



CIB-ESPOL

658.4012.
AND



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

(ESPOL)

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS

(I.C.H.E.)

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA)

de la Universidad de Chile

Maestría ejecutiva en Economía y dirección
de empresas

T E M A :

Implementación de estrategias a través de una nueva
estructura y control organizacional de la empresa

ALUMOL



CIB-ESPOL

A U T O R E S :

Econ. Robert Andrade
Ing. Patricia Valdivieso



CIB-ESPOL

1998 - 2000



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
(ESPOL)**



**INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y ECONÓMICAS
(I.C.H.E.)**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA)
de la Universidad de Chile**

Maestría ejecutiva en Economía y dirección de empresas

Tema: Implementación de estrategias a través de una nueva estructura y control organizacional de la empresa ALUMOL

Autores:

Econ. Robert Andrade
Ing. Patricia Valdivieso

1998 - 2000

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL Y A LA UNIVERSIDAD DE CHILE**"

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



CIB-ESPOL


Ec. Robert Andrade T.


Ing. Patricia Valdivieso V.

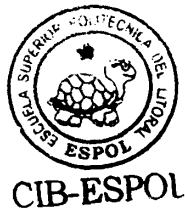
Mi más grato agradecimiento va dirigido hacia las personas que de una u otra manera me han encaminado a que mis esfuerzos y el de mis padres no se vean apagados por el azar del destino. A Dios agradezco por su gratitud hacia a mí; a mi esposa por su constancia y por su apoyo.

Ec. Robert Andrade T.



Escuela Superior Politécnica del Littoral
CIB-ESPOL

Agradezco a las personas que de una u otra manera me han encaminado a que mis esfuerzos y el de mi esposo no se vean apagados por el azar del destino. A Dios agradezco por que sin su ayuda no hubiese podido realizar tales metas.



Ing. Patricia Valdivieso V.

Dedico este trabajo a Holguer, a mis hijos y a mi madre quienes me apoyaron con abnegación y esfuerzo para el feliz termino del presente trabajo Y de mis estudios de post-grado.



Ing. Patricia Valdivieso V.


Dedico este trabajo a Santiago,
Mélida, Gustavo y a mi esposa
quienes me apoyaron con
abnegación y esfuerzo para el
feliz termino del presente trabajo
Y de mis estudios de post-grado.

Ec. Robert Andrade T.



CIB-ESPOL

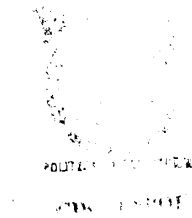
INDICE GENERAL

Reseña histórica		1
Desarrollo del análisis de la empresa		6
Marco referencial		6
Antecedentes empresariales		6
Organigrama funcional		8
Gráfico del organigrama ALUMOL		9
Esquema de la planificación estratégica		12
Visión		13
Misión		13
Meta		14
Ventajas competitivas		15
Fuertes		16
Débiles		16
Estrategias implementadas por parte de la empresa		17
Problemas y/o conflictos de la empresa		18
Ambiente externo (Proveedores)		23
Implementación de estrategias a través de una nueva cultura de control.		26
Diseño de los sistemas de control		26
Diseño de los sistemas de control		26
Control de gestión		26
Sistemas de control		27
Etapas para el proceso de implementación de un sistema de control de gestión		28
Rol de la estructura organizacional		29

¿Cómo afecta la teoría de la agencia _____ 32
al control organizacional?

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA



ALUMINIOS MOLINA SOCIEDAD ANONIMA (ALUMOL S.A.)

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

RESEÑA HISTORICA:



CIB-ESPOL

En el Ecuador gran cantidad de empresas o compañías se dedican a realizar distintas operaciones para la producción, comercialización o servicios de productos. Esta gran gama de empresas ponen a disposición de las personas un sin número de bienes y servicios para satisfacer, las necesidades de los individuos en general.

ALUMOL S.A. siendo una empresa que hoy en día se encuentra comercializando y distribuyendo aluminio, vidrio y accesorios, forma parte de la industria de la construcción. Lo que ha permitido que esta

industria posea una mayor cantidad de elementos de fabricación duradera empleados no solo en las ciudades, sino también, en el campo (invernaderos).

La empresa ALUMOL fue creada hace ya dieciocho años atrás aproximadamente. La familia Molina – Buendía, propietarios de la empresa han permanecido en el mercado hasta llegar a lo que hoy en día ellos están llamando como la madurez de su negocio. En los actuales momentos estos ideales comienzan a tomar un nuevo rumbo, con el afán de expandirse a otras áreas ya sea del mismo mercado o de la misma industria.



CIB-ESPOL

Marco Tulio Molina, jefe de esta empresarial familia, fue el mentalizador de visión nueva y comunitaria, enfocándolo hacia el mercado de la distribución de aluminio y vidrio; creando en sus proveedores y clientes una innovadora forma de conceptualizar el servicio personalizado de esta pequeña empresa que para este entonces comenzaba a dar sus primeros inicios de crecimiento.

La conformación de la empresa se la realizó prácticamente sin capital alguno, realizando algunas finanzas y un pequeño crédito, esta microempresa comenzó a dar sus pasos agigantados cuando obtuvieron sus primeros créditos por parte de sus proveedores.

En si la creación de esta empresa fue con miras a satisfacer y de alguna manera ayudar a crear fuentes de trabajos, para que de esta manera cientos de familias puedan formar parte de la familia ALUMOL. Cabe recalcar que el dueño de esta empresa tiene conceptos y es bien apegado a la teoría socio – comunista (izquierdista), por lo que, el beneficio que se busca, se encuentra enmarcado dentro de sus ideales como individuo.



Los primeros años en que ALUMOL comenzó a desempeñarse como empresa fueron muy duros y sacrificados para el matrimonio Molina – Buendía, estos tenían que trabajar hasta 20 horas diarias, según declaraciones del propio Sr. Molina; en este lapso de inicio también realizaron todo tipo de labor como recepción, venta, pedidos, entregas y envíos de remesas dentro y fuera de la ciudad.

La primera sucursal de ALUMOL quedaba en el sector suroeste de la ciudad, llamándolo ALUMOL (Portete); en esta sucursal se vendía aluminio y vidrio al por mayor y al por menor, también se realizaban trabajos bajo pedidos, por parte de los clientes. El matrimonio Molina – Buendía consta de cuatro hijos; 2 varones (Iván y Marlon) y 2 mujeres (Priscila y Katherine) a medida que estos pequeños se iban desarrollando, también era parte de sus obligaciones que en sus momentos libres se internalicen y conozcan de la empresa que en un futuro no muy lejano iba a ser la fuente de sus ingresos. Iván el mayor de todos comenzó a darse cuenta del negocio y de cómo funcionaba la empresa de sus padres. Rápidamente el grupo de trabajo iba aumentando hasta conformarse por los 6 miembros, que conforman esta sólida empresa familiar.



CIB-ESPOL

Cada uno comenzó ya sea cargando, cobrando en caja, haciendo funciones de limpieza y poco a poco se fue necesitando más y más trabajadores, a su vez estos (la familia Molina – Buendía), empezaron a ocupar cargos importantes dentro de la empresa, estructurando un organigrama funcional para cada empleado y directivo.

ALUMOL fue creciendo y ganando día a día clientes de todas las partes de la ciudad, su mayor proveedor CEDAL capta el crecimiento de esta empresa ya que ahora no solo había una sucursal sino que había varias. Contando en los actuales momentos con seis locales establecidos en: Calle Portete, Av. 25 de julio, Milagro, Península, Manta y su matriz en la Garzota. Siendo hoy la empresa de distribución de aluminio y vidrio más grande del país. Sus proveedores son: CEDAL y FISA referente al aluminio y lo que se refiere a vidrio y accesorios se los compra a importadores.



Desarrollo del análisis de la empresa ALUMOL.

MARCO REFERENCIAL

ANTECEDENTES EMPRESARIALES



CIB-ESPOL

ALUMOL S.A. es una Distribuidora de Aluminio Vidrio y Accesorios, se encuentra en el mercado cerca de 18 años, pero entro a funcionar como tal desde 1992, es de propiedad privada. Mantiene cinco Sucursales y una matriz que las detallo a continuación:

Matriz: Av. Francisco de Orellana y Av. Agustín Freire Cda Herradura a un costado de la Cda la Garzota

Sucursal: Salinas, Edificio Gamma V a un costado del Colegio Rubira

Sucursal: Milagro, García Moreno 704 y Colombia frente al Sindicato Valdés

Sucursal: Sur, Avenida 25 de Julio junto al Chifa 555

Sucursal: Manta, Av. 24 entre las calles 16 y 17

Sucursal: Portete y Lizardo García esquina

POLITECNICA DE LOJA

ESPOL

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad se expone como referencia algunas intervenciones de **PROVEDURÍA DE ALUMINIO, VIDRIO Y ACCESORIOS** por parte de nuestra empresa en obras de gran importancia como son:



CIB-ESPOL

- er* Plan de Viviendas "UN SOLO TOQUE", ubicado en Durán
- er* Importación exclusiva para el EDIFICIO VICAR, ubicado en Tulcán y Luque (esquina).
- er* Empresa Eléctrica del Ecuador, distribuimos Aluminio, Vidrio y Accesorios.
- er* Banco del Progreso, ubicado en la Urbanización de La Garzota.
- er* Conjunto Residencial SEVILLA I, ubicado en Salinas.
- er* Conjunto Residencial SEVILLA II, ubicado en Salinas.
- er* Conjunto Residencial MADRID, ubicado frente a la Alborada
- er* Banco del Progreso; ubicado en Primero de Mayo y Quito.
- er* Restauran Cantonés, ubicado en Urbanización La Garzota.
- er* Banco de Crédito e Hipotecario, ubicado en Albán Borja.
- er* Instalaciones propias de Alumol S.A., ubicado en la Avenida Agustín Freire Cda. Herradura solar 17-18.

er Universidad Estatal, actualmente seguimos siendo proveedores de sus nuevas instalaciones.

Antes la empresa llevaba centralizada la parte administrativa en su Matriz, reportándose todos los almacenes a la referida. Actualmente los dueños decidieron independizar cada uno de sus puntos de ventas, lo cual le ha dado muy buenos resultados, ya que de esta manera se eliminaron los subsidios que estaban opacando la verdadera rentabilidad de cada una de las sucursales.



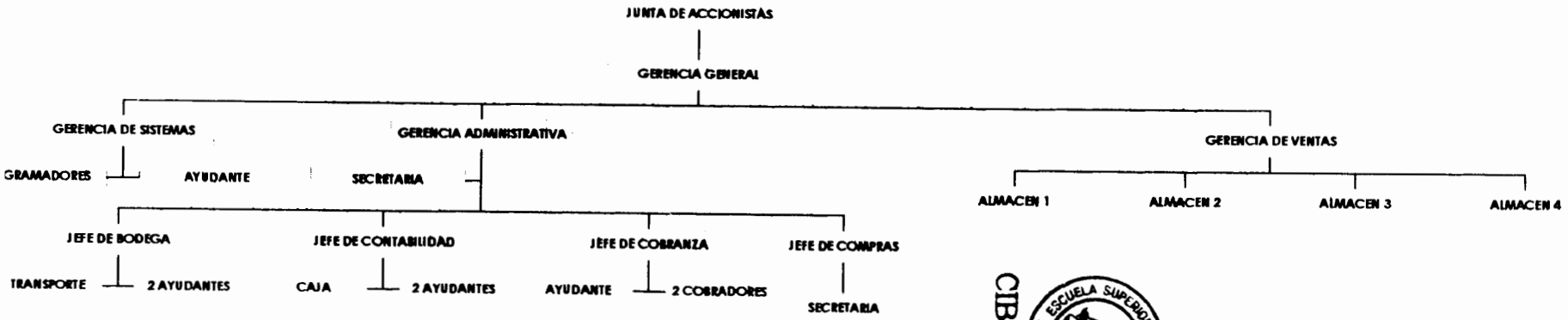
CIB-ESPOL

ORGANIGRAMA FUNCIONAL:

FAMILIA MOLINA - BUENDIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
SR. MARCO TULIO MOLINA	PRESIDENTE
SRA. SERGIA DE MOLINA	VICE-PRESIDENTA
SR. IVAN MOLINA	GERENTE GENERAL
SRTA. CATHERINE MOLINA	GERENTE FINANCIERA
ING. PRISCILLA MOLINA	GERENTE SISTEMA
SR. MARLON MOLINA	GERENTE OPERACIONAL

ALUMOL S.A.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y ESTRUCTURAL



ALUMOL S.A.
CIB-ESPOL

ALUMOL más que un negocio familiar fue una delegación de responsabilidades adquiridas por parte de los miembros de la familia; en términos administrativos y de gestión de control, ALUMOL fue creciendo basándose en los criterios de beneficio privado con finalidad social. Con el pasar de los años los padres de esta familia comenzaron a reducir la carga laboral para ellos mismos, para que esta sea desplazada a sus hijos.



La empresa desde un principio se maneja como un solo grupo de trabajo, es decir, se realizaban reuniones de directorio como cualquier otra empresa, realizando opiniones y tomando decisiones para resolver los problemas que cualquier empresa posee.

Sin embargo, como cada persona es un mundo diferente y por ende tienen sus propios criterios, era difícil asimilar las posturas de los demás dentro de las reuniones, lo que ocasiono de cierta manera roces entre la familia, pero sin que esto afectara al desempeño dentro de la empresa. Lo que provocaba también retraso en la toma de decisiones incurriendo en costos de tiempo. En el ámbito afectivo

dentro de los directivos de la empresa sucedía que "siempre uno salía frustrado o se quedaba truncado o salía con mucho éxito, pero de igual manera eso siempre perjudico bastante el crecimiento de la empresa".

Por lo que el presidente de la empresa salomonicamente decidió ir separando a cada uno por sucursales, siendo la siguiente distribución: al mayor de los hermanos, Iván, se hizo cargo de la sucursal Portete, a Marlon, el segundo hijo, se le dio el de la Avenida 25 de julio y finalmente a Katherine y Priscila la Matriz y la sucursal de la Península y a un primo le dieron la sucursal Milagro.

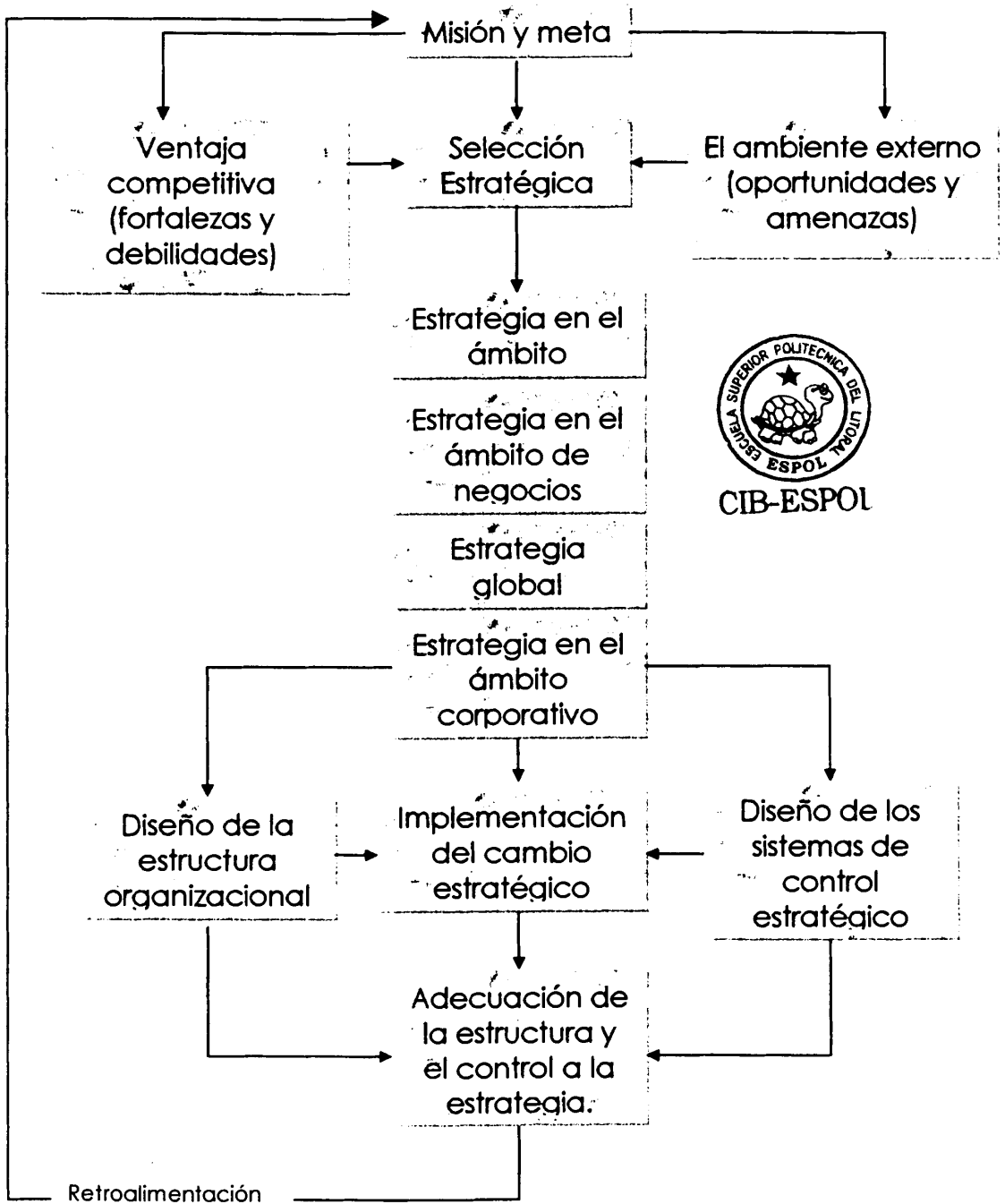


CIB-ESPOL

Esto conlleva a que cada uno se repartiera en vida la herencia de los padres, ya que, las empresas que realmente son ALUMOL son la Matriz y la de la Península ya que las otras están registradas bajo otro nombre, pero mantienen el mismo logotipo y de igual manera están bajo la tutela de ALUMOL. Las empresas se llaman RECRONDON (Portete), CASYERSU (Av. 25 de julio) y CARUMA (Milagro).



ESQUEMA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.



VISIÓN:

La visión de esta empresa es el ser un ente productivo para el país, creando nuevas fuentes de trabajo por medio de nuevas empresas.



MISIÓN:

CIB-ESPOL

Hay que tener claro los pasos que se deben dar en una planificación estratégica, como el de determinar con claridad la misión.

Para definir esta se debe de contestar la pregunta "¿A qué negocio nos dedicamos?". Esta pregunta se contestará basándose en los puntos de vista de los consumidores, teniendo siempre en cuenta que esta definición influye en las decisiones de la planificación.

Pues bien una vez realizada la pregunta establecemos que la misión de ALUMOL es el de ser la empresa más grande de distribución de aluminio y vidrio en el país. (Diversificación de productos en la misma línea o en algún otro mercado).

META:



En cuanto a las metas, podemos acotar que no es otra cosa que el resultado deseado. Dicha meta debe ser medible, específica, y definida en el tiempo sean estas al corto o al largo plazo.

La meta principal de la empresa es el de automatizar los sistemas para poder tener un mejor control. Con esto se permite delegar el control de la organización a personas de fuera de la empresa, es decir, que no pertenezcan a la familia.

Otra de las metas sería el de expandir sucursales por todo el territorio nacional.

Independizarse de los proveedores (monopolistas), para ser ellos competencia dentro del mercado y de esta manera proveer al mercado de nuevas tentativas de productos con igual o mejor calidad y a bajos precios.

Otra de las metas a cinco años es que la empresa se cuadruple en todo sentido (beneficios).

VENTAJAS COMPETITIVAS:



En este punto trataremos sobre los principales puntos de la empresa, tanto como los fuertes como los débiles, cuales se refieren a los recursos internos de la empresa. Los puntos fuertes se relacionan a los aspectos en que la empresa es mejor que la competencia, mientras que los débiles son aquellos puntos que la empresa debe evitar o corregir.

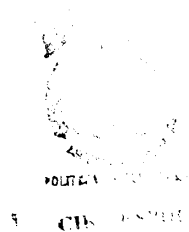
FUERTES:

ALUMOL tiene ventaja sobre sus competidores debido a la atención personalizada, por el servicio al cliente, por sus promociones, por la buena calidad de sus productos, por el seguimiento y permanencia de su clientela. También de manera interna se obtiene una gran ventaja por la planificación, organización, gestión de control, administración y comunicación que existe en la empresa.

DÉBILES:



A lo que se refiere a las debilidades de la empresa es el hecho en sí de querer ceder el mando a terceros sin la supervisión de algún miembro de la familia. Control de los robos sistemáticos por parte de los empleados.



ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR PARTE DE LA EMPRESA.

Una vez que se ha realizado las encuestas, conocemos que tipo de estrategias se han desarrollado según los problemas o el momento en que se vivió.



ALUMOL ha implementado estrategias tales como: **CIB-ESPOL**

En el área de ventas se realizaron promociones, diversificación, innovación, precios bajos, obsequios de productos y stock suficiente, descuentos, servicio al cliente y la eliminación de los créditos, cheques post fechados; para poder eliminar de esta manera la cartera vencida que ocasionaba que por efectos de mantener esta cartera se reducía las compras por efectos de iliquidez.

En el área de inventarios tener las cantidades óptimas, las indispensables y el preciso; con el fin de no estoquearse y no poder cumplir después con sus obligaciones a los proveedores.

En la parte administrativa es el de consolidar la idea de las empresas independientes, y de fomentar el retorno de la empresa al máximo nivel que estas pueden dar.

PROBLEMAS Y/O CONFLICTOS DE LA EMPRESA.



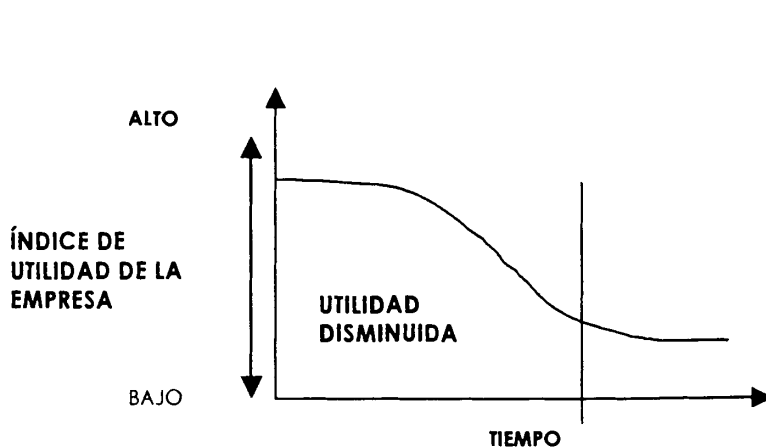
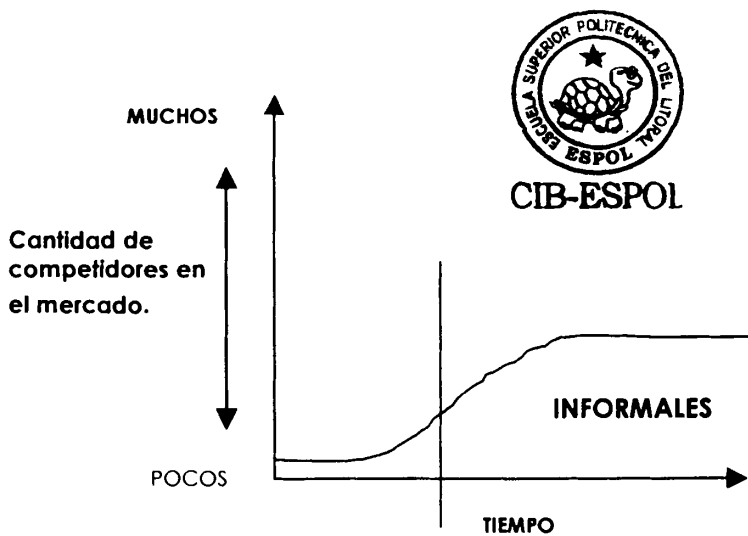
CIB-ESPOL

1. La principal amenaza y/o problema, que esta empresa atraviesa es, sin lugar a dudas el comercio informal; debido a que estas microempresas que no tienen ética competitiva, realizan mayores descuentos e incluso maneja mejores precios en el mercado, ya que al no reportar al fisco el impuesto al valor agregado (IVA), manejan este margen (12%) que no les pertenece.

El margen de utilidad en ventas de ALUMOL es del 18% de todos sus productos, ocupando el aluminio un 10% de este porcentaje; Al darnos cuenta de que en ocasiones este porcentaje es disminuido para realizar promociones de descuentos que oscilan entre el 2 al 8%, sus competidores acaban con estas promociones al tener el 12% del IVA como una reducción de precios.

sus competidores acaban con estas promociones al tener el 12% del IVA como una reducción de precios.

A continuación podemos observar cómo las utilidades de los innovadores caen frente a la competencia, en este caso el comercio informal.



Si bien es cierto que en el Ecuador no existe una cultura tributaria, esto ha ocasionado que varias empresas se vean afectadas en una competencia in equitativa, por lo que estos demandan que exista protección hacia las empresas formales.



2. ALUMOL comenzó a tener ciertos problemas al principio de su creación, debido a que el matrimonio solo podía controlar 2 sucursales, máximo tres. Al sobreponerse de este pequeño tropiezo comienzan a darse problemas acordes al crecimiento de la empresa.

Al pasar el tiempo se establecieron otros conflictos, donde estos tenían que ver ahora con el manejo de la empresa, como ejemplos podemos citar que las reuniones de la junta de accionistas existían muchos roces que afectaron al crecimiento de la empresa, más no al desarrollo diario de la empresa como tal; ya que al no existir un consenso de opiniones se suscitaban frustraciones. Lo que llevo a uno de los hijos separarse de la empresa por algún tiempo en dos ocasiones.

3. Otro problema que había era el de no poder trabajar para otras empresas, pese a que el padre daba su aprobación para que puedan traer nuevas ideas en lo que respecta manejo, control y administración de la organización. Los sueldos que estos perciben no son competitivos en el entorno del mercado donde se desenvuelven. El trabajar en promedio 14 horas diarias resta la opción de que estos observen que sucede con su entorno como industria y no como mercado.



4. Otro de los problemas que atravesó ALUMOL, se dio con sus proveedores. Todo comienza cuando FISA trata de expender sus productos a la empresa, ya que ALUMOL antes el único proveedor era CEDAL, y esta al enterarse de que se estaba expendiendo productos de la competencia se resiente y deja de proveer materiales por el lapso de un año aproximadamente. Esto llevo a que CEDAL se alejara por un buen tiempo, hasta que se dio cuenta de que se estaba alejando de su principal cliente. Para ALUMOL esto fue un poco duro pero supieron sobrellevarlo. En este lapso (divorcio), se pudo conocer de manera real que sucedía en el mercado.

5. Posterior a esto existió el problema con los bancos, ya que como el inventario de aluminio es caro se solicitaban créditos para la compra de materiales. Los bancos fueron muy estrictos al momento de realizar los cobros; según palabras del propio presidente de la empresa indicaba que: "...si se vendía o se ganaba algo, esa porción había que pagar a los bancos y a los proveedores, por ejemplo si un producto costaba 100 y el porcentaje de utilidad era 15, pues esos 15 no los quitaba el banco."



6. El robo sistemático por parte de trabajadores inconscientes, provoco que exista desconfianza en las personas dentro de sus labores.

7. El no poseer una clara perspectiva en el abastecimiento de productos provoco una sobresaturación de inventario. Poniendo en riesgo la estabilidad financiera de la empresa por tener demasiados documentos y cuentas por pagar.

AMBIENTE EXTERNO (PROVEEDORES):

El ambiente externo de la empresa gira alrededor del monopolio de fabricación de aluminio como son CEDAL y FISA; estas dos empresas realizan una desleal "competencia", ya que, existe una repartición del mercado, donde estos realizan la teoría del líder-seguidor, poniendo el precio donde estos podían lograr sus máximas utilidades. La política de precios era muy inestable ya que en el corto plazo no se sabía que podría establecer proyecciones por los fluctuantes incrementos en los precios.



CIB-ESPOL

Sin embargo, ALUMOL no objeta en lo que se refiere producción y calidad, ya que estas tienen el stock necesario y muy bien diferenciado basándose en nuestro mercado. Lo que aqueja a ALUMOL es la falta de conciencia que estos realizan para su cliente número 1, como es el caso de esta empresa.

CEDAL por poseer mayor volumen de inventario y mejor calidad, se ha convertido en el proveedor principal de ALUMOL.

CEDAL por poseer mayor volumen de inventario y mejor calidad, se ha convertido en el proveedor principal de ALUMOL. CEDAL mantiene ventas mensuales en el país de 386000 kilos/aluminio, dicha cantidad es distribuida hacia 19 empresas de distribución a los minoristas en todo el país (exceptuando a Quito). ALUMOL como cliente de CEDAL representa el 18.65% del mercado nacional que demanda aluminio procesado.

A continuación se establecen las 5 primeras empresas de distribución de aluminio en el Ecuador, según fuentes de CEDAL.



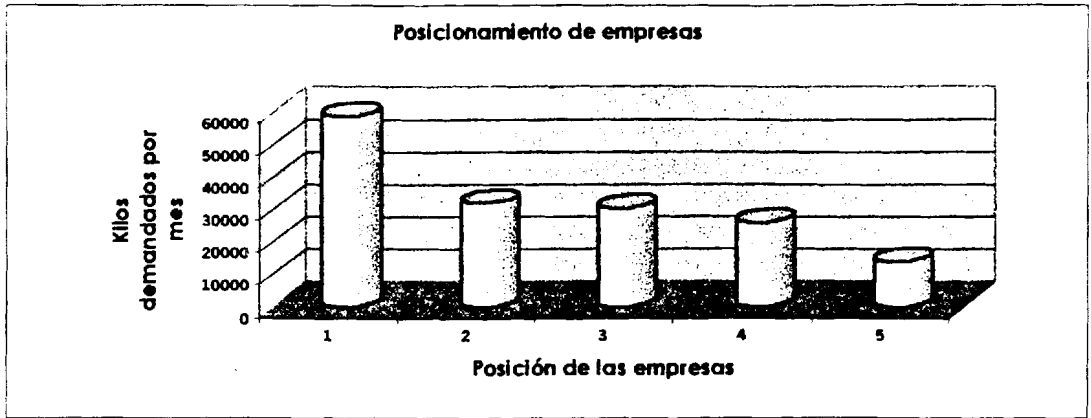
Tabla 1

TABLA DE POSICIÓN DE LAS 5 EMPRESAS DE DIST. DE ALUMINIO Y VIDRIO EN EL AMBITO NACIONAL*
DATOS REFERENTES A CEDAL
COMPRAS MENSUALES

POSICIÓN	CODIGO	DISTRIBUIDORES	UBICACIÓN	MONTO-COMPRA KILOS
1	108	ALUTEC CIA. LTDA.	CUENCA	58800
2	732	RECRONDON**	GUAYAQUIL	32000
3	98	JOSE ROMERO	MACHALA	30400
4	731	ALUMOL**	GUAYAQUIL	26000
5	713	CASYERSU**	GUAYAQUIL	14000

*Exceptuando Quito.

**Son empresas ALUMOL



En la tabla 1 notamos que ALUTEC es la empresa con mayor demanda de aluminio, sin considerar que RECRONDON, CASYERSU y ALUMOL son la misma empresa, en la tabla 2, se puede observar el verdadero posicionamiento en el mercado.

TABLA 2.



**POSICIONAMIENTO REAL DE DISTRIBUCIÓN
DEMANDA MENSUAL**

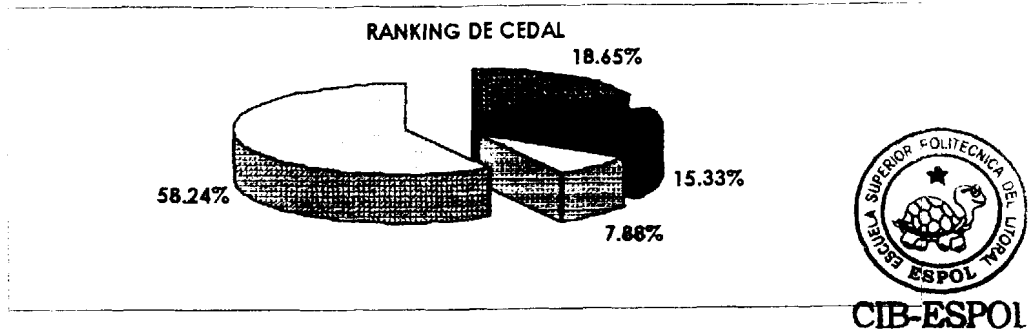
POSICIÓN	DISTRIBUIDORES	KILOS	REPRESENTATIVIDAD
1	ALUMOL	72000	18.65%
2	ALUTEC	58800	15.33%
3	JOSE ROMERO	30400	7.88%

41.76%*

OTROS

58.24%

* El 41.76% de las ventas que CEDAL posee se concentran en 3 clientes, el 58.24% son de pequeños clientes



Ahora bien al agrupar las cantidades de demanda, notamos que la cantidad mensual en kilos de aluminio para ALUMOL es de 72000, siendo esta cantidad el 90% de sus productos y de FISA el 10% equivalente a 8000; manteniendo un total mensual por compra de aluminios de 80000 kilos / aluminio.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS A TRAVES DE UNA NUEVA CULTURA DE CONTROL:

DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Una de las herramientas básicas de los sistemas de control, es hacer un control de gestión.

CONTROL DE GESTIÓN: Es el conjunto de procesos, de recolección, análisis e interpretación de información, que tiene por finalidad el de supervisar y dominar la evolución de la empresa en todo sus niveles. Su objetivo central es el entregar información integrada sobre el grado

internamente, con información externa, que facilite la toma de decisiones de la directiva.

SISTEMAS DE CONTROL

1. Sistema de control de subsistema de supervisión (SS).

Su misión es controlar los procesos internos: finanzas, personal y producción.



2. Sub-sistema conductor (SSC).

Su misión es a nivel gerencial, su propósito es examinar periódicamente el funcionamiento de la empresa. Para esto es necesario determinar estándares básicos y variables de holgura.

ETAPAS PARA EL PROCESO DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION.

1. Análisis de diagnostico.

Evalúa las acciones realizadas hasta el momento en control de gestión, de manera de corregir los planes futuros.

2. Catastro de los sistemas de información y de control.

Este es ejecutado por los grupos de trabajo y evalúa los sistemas de control y de información en operación, recursos financieros y recursos humanos.

3. Diseño de estándares y factores de gestión.



Estos serán capaces de capturar datos que permita generar información, estos datos los recoge la gerencia de planificación.

4. Plan de implementación del sistema de control de gestión.

Es un programa adecuado para lograr el traspaso al siguiente sistema.

5. Evaluación continua del funcionamiento del sistema.

Generalmente lo realiza la gerencia planificadora.

6. Implicaciones de la implantación del sistema

ROL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



CIB-ESPOL

Después de formular la estrategia de una compañía la gerencia debe de hacer una estructura de diseño organizacional, como su prioridad. Ya que cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer a los clientes.

El rol de esta estructura consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa la capacidad de la empresa, y esto se lo hace mediante dos bloques:

1. La diferenciación, que es la forma como una compañía asigna a personas recursos a las tareas organizacionales, con el fin, de crear valor; mientras más cantidad de funciones en una organización, mayor es el nivel de diferenciaciones, y para esto se debe de escoger como distribuir la autoridad, para la toma de decisiones, y como escoger y distribuir a las personas tareas a las funciones y divisiones para incrementar su habilidad.

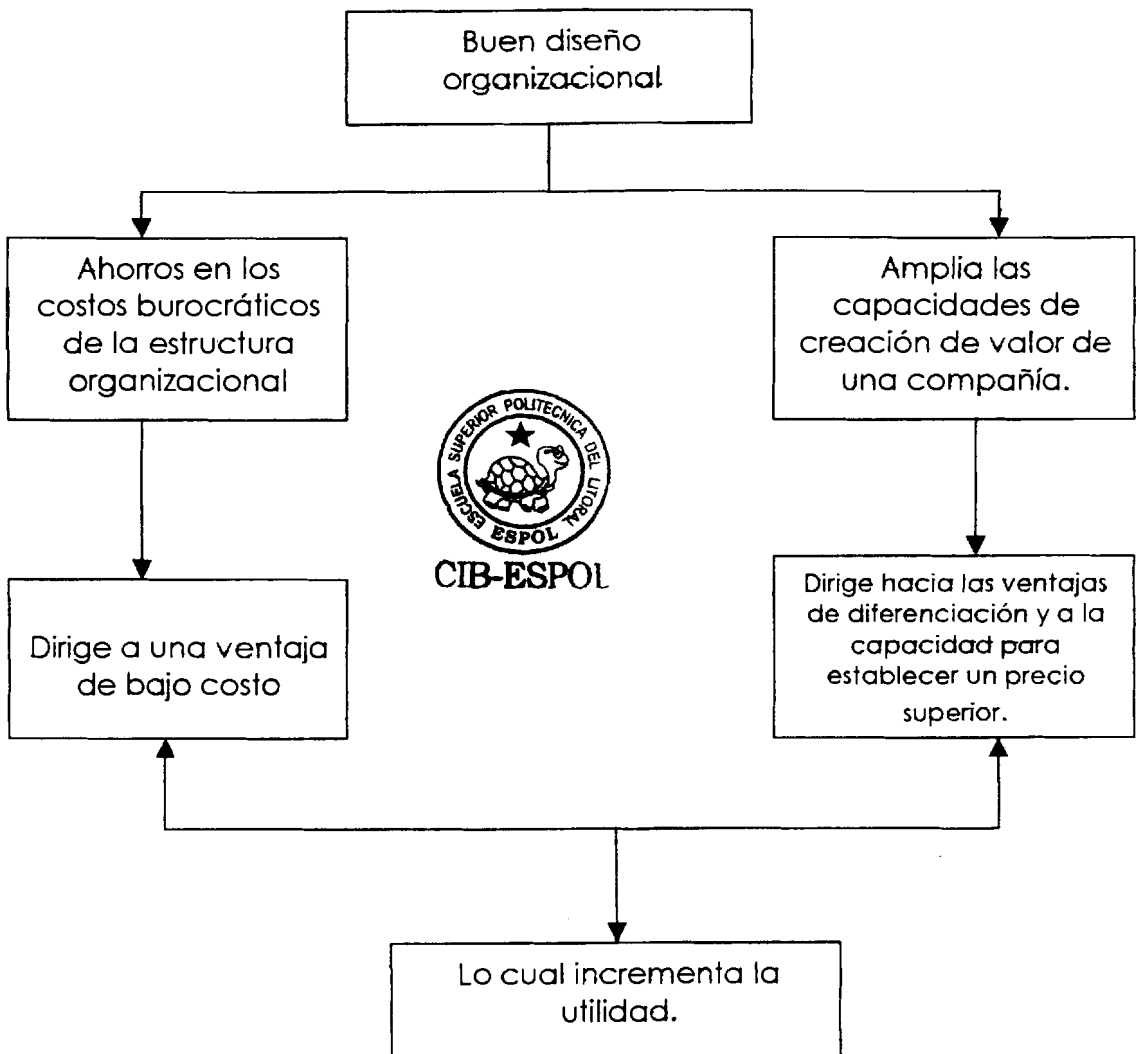


CIB-ESPOL

2. Integración, es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y las funciones, con el fin de cumplir las tareas.



Esquema de la rentabilidad de un buen diseño organizacional.



¿CÓMO AFECTA LA TEORÍA DE AGENCIA AL CONTROL ORGANIZACIONAL?

La teoría de agencia ofrece una forma útil de entender los complejos problemas de control, que surgen cuando una organización asigna la responsabilidad de tareas y autoridad a las personas y a las unidades en los diferentes niveles de la organización.

Una relación de agencia surge siempre que una parte delega autoridad para la toma de decisiones o control sobre los recursos de otra parte, así los accionistas delegan a la alta gerencia autoridad, sin embargo, delegar el control a los gerentes, genera el problema de determinar la responsabilidad por los recursos.



CIB-ESPOL

Cuando es difícil aplicar monitoreo y evaluar el desempeño de un subordinado y este tiene el incentivo de seguir metas y objetivos diferentes que la del superior, entonces existe un problema de

agencia. Por consiguiente el reto de los accionistas y gerentes en todo los niveles de la organización consiste en:

1. Superar su desventaja de información.
2. Configurar el comportamiento de aquellos que se encuentren en los niveles inferiores de la organización, de tal forma que sigan las metas establecidas por los superiores.
3. Evitar al máximo el incurrir en costos burocráticos y determinar la cantidad óptima de empleados (mano de obra calificada y mano de obra no-calificada) que la empresa requiere.



El propósito de los sistemas de control consiste en presentar a los accionistas y gerentes la información que pueda utilizar para revisar el desempeño, identificar problemas y distribuir los recursos, con el fin de mejorar las ventajas competitivas de la organización.

Los accionistas y gerentes desarrollan sistemas de control burocráticos los cuales configuran el comportamiento el sistema necesario para lograr metas de producción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Definir la cantidad apropiada de niveles jerárquicos y la correcta área de control para implementar en forma más efectiva la estrategia de la empresa. Recordar que el área de control se define como la cantidad de subordinados que maneja directamente el gerente.
2. Tener una adecuada estructura funcional, ya que esta tiene ventajas en costos, en monitoreo y a su vez proporciona a los gerentes mayor control en las actividades organizacionales.
3. Continuar con sus metas funcionales que motiven ventas, eficiencia, innovación, costos, calidad, para poder satisfacer al cliente.
4. En cuanto a los proveedores llegar a ser importadores directos de sus productos, o realizar alguna alianza estratégica con alguna empresa de la región, que tenga



costos más baratos y precios bajos como es el caso de ALUMINA (Colombia).

5. Involucrar personas en otras divisiones que sean capacitadas y que manejen algunas funciones intermedias que la empresa necesita para tener una buena relación de agencia.

6. Delegar las funciones a personas que estén dispuestas a trabajar en una empresa madura, tanto en los mandos altos, así también en los mandos medios. Para que de esta manera exista el control que tanto se requiere. Caso contrario, lo que están ocasionando es que sus subordinados se den cuenta de la falta de control, provocando los famosos robos sistemáticos a los que ellos se refieren.

7. Seguir con el esquema de no subsidiar a las demás sucursales para trabajar únicamente con establecimientos rentables y de excelente servicio, para los clientes y para el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- ▣ "Administración Estratégica: un enfoque integrado"

Autores: Charles Hill y Gareth Jones



- ◆ Fundamentos de Marketing

Autores: William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker

Novena edición: Mc Graw Hill

- ▣ Casos de estudio y controles de Gestión.

Autor: Dr. Jorge Ardiles

- ▣ Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba Kaizen).

- ▣ Autor: Masaaki Imai