr cumplir con los flujos proyectados.
- 5) Realizar el seguimiento de la gestión del proyecto por todos los responsables de la empresa.
- 6) Realizar las correcciones o modificaciones presupuestarias en la medida que no se cumplen los flujos proyectados.
- 7) Tomar las medidas correctivas “a tiempo”, antes de que sea tarde y el proyecto termine fracasando.
- 8) Buscar las salidas adecuadas (financiamiento adicional, con un socio u obtener una financiación bancaria).
- 9) Producir un nuevo proyecto con financiamiento.
- 10) Evaluar nuevamente el proyecto. (Jardel, 2011)

Para evaluar un proyecto de inversión se puede realizar la comparación con el propio proyecto. Lo que se hace es tratar de tomar decisiones ante diferentes alternativas que se pueden presentar o evaluar el rendimiento ideal para medir la eficacia de la inversión. En el primer caso obtenemos como medida, la tasa alternativa y en el segundo caso, la tasa de referencia de inversión.

Para poder continuar con la exposición de este tema, primero debemos explicar qué implica un proyecto de inversión, ya que es un plan de acción que supone la utilización de recursos productivos y que es capaz de generar beneficios por sí mismo. Se lo considera una fuente de costos y beneficios que ocurren en el futuro a través del tiempo en escenarios de certeza, riesgo e incertidumbre.

El presupuesto de inversión es la asignación de recursos a las propuestas de inversión cuyos beneficios se obtendrán en el futuro. Para poder tomar decisiones de inversión se debe tener en cuenta la composición de los activos, la naturaleza del negocio-riesgo de la organización, el uso de criterios de aceptación apropiado, la tasa de retorno requerida para la decisión, la determinación de un nivel correcto de liquidez y la consideración de alianzas estratégicas, fusiones, integraciones y adquisiciones.

El factor tiempo es un elemento fundamental en todo proyecto de inversión, ya que toda inversión espera obtener un retorno en el futuro y por lo general en forma de flujos periódicos. El precio del dinero en el tiempo se denomina tasa de interés.

Para este caso particular, hay que tener en cuenta que la empresa se encuentra en un contexto inflacionario, por lo tanto, la inflación afecta los flujos futuros de fondos. Esta será incluida en la tasa de interés real, por lo cual será neta del efecto inflacionario.

b) Etapas de un proyecto

Un proyecto tiene un ciclo de vida, el cual está subdividido en cuatro etapas:

1. Primeramente hay que tener definido cuál es la idea de inversión concreta que permita producir bienes o servicios.
2. Luego procede la etapa de pre inversión, en la cual se hacen algunos cálculos que alerten a no hacer el proyecto. Posteriormente se incorpora información adicional, y a partir de ésta se realiza una evaluación preliminar. El objetivo de esta etapa es lograr mayor precisión para disminuir riesgos.
3. Luego sigue la etapa de Inversión, la cual es la implementación del proyecto aplicando los fondos. Se llevan a cabo acciones para dejar al proyecto en condiciones de generar beneficios.
4. Por último y la más importante es la puesta en marcha del proyecto, que es la ejecución de las acciones.

Nuestra empresa modelo nos brindó información con respecto al posible proyecto que los propietarios tienen en mente. Ellos desean poder abrir una nueva sucursal de venta. Bajo este supuesto, les brindaremos esta herramienta de análisis de un proyecto de inversión con un fin informativo.

c) Herramientas a utilizar en un proyecto de inversión

(1) FLUJO DE FONDOS

“Es la expresión “proyectada” de los montos de efectivo invertidos, aplicados a gastos del proyecto (flujos negativos) y recibidos o cobrados (flujos positivos) por la actividad generada por un proyecto de inversión en el tiempo”. (Jardel, 2011)

Para su correcta elaboración, todos los flujos de fondos expresados (positivos y negativos) deben estar en la misma unidad de medida de tiempo. Los movimientos de fondos se deben volcar en una planilla en la que se determina primero los flujos positivos y luego los flujos negativos.

(2) MÉTODOS DE EVALUACIÓN

Son los análisis a los que someteremos los flujos de fondos para determinar la conveniencia o no de realizar el proyecto.

(a) *Métodos no financieros*

Es una representación en el tiempo de posibles utilidades o pérdidas futuras a obtener. Son aproximativos y nos dan el resultado de la decisión a tomar, aunque nos advierten si debemos continuar el análisis con la aplicación de métodos financieros.

- a. RLT (RENTA LÍQUIDA TOTAL). Es la sumatoria de los Flujos Netos de Fondos. Si el resultado de esta sumatoria es positivo, el proyecto puede llegar a ser conveniente y por el contrario si es negativo, podemos afirmar que el proyecto no va a ser conveniente para el evaluador aplicando otros métodos.
- b. PRI (PERIODO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN). Es cuando el flujo neto de fondos acumulado cambia de signo (se vuelve positivo). Éste es el momento de recuperación de la inversión.

Si la renta líquida total es positiva y los fondos se recuperan en algún momento del proyecto, antes del último periodo, el proyecto es relativamente conveniente.

(b) *Métodos financieros*

Contienen elementos financieros, los cuales serán analizados con las siguientes herramientas:

- a. VAN (VALOR ACTUALIZADO NETO). Consiste en determinar la suma algebraica de los flujos netos del proyecto, descontados al inicio del proyecto, utilizando la tasa alternativa. Por lo tanto, es el valor medido en dinero de hoy que es el equivalente en pesos actuales de todos los ingresos y egresos, presentes y futuros, que constituyen el proyecto.
La tasa alternativa es la tasa de interés que rinde el mejor proyecto desestimado, esta puede ser real (dada en el mercado) o ficticia. La tasa ficticia es la tasa mínima que el inversor exige que su proyecto obtenga para realizar la inversión.
- b. TIR (TASA INTERNA DE RETORNO). Es la Tasa de Rentabilidad que contiene el proyecto. Esta es la tasa de interés generada por los capitales que permanecen invertidos en el proyecto y puede considerarse como la tasa que origina un valor presente neto igual a cero, en cuyo caso representa la tasa que iguala los valores presentes de los flujos netos de ingresos y egresos (VAN.). La T.I.R. es una característica propia del proyecto, totalmente independiente de la situación del inversionista, es decir de su tasa de interés de oportunidad. Esta herramienta se expresa al mismo tiempo en que están expresados los periodos del flujo de fondos.
- c. PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN DESCONTADA. El método contesta la siguiente pregunta: ¿Cuántos años se necesitan para recuperar el Capital invertido en el proyecto? Este método es muy útil para definir el financiamiento del proyecto, ya que nos permite saber el máximo de fondos que se debe invertir durante toda la vida del proyecto.
- d. RAZÓN BENEFICIO-COSTO. La conclusión de este método se logra a través de un coeficiente el cual si es mayor a 1, quiere decir que es positivo y hay que llevar adelante el proyecto.

C. Tableros de control (CMI y BSC)

1. Introducción

Una de las herramientas más importantes es el cuadro de mando integral, ya que proporciona a la alta dirección y a la empresa en general, la organización en estrategias para el éxito a largo plazo.

Una de las tareas principales que debe realizar la organización es identificar los objetivos más importantes y centrar su atención y recursos. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza la información y procesos dentro del ente. Cada componente de este sistema puede ser vinculado a los objetivos más importantes.

Por otro lado, tenemos los objetivos del departamento, equipos y personal que están alineados con la estrategia y las revisiones de gestión. Esta actividad se convierte en una oportunidad de obtener un feedback y aprendizaje sobre la estrategia.

El cuadro de mando integral combina la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado en el cual logra vincular la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

En el presente trabajo nos limitaremos a realizar una introducción a la herramienta Tablero de control, debido a que no es el objetivo principal del presente, proporcionando para Texprisa un mapa de reportes de gestión el cual puede servir de base para un futuro desarrollo del tema.

2. Definición

El cuadro de mando integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. (Guía de apoyo al emprendedor, sf)

En otras palabras, la empresa se ve impulsada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por lo tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

El tablero de cuadro de control al ser implementado influye en el comportamiento de las personas que componen la organización. Es una herramienta que debe medir absolutamente todo, ya que lo que no se mide no se dirige y esto generaría problemas tanto en su implementación como en su posterior utilización.

3. Ventajas

Una de las ventajas que se obtienen con el cuadro de mando integral es que este logra anticipar oportunidades y amenazas especialmente cuando el entorno es dinámico.

El tablero de control es el conjunto de indicadores que proporcionan a la Alta Dirección una visión comprensiva y a la vez concisa del negocio. Además, es un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá tener mejor conocimiento de la empresa en general o un sector en particular. Esta herramienta logra organizar y alinear los recursos y energías para lograr un objetivo común y así poder lograr un aumento de valor en la empresa.

Los indicadores claves de desempeño son mediciones utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, además permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la organización.

4. Características

Es necesario tener conocimiento de la información que se utiliza para poder obtener los indicadores que pertenecen al cuadro de mando integral. Se requiere un objetivo a medir, el registro de la información (la documentación) y el responsable de dicha tarea, los datos a ser procesados, el procedimiento a utilizar y la frecuencia con la que se cuenta esta información. Estos indicadores están totalmente vinculados a los procesos internos de la empresa, al aprendizaje y al crecimiento por parte de los empleados y clientes. Además, deben estar orientados al crecimiento financiero del ente y a la generación de valor sustentable.

Nosotros decidimos incluir esta herramienta en el presente estudio, ya que consideramos que los propietarios de Texprisa deben conocer el beneficio de implementarla en su empresa, debido a que brinda información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones; sirve para identificar desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar medidas correctivas que permitan lograr los objetivos estratégicos definidos por el ente.

Esta herramienta tiene como centro la estrategia, la cual se vincula a largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos. La información que brinda es esencial para una buena interpretación del proceso del ente y su evolución.

Lo que se pretende lograr es traducir la estrategia establecida por Texprisa en un conjunto de indicadores que informan sobre la consecución de objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. Esta herramienta establece un sistema de comunicación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo logrando conocer y valorar las habilidades y conocimientos específicos del personal a través de objetivos lo más realistas posibles, sincronizados con los de la empresa. Se especializa en obtener un aprendizaje individual por cada responsable consiguiendo que cada uno de

éstos obtenga una visión más rica de su situación interna y externa. En cada área donde existen responsables se definen indicadores y éstos son coordinados con los existentes a nivel superior, así se logra que el conocimiento pueda ser transferido de un área a otra, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

El Cuadro de Mando Integral facilita la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización que, con el tiempo y con un uso eficiente del mismo, se puede convertir en un modelo de gestión. Se debe comenzar por el área o departamento que podrá cubrir la mayor cantidad de actividades. Como nuestra empresa modelo, Texprisa, es un ente pequeño, recomendamos que se desarrolle para toda la organización.

Nosotros consideramos que en momentos de cambio o crisis puede ser adecuado llevarlo a cabo siempre que existan ganas y convencimiento por parte de los propietarios de Texprisa, ya que se logra una filosofía de gestión que intenta comunicar y dialogar con todo el personal para que se canalicen las energías hacia la consecución de la estrategia.

Para la realización del Cuadro de Mando Integral es fundamental que participen en el análisis y discusión ambos dueños de nuestra empresa modelo, analizando la situación y capacidades de Texprisa, identificando las perspectivas estratégicas, los factores de éxito y las relaciones causa-efecto.

Esta herramienta facilita su implementación estratégica y su control de gestión, ya que es un ente pequeño por lo que su tamaño y la poca complejidad contribuyen a facilitar la comunicación de la estrategia para que sea entendida por toda la organización.

5. Fases para su elaboración

a) Visión y misión

La definición correcta del negocio es clave.

En el caso del negocio en marcha se debe definir la visión y la misión para adaptarse a las previsible oportunidades y/o amenazas del mercado.

Para poder definirla, la participación de todo el personal de la compañía es muy deseable para que aporten su experiencia y queden motivados.

b) Análisis interno y externo

Las empresas interactúan con los clientes, proveedores, competidores, regulaciones locales, nacionales e internacionales, crecimiento menor o mayor de la economía, tendencias sectoriales y globales, etc., por lo que conviene tener en cuenta todos los datos relevantes a los que se tenga acceso para poder, establecer los objetivos estratégicos que definen la estrategia elegida.

Para llevar a cabo este análisis se utilizaron diferentes métodos, tales como el FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, ver Capítulo 2).

c) Identificación de los factores claves del éxito

La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentará el proceso de toma de decisiones. Para ello hay que determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en el negocio.

Esto es, identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

En nuestro caso particular, en Texprisa, mediante un acuerdo llevado a cabo por los dueños, pudieron definir cada uno de los factores claves del éxito, teniendo en cuenta el posicionamiento como estrategia elegida, cuyos indicadores se encuentran reflejados en el Anexo 4.

Los factores son:

- Aumentar la liquidez.
- Mejorar el proceso de compras.
- Aumentar la competencia de los vendedores.
- Mejorar la calidad de las ventas.

Para la definición de estos factores clave fue necesario considerar una triple perspectiva:

- La propia empresa: la estrategia seleccionada y la forma de actuar.
- La industria, ya que influye a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.
- El entorno del negocio: demografía, crecimiento de la economía, tendencias del mercado, etc.

Los factores claves son propios para cada empresa e incluso dentro de un mismo sector.

d) Relaciones causa-efecto entre factores

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio. Para ello se debe alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba.

e) Establecimiento de los objetivos estratégicos

Ya estamos en condiciones de establecer los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del CMI.

- La perspectiva financiera: recoge lo que los empresarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, así como otros objetivos relacionados con el capital circulante, inversiones, aumento de beneficios, etc.
- La perspectiva del cliente: describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Consideramos que para nuestra empresa algunos serían obtener una mayor cuota de mercado, clientes satisfechos, creación de valor para el cliente, menores reclamos.
- La perspectiva de procesos internos: es necesario conocer cuáles son los procesos que generan valor para los clientes y logran también satisfacer las expectativas de los accionistas. La respuesta se encuentra en identificar los procesos existentes a nivel general en la empresa, pudiéndose utilizar la "Cadena de Valor" de Porter para conocer qué procesos generan o no valor, llevar a cabo un análisis de los procesos internos de la organización. Para nuestro caso particular algunos objetivos estratégicos serán cero defectos, costos bajos, entregas en plazo.
- La perspectiva de formación y crecimiento: permite a la empresa asegurar su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. Para ello, hay que considerar lo que debe hacer para mantener y desarrollar su know-how y como apoyar la eficacia y productividad de los procesos. Para Texprisa pueden aplicarse como por ejemplo la capacidad de innovación, organización del aprendizaje, implicación personal, contratación de jóvenes talentos, etc.

f) Elección de indicadores

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás”. Nos debe permitir comparaciones en el tiempo y con otros indicadores, y además que existan relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. (Kaplan, R. & Norton, D., 1997)

Primero se proponen los indicadores y estos deben guardar una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando, existiendo numerosos indicadores operativos que nutren los indicadores claves gerenciales.

En nuestro caso aplicamos Reportes de gestión, en los cuales definimos distintos objetivos para las distintas perspectivas de nuestra empresa modelo. Consideramos de suma importancia esta herramienta, ya que son un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva y a la vez concisa del negocio, cuyo seguimiento periódico permite tener mejor conocimiento tanto de la empresa en general como de un sector en particular.

Esta herramienta permite alinear todos los recursos y energías para lograr un objetivo común, el cual es aumentar el valor de la empresa.

En nuestra empresa modelo, planteamos distintos objetivos para cada perspectiva, estos son:

- Para la perspectiva financiera, para la cual se estableció el objetivo de aumentar la liquidez. Las iniciativas estratégicas son aplicar promociones de contado y obtener nuevos proveedores a crédito con el fin de que la empresa pueda tener mayor plazo de pago. Los indicadores establecidos para medir dicho objetivo son: pesos vendidos de contado, rotación de créditos obtenidos, el flujo de caja y días de cuentas a pagar.
- La perspectiva siguiente es la de clientes, en este caso se planteó como objetivo mejorar la calidad de las ventas. Para cumplirlo se consideraron dos iniciativas estratégicas: una de ellas es brindar un programa de capacitación por parte de los propietarios y aumentar la satisfacción de los clientes. Los indicadores para medir este objetivo son: Evaluación de desempeño, cuestionarios y devolución de productos/ventas.
- Para la perspectiva de procesos internos, planteamos el objetivo de mejorar la calidad de los productos en el proceso de compra. La iniciativa planteada es optimizar la calidad de los productos. Para lograr esto, se medirá con el coeficiente entre número de productos defectuosos sobre número de productos totales y entregas con retrasos sobre entregas totales.
- En el caso de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, planteamos el objetivo de aumentar la competencia de sus vendedores. La iniciativa estratégica planteada debe ser llevada a cabo por medio de un programa de capacitación. Los distintos indicadores para poder medir la competencia de los vendedores son la evaluación de desempeño y el coeficiente entre empleados capacitados y total de empleados.

g) Establecimiento del CMI a nivel global

En primer lugar, se prepara el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. Para su implementación es necesario que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y proceso de ideas necesario para su creación.

Hay que difundir la estrategia y transmitirla a los trabajadores.

El cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y se aplican a unidades organizativas de niveles inferiores. De esta manera, se consigue que los empleados vean claramente la visión de la empresa, las metas generales y que las operaciones de todos los días afectan y ayudan a que se alcancen buenos resultados.

Una vez que se tiene el CMI al más alto nivel se entrega a los diferentes grupos de las distintas unidades toda la documentación sobre el mismo, para que preparen los cuadros de mando para sus respectivas unidades, de forma que cada una determine cómo puede contribuir a alcanzar la visión reflejada en el CMI al más alto nivel.

Dentro de este proceso, habría que formular objetivos a corto y largo plazo para los indicadores, de forma que se pueda medir su marcha continuamente y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo.

Estos estándares deben ser coherentes con la visión global y la estrategia general.

Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permita alcanzar las metas establecidas. Este debe incluir a las personas responsables, un calendario para informes definitivos y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificadas.

Finalmente es necesario un seguimiento con una frecuencia preestablecida y lógica según los procesos, para ser una herramienta dinámica de gestión, esto es más fácil si se dispone de adecuadas tecnologías de información.

Los indicadores seleccionados deben poder ser replanteados continuamente, especialmente los de control a corto plazo.

Conclusiones

El punto de partida del presente trabajo fue el conocimiento de nuestra empresa modelo, sus actividades, los procesos en cada área, el control que ejercen sobre los mismos. Nos encargamos de recolectar información para poder brindarles conocimientos sobre la posibilidad de aplicar diferentes herramientas que les permitan un mejor control de sus actividades planificadas y, así, alcanzar los objetivos de una manera óptima.

En virtud de lo expuesto en el trabajo, los propietarios de Texprisa tienen conocimientos básicos sobre temas tales como costos fijos, costos variables, determinar el margen de contribución, llevar registros de los ingresos, egresos y gastos de la empresa, además cuentan con el conocimiento de lo estudiado, ya que ambos son Licenciados en marketing, por eso cuentan con determinadas facilidades para realizar de una manera más atractiva las propuestas de sus productos, son innovadores y tienen muy claro las herramientas de publicidad, de análisis de mercado y estrategias de comercialización.

Nosotros nos encargamos de evaluar dichas nociones, las analizamos y logramos brindarles a los propietarios de Texprisa distintas herramientas de control de gestión para incrementar el control, agregar valor al ente y lograr una mejora continua. La perspectiva que tienen los propietarios con respecto a la aplicación de distintos instrumentos es sumamente positiva ya que están abiertos a nuevos conocimientos para poder hacer crecer su negocio.

Nos es fundamental explicar la importancia que le dan los propietarios de nuestra empresa modelo al rubro de la venta de indumentaria femenina, ya que la protagonista es la mujer y ellos son el medio por el cual ella pueda experimentar con distintas prendas, lograr el outfit adecuado para la ocasión, sentirse linda, mostrarse, estar a la moda y de cierta forma influir en su autoestima de una manera positiva. Los propietarios de Texprisa se encargan de que las ventas a cada una de sus clientas sean personalizadas y que estén a gusto con la misma, tratan de satisfacer sus necesidades y siempre cuentan con productos complementarios para que sus clientas tengan mayor variedad al momento de su elección.

El primer análisis que se realizó fue el de elaborar un FODA valorado, ya que la empresa cuenta con su misión, visión y estrategia. Nosotros evaluamos dicha información, consultamos con los propietarios los distintos aspectos del análisis FODA para determinar la valoración por parte de la empresa y luego realizamos de acuerdo a nuestros conocimientos obtenidos la importancia relativa. Consideramos que este análisis como punto de partida es esencial, ya que ayuda a la empresa a poder evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una manera más práctica y concreta.

Luego de aplicar esta herramienta, nos encargamos de hacerles conocer a los propietarios lo que es un plan estratégico, su importancia y cómo realizarlo.

Decidimos informar por medio de este trabajo de investigación la importancia de aplicar e invertir en la Responsabilidad Social Empresarial con el fin de que nuestra empresa modelo pueda comenzar a disfrutar de los beneficios de aplicarla. La idea es que los propietarios Texprisa puedan comprender que una empresa no es solo la rentabilidad que genera, sino que existen distintos grupos de interés que se ven influenciados con las decisiones que se toman día a día. Por último, brindamos distintos ejemplos de aplicación de Responsabilidad Social Empresarial que pueden ser empleados en su rubro.

Consideramos importante sugerir a la empresa inscribirse a través de AFIP en el registro de PYMES, una vez obtenido el certificado correspondiente pueden acceder a importantes beneficios que se encuentran actualmente disponibles.

Contamos con la información financiera de nuestra empresa modelo, ellos realizan su propio presupuesto de ventas, y en base a este presupuesto determinan el de compras y el de inventario. Además, por sus conocimientos ellos también realizan el presupuesto de costo de ventas, de comercialización y por su experiencia lograron realizar el de administración.

Por otro lado, nuestra empresa modelo nos comunicó que uno de sus objetivos a largo plazo es abrir una nueva sucursal de venta de indumentaria femenina al por menor en Mendoza. Nosotros por medio de este trabajo, les brindamos una introducción a distintas herramientas para que puedan determinar si la inversión es conveniente o no realizarla; que luego ellos podrán profundizar y utilizar si así lo desean.

Como última herramienta hicimos una breve presentación al tablero de control, el cual ayuda a la empresa a tomar decisiones oportunas, medir cada proceso y anticipar las oportunidades y amenazas. Nosotros decidimos brindar una base para un posible desarrollo del Tablero de control a través de un mapa de Reportes de gestión, el cual permite lograr una integración de las distintas áreas de nuestra empresa modelo, determinando distintos objetivos, iniciativas estratégicas e indicadores para cada perspectiva, ya que esta herramienta permite alinear todos los recursos con el fin de lograr un objetivo común, el cual es aumentar el valor de Texprisa.

A los propietarios de Texprisa les pareció muy beneficiosa esta herramienta, ya que, con el conocimiento y aplicación de la misma, se logró determinar objetivos en concreto para cada área, distintas iniciativas estratégicas con su correspondiente plan de acción con el fin de cumplir el o los objetivos planteados.

Por otro lado, es para nosotros muy importante mencionar que los propietarios de nuestra empresa modelo no conocían lo que era un indicador. Ellos aprovechan este nuevo concepto para poder medir los distintos procesos y así poder tomar decisiones de forma oportuna.

Se puede afirmar que, con la adopción de las herramientas de gestión, con el correspondiente asesoramiento profesional, se obtendrán ventajas competitivas que permitirían alcanzar un crecimiento sostenible.

Al comenzar con nuestro trabajo de investigación, nos planteamos algunas preguntas problemas, las cuales fueron respondidas a medida que avanzábamos en la investigación. En primer lugar, aclaramos que nuestra empresa modelo es una PYME y pudimos observar que el conocimiento que tienen con respecto al control de gestión se encuentra en un nivel medio, debido a sus años de experiencia en el rubro y sus estudios universitarios, característica que no toda empresa tiene y es por ello que requieren de asesoramiento sobre herramientas de gestión.

Pudimos observar que la perspectiva que tienen los dueños de Texprisa acerca de implementar el control de gestión en su negocio es positiva, ya que consideran que la aplicación de estas herramientas va a ser beneficioso y les va a ser de gran utilidad para el momento en que tengan que tomar decisiones operativas y financieras para el desarrollo de la empresa.

Podemos concluir que efectivamente el control de gestión incide en los costos dentro de las empresas, ya que si no medimos una situación no podemos controlarla y por lo tanto se visualiza ineficiencia en la administración de recursos.

En este trabajo, planteamos distintas hipótesis las cuales nos encargamos de demostrar o refutar a lo largo de esta investigación. En este momento vamos a fundamentar la veracidad o falsedad de las mismas.

Primeramente, planteamos que el nivel de conocimiento acerca del control de gestión por parte de los propietarios de un ente pequeño de Mendoza es bajo y no lo implementan en sus negocios. En este estudio particular llevado a cabo en Texprisa podemos concluir que esta afirmación es incorrecta, ya que el conocimiento de los dirigentes de Texprisa no es bajo, debido a que han tenido estudios en relación a estas herramientas y las aplican en su negocio.

Como segunda hipótesis planteamos que la aplicación de herramientas de control de gestión permite optimizar eficientemente la utilización de los recursos, minimizando costos e incrementando los beneficios, que aseguran la sustentabilidad del negocio. Esto pudimos demostrarlo a lo largo del trabajo, ya que por ejemplo al aplicar un instrumento como el análisis de desvíos presupuestarios, se logrará que optimicen los recursos, ayudaría a minimizar los costos y así aumentar los beneficios. Con todas las herramientas planteadas en este trabajo logramos demostrarles a los propietarios que de esta manera se puede asegurar la sustentabilidad de su negocio.

Nuestra última hipótesis planteada es que los propietarios perciben que el control de gestión es una herramienta aplicable solo en grandes empresas, y que resulta un gasto innecesario en sus negocios. En nuestra empresa modelo nos encontramos que los propietarios consideran que son herramientas fundamentales para el crecimiento de la empresa siendo que es un ente pequeño y no una empresa grande, están dispuestos a realizar la inversión necesaria para poder aplicar las

herramientas brindadas en su negocio, ya que pudieron ver que efectivamente optimizan recursos y contribuye al crecimiento del ente.

Por último, queremos mencionar que para nuestro grupo de trabajo estas herramientas son de suma importancia para la aplicación a todo tipo de entes, porque no solamente ayuda al mejoramiento en los procesos, sino que ayuda a los distintos empresarios en la toma de decisiones operativas y financieras ya sea a corto, mediano o largo plazo. En la actualidad por los avances tecnológicos y la globalización, no podemos concebir la idea de que exista un negocio que no aplique dichos instrumentos, ya que es una parte primordial para optimizar recursos y asegurar su perpetuidad en el tiempo. Toda empresa debería contar con un profesional graduado en ciencias económicas especializado en esta materia, que los pueda asesorar y ayudarlos a enfrentar todas las incertidumbres planteadas para cada caso particular.

Los propietarios de Texprisa están muy agradecidos con la realización de este trabajo de investigación aplicado a su empresa, ya que han obtenido nuevos conocimientos e información de herramientas de control de gestión y consideran que es muy beneficioso para el futuro de su pequeña empresa.

Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos. (2017). *Información sobre registro de MiPyME*.
Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>
- Amat, O. & Campa Planas, F. (2013). *Manual del controller*. España: Profit Editorial.
- Artieda, C. (2015). *Análisis de los sistemas de costos como herramientas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PyMES)*. Revista Publicando, 2 (2), 90-113.
- Burbano Ruiz, J. & Gomez, A. (2005). *Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Davalos, L. (2008). *Planificación estratégica*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Davis, F. (2010). *La comunicación no verbal*. España: Alianza editorial.
- Federación Argentina de profesionales en Ciencias Económicas. (2015). *Resolución técnica N°41*.
Argentina: Erratas.
- Guía de apoyo al emprendedor. (sf). *Cómo realizar un cuadro de mando integral*. CEEI Real.
- Guía de clase Responsabilidad Social Empresaria y el Control de Gestión. (2016). Cátedra Control de Gestión. *FCE-Uncuyo*.
- Horngrén & Foster. (2012). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Pearson.
- Horngrén, C. & (otros). (2015). *Contabilidad de costos*. México: Pearson.
- Jardel, E. . (2011). *Evaluación de proyecto. (Parte D)*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Jardel, E. & Asencio, M. . (2003). *Análisis de desvíos presupuestarios*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.
- La responsabilidad social empresarial. (2021). Obtenido de
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>
- Maletzke, G. (1992). *Psicología de la comunicación social*. Ecuador: Quipus.
- Mallo, C. (2000). *Contabilidad de Costos y estratégica de gestión*. España: Mc Graw Hill.
- Mallo, C. y Merlo, J. (1996). *Control de gestión y control presupuestario*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Moneva, J. (2005). Información sobre responsabilidad social corporativa: situación y tendencias.
Revista asturiana de economía, N° 34(RAE), pp.43-67. Obtenido de
<http://www.revistaasturianadeeconomia.org/raepdf/34/MONEVA.pdf>

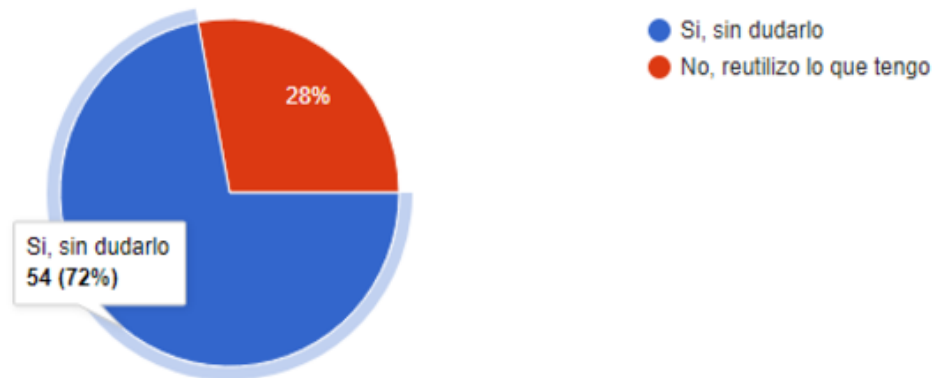
- Montañez, G.; Moya S. & Gutiérrez, O. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. México: Centro de estudios e investigaciones.
- Parra, J. & La Madriz, J. (2017). *Presupuesto como instrumento de Control Financiero en pequeñas empresas de estructura familiar*. Revista Negotium, 13 (38), 33-48.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas que modelan la estrategia*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Reyno Momberg, M. (2007). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como ventaja competitiva. Tesis MBA Magíster en Gestión Empresarial. Universidad Técnica Federico Santa María. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/>
- Vásquez, O. (2016). *Visión integral del control interno*. Obtenido de https://www.academia.edu/38286014/Visi%C3%B3n_integral_del_control_interno.
- Vega de la Cruz, L. & Nieves Julbe, A. (2016). *Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno*. Ciencias Holguín, 22 (1), 50-68.
- Welsch, Hilton, Gorden & Rivera. (2005). *Presupuesto control y planificación*. México: Pearson.

Anexos

Anexo 1 – Encuesta

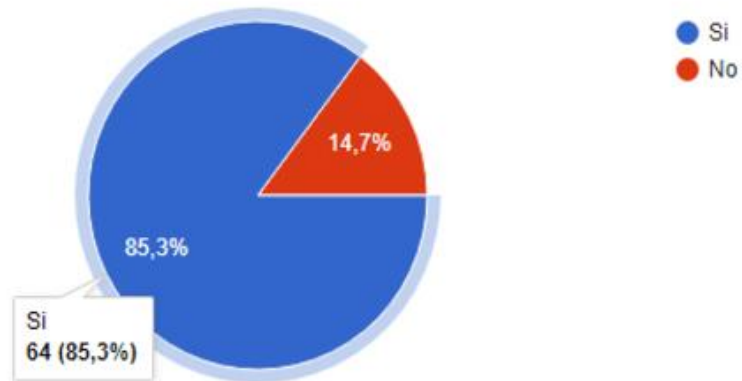
1. Si tenés un evento ¿Compras ropa?

75 respuestas



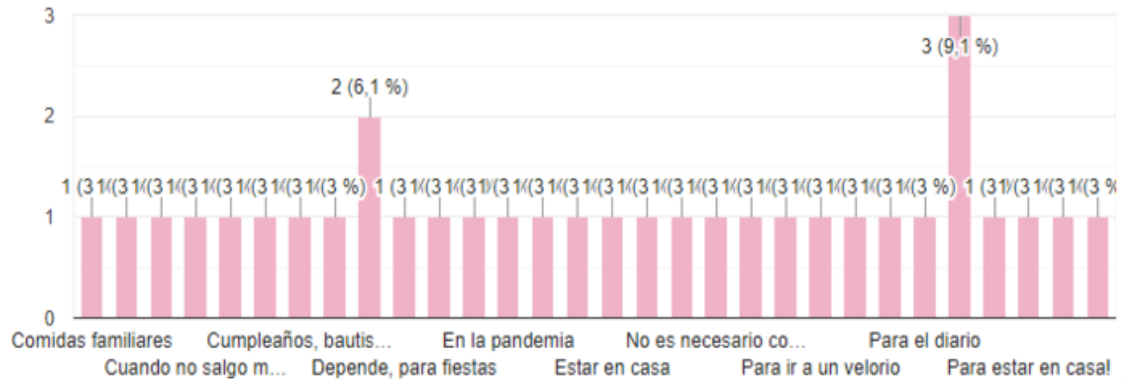
2. ¿Compras ropa para ir a trabajar?

75 respuestas



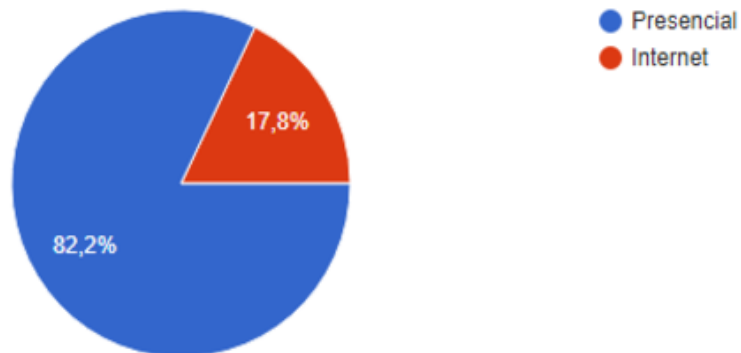
3. ¿En qué situaciones no te es necesario comprar ropa?

33 respuestas



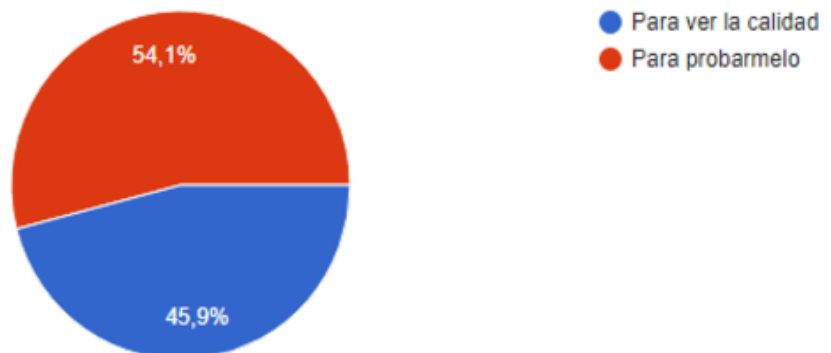
4. ¿Por qué medio preferís comprar?

73 respuestas



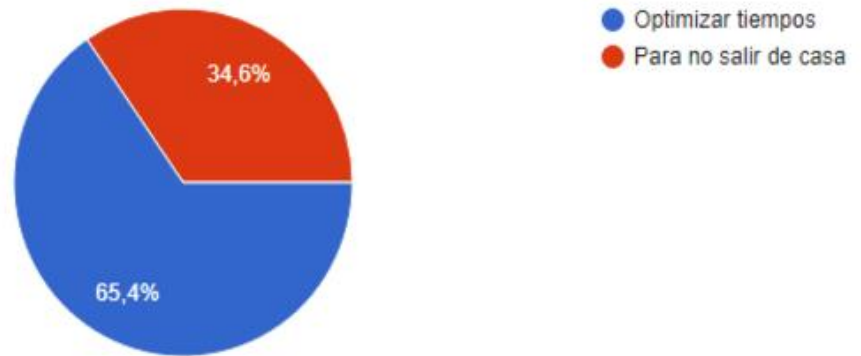
5. Si preferís presencial, ¿Por qué?

74 respuestas



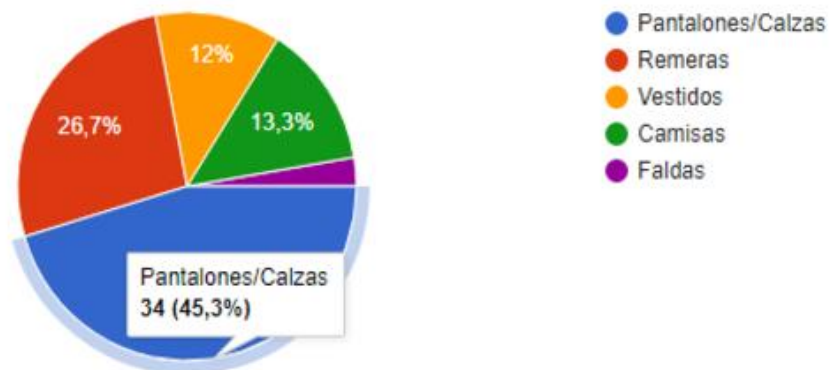
6. Si preferís virtual ¿Por qué?

52 respuestas



7. ¿Qué comprás con más frecuencia?

75 respuestas



Anexo 2 – Diagnóstico estratégico

FODA Puntos fuertes y debiles de la empresa

Factores claves de éxito	Valoración de la empresa					Valor	Importancia relativa					Valor	Producto máximo	Producto real	Calificación	(-) 0,5 "0,50-0,80 (+) 0,80
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5					
1. Dirección general estratégica															0,77	
Definición de estrategias a largo plazo				X		4					X	5	25	20	0,80	
Herramientas de planificación sistematizadas			X			3					X	5	25	15	0,60	
Capacidad de influir en los Mercados	X					1					X	5	25	5	0,20	
Enfoque de la Empresa al Mercado (indumentaria femenina)					X	5					X	5	25	25	1,00	
Conocimiento de la Competencia					X	5					X	5	25	25	1,00	
Conocimiento del Mercado				X		4					X	5	25	20	0,80	
Estilo de Dirección participativo					X	5					X	5	25	25	1,00	
2. Personal															0,97	
Método de Selección de Personal					X	5					X	5	25	25	1,00	
Políticas de desarrollo del personal				X		4				X		4	20	16	0,80	
Antigüedad del personal					X	5					X	5	25	25	1,00	
Proceso de formación continua					X	5					X	5	25	25	1,00	
Cualificación del personal					X	5					X	5	25	25	1,00	

3. Comercialización												0,90			
Calidad de los Productos				X	5					X	5	25	25	1,00	
Amplitud de las líneas de Productos				X	5					X	5	25	25	1,00	
Grado de complementariedad de Productos				X	4					X	5	25	20	0,80	
Política de Precios				X	4					X	5	25	20	0,80	
Conocimiento de las necesidades de las clientas				X	5				X			3	15	15	1,00
Actualización de la moda por temporada				X	5					X		4	20	20	1,00
Venta personalizada				X	5				X			3	15	15	1,00
Aplica RSE			X		3					X		5	25	15	0,60
Marketing				X	5					X		5	25	25	1,00
4. Compras												0,80			
Conocimiento del proceso de compras				X	5				X			3	15	15	1,00
Adecuación del proceso de compras				X	4				X			3	15	12	0,80
Gestión de Stock			X		3				X			3	15	9	0,60
Utilización de la Capacidad instalada				X	5				X			3	15	15	1,00
Implementación de mejoras en el proceso de compras			X		3				X			3	15	9	0,60
Distribución en planta			X		4				X			3	15	12	0,80
5. Finanzas												0,84			
Capacidad de generación de fondos				X	4				X			4	20	16	0,80
No Endeudamiento				X	5					X		5	25	25	1,00
Cumplimiento de pagos				X	5					X		5	25	25	1,00
Gestión de finanzas				X	4					X		5	25	20	0,80
Estructura de costos fijos				X	5				X			4	20	20	1,00
Costos variables de compra				X	4					X		5	25	20	0,80
Costos variables de comercialización				X	4					X		5	25	20	0,80
Capital de Trabajo			X		3				X			3	15	9	0,60
Créditos a clientes			X		3				X			3	15	9	0,60
6. Organización												0,78			
Dimensión de la estructura organizativa		X			2				X			4	20	8	0,40
Asignación de funciones				X	5					X		5	25	25	1,00
Sistemas informáticos			X		3				X			4	20	12	0,60
Identificación de Actividades				X	5					X		5	25	25	1,00

7. Otras mediciones												0,79		
Implementación de sistemas de aseguramiento de calidad			X			3				X	5	25	15	0,60
Sistemas de mejoramiento de procesos		X				2			X		3	15	6	0,40
Calidad por atención a clientes					X	5				X	5	25	25	1,00
Preocupación por posicionamiento en el mercado					X	5				X	5	25	25	1,00
Plan de crecimiento				X		4				X	5	25	20	0,80
Clima laboral					X	5				X	5	25	25	1,00
Prestigio de la marca		X				2			X		3	15	6	0,40

Valor promedio del indicador sobre fortalezas y debilidades de la empresa	0,83	(-) 0,5
		0,50-0,80
		(+) 0,80

Valores de referencia:

< 0,5	DEBILIDAD
0,5-0,8	ASPECTO A MEJORAR
> 0,8	FORTALEZA

Importancia Relativa

- Muy insignificante
- Insignificante
- Idiferente
- Significante
- Muy significativa

Valoración del factor

- Muy débil
- Débil
- Indistinto
- Fuerte
- Muy fuerte

Anexo 3 – Reporte de gestión

<i>Perspectiva de financiera</i>			
Objetivo	Indicador (KPI)	Inductor	Iniciativas estratégicas
Aumentar la liquidez	Pesos vendidos de contado/Ventas totales	Pesos vendido	Aplicar promociones de contado
	Rotación de créditos	Días en cuenta corriente	Nuevos proveedores a crédito (mayor plazo)
	Flujo de caja		
	Días de cuentas a pagar		

<i>Perspectiva de clientes</i>			
Objetivo	Indicador (KPI)	Inductor	Iniciativas estratégicas
Mejorar la calidad de las ventas	Evaluación de desempeño	Horas de capacitación	Programas de capacitación
	Cuestionarios	Encuesta de satisfacción	Aumentar la satisfacción de los clientes
	Devolucion de productos / Ventas		

<i>Perspectiva de procesos internos</i>			
Objetivo	Indicador (KPI)	Inductor	Iniciativas estratégicas
Mejorar la calidad de los productos en el proceso de compras	N° de productos defectuosos/N° de productos	Calidad de productos	Optimizar la calidad de los productos
	Entregas con retraso/Entregas totales		

<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>			
Objetivo	Indicador (KPI)	Inductor	Iniciativas estratégicas
Aumentar competencia de los vendedores	Evaluación de desempeño	Horas de capacitación	Programa de capacitación
	Empleados capacitados/Total de empleados	Cursos dictados	

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

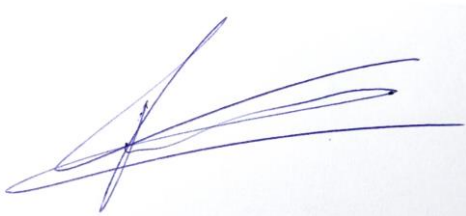
Mendoza, 8 de julio del 2021



.....
Marcos Ciaramitaro
Firma y aclaración
27.582
Número de registro
37.000.122
DNI



.....
Valeria Corrales
Firma y aclaración
28.119
Número de registro
36.417.516
DNI



.....
Pablo Ferraro
Firma y aclaración
27.655
Número de registro
36.073.604
DNI



.....
Ivanna Rodriguez
Firma y aclaración
28.347
Número de registro
37.811.988
DNI