

# LAS TIC COMO HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS EN LA MATEMATIZACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS ESTRATÉGICOS. DESARROLLO DE UN CASO.

JORGE SEGUNDO CASTILLO – ANA MARIA CEBALLOS – FRANCISCO JOSÉ  
MURATORE – CARLOS OMAR LESCANO – SYLVIA NABARRO

[jorcast@unse.edu.ar](mailto:jorcast@unse.edu.ar), [anamariaceb@unse.edu.ar](mailto:anamariaceb@unse.edu.ar), [muratore@unse.edu.ar](mailto:muratore@unse.edu.ar),  
[caliomi@yahoo.com.ar](mailto:caliomi@yahoo.com.ar), [sylvianabarro@yahoo.com.ar](mailto:sylvianabarro@yahoo.com.ar)

**Universidad Nacional de Santiago del Estero**

Área temática “Trabajo de Extensión”

**Palabras clave:** competencias matemáticas – TIC – planes estratégicos - presupuestación

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco del proyecto: “Estudio acerca de las competencias matemáticas usadas en el ejercicio de la profesión del Lic. En Administración en la Provincia de Santiago del Estero”, se presenta un análisis realizado por el equipo de investigación del proyecto. El mismo se realizó tomando como herramienta las TIC para desarrollar competencias en la matematización de los presupuestos estructurales estratégicos, dispositivo que permite visualizar sistemáticamente las variables del proceso traducidas en la gestión empresarial apoyada en sistemas de información efectivos y en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Dado el espectro de conocimientos impartidos al graduado en Ciencias Económicas se pretende analizar cómo las TIC sirven de vehículo para acelerar los procesos de gestión. Desde la práctica se consideró, como experiencia, un grupo de alumnos avanzados que cursan los últimos años de la carrera de Licenciatura en Administración y desarrollan pasantías a través de convenios entre la Facultad de Humanidades Ciencias Sociales y de la Salud y una empresa comercial en el sector de materiales y artefactos para la iluminación Colón S.A., de Santiago del Estero.

### 1.1 Planteo y Descripción de la Problemática

La incorporación de la tecnología en la empresa de la propuesta y la utilización del procesamiento electrónico de datos, resulta interesante, alcanzando un porcentaje medio de utilización, cercano al 40 % en cuestiones operativas de gestión, si bien este porcentaje es respetable, lo que llama la atención es la subutilización de la *tecnología de gestión administrativa* disponible desde lo estratégico, esto se evidencia en la aplicación de tecnología a la matematización y gestión de los planes estratégicos formales y es allí donde se observa la existencia de un bajo promedio de utilización de las TIC para desarrollar competencias en esa línea estratégica de gestión. Si bien es cierto disponen de un sistema de control de stock e inventarios, integrando el área de depósito de mercaderías en salón entradas y salidas, como así también el sector caja y contabilidad, que luego el sistema es administrado por un contador y un informático. Destacamos que la tecnología se reduce a lo operativo, ya que se dejan de lado aspectos demasiado importantes para la empresa que es el aspecto estratégico que desarrolle y diseñe la estratégica de la organización vinculada con los presupuestos

estructurales estratégicos, por lo tanto nuestra propuesta se basa en desarrollar tableros y matrices Excel para el auto diagnóstico vinculadas con los mapas estratégicos, modelo de conversión de la estrategia y traducidos en un sistema presupuestario corporativo financiero, este modelo es conveniente llevarlo bien separado de la contabilidad básica, porque la función del mismo está enfocado a la estrategia no a la táctica como lo son los sistemas tradicionales computarizados de gestión administrativa.

## **1.2 Importancia**

El *Home Base* del éxito en la gestión estratégica transita el camino del análisis del proceso planeamiento/ejecución/control, que constituye la principal competencia del ejercicio profesional del Licenciado en Administración que se ve facilitada a través de la aplicación de las TIC en materia de gestión empresarial, por lo tanto la ausencia de la misma dificulta facilitar la exposición y los cálculos del proceso de planificación estratégica. Este interrogante nos motiva a buscar respuestas racionales, que contemplen las causas que originan las situaciones problemáticas descritas en este trabajo y nos lleve a mostrar cómo las Tic se constituyen en una herramienta fundamental para desarrollar competencias en la matematización de los presupuestos estructurales estratégicos. Este modelo permite diseñar la estrategia y traducirlas en tableros y matrices seleccionando los factores claves de éxito tanto internos como externos y competitivos, asignando a valores ponderados a cada uno de ellos del 1 al 10 teniendo en cuenta la importancia relativa de ese factor para el éxito en el sector donde compete, se estima el impacto ideal en la organización analizada, este resultado luego es sometido a un proceso de evaluación a través de indicadores cualitativos para determinar el estado real del factor en la empresa. Este proceso nos permitirá definir prioridades estratégicas y valorizar su costo en los presupuestos estructurales estratégicos. De esta forma la empresa a través del monitoreo de las variables realiza correcciones y encara procesos de cambios estratégicos, esto es la base de lo que se conoce con el nombre de Planificación Estratégica.

## **1.3 Antecedentes empíricos y/o marco teórico de referencia**

En Santiago del Estero no existen antecedentes que se relacionan con la propuesta desde lo estratégico, por lo tanto coincidimos en que el potencial egresado debería tener la capacidad de resolver las situaciones problemáticas con las que se encuentra en su labor profesional, en relación a la temática abordada.

Estudiar la inserción laboral de los egresados de las diferentes titulaciones universitarias es una línea de trabajo relevante (Ávila & Aguirre, 2005; Freire, Teijeiro & Pais, 2013; Vidal, 2003; Jaramillo, Giraldo & Ortiz, 2006; Tascón, Álvarez, Couto, Gutiérrez & Aguado, 2013).

Vintere & Zeidmane (2014) analizan la matemática usada por graduados de diferentes titulaciones en su práctica profesional y las necesidades de mejora en el conocimiento matemático que presentan. Un aspecto que consideramos de especial interés es conocer las competencias que los administradores usan en su trabajo y, más concretamente en el desarrollo de la gestión.

En lo que se refiere a la Matematización de los planes estratégicos destacamos el trabajo llevado a cabo por Pérez Iglesias (2012) en el que estudia las competencias que demandan los egresados comparando las opiniones de egresados de España y Portugal, y el realizado por Carbonell (2002) en el que analiza los estudios

universitarios en Informática a través de sus egresados en el caso concreto de la Universidad de Alicante en el periodo 1984-2001.

*Ante una realidad evidente, que demuestra la informatización creciente de las empresas y del aparato productivo, se torna ya poco imaginable concebir sistemas de gestión estratégica donde la informática no se halle seriamente involucrada (Alfredo Perez Alfaro 2000) <sup>(1)</sup>*

<sup>(1)</sup>Control de Gestión y Tablero de Comando. Alfredo Pérez Alfaro. Destacamos el Controller Assistant: una metodología capítulo XVII. Ediciones Depalma Buenos Aires 2.000

Se estima que las principales contribuciones al tema en cuestión serán las de identificar, analizar y evaluar a través de las TIC las competencias en la aplicabilidad de los presupuestos estructurales estratégicos.

## **PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN/TRANSFERENCIA Y DE SU SEGUIMIENTO**

### **1.4 Objetivos**

Realizar un autodiagnóstico para la aplicación de las TIC como herramienta para desarrollar competencias en la matematización de los presupuestos estructurales estratégicos.

### **1.5 El Método**

Se utilizó el método cualitativo descriptivo y con la aplicación de entrevistas con la ayuda de los alumnos pasantes de las cuales se realizaron teniendo en cuenta los siguientes criterios: Se entrevistó a los responsables máximos de la empresa comprendiendo exclusivamente al dueño y responsables del sector. El relevamiento tuvo como orientación principal identificar los nodos de actividad básicos de la empresa y su funcionamiento a nivel de disposición de información y su procesamiento. La consigna era además detectar otras falencias de carácter de gestión. Al mismo tiempo que se realizaban las entrevistas indicadas, se solicitó material a los integrantes de cada sector relevado, el que fue objeto de una posterior recopilación y análisis, contribuyendo de este modo a elaborar la propuestas de las TIC como herramienta para desarrollar competencias en la matematización de los presupuestos estratégicos.

Universo del análisis: el universo de análisis estará delimitado a una organización dedicada a la comercialización de materiales y artefactos de iluminación "Colòn" S.A. de la provincia de Santiago del Estero.

Fuente de datos primarios: obtención de datos a partir de informantes primarios. Las fuentes de información serán los propietarios o administradores de la gestión empresarial y responsables del área, quienes fueron seleccionados para conformar la muestra de estudio y responder una encuesta preparada a tal fin.

Técnica de recolección de datos: la recolección de información se llevó a cabo mediante la implementación de encuestas estructuradas usando la técnica de entrevistas personales.

Diseño del cuestionario: las encuestas fueron diseñadas de modo tal que permitieron captar datos sobre el proceso de gestión estratégica.

Resultados: los datos recogidos fueron ordenados en variables codificadas, para su posterior análisis siguiendo un modelo de gestión estratégica.

*Marco analítico del proceso de gestión estratégica: se aplicaron herramientas de análisis estratégico tales como: auditoría estratégica, los tableros de análisis y evaluación externo, interno y competitivo codificadas en un orden secuencial, el mapa*

*estratégico y el modelo de conversión de Kaplan & Norton y el presupuesto corporativo financiero (Jorge S. Castillo Elías 2016)<sup>(2)</sup>*

### **Fuentes de Información**

La fuente de información fue la empresa analizada “materiales y artefactos de iluminación Colon S.A.”, para lo cual se tomó como única fuente de datos las áreas funcionales, a través de una auditoría estratégica. Las técnicas e instrumentos relevados fueron las siguientes técnicas de administración: Auditoría, Contabilidad, Planificación, Presupuesto.

<sup>(2)</sup>*Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica. Su aplicación práctica. Jorge S. Castillo Elías. Ediciones Idearte 2016*

Los indicadores utilizados fueron los financieros o cuantitativos (indicadores de rentabilidad, crecimiento de los ingresos, gastos operacionales) y no financieros o cualitativos relacionados con la estrategia del modelo (liderazgo, calidad de la gestión, perspectiva de clientes, perspectivas de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

### **1.6 Transferencia al medio**

En una primera etapa que ya estamos trabajando es en la reestructuración de programas académicos para la carrera Licenciatura en Administración como consecuencia de la pronta acreditación por parte de la CONEAU, poniendo el foco en la línea curricular de informática y administración para incorporar temas relacionados a las necesidades detectadas en el medio, como es el caso de la aplicación de las TIC a los modelos de gestión estratégica. Para la implementación de la misma es necesaria una verdadera integración de los contenidos de gestión empresarial sobre la base de la aplicación de las TIC, para lograr esa sinergia se programaron reuniones mensuales denominadas reuniones estratégicas y reuniones cada quince días denominadas reuniones operativas. Esta alianza está en proceso de ajuste y en su fase de introducción. Se trabajará en tres pilares puntuales denominado proceso de integración de contenidos “Planificación/Ejecución/Control”, tomando como base las necesidades del medio, para ello se creó una unidad estratégica de gestión que dependiente de la Secretaría de Extensión y está formada por profesores de Informática y de la línea curricular de Administración para trabajar en forma directa con los alumnos en las diferentes organizaciones del medio, sería una especie de las denominadas tutorías para asesorar y orientar a pasantes en la aplicación de las TIC en la gestión estratégica de las organizaciones que se vinculen en sus convenios marcos con la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud de la Universidad Nacional de Santiago del Estero.

Por otro lado se programaron Talleres, como soporte de esta propuesta a través de programas de capacitación que se canalizaron a través de la Secretaría de Extensión, Vinculación y Transferencia de la Institución Educativa. En estos talleres se aplicaron las TIC a los modelos de administración estratégica, a través de grupos de alumnos y egresados utilizándose matrices y tableros que se alimentaron con la información de distintas empresas del medio.

El éxito dependerá de nuestro compromiso para la mejora continua tomando como base las TIC como herramienta para desarrollar competencias en materia educativa.

## **2. RESULTADOS**

En este supuesto se analizó en el campo de práctica “aula” con los alumnos de los últimos años de la carrera de Licenciatura en Administración: la utilización de la tecnología a partir de la existencia de la técnica, la relación entre la utilización de tecnología en la aplicación de las técnicas para desarrollar competencias en el diseño

e implementación de la estrategia de la empresa estudiada. Se aporta un video en el portal del YouTube, realizado por un integrante del grupo de investigación, como propuesta de transferencia del modelo de gestión al grupo de alumnos de la F.H.C. S. y S. de la UNSE.

La aplicación de las TIC en todo el proceso mejoro significativamente la aceleración de los resultados. La definición de este sistema comprende el diseño de tableros de análisis y evaluación interna, externa y competitiva, el modelo de conversión de estrategias y la cuantificación de los costos de la estrategia. Se pretende un sistema que posibilite efectuar un seguimiento y cambios conforme a los cambios de escenarios en las variables del ambiente externo y la toma de decisiones del nivel superior. Todo esto monitoreado con un sistema de indicadores de resultado cuantitativos y la implementación de indicadores cualitativos para la evaluación de los factores claves de éxito. En materia de gestión empresarial existen numerosas herramientas encapsuladas sobre la base de cuantificaciones matematizadas a través de Balances contables y financieros, con su correspondientes sistemas presupuestarios, en donde muestran resultados económicos financieros, pero los tableros matematizados en muchos casos están desconectados de la estrategia empresarial, por lo tanto mostramos la integración de los mismos a través de la propuesta y de esta forma las TIC aporta ventajas en todos los niveles operativos, brindando celeridad en los procesos, permitiendo reunir, procesar, almacenar, analizar y presentar, grandes cantidades de información a velocidades asombrosas (pero de información que pueda ser cuantificada y tratada con lógica) y ser útil para la toma de decisiones.

Resultados de la Auditoría Estratégica, Tableros Interno, Externo, Mapa Estratégico, Modelo de Conversión y Presupuesto Corporativo Financiero.:

La empresa se dedica a la comercialización de insumos y materiales eléctricos en la ciudad de Santiago del Estero.

## **I) SITUACION ACTUAL**

### **A. Rendimiento Actual:**

¿Cuál fue el rendimiento de la organización el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?

*-El rendimiento de nuestra empresa durante el año 2016 se mantuvo en equilibrio comparado con el ejercicio anterior. La rentabilidad obtenida fue invertida nuevamente en la compra de mercadería para aumentar el stock.*

### **B. Postura Estratégica:**

¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la empresa?

**Misión:** *La mejor calidad de productos para venta y asesoramiento a los clientes.*

#### **Objetivos:**

*Mantener posicionamiento en el mercado local de ventas de materiales eléctricos.*

*Aumentar rentabilidad del ejercicio.*

*Optimizar la eficiencia del personal encargado de la atención al cliente.*

*Atención Personalizada*

#### **Estrategias:**

*Diferenciarnos para competir.*

*Asesoramiento Complementario de los productos.*

*Crece y Colabora con la administración pública.*

*Crece fomentando el compromiso con clientes y accionistas.*

*Invertir para seguir innovando en el mercado.*

*Promociones de ventas para incrementar rentabilidad.*

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?

*Todos los objetivos, estrategias y políticas fueron establecidas con claridad y anticipación y se reforzaron o afianzaron a principios de año tomando como base el rendimiento del ejercicio anterior.*

*En todos los casos concuerdan entre sí con la misión y los ambientes de la empresa.*

## **II) GOBIERNO CORPORATIVO**

### **A. Gerentes o Administradores de Primer Nivel:**

¿Quiénes forman parte de la Junta Directiva o Administradores del Primer Nivel? ¿Son miembros internos o externos?

*-La dirección de la empresa está conformada por cuatro socios capitalistas, todo miembros internos de la misma con igual porcentaje participativo de acciones.*

¿Predominan los propietarios en ese nivel o los miembros externos?

*Todos los miembros de la empresa son propietarios de la misma.*

¿Con que contribuyen los miembros de ese nivel a la corporación en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y relaciones?

*Los miembros de la empresa contribuyen o desarrollan actividades relacionadas con la toma de decisiones, asesoramiento técnico de productos, actividad financiera, compra y venta directa con proveedores y clientes, conducción y capacitación.*

¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros de ese nivel?

*Desde el inicio de la sociedad, hace ya casi 4 años que los socios realizan estas tareas.*

¿Cuál es su nivel de participación en la administración estratégica? ¿Autorizan simplemente las propuestas de la administración de ese nivel o participan activamente y sugieren direcciones futuras?

*Participan activamente y sugieren direcciones futuras.*

### **B. Administración de Mandos Medios:**

¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración de mandos medios?

*El mando medio de la empresa está a cargo de dos de los socios de la empresa, encargados de la administración del personal y de la distribución de las tareas y responsabilidades de todos los que forman parte de la sociedad.*

¿Cuáles son las características principales de la administración de mandos medios en cuanto a conocimiento, destrezas, formación y estilo?

*Características de los M.M:*

*Capacidad e idoneidad para la distribución de tareas y toma de decisiones.*

*Poseen conocimientos técnicos, contables y de administración.*

*Estilo Formal*

¿Ha sido la administración de mandos medios responsable por sectores del rendimiento de la empresa durante los últimos años?

*Sí, lo ha sido.*

¿Cuál es el nivel de participación de la administración de mandos medios en el proceso de administración estratégica?

*Los mandos medios poseen activa participación.*

¿Qué papel juegan las utilidades en la compensación de ejecutivos?

*Las utilidades son distribuidas entre los socios de acuerdo a las acciones que cada uno posee en la empresa.*

## **III) AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **A. Ambiente Social:**

¿Qué fuerzas ambientales generales influyen actualmente tanto en la empresa como en las industrias donde ésta compite? ¿Cuales representan amenazas actuales o futuras?

*Las que más influyen: inflación y valor de cambio que como la mayoría de los casos pueden ser consideradas como eventuales amenazas a futuro.*

*Los avances y cambios tecnológicos se consideran como oportunidades ya que beneficiaran la rentabilidad de la empresa a través del incremento de las ventas; Ejemplo: Cambio de iluminación actual a todo lo que sea iluminación led.*

#### **IV) AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

##### **A. Estructura Corporativa:**

¿Cómo está estructurada la organización?

*En la cabeza de la organización se encuentra la dirección, luego la gerencia que es manejada por un apoderado. Por último se encuentra el sector de administración, compras, ventas y finanzas. La ventas se dividen en de depósito y de salón.*

¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un o grupo descentralizada en muchas unidades?

*La toma de decisiones se encuentra centralizada alrededor de la dirección.*

¿Concuerdan la estructura actual con los objetivos, así como con las operaciones internacionales de la empresa?

*Los objetivos concuerdan totalmente con la estructura de la empresa.*

##### **B. Cultura Corporativa:**

¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?

*Si, existe una cultura que es entendida y compartida por todos los que forman parte de la empresa.*

¿Concuerdan la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?

*A la vez esta cultura es a fin a los objetivos, estrategias y políticas planteadas por la empresa. Por ejemplo: Brindar el mejor y efectivo asesoramiento a clientes en cuanto a los productos.*

¿Cuál es la posición de la cultura en los asuntos importantes de la organización, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?

*Ya que la cultura concuerda con los objetivos, estrategias y políticas todos los asuntos importantes como productividad y calidad de desempeño son influenciadas por la misma.*

##### **C. Recursos Corporativos: Finanzas:**

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas, y los programas financieros actuales de la organización?

*Mantener y/o incrementar ingresos.*

*Minimizar gastos.*

*Lograr mantener costos bajos manteniendo relaciones de confianza y cumpliendo los términos de pago con proveedores para así obtener márgenes de ganancias.*

*Retorno de la inversión.*

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

*Fueron establecidos con claridad.*

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización, así como con los ambientes interno y externo?

*Concuerdan con los objetivos, estrategias y políticas de la empresa.*

¿Qué tan equilibrada esta la cartera de productos y negocios de la empresa en cuanto al flujo de efectivo?

*La cartera de productos y negocios se mantiene equilibrada a pesar de la situación económica crítica que atraviesa en la actualidad la provincia y el país.*

¿Qué tendencias surgen de este análisis?

*Se puede inferir que se mantiene una tendencia creciente.*

**Sistemas de Información (SI):**

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de S.I de la empresa?

*Los objetivos y los programas del S.I implementado por la empresa para:*

*Optimizar procesos de toma de decisiones.*

*Controlar stock de mercadería.*

*Registrar movimiento diario de ventas y stock*

*Comparar ventas netas entre distintos ejercicios*

*Obtener optimo registro contable*

*Agilizar información del estado de cuenta de proveedores y clientes.*

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

*Todos fueron establecidos con claridad cuando se desarrollaron las políticas y estrategias de trabajo de la empresa en caso de surgir nuevas necesidades o disposiciones de los organismos de control se procede a actualizar el S.I para mantener su uso óptimo. Por ejemplo: Adecuar el sistema para la empresa de facturas electrónicas.*

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, así como los ambientes interno y externo?

*Los S.I concuerdan con las políticas, objetivos, misión y estrategias de la empresa.*

¿Qué tan bien se desempeñan los S.I de la organización en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionar información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?

*La información proporcionada por los S.I en cuanto a su desarrollo brindan una base optima para el correcto proceso de toma de decisiones como así también permite la correcta realización de todas las actividades que se efectúan en los distintos sectores de la empresa, cada sector se desempeña en forma autónoma o independiente y a la vez permite su interrelación con los demás sectores.*

¿Proporcionan los S.I una ventaja competitiva a la empresa?

*Los S.I proporcionan ventaja competitiva para la empresa porque permiten un rápido y adecuado análisis de la información para analizar el entorno y la situación de la empresa en el mercado.*

**V) ANALISIS DE FACTORES ESTRATEGICOS**

¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?

*Tanto la misión y los objetivos de la empresa en la actualidad son adecuados para hacer frente a los problemas y factores estratégicos; Fueron establecidos luego de un detallado análisis de mercado, contexto y las actividades a desarrollar por la empresa previendo los posibles problemas y factores del entorno.*

**VI) ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS Y ESTRATEGIAS RECOMENDADAS**

**A. Alternativas Estratégicas:**

¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implantación mas cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo, ajustando las estrategias?

*En caso de ser necesario, es posible lograr los objetivos actuales y revisados de la empresa para lo cual se debería realizar una revisión de las estrategias ya establecidas para ajustar a la realidad la que sea necesaria o bien plantear una estrategia para alcanzar dicho objetivo.*

¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la organización?

*Hoy en día las estrategias alternativa más viables pueden ser:*

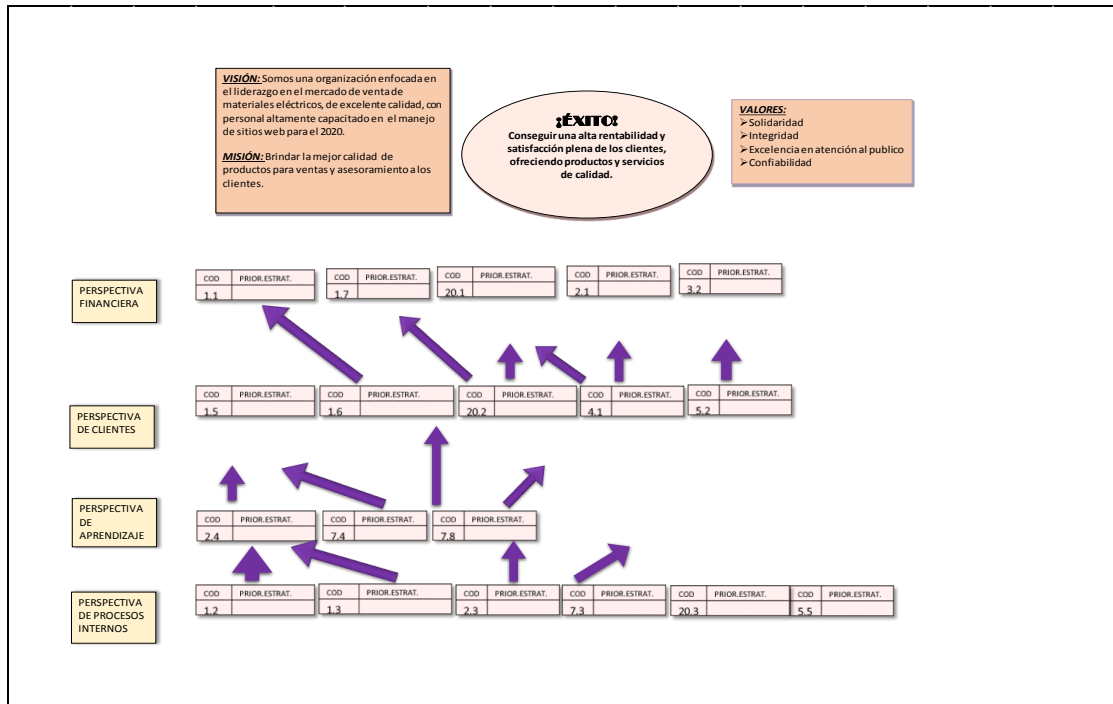
*Mantener la dimensión de la empresa.*



*Optimizar oportunidades de obtener nuevos clientes del sector privado.*

FECHA:														
TABLERO DE ANALISIS Y EVAL. DE FACTOR EXTERNO ORGANIZACIONAL Nº5 PRESENTE														
NUMERO	COD	VARIABLES A CONSIDERAR	IMPORTANCIA RELATIVA		IMPACTO QUE PRODUCE EN LA ORGANIZACIÓN		PRODUCTO RESULTANTE PARA DISEÑAR INDICADORES			CLASIFICACION	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	INICIATIVAS PROG. ESTRAT.	COSTO DE ESTRATEGIA STRATEX Y BCS. PROY	
			BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	F/O	MEDIO/MARGEN DE TOLERANCIA	D/A					
5	1	Inflación		9		9				81	8	Diseñar estrategias economicas	Reducir Costos	0
5	2	Crecimiento de demanda		10		10	100				7	Busqueda de estrategias para ofertas	Estudiar el Crecimiento	10000
5	3	Aumento de competencia		10		10				100	5	Analisis de competidores	Estudio Periodico del Mercado	11000
5	4	Crecimiento geografico		9		10	90				5	Nuevas sucursales	Busq. De Materiales y Personal de Construcción	100000

FECHA:														
TABLERO DE ANALISIS Y EVAL. DE FACTOR INTERNO Nº7 PRESENTE														
NUMERO	COD	VARIABLES A CONSIDERAR	IMPORTANCIA RELATIVA		IMPACTO QUE PRODUCE EN LA ORGANIZACIÓN		PRODUCTO RESULTANTE PARA DISEÑAR INDICADORES			CLASIFICACION	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	INICIATIVAS PROG. ESTRAT.	COSTO DE ESTRATEGIA STRATEX Y BCS. PROY	
			BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	F/O	MARGEN DE TOLERANCIA	D/A					
7	1	Variabilidad de productos		8	6	8	64				9	Busqueda de proveedores	Desarrollar prog. De calidad superior	6000
7	2	Organización		10		10	100				9	Comunicación entre empleados	Distribución organizada de las tareas	0
7	3	Sistema de Información bien organizado		10		10	100				10	Buen manejo de Sistemas de Información	Mantener Actualizado el S.I	5000
7	4	Personal capacitado		9		10	90				7	Programas de capacitación	Dictar Cursos de Capacitación	30000



(3)(4)

(3) Mapas Estratégicos. KAPLAN R. S. y Norton D. P (2004) Symnetics.Barcelona. Gestion 2000.

(4) Cuadro de Mando Integral, KAPLAN R. S. y Norton D. P (2002) Barcelona, Gestión 2000 S.A.

Perspectiva Financiera					
	Cod.	Modelo de conversión	Responsables por temas estratégicos	Periodo-Diseño Prog/Proy	Herramientas STRATEX/Bces Proy.
ESTRATEGIAS	1.1	Diseñar una estrategia económica	ZZ	2017-2020	0
	1.7	Nuevas sucursales	XX	2017-2020	1000000
	2.1	Analisis de los competidores	ZZ	2017-2020	11000
	3.2	Mantener la estrategia de ventas utilizadas	YY	2017-2020	5000
	20.1	Invertir en ganancias	YY	2017-2020	100000
INICIATIVAS	1.1.1	Programa de reduccion de gastos	ZZ	2017-2020	0
	1.7.1	Busqueda de materiales y personal para construccion	XX	2017-2020	1000000
	2.1.1	Estudio del mercado	ZZ	2017-2020	0
	3.2.1	Promociones	YY	2017-2020	0
	20.1.1	Reestructurar politicas de precios	YY	2017-2020	0
MEDICION	1.1.1.1	Cantidad de inversiones	ZZ	2017-2020	0
	1.7.1.1	Cantidad de sucursales a crear	XX	2017-2020	0
	2.1.1.1	Cantidad de competidores	ZZ	2017-2020	0
	3.2.1.1	Cantidad de ingresos generados	YY	2017-2020	0
	20.1.1.1	Cantidad de ingresos generados	YY	2017-2020	0

<b>STRATEX. Presupuesto de Inversiones Estratégicas.</b>						
<b>Cod.</b>	<b>Iniciativas Estratégicas</b>	<b>Semestre I</b>	<b>Semestre II</b>	<b>Semestre III</b>	<b>Semestre IV</b>	<b>TOTAL</b>
	Perspectiva Financiera	1.002.000	0	1.600	1.200.000	2.203.600
1.1.1	Programa de reduccion de gastos	0	0	0	0	0
1.7.1	Busqueda de materiales y personal para construccion	1.000.000	0	0	1.200.000	2.200.000
2.1.1	Estudio del mercado	0	0	0	0	0
3.2.1	Promociones	0	0	0	0	0
20.1.1	Reestructurar políticas de precios	2.000	0	1600	0	3.600
	<b>Perspectiva de Clientes</b>	<b>90.000</b>	<b>75.000</b>	<b>77.000</b>	<b>68.500</b>	<b>310.500</b>
1.5.1	Envíos a nivel nacional	50.000	45.000	45.000	30.000	170.000
1.6.1	Ventas online	0	0	0	0	0
4.1.1	Asegurar la conformidad del cliente	0	0	0	0	0
5.2.1	Estudiar el comportamiento de la demanda	10.000	5.000	6.000	10.000	31.000
20.2.1	Mejorar la calidad del producto	30.000	25.000	26.000	28.500	109.500
	<b>Perspectiva de Procesos</b>	<b>816.000</b>	<b>781.000</b>	<b>810.000</b>	<b>830.000</b>	<b>3.237.000</b>
1.2.1	Estudio de importadores	11.000	12.000	11.000	10.000	44.000
1.3.1	Analizar nuevas tecnologías	4.000	4.000	4.000	5.000	17.000
2.3.1	Busqueda de proveedores calificados	0	0	0	0	0
5.5.1	Actualizacion tecnologica	800.000	760.000	790.000	810.000	3.160.000
7.3.1	Mantener actualizado el sistema de informacion	1.000	5.000	5.000	5.000	16.000
20.3.1	Buscar equipo de investigacion	0	0	0	0	0
	<b>Perspectiva de Aprendizaje</b>	<b>65.000</b>	<b>35.000</b>	<b>6.000</b>	<b>34.500</b>	<b>140.500</b>
2.4.1	Programas de capacitacion	30.000	35.000	0	0	65.000
7.2.1	Distribucion organizada de tareas	0	0	0	0	0
7.4.1	Mantener actualizado el S.I	5.000	0	6.000	0	11.000
7.8.1	Programas de capacitacion y correcta distribucion de tareas	30.000	0	0	34.500	64.500
	<b>TOTAL</b>	<b>2.944.000</b>	<b>1.782.000</b>	<b>1.787.600</b>	<b>3.066.000</b>	<b>9.579.600</b>

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS EMPRESARIALES</b>					
<b>Gastos e inversiones</b>	<b>Semestre I</b>	<b>Semestre II</b>	<b>Semestre III</b>	<b>Semestre IV</b>	<b>TOTAL</b>
Unidad de Negocios I	700.000	630.000	620.000	745.000	2.695.000
Remuneraciones	380.000	380.000	380.000	400.000	1.540.000
Insumos administrativos	150.000	120.000	100.000	160.000	530.000
Gastos financieros	120.000	100.000	90.000	120.000	430.000
Otros	50.000	30.000	50.000	65.000	195.000

<b>CAPEX PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL</b>					
<b>Gastos de capital e inversiones</b>	<b>Semestre I</b>	<b>Semestre II</b>	<b>Semestre III</b>	<b>Semestre IV</b>	<b>TOTAL</b>
Unidad de Negocios I	960.000	1.100.000	840.000	1.740.000	4.640.000
Amortización de bienes de uso	60.000	50.000	0	40.000	150.000
Nuevas inversiones	500.000	1.000.000	800.000	1.200.000	3.500.000
Reposición de Inmobilizaciones	400.000	50.000	40.000	500.000	990.000

PRESUPUESTO INTEGRADO.FLUJO DE FONDOS					
Ingreso y egreso de efectivo	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
<b>INGRESOS OPERATIVOS DE CAJA</b>	<b>6.700.000</b>	<b>6.200.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>7.400.000</b>	<b>27.300.000</b>
Ventas unidad de negocios I	6.700.000	6.200.000	7.000.000	7.400.000	27.300.000
Ventas unidad de negocios II	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS FINANCIEROS DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Recursos financieros de terceros	0	0	0	0	0
Recursos financieros de accionistas	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
<b>EGRESOS STRATEX DE CAJA</b>	<b>1.973.000</b>	<b>891.000</b>	<b>894.600</b>	<b>2.133.000</b>	<b>5.891.600</b>
Perspectiva Financiera	1.002.000	0	1.600	1.200.000	2.203.600
Perspectiva de Clientes	90.000	75.000	77.000	68.500	310.500
Perspectiva de Procesos	816.000	781.000	810.000	830.000	3.237.000
Perspectiva de Aprendizaje	65.000	35.000	6.000	34.500	140.500
<b>EGRESOS OPEX DE CAJA</b>	<b>700.000</b>	<b>630.000</b>	<b>620.000</b>	<b>745.000</b>	<b>2.695.000</b>
Unidad de Negocios I	700.000	630.000	620.000	745.000	2.695.000
Unidad de Negocios II	0	0	0	0	0
Unidad de soporte I	0	0	0	0	0
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
<b>EGRESOS CAPEX DE CAJA</b>	<b>960.000</b>	<b>1.100.000</b>	<b>840.000</b>	<b>1.740.000</b>	<b>4.640.000</b>
Unidad de Negocios I	960.000	1.100.000	840.000	1.740.000	4.640.000
Unidad de Negocios II	0	0	0	0	0
Unidad de soporte I	0	0	0	0	0
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
<b>POSICIÓN DE TESORERÍA</b>	<b>3.067.000</b>	<b>3.579.000</b>	<b>4.645.400</b>	<b>2.782.000</b>	<b>14.073.400</b>

	PRESUPUESTO INTEGRADO. RESULTADO ECONÓMICO				
	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
<b>Ganancias y Pérdidas</b>					
	Amortización Strate 10%				
<b>VENTAS</b>	<b>6.700.000</b>	<b>6.200.000</b>	<b>7.000.000</b>	<b>7.400.000</b>	<b>27.300.000</b>
Unidad de negocios I	6.700.000	6.200.000	7.000.000	7.400.000	27.300.000
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
<b>OPEX</b>	<b>700.000</b>	<b>630.000</b>	<b>620.000</b>	<b>745.000</b>	<b>2.695.000</b>
Unidad de soporte I	0	0	0	0	0
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
Unidad de negocios I	700.000	630.000	620.000	745.000	2.695.000
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
<b>CAPEX (LAS AMORTIZACIONES)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Unidad de soporte I	0	0	0	0	0
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
Unidad de negocios I	0	0	0	0	0
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
<b>AMORTIZACIÓN STRATEX</b>	<b>1.973.000</b>	<b>891.000</b>	<b>894.600</b>	<b>2.133.000</b>	<b>5.891.600</b>
Perspectiva Financiera	1.002.000	0	1.600	1.200.000	2.203.600
Perspectiva del Cliente	90.000	75.000	77.000	68.500	310.500
Perspectiva Interna	816.000	781.000	810.000	830.000	3.237.000
Perspectiva de Aprendizaje	65.000	35.000	6.000	34.500	140.500
<b>RESULTADO NETO ORDINARIO</b>	<b>4.027.000</b>	<b>4.679.000</b>	<b>5.485.400</b>	<b>4.522.000</b>	<b>18.713.400</b>

### 3. CONCLUSIONES

Finalmente el proceso de gestión empresarial integra las planillas internas, externas y competitivas codificadas en un orden secuencial y el costo de los programas estratégicos, traducidos en un formato de modelo de conversión, que luego

son volcados en un sistema electrónico presupuestario financiero corporativo, para mostrar el impacto de los resultados cuantitativos de la estrategia. De esta forma la gestión planeamiento/ejecución/control, que constituye la principal competencia del ejercicio profesional de los Administradores se ve facilitada a través de la aplicación de las Tics como herramienta para desarrollar competencias.

Sabemos que la tecnología permanentemente está aportando nuevos elementos que contribuyen al mejoramiento de los diferentes niveles de la actividad: administración, comercialización, distribución, etc., y que muchas de las ventajas o desventajas competitivas pueden depender del grado de evolución tecnológica que se incorpore a la gestión, tanto en el hoy como en el futuro, y que, para quien se deja estar, es cada vez más difícil de acceder a ella.

### **Referencias bibliográficas**

PÉREZ A. (2000) -Control de Gestión y Tablero de Comando. Del diagnóstico a la acción. Su aplicación en la pyme., el negocio electrónico, el estado y la educación. Ed. DELPALMA, Buenos Aires.

KAPLAN R. S. y Norton D. P (2002) Cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000 S.A.

KAPLAN R. S. y Norton D. P (2004) Mapas Estratégicos. Symnetics. Gestion 2000. Barcelona.

CASTILLO ELIAS J.S (2016). Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica. Su aplicación práctica. Cómo monitorear su estrategia a través de tableros de Comandos sobre la base del Balanced Scorecard. Ediciones Idearte 2016

ONRUBIA, J. (2005, Febrero). Aprender y enseñar en entornos virtuales: actividad conjunta, ayuda pedagógica y construcción del conocimiento. RED. Revista de Educación a Distancia, número monográfico 11. <http://www.um.es/ead/red/M2/>