

Índice

<u>Informe final</u>	Pág. 1
1- DATOS GENERALES	Pág. 2
2- INFORME FINAL DE TU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	Pág. 2
3- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL	Pág. 3
4- DIVULGACION	Pág. 3-4
5- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN	Pág. 4
6- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL	Pág. 4
7- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	Pág. 4
<u>Plan de trabajo</u>	Pág. 5
Índice.....	Pág. 6
Resumen.....	Pág. 7
Empresa.....	Pág. 7
Problema.....	Pág. 8
Objetivos.....	Pág. 8
• Objetivo general.....	Pág. 8
• Objetivo específicos.....	Pág. 8
Marco teórico.....	Pág. 8
• Tablero de Comando	Pág. 9
• Balanced Scorecard (BSC).....	pág. 9
• Mapa Estratégico.....	pág. 9
Metodología.....	Pág. 10
Cronograma de Actividades.....	Pág. 10
Bibliografía.....	Pág. 11
<u>Informes de avance</u>	Pág. 12
INFORME DE AVANCE N° 1- MES AGOSTO	Pág. 13
INFORME DE AVANCE N° 2- MES SEPTIEMBRE	Pág. 14
INFORME DE AVANCE N°3- MES OCTUBRE	Pág. 15
<u>Trabajo de campo</u>	Pág. 16
Índice.....	Pág. 17
Resumen.....	Pág. 18
Introducción.....	pág. 19
Empresa.....	Pág. 20
Problema.....	Pág. 21



Objetivos.....	Pág. 21
• Objetivo General.....	Pág. 21
• Objetivos Específicos.....	Pág. 21
Marco teórico.....	Pág. 21
• Tablero de Comando.....	Pág. 22
• Balanced Scorecard (BSC).....	Pág. 22
• Mapa Estratégico.....	Pág. 22
Metodología.....	Pág. 23
Desarrollo.....	Pág. 24
▪ Aspectos generales.....	Pág. 24
▪ Arquitectura organizacional.....	Pág. 25-26
- Estructura de la organización	
- Sistema de información	
- Sistema de incentivos	
▪ Palancas de control.....	Pág. 27-39
-Sistema de creencias	
-Sistema de límites	
-Sistema de control y diagnóstico	
-Sistema de control interactivo	
Resultados.....	Pág. 40-48
▪ Nube de palabras	
▪ Tablero de Comando	
▪ Mapa estratégico	
▪ Cuadro de mando integral	
▪ Cuadro estratégico de iniciativas	
▪ Cuadro de indicadores	
Propuestas.....	Pág. 49
Conclusiones.....	Pag49-50
Bibliografía.....	Pág. 51
Apéndice.....	Pág. 52-58
Reunión de discusión de Práctica Profesional.....	Pág. 59
Charla en el marco de Control de Gestión: “Herramientas de Control de Gestión en Pymes”.....	Pág. 60
Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.....	Pág. 61-74
Curso de Extensión: “Excel avanzado para una gestión contable integral”.....	Pág. 75-76



Informe final

Control de gestión aplicado a PYMES

2019

Autor/a: Araoz Constanza
Belén

DNI: 40.275.644

Tutor: Medina Galván
Marcelo Enrique.



Informe final Práctica Profesional Licenciatura en Administración

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : Araoz Constanza Belén	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván Marcelo Enrique
DNI: 40.275.644	DNI: 25.922.471
Tema: Control de Gestión aplicado a PYMES	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de campo	
Lugar de Trabajo: PYME : Ave de Fuego S.R.L	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El control de gestión resulta importante en Pymes que necesitan desarrollar su negocio y encontrar su espacio en un mercado dominado por las multinacionales .Este método de gestión, establece que el análisis es esencial para controlar la evolución de un negocio y para desembocar en una toma de decisiones fundamentada y favorable para la empresa, el cual, proviene a partir de información financiera, administrativa y operativa.

Con frecuencia, las Pymes no tienen claramente definido sus procesos, lo que trae superposición de funciones y como consecuencia disminuye la credibilidad frente a clientes, proveedores y entidades financieras .Definir claramente esto último, permite conocer donde estamos parados para mejorar y lograr el resultado final: incrementar la rentabilidad, potenciar las ventas y captar mayor cantidad de clientes.

En el marco de la práctica profesional se desarrolló un trabajo de investigación, en el cual se abordó los conceptos y la aplicación de las herramientas de Control de Gestión en la empresa Ave de Fuego S.R.L, a fin de lograr una gestión integral, que incorpore no solo los distintos elementos de la organización, sino también la interacción que existe entre ellos.



Dicha aplicación consiste principalmente en plasmar:

- Arquitectura organizacional.
- Relevamiento de las Palancas de Control
- Mapa estratégico.
- Cuadro de Mando Integral.

El principal objetivo de la investigación consistió en la aplicación de herramientas para apoyar la gestión, buscando optimizar el funcionamiento de la organización mediante la toma de decisiones racionales, fundamentadas en datos e información.

La investigación posee un enfoque cualitativo, enfocándose en el fenómeno organizacional, las perspectivas y puntos de vista de los participantes de la organización. Por otra parte, se produjeron datos en forma de diagramas y mapas, para generar descripciones bastante detalladas.

Además, presenta un diseño etnográfico, ya que se buscó describir, comprender y explicar un sistema social, en este caso, una organización. Como instrumento de recolección de datos, se realizaron entrevistas y reuniones.

La metodología de trabajo se llevó a cabo mediante una serie de etapas:

- Lectura de la Bibliografía: para mayor entendimiento de los conceptos.
- Determinación de la información a recolectar.
- Recolección de la información: a través de entrevistas con los dueños y el personal de la organización.
- Análisis de la información: se elaboró una interpretación visual de los datos con herramientas como cuadros, tableros, mapas.
- Presentación y divulgación del trabajo: mediante la exposición del trabajo final en la Muestra Académica de trabajos de investigación de la Licenciatura en Administración.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pág., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pág.).



- Reunión de Discusión de la Práctica Profesional.
- Charla en el marco de Control de Gestión : “ Herramientas de Control de Gestión en Pymes”
- VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- **Curso de Extensión : “ *Excel avanzado para una gestión contable integral*”**

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Como futuros profesionales no podemos negar la importancia de investigar. La elaboración de una tesis o, en este caso, trabajo de campo, es una experiencia única que permite desarrollar habilidades como disciplina, hábitos, planificación y manejo del conocimiento existente, producto de los años de estudio de la carrera. La práctica profesional, termina convirtiéndose en una síntesis de todos aquellos elementos aprendidos, en relación con el conocimiento y la metodología.

En lo personal, esta experiencia me permitió desarrollar la capacidad para identificar problemas, generar preguntas cada vez más afinadas, interpretar, argumentar, analizar y hacer síntesis de la información proveniente de fuentes primarias o secundarias, desarrollar el pensamiento crítico y otras como creatividad, observación, descripción y comparación. Además, requirió poner en práctica la capacidad de abstracción, a pensar de forma analítica y alcanzar un nivel de conocimiento elevado. Asimismo, se aprende a detectar y elegir temas o problemas de interés, relevantes, útiles, etc y a redactar correctamente un trabajo de investigación (con orden y claridad).

Por otra parte, resulta ser una experiencia que nos pone en contacto con la realidad organizacional, con las barreras que se presentan en el día a día en la empresa, los puntos de vista, las resistencias y los problemas existentes y uno deber hacer frente a todo esto desde un lugar de investigador, haciendo hincapié en la importancia de aprender de estas circunstancias a fin de generar conocimiento.

Representa una oportunidad para expresar nuestra posición frente a una situación, además de ser un medio idóneo para mostrar lo que aprendimos y nuestra calidad académica.

Me parece importante destacar a su vez, el papel fundamental que representa el tutor/a, su acompañamiento en el proceso y su tarea como asesor ante cualquier dificultad o duda que surgió durante el desarrollo de la práctica.

Por último, considero que la culminación de la experiencia se encuentra en el momento de poder compartir el trabajo realizado, de aportar académicamente y en la transferencia de información y/o experiencias a las personas que conforman parte de la compañía bajo estudio.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA



PLAN DE TRABAJO

Control de gestión aplicado a PYMES

2019

Autor/a: Araoz Constanza
Belén

DNI: 40.275.644

5

Tutor: Medina Galván
Marcelo Enrique.



Índice

Resumen.....	Pág. 7
Empresa.....	Pág. 7
Problema.....	Pág. 8
Objetivos.....	Pág. 8
• Objetivo General	
• Objetivos Específicos	
Marco teórico.....	Pág. 8-9
• Tablero de Comando	
• Balanced Scorecard (BSC)	
• Mapa Estratégico	
Metodología.....	Pág. 10
Cronograma de Actividades.....	Pág. 10
Bibliografía.....	Pág. 11



Resumen

El presente trabajo abordará los conceptos y la aplicación de herramientas de Control de Gestión en la empresa Ave de Fuego S.R.L, dicha aplicación consiste principalmente en plasmar:

- Arquitectura organizacional
- Relevamiento de las Palancas de Control
- Mapa estratégico
- Cuadro de Mando Integral.

La falta de coordinación en la gestión de las pequeñas y medianas empresas es uno de los principales factores que han obstaculizado su crecimiento, teniendo en cuenta dicha problemática, el principal objetivo de esta investigación consiste en diseñar modelos de control de gestión, mediante el diseño de Palancas de Control y Cuadro de Mando Integral, a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio.

Ave de Fuego S.R.L inicio como un emprendimiento el cual se expandió hasta formar, en la actualidad, cuatro unidades de negocios que presentan necesidades de información para una mejor toma de decisiones, el establecimiento de una estrategia organizacional y objetivos que direccionen el futuro de la organización.

La investigación posee un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento de recolección de datos, entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados) con los respectivos dueños de la organización, análisis de datos secundarios (redes sociales de la organización, portales de noticias, contenido en la web, etc) y bibliografía referente a herramientas de Control de Gestión.

Palabras Claves: Control – Gestión – PYMES – Herramientas.

Empresa

El presente trabajo se desarrollará en relación a una empresa familiar, la cual inicio con diferentes emprendimientos llevados a cabo por dos hermanos, actuales dueños de la organización. Dichos emprendimientos ofrecen servicios, entre los que encontramos a *Pacaro*, negocio encargado del traslado y limpieza de baños químicos. Por otra parte, *G&A* se dedica a la distribución de frutas y verduras, de tipo exportación, directamente del MercoFrut a los distintos clientes: restaurantes, sanatorios, geriátricos, empresas, etc. *Grupo Enne*, se dedica al alquiler de mobiliario, decoración y ambientación de eventos sociales y corporativos. Por último, *Loco Asado 22*, realiza la venta y distribución de carbón vegetal, entre otros derivados.

Con el paso del tiempo, los diferentes negocios comenzaron a expandirse y obtener mayores volúmenes de ventas y necesidades de información, presupuesto y proyectos. Surgieron problemas relacionados a la falta de control, registración y análisis de la información. Por tales motivos, que se llevó a cabo la unión de las cuatro unidades de negocio en una sola empresa, la cual se encuentra actualmente en proceso de constitución, denominada Ave de Fuego S.R.L; también se tomaron medidas como la contratación de personal administrativo que permita llevar a cabo las tareas antes mencionadas y sobre todo proporcionar orden, control y soporte a la organización.



Problema

Las pequeñas y medianas empresas se han enfrentado a grandes dificultades en los últimos años, y muchos expertos coinciden en que la falta de coordinación en la gestión es uno de los factores que han obstaculizado su crecimiento. El control de gestión es precisamente el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

El presente trabajo abordará los conceptos y la aplicación de las herramientas de Control de Gestión en la empresa Ave de Fuego S.R.L, a fin de realizar una gestión integral, que no sólo incorpore los distintos elementos de la organización, sino también la interacción que existe entre ellos.

Objetivo General

El principal objetivo de esta investigación consiste en diseñar modelos de control de gestión, haciendo énfasis en el diseño de Palancas de Control y Cuadro de Mando Integral, a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio, mediante la toma de decisiones racionales, fundamentadas en datos e información.

Objetivos Específicos.

- Formular la estrategia organizacional.
- Identificar las palancas de Control (Sistemas de creencias, Sistemas de límites, Sistemas de control interactivo, Sistemas de diagnóstico de control)
- Diseñar un mapa estratégico e indicadores de gestión.
- Proponer planes de acción para alcanzar la estrategia establecida.

Marco teórico

Dentro del marco teórico se encuentran las "Palancas de Control" de Robert Simons, quien desarrolló, en el año 1995, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones. Estas palancas son:

- 1) Sistemas de creencias.
- 2) Sistemas de límites.
- 3) Sistemas de control interactivo.
- 4) Sistemas de diagnóstico de control.



Tablero de Comando

El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico.

Balanced Scorecard (BSC)

Esta herramienta desarrollada por Kaplan y Norton en 1992, viene a cubrir una serie de deficiencias en el sistema tradicional de dirección: la inhabilidad para unir la estrategia de largo plazo de una compañía con las acciones llevadas a cabo en el corto plazo. En muchas compañías los sistemas de control operativo y administrativo son contruidos en función de los índices y objetivos financieros lo que, según los autores, guarda baja relación con el progreso de la compañía en alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo. Según los autores mencionados, las empresas están usando el BSC para:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Alinear objetivos individuales con la estrategia.
- Conectar los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales.
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas.
- Conducir revisiones de performance periódicas para aprender sobre ellas y mejorar la estrategia.

Mapas estratégicos

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido como Cuadro de mando integral o CMI). Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI. Son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.



Metodología

La investigación posee un enfoque cualitativo, ya que se enfoca en comprender un fenómeno, es decir, el fenómeno organizacional, las perspectivas y puntos de vista de los participantes de la organización. Por otra parte, se producirán datos en forma de diagramas y mapas, para generar descripciones bastante detalladas, característicos de la investigación cualitativa.

Además, presenta un diseño etnográfico, ya que se busca describir, comprender y explicar un sistema social, en este caso, una organización. Como instrumento de recolección de datos, se realizarán entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados).

La metodología de trabajo se lleva a cabo mediante una serie de etapas, ellas son:

- Lectura de la Bibliografía: para mayor entendimiento de los conceptos.
- Determinar la información a recolectar: información que vamos a necesitar de la organización.
- Recolectar la información: se llevará a cabo entrevistas con los dueños de la organización, a fin de obtener la información requerida.
- Analizar la información: se elaborará una interpretación visual de los datos con herramientas como cuadros, tableros, mapas.
- Elaboración de las conclusiones finales: que brinden información valiosa para la toma de decisiones en la organización.

Cronograma de Actividades

Cronograma de Actividades						
Actividades	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Lectura de la Bibliografía	■	■				
Determinar la información a recolectar			■			
Recolección de Información				■	■	
Análisis de la información					■	
Elaboración de las conclusiones finales						■



Bibliografía

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., Salmador Sánchez, M. (2006). *Dirección Estratégica*. España.: Pirámide.
- Robert, N., Govindarajan, V., González López, S., Ruíz Díaz, C., Román Rangel, I., Dávila Martínez, F., Martín Rubio, R. (2008) *Sistemas de control de gestión* (12a ed. --.). Madrid. España.: Mc Graw Hill.
- Hax, A., Majluf, N., *Estrategias para el liderazgo competitivo* (2002). Granica Editorial.
- Pérez Carballo Veiga.J., (1990). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2019). *Control de gestión en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/control-de-gestion/index.jsp>
- Remesnitzky, R., (2018). *¿Cómo mejoro el control de gestión de mi pyme?* Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.ar/2018-08-como-mejoro-el-control-de-gestion-de-mi-pyme/>



Informes de avances

Control de gestión aplicado a PYMES

2019



“Control de Gestión aplicado a PYMES”

San Miguel de Tucumán, Martes 17 de Septiembre de 2019

Informe N° 01

Este informe se lleva a cabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de agosto-septiembre del corriente año.

PRIMERO: - Atendiendo el Reglamento de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración Expte. 55.704/17, se desarrollaron las siguientes actividades: -

- Presentación y aprobación de la Carta Acuerdo.
- Elaboración y presentación del Plan de Trabajo.
- Primeras reuniones con los responsables de la empresa bajo estudio, a fin de obtener la información necesaria para realizar los primeros avances de la investigación.
- Desarrollo del trabajo de campo.

SEGUNDO: - Se llevaron a cabo, además, las siguientes reuniones:

- Primera reunión de discusión de la Práctica Profesional, donde se realizaron preguntas, resolvieron dudas y se presentaron los distintos trabajos a desarrollar en la materia.
- Tutorías con el correspondiente tutor a fin de realizar correcciones, consultas y realimentación de los avances del periodo.
- Inicio del curso de extensión: “Excel Avanzado para una Gestión Contable Integral” con el objetivo de perfeccionar y obtener mayores herramientas para la gestión.
- Primera reunión de avance de la Práctica Profesional, en donde se realizó la presentación de los avances del trabajo de campo y la correspondiente retroalimentación de los profesores y alumnos.

Tutor: Medina Galván Marcelo

Alumno: Araoz Constanza Belén



“Control de Gestión aplicado a PYMES”

San Miguel de Tucumán, Lunes 21 de Octubre de 2019

Informe N° 02

Este informe se lleva a cabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de septiembre-octubre del corriente año.

PRIMERO: - Atendiendo el Reglamento de la materia Practica Profesional de la Licenciatura en Administración Expte. 55.704/17, se desarrollaron las siguientes actividades: -

- Entrevista con los responsables de la empresa bajo estudio, a fin de obtener la información necesaria para realizar avances de la investigación.
- Entrevista a empleados de la organización a fin de relevar información relevante para la investigación.
- Desarrollo del trabajo de campo.

SEGUNDO: - Se llevaron a cabo, además, las siguientes reuniones:

- Tutorías semanales con el correspondiente tutor a fin de realizar correcciones, consultas y realimentación de los avances del periodo.
- Finalización del curso de extensión: “Excel Avanzado para una Gestión Contable Integral” con el objetivo de perfeccionar y obtener mayores herramientas para la gestión.
- Dos reuniones de avance de la Práctica Profesional, en donde los alumnos de la materia presentaron los avances del trabajo de campo, realizándose la correspondiente retroalimentación de los profesores y compañeros.
- Participación de la IX Jornada de Convivencia de la Licenciatura en Administración.

Tutor: Medina Galván Marcelo

Alumno: Araoz Constanza Belén



“Control de Gestión aplicado a PYMES”

San Miguel de Tucumán, lunes 4 de noviembre de 2019

Informe N° 03

Este informe se lleva a cabo con la finalidad de dar a conocer las actividades realizadas en el marco de la Práctica Profesional, durante el periodo comprendido de octubre-noviembre del corriente año.

PRIMERO: - Atendiendo el Reglamento de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración Expte. 55.704/17, se desarrollaron las siguientes actividades: -

- Finalización del trabajo de campo.
- Exposición del trabajo de campo en la materia Control de Gestión.
- Presentación del informe final de la Práctica Profesional.

SEGUNDO: - Se llevaron a cabo, además:

- Tutorías semanales con el correspondiente tutor a fin de realizar correcciones, consultas y realimentación de los aspectos finales.
- Participación en la Muestra Académica de trabajos de investigación de la Licenciatura en Administración.

Tutor: Medina Galván Marcelo

Alumno: Araoz Constanza Belén



TRABAJO DE CAMPO

Control de gestión aplicado a PYMES

2019

Autor/a: Araoz
Constanza Belén
DNI: 40.275.644
Tutor: Medina Galván
Marcelo Enrique.



Índice

Resumen.....	Pág. 18
Introducción.....	Pág. 19
Empresa	Pág. 20
Problema.....	Pág. 21
Objetivos.....	Pág. 21
• Objetivo General	
• Objetivos Específicos	
Marco teórico.....	Pág.21-22
• Tablero de Comando	
• Balanced Scorecard (BSC)	
• Mapa Estratégico	
Metodología.....	Pág. 23
Desarrollo.....	Pág. 24
▪ Aspectos generales.....	Pág. 24
▪ Arquitectura organizacional.....	Pág. 24
- Estructura de la organización.....	Pág. 25
- Sistema de información.....	Pág. 26
- Sistema de incentivos.....	Pág. 26
▪ Palancas de control.....	Pág. 27
-Sistema de creencias.....	Pág. 27
-Sistema de limites.....	Pág.28-34
-Sistema de control y diagnostico.....	Pág. 35-36
-Sistema de control interactivo.....	Pág. 37-39
Resultados.....	Pág.40
▪ Nube de palabras.....	Pág. 40
▪ Tablero de Comando.....	Pág. 41-43
▪ Mapa estratégico.....	Pág. 44
▪ Cuadro de mando integral.....	Pág. 45-46
▪ Cuadro estratégico de iniciativas.....	Pág. 47
▪ Cuadro de indicadores.....	Pág. 48
Propuestas	Pág. 49
Conclusiones.....	Pág. 49-50
Bibliografía.....	Pág. 51
Apendic.....	Pág. 52-58



Resumen

El presente trabajo abordará los conceptos y la aplicación de herramientas de Control de Gestión en la empresa Ave de Fuego S.R.L, dicha aplicación consiste principalmente en plasmar:

- Arquitectura organizacional
- Relevamiento de las Palancas de Control
- Mapa estratégico
- Cuadro de Mando Integral.

La falta de coordinación en la gestión de las pequeñas y medianas empresas es uno de los principales factores que han obstaculizado su crecimiento, teniendo en cuenta dicha problemática, el principal objetivo de esta investigación consiste en diseñar modelos de control de gestión, mediante el diseño de Palancas de Control y Cuadro de Mando Integral, a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio.

Ave de Fuego S.R.L inicio como un emprendimiento el cual se expandió hasta formar, en la actualidad, cuatro unidades de negocios que presentan necesidades de información para una mejor toma de decisiones, el establecimiento de una estrategia organizacional y objetivos que direccionen el futuro de la organización.

La investigación posee un enfoque cualitativo, utilizando como instrumento de recolección de datos, entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados) con los respectivos dueños de la organización, análisis de datos secundarios (redes sociales de la organización, portales de noticias, contenido en la web, etc) y bibliografía referente a herramientas de Control de Gestión.

Palabras Claves: Control – Gestión – PYMES – Herramientas.



Introducción

El control de gestión es un conjunto de procesos destinados a lograr el cumplimiento de los objetivos en una empresa. Resulta especialmente importante en Pymes que necesitan desarrollar su negocio y encontrar su espacio en un mercado dominado por las grandes multinacionales. Este sistema de gestión incluye tanto la planificación previa, como la aplicación y evaluación posterior de los resultados, de modo que se pueda valorar el funcionamiento de la estrategia de negocio y adaptarla o mejorarla siempre que sea necesario. Se trata, por lo tanto, de una gestión integral que incluye todos los niveles de operación de las Pymes. La filosofía de este método de gestión defiende que el análisis es esencial para controlar la evolución de un negocio. Para desembocar en una toma de decisiones fundamentada y favorable para la empresa, este análisis debe realizarse a partir de información financiera, administrativa y operativa.

Definir una buena estrategia de negocios conlleva a identificar los riesgos asociados y ponderarlos, para saber dónde concentrar mayores esfuerzos y controles. Es importante definir y documentar los procesos ya que ordena las tareas y asigna adecuadamente las responsabilidades y optimiza las habilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Con frecuencia, Pymes con elevados niveles de facturación no tienen claramente definido sus procesos, todos hacen un poco de todo, lo que trae superposición de funciones, no hay un responsable referente por área, y como consecuencia disminuye la credibilidad frente a clientes, proveedores y entidades financieras. Definir claramente los roles, funciones y responsabilidades de cada integrante, y la interacción de los miembros, permite conocer donde estamos parados para mejorar y lograr el resultado final: incrementar la rentabilidad, potenciar las ventas y captar mayor cantidad de clientes.

Las organizaciones requieren definir estrategias que les permitan acceder al mundo competitivo de hoy, para ello, estas últimas deben estar acompañadas de herramientas de gestión que garanticen su materialización e influyan en el comportamiento de los miembros de la compañía. En tal sentido un adecuado diseño del sistema de control de gestión es de vital importancia.



La empresa



El presente trabajo se desarrollará en relación a una empresa familiar, la cual inicio con diferentes emprendimientos llevados a cabo por dos hermanos, actuales dueños de la organización. Dichos emprendimientos ofrecen servicios, entre los que encontramos a Pacaro, negocio encargado del traslado y limpieza de baños químicos. Por otra parte, G&A se dedica a la distribución de frutas y verduras, de tipo exportación, directamente del MercoFrut a los distintos clientes: restaurants, sanatorios, geriátricos, empresas, etc. Grupo Enne, se dedica al alquiler de mobiliario, decoración y ambientación de eventos sociales y corporativos. Por último, Loco Asado 22, realiza la venta y distribución de carbón vegetal, entre otros derivados.

Con el paso del tiempo, los diferentes negocios comenzaron a expandirse y obtener mayores volúmenes de ventas y necesidades de información, presupuesto y proyectos. Surgieron problemas relacionados a la falta de control, registración y análisis de la información. Por tales motivos, que se llevó a cabo la unión de las cuatro unidades de negocio en una sola empresa, la cual se encuentra actualmente en proceso de constitución, denominada Ave de Fuego S.R.L; también se tomaron medidas como la contratación de personal administrativo, que permita llevar a cabo las tareas antes mencionadas y sobre todo proporcionar orden, control y soporte a la organización.



Problema

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

El presente trabajo abordará los conceptos y la aplicación de las herramientas de Control de Gestión en la empresa Ave de Fuego S.R.L, a fin de realizar una gestión integral, que no sólo incorpore los distintos elementos de la organización, sino también la interacción que existe entre ellos.

Objetivo General

El principal objetivo de esta investigación consiste en diseñar modelos de control de gestión, haciendo énfasis en el diseño de Palancas de Control y Cuadro de Mando Integral, a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio, mediante la toma de decisiones racionales, fundamentadas en datos e información.

Objetivos Específicos

- Formular la estrategia organizacional.
- Identificar las palancas de Control (Sistemas de creencias, Sistemas de límites, Sistemas de control interactivo, Sistemas de diagnóstico de control)
- Diseñar un mapa estratégico e indicadores de gestión.
- Proponer planes de acción para alcanzar la estrategia establecida.

Marco teórico

Dentro del marco teórico se encuentran las "Palancas de Control" de Robert Simons, quien desarrolló, en el año 1995, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones. Estas palancas son:

- 1) Sistemas de creencias.
- 2) Sistemas de límites.
- 3) Sistemas de control interactivo.
- 4) Sistemas de diagnóstico de control.



Tablero de Comando

El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico.

Balanced Scorecard (BSC)

Esta herramienta desarrollada por Kaplan y Norton en 1992, viene a cubrir una serie de deficiencias en el sistema tradicional de dirección: la inhabilidad para unir la estrategia de largo plazo de una compañía con las acciones llevadas a cabo en el corto plazo. En muchas compañías los sistemas de control operativo y administrativo son construidos en función de los índices y objetivos financieros lo que, según los autores, guarda baja relación con el progreso de la compañía en alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo. Según los autores mencionados, las empresas están usando el BSC para:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Alinear objetivos individuales con la estrategia.
- Conectar los objetivos estratégicos a metas de largo plazo y presupuestos anuales.
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas.
- Conducir revisiones de performance periódicas para aprender sobre ellas y mejorar la estrategia.

Mapas estratégicos

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro *Balanced Scorecard* (conocido como Cuadro de mando integral o CMI). Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI. Son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Metodología



La investigación posee un enfoque cualitativo, ya que se enfoca en comprender un fenómeno, es decir, el fenómeno organizacional, las perspectivas y puntos de vista de los participantes de la organización. Por otra parte, se producirán datos en forma de diagramas y mapas, para generar descripciones bastante detalladas, característicos de la investigación cualitativa.

Además, presenta un diseño etnográfico, ya que se busca describir, comprender y explicar un sistema social, en este caso, una organización. Como instrumento de recolección de datos, se realizaran entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados).

La metodología de trabajo se lleva a cabo mediante una serie de etapas, ellas son:

- Lectura de la Bibliografía: para mayor entendimiento de los conceptos.
- Determinar la información a recolectar: información que vamos a necesitar de la organización.
- Recolectar la información: se llevará a cabo entrevistas con los dueños de la organización, a fin de obtener la información requerida.
- Analizar la información: se elaborará una interpretación visual de los datos con herramientas como cuadros, tableros, mapas.
- Elaboración de las conclusiones finales: que brinden información valiosa para la toma de decisiones en la organización.



Desarrollo

Aspectos Generales



La misión, visión y valores de una empresa representan el por qué y para qué existe la organización. Todos estos conceptos fueron propuestos en el presente trabajo, ya que la organización no los había establecido; a partir de entrevistas con los dueños, participación en los procesos de la empresa y por sobre todo de la observación en el día a día, obteniendo lo siguientes:

Visión: “Ser la empresa líder en calidad de servicios de alquiler y distribución”

Misión: “Ofrecer una experiencia de servicio basada en la calidad, compromiso y entrega al cliente”

Valores:

- **Transparencia:** honestidad tanto hacia nuestro equipo como hacia nuestros clientes
- **Excelencia:** consideramos la calidad llevada al máximo.
- **Puntualidad:** Cumplir con los horarios impuestos y compromisos a tiempo.
- **Responsabilidad:** Cumplir con todas nuestras obligaciones en tiempo forma, y por supuesto, asumir las consecuencias que se presenten.
- **Escucha:** Consideramos la libertad de expresión.
- **Responsabilidad social:** Tanto con la sociedad y el medio ambiente.
- **Resolución.** Consideramos la capacidad para resolver problemas, al buscar soluciones rápidas, y efectivas.
- **Proactividad:** Consideramos una alta capacidad de respuesta.

Arquitectura organizacional

A. **Estructura de la organización:** “Proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones”.

La estructura hace referencia al conjunto de unidades organizativas en la que se articula la empresa, estas unidades se les denomina centro de responsabilidades. La necesidad de definir una estructura de control surge de la dimensión y complejidad de la empresa. En organizaciones simples y reducidas, como es el caso de Ave de Fuego, probablemente no se ve dicha necesidad. Sin embargo, a medida que crecen las organizaciones es preciso delegar responsabilidades y tareas, concretarlas por áreas y darle contenido, surgiendo así la siguiente estructura propuesta:



Figura 1. Organigrama propuesto de Ave de Fuego S.R.L



En el nivel superior, se encuentra la Dirección, compuesta por los socios fundadores, actuales dueños de la organización, Correa Posse Nicanor y Correa Posse Victoria. En cuanto a asesoría, cuenta con un asesor externo, encargado de la parte contable de la empresa, mientras que un asesor interno lleva acabo toda la parte administrativa de la misma.

En el último nivel, se encuentran las diferentes unidades de negocio, Grupo Enne dedicado al alquiler de mobiliario y ambientación; Pacaro se encarga del alquiler de baños químicos; G&A responsable de la distribución de frutas y verduras, mientras que Loco Asado distribuye carbón, leña y derivados. Actualmente, y a modo de aclaración, Grupo Enne y Pacaro son las únicas unidades que actualmente se encuentran activas.

B. Sistemas de Información: “Conjunto de elementos orientados al tratamiento de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo”

En la organización, los datos necesarios para su continuo funcionamiento se registran de forma manual en un sistema básico como lo es Excel. En las planillas se registran los flujos diarios de caja, los ingresos, gastos, cuentas a cobrar y pagar, a su vez, se elaboran informes al final del mes con la información proporcionada. Sin embargo, una de las dificultades a la hora de realizar los reportes, es que los datos se encuentran dispersos y es complejo centralizarlos; esta información llega tarde a las personas que toman decisiones, lo que incide en la subutilización de sus recursos y capacidades. Por tal motivo, resulta de vital importancia la capacidad de la organización de convertir los datos en conocimiento, conocimiento que utilizado de forma oportuna puede generar valor agregado.

C. Sistema de Incentivos: “Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona/sector o empresa, con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento”.

Si bien en la organización no existe una política de incentivos formalmente establecida, los dueños reconocen lo que generan ciertos estímulos en el personal a la hora de llevar a cabo las tareas y cumplir los objetivos, es por ello que se toman ciertas medidas, como por ejemplo, los días sábados se remuneran como horas extras., también, un porcentaje de la ganancias de determinadas eventos o actividades son otorgadas al personal, por su desempeño. Además, existen incentivos no económicos como horarios flexibles, reconocimiento, actividades extra laborales (como almuerzo con los dueños).



Palancas de control

Sistema de Creencias

La empresa no posee documentos tales como credos, declaraciones de misión ni de propósitos que permitan comunicar los valores básicos, el propósito y dirección que los directivos esperan que sus subordinados adopten. Sin embargo, los sistemas de creencias motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor para la organización, es por ello que se propuso la siguiente Misión y Visión de Ave de Fuego S.R.L: “Ofrecer una experiencia de servicio basada en la calidad, compromiso y entrega al cliente” y “Ser la empresa líder en calidad de servicios de alquiler y distribución”, respectivamente. Se propone, a su vez, realizar una capacitación referidos a estos conceptos de manera que los miembros adquieran conocimiento de los mismos al ingresar en la organización.

Como valores centrales, la organización establece:

- Transparencia.
- Excelencia.
- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Escucha.
- Responsabilidad social.
- Resolución.
- Proactividad:

Estos valores son establecidos y compartidos por los miembros de la organización, a través de medios informales, en el proceso de inducción, socialización, adaptación. Como se mencionó anteriormente, no existe un Credo o la difusión por parte de la Dirección.

En cuanto a la relación con los jefes, se destaca la comunicación y el Feedback como medio para resolución de conflictos o inquietudes.

En el ingreso de nuevo personal a la organización, son los dueños quienes se encargan de presentar la empresa a los ingresantes e informa acerca de la modalidad de trabajo, valores y objetivos.



Sistemas de Límites

En la organización no existe un reglamento o Código de Conducta que delimite el accionar de los miembros de la de la organización, que se debe y no se debe hacer dentro de la empresa. Sin embargo, el personal tiene conocimiento de los límites establecidos por sus superiores ya que al ingresar se dan a conocer las normas a cumplir y respetar. Por otro lado, la oficina y el depósito cuentan con cámaras de seguridad para supervisar y controlar a los empleados, además de funcionar como medio de seguridad para los mismos.

Con el objetivo de limitar la actuación de los miembros de la organización, se propuso manuales de procedimientos, un organigrama y un sistema de “castigo” en caso de incumplimientos, el cual consiste en la reducción de los beneficios otorgados por la organización, como por ejemplo, el pago de un porcentaje de las ganancias de determinados eventos.

Por otra parte, la organización lleva a cabo el cumplimiento de las disposiciones de la ley N° 24.653 que regula el transporte automotor de cargas y de la Ley de tránsito N° 24.449.

Manuales de Procedimientos

Se propusieron manuales de procedimientos de los distintos procesos presentes en la organización, resultados de un periodo de análisis y observación, en el cual se identificaron las operatorias, sus circuitos, responsables y documentos intervinientes, además de los respectivos controles. Una vez obtenida la información, se llevó a cabo un informe para los dueños de la organización, en donde se estableció la metodología de trabajo llevada a cabo y se presentó el resultado final obtenido.



Manual de procedimientos

Ave de Fuego S.R.L		
 	Administración	Elaboración: 23/08/2019
Manual de Procedimientos: Administración		
Procedimiento : Traslado de baños químicos		
Responsable: Operarios		
Nº	Participantes	Actividad
1	Administrativa	Proporciona información sobre lugar y horario de entrega.
2	Operario 1	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.
3	Operario 1	Carga los baños para su traslado.
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para el traslado.
5	Operario 1	Realiza el traslado a destino, solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.
	Operario 1	Regresa al depósito, presenta comprobantes a la Administrativa.
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.
8	Operario 1	Verifica el camión, en caso de finalizar su jornal, completa planilla de egreso de personal.
9		Fin del proceso

Figura 2.1 Manual de procedimiento de traslado de baños químicos en Ave de Fuego SR.L



Manual de procedimientos





Ave de Fuego S.R.L		
 PACARO a Group EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL	 GRUPO ENNE DECO & AMBIENTACION	Administración
 G&A INDUSTRIAL	 EL BICO ASAG CARRERA PROFESIONAL ESPECIAL PARA ADMINISTRACIÓN	Elaboración: 23/08/2019
Manual de Procedimientos: Administración		
Procedimiento : Retiro de baños químicos		
Responsable: Operarios		
Nº	Participantes	Actividad
1	Administrativa	Proporciona información sobre lugar y horario de retiro.
2	Operario 3	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para el retiro.
5	Operario 3	Efectúa el retiro, controla perdidas y/o roturas, carga los baños químicos y solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.
6	Operario 3	Regresa al depósito, presenta comprobantes e informa de perdidas y/o roturas a la Administrativa.
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.
8	Operario 3	Descarga los baños y procede a efectuar su correspondiente resguardo.
9		Fin del proceso

Figura 2.2 Manual de procedimiento de retiro de baños químicos en Ave de Fuego SR.L



Manual de procedimientos

			Ave de Fuego S.R.L	
		Administración	Elaboración: 23/08/2019	
			Manual de Procedimientos: Administración	
Procedimiento : Traslado de mobiliario				
Responsable: Operarios				
#	Participantes	Actividad		
1	Administrativa	Proporciona información sobre lugar y horario de entrega.		
2	Operario 2	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.		
3	Operario 2	Carga el mobiliario para su traslado.		
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para el traslado.		
5	Operario 2	Realiza el traslado a destino, descarga el mobiliario solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.		
6	Operario 2	Regresa al depósito, presenta comprobantes a la Administrativa.		
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.		
8	Operario 2	Verifica el camión, en caso de finalizar su jornal, completa planilla de egreso de personal.		
9		Fin del proceso		

Figura 2.3. Manual de procedimiento de traslado de mobiliario en Ave de Fuego SR.L



Manual de procedimientos

Ave de Fuego S.R.L		
		Administración
		Elaboración: 23/08/2019
Manual de Procedimientos: Administración		
Procedimiento : Retiro de mobiliario		
Responsable: Operarios		
Nº	Participantes	Actividad
1	Administrativa	Proporciona información sobre lugar y horario de retiro.
2	Operario 3	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para el retiro.
5	Operario 3	Efectúa el retiro, controla perdidas y/o roturas, carga el mobiliario y solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.
6	Operario 3	Regresa al depósito, presenta comprobantes e informa de perdidas y/o roturas a la Administrativa.
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.
8	Operario 3	Descarga el mobiliario y procede a efectuar su correspondiente resguardo.
9		Fin del proceso

Figura 2.4. Manual de procedimiento de retiro de mobiliario en Ave de Fuego SR.L



Manual de procedimientos

			Ave de Fuego S.R.L	
			Administración	Elaboración: 23/08/2019
			Manual de Procedimientos: Administración	
Procedimiento : Distribución a clientes Loco Asado 22				
Responsable: Operarios				
Nº	Participantes	Actividad		
1	Administrativa	Proporciona información sobre el pedido del cliente: lugar, cantidad del producto, horario de entrega, precio, etc.		
2	Operario 4	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.		
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para la entrega al cliente del producto.		
5	Operario 4	Verifica el pedido del cliente y carga el camión con la correspondiente cantidad del producto.		
6	Administrativa	Verifica y cruza la información del pedido con el correspondiente físico cargado, dando de baja el stock.		
6	Operario 4	Efectúa la entrega y solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.		
6	Operario 4	Regresa al depósito, presenta comprobantes e informa de devoluciones u otros inconvenientes a la Administrativa.		
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.		
8	Operario 4	En caso de devolución, realiza su correspondiente resguardo e informa a la Administrativa para dar de alta al stock.		
9		Fin del proceso		

Figura 2.5 Manual de procedimiento de distribución a clientes en Ave de Fuego SR.L



Manual de procedimientos

Ave de Fuego S.R.L		
		Administración
		Elaboración: 23/08/2019
Manual de Procedimientos: Administración		
Procedimiento : Distribución a clientes G&A		
Responsable: Operarios		
Nº	Participantes	Actividad
1	Administrativa	Proporciona información sobre el pedido del cliente: lugar, cantidad del producto, horario de entrega, precio, etc.
2	Operario 3	Ingresa al depósito, completa planilla de ingreso de personal.
4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesarios para realizar la compra en el mercado y pro siguiente entrega al cliente de la mercadería.
5	Operario 3	Efectúa la compra con su correspondiente documentación de respaldo, realiza la entrega, solicita completar la documentación de conformidad al cliente e informa a la administrativa una vez realizado el trabajo.
6	Operario 3	Regresa al depósito, presenta comprobantes e informa de devoluciones u otros inconvenientes a la Administrativa.
7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.
8		Fin del proceso

Figura 2.6. Manual de procedimiento de distribución a clientes en Ave de Fuego S.R.L



Sistema de Control y Diagnóstico

Ave de Fuego S.R.L no cuenta con sistema formal de control que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto resulta fundamental para medir el rendimiento de la estrategia organizacional, por ello se propone establecer las variables críticas de rendimiento que la organización considera fundamentales para el logro de las metas, además, llevar a cabo evaluaciones de desempeño que permitan determinar el grado de desviación con respecto a dichas metas. También, permitirá determinar la existencia de problemas en lo que se refiere a la integración de un empleado en la organización ya que identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal, sus fortalezas, debilidades y capacidades.

Además, podemos distinguir un sistema de incentivos informal basado en el cumplimiento de las tareas diarias en un menor tiempo al estimado. Para ello, se estableció semanalmente un cronograma de actividades para cada empleado, en el cual se indica la fecha, día, actividad a realizar, el tiempo estimado, el tiempo real que llevo realizar la tarea y por último el encargado de la misma. Aquel que cumpla con actividades en un periodo menor al estimado, recibe a final de mes junto con su remuneración un incentivo en forma de dinero como retribución a la eficiencia desempeñada u otros beneficios no monetarios.

Cronograma de actividades						
Fecha	Día	Actividad	Horario	Duración estimada	Duración Real	Encargado
23/08/2019	Viernes					
24/08/2019	Sábado					
25/08/2019	Domingo					
26/08/2019	Lunes					
27/08/2019	Martes					
28/08/2019	Miércoles					
29/08/2019	Jueves					
30/08/2019	Viernes					
31/08/2019	Sábado					
01/09/2019	Domingo					

Figura 3. Cronograma de actividades propuesto para Ave de Fuego S.R.L



En cuanto al área administrativa, la organización establece un número de reuniones con clientes potenciales que se debe agendar durante la semana, además de otras actividades incluidas en el cronograma y al finalizar dicha semana controla conforme a lo establecido.

Por último, se destacan las siguientes variables críticas de:

- Fidelidad del cliente
- Tasa de rentabilidad
- Calidad del servicio
- Efectividad

Calculo de las variables críticas

Indicador	Calculo	Frecuencia
Fidelidad del cliente	Clientes que repiten la compra/clientes que compran	anual
Tasa de rentabilidad	Beneficios / Ventas	anual
Calidad del servicio	Del 0 al 5	diario
Efectividad	$(\text{Tiempo real} / \text{tiempo estandar}) \times 100$	diario

Figura 4. Cálculo y frecuencia de cada variable critica propuesta.

Sistema de Control Interactivo

Análisis FODA



Fortalezas

- Costos de operación y comercialización bajos.
- Diversidad de servicios.
- Fidelidad del cliente.
- Atención personalizada (se pueden modificar los pedidos al gusto del cliente).

Oportunidades

- Alta demanda de los servicios.
- Legislación a favor.
- Posibilidades de exportación.
- Mercado insatisfecho.

Debilidades

- La falta de formación profesional y organización de los dueños de la organización.
- Falta de una estrategia de promoción y publicidad.
- Problemas para ser reconocidos en el interior del país.
- Elevada rotación de personal.

Amenazas

- Elevada competencia.
- Bajas barreras de entrada al sector.
- Economía del país.



- Falta de financiación.

Estrategias de la matriz F.O.D.A



		<u>Oportunidades</u>		<u>Amenazas</u>	
		O1. Alta demanda de los servicios. O2. Legislación a favor. O3. Posibilidades de exportación. O4. Mercado insatisfecho.	de	A1. Elevada competencia. A2. Bajas barreras de entrada al sector. A3. Economía del país. A4. Falta de financiación.	de
Interno	Externo				
	<u>Fortalezas</u> F1. Fidelidad del Cliente F2. Costos bajos de operación y comercialización. F3. Atención personalizada. F4. Diversidad de servicios.		FO 1. F3. Desarrollar un programa de fidelización para clientes especiales. FO1. F2. Verificar y corregir los procesos de manera que los servicios se entreguen en el menor tiempo posible. F4.O1. O4. Ampliar la cartera de clientes.		FA 1. Establecer incentivos por primera compra. FA 2. Analizar descuentos y/o revisar precios de mercado. F2. F1. A1. Crear contenidos audiovisuales, para conectar con el público.
<u>Debilidades</u> D1. La falta de formación profesional de los dueños de la organización. D2. Falta de una estrategia de promoción y publicidad. D3. Problemas para ser reconocidos en el interior del país. D4. Elevada rotación de personal.		DO 3. O1. Desarrollar relaciones con gremios y empresas similares. DO 1. O4. Establecer programas de capacitación en materia de la industria de servicios D2.D3.O4.O1 Implementar campañas de marketing directo.		D1. D2. A1. A2 Desarrollar un benchmarking D3 D1. A1. Participar en ferias y eventos del sector. D4. A2. Establecer un sistema de incentivos y evaluación del personal. A3. A4. D1. Establecer programa de capacitación financiera y situación actual del país.	

Figura 5. Estrategias Matriz FODA propuestas para Ave de Fuego S.R.L



Por último, la organización pone mucho énfasis en la comunicación sobre todo en los aspectos más importantes de la empresa, en los problemas que pueden surgir durante el desarrollo de las tareas y en el progreso de la organización. Asimismo, a través del feedback, se neutralizan aquellas incertidumbres estratégicas que podrían afectar el funcionamiento de la organización por medio de acciones correctivas. Sin embargo, al no existir herramientas formales de control, dichas acciones se efectúan una vez presentes los problemas, sin posibilidad de prevenirlos o anticiparse a su ocurrencia.

Se encuentra las siguientes incertidumbres estratégicas para Ave de Fuego:

- Entrada de nuevos competidores: dada la facilidad de entrada al mercado, se puede observar el ingreso (específicamente en Argentina) de nuevas empresas que ofrecen servicios similares, por lo tanto, la organización debe mantenerse alerta para neutralizar la pérdida de la cuota de mercado, tanto de los clientes actuales como los potenciales.
- Avances tecnológicos: en un entorno tan dinámico y cambiante como el de hoy, la organización debe mantenerse a la vanguardia en cuanto al avance de la tecnología para poder mejorar día a día sus procesos internos, su calidad de servicio, su logística, la experiencia de sus usuarios, entre otras cosas. Además, el avance vertiginoso de internet permite abarcar posibilidades de negocios que antes no existían, de modo que para beneficiarse de esto, la organización debe contar con personal proactivo que busque y descubra nuevas formas de expandir la compañía.
- Situación económica: los costos impositivos, laborales y el difícil acceso al crédito, entre otras cuestiones, provocan que se sea poco atractivo invertir en lo productivo. Asimismo, el principal problema que se observa para mantener la sustentabilidad del negocio es el incremento de los costos laborales. También, el impacto de la devaluación, la presión tributaria y las altas tasas de interés han golpeado fuertemente la competitividad y el crecimiento sustentable de las empresas durante el corriente año.



Resultados

Nube de palabras

A partir de la entrevista realizada a uno de los dueños de la organización se llevó a cabo como herramienta de visualización una nube de palabras, la cual permitió identificar aquellos aspectos que se consideran relevantes y, a su vez, estos fueron tomados para en el análisis posterior.

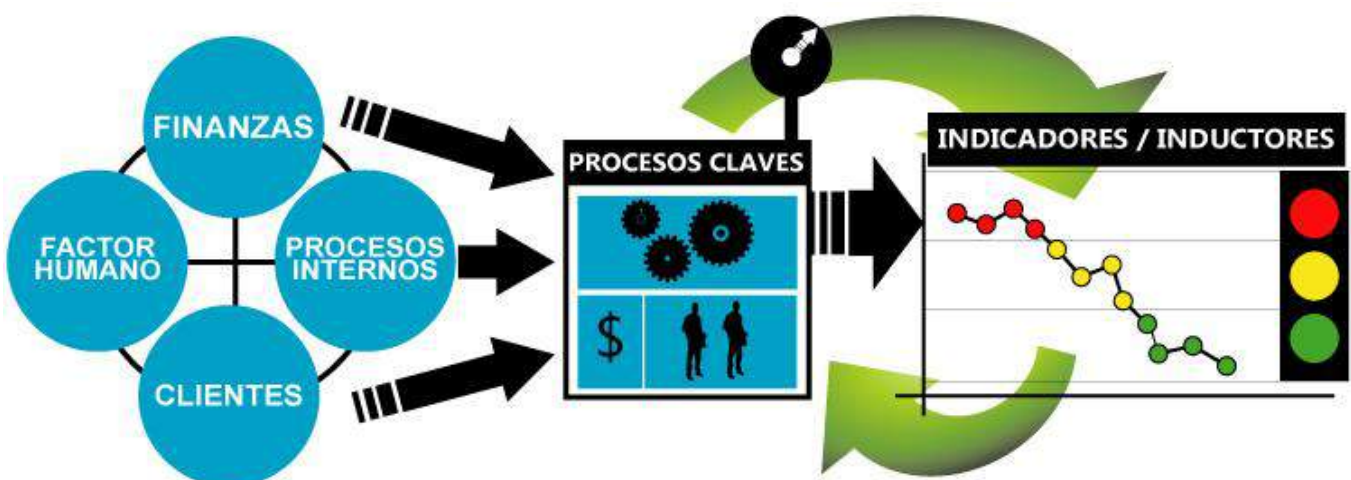


Tablero de Comando

En pequeñas y medianas empresas en donde el control, la medición y la comunicación no siempre están presentes, la implementación y el éxito de una herramienta tan desarrollada como el cuadro de mando integral, resulta difícil. La empresa bajo estudio no fue la excepción, por lo cual se propuso el diseño de un tablero de comando para medir y monitorear los resultados de las operaciones de la compañía. Con ello, se busca medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa a través de indicadores, evaluar el estado de las operaciones, su evolución en el tiempo, comunicar los resultados y actuar para realizar modificaciones si la organización se está alejando del objetivo. La idea, a su vez, es facilitar el análisis de esas métricas, la detección de alertas y su comunicación a toda la empresa, a través de una herramienta de fácil visualización y comprensión.

Un tablero de comando permite hacer un seguimiento y medir diferentes indicadores de una empresa, reflejando el estado de áreas clave. Con la información recopilada, se obtiene un diagnóstico que ayuda a optimizar los recursos y tomar mejores decisiones.

Dado los resultados del análisis previo realizado en la organización, se establecieron como áreas claves Recursos Humanos y el área Comercial, considerando que el seguimiento y medición en dichas áreas serán los puntos de partida y los pilares para la mejora. Para el diseño del tablero de comando se analizarán los sistemas de información y recursos disponibles en la organización a fin de establecer objetivos y sus respectivos indicadores, ya que la evaluación de estos últimos es esencial para el control y progreso.





Tablero de Comando: Área Operativa/Comercial

Factor Clave de Exito	Objetivos	Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad	Meta
Nivel de facturación	Aumentar el nivel de facturación	Tasa de facturación	\$	mensual	30%
Efectividad	Obtener una mayor productividad en entrega del servicio.	Tiempo promedio de entrega del servicio	Hs	diario	100 o más
Calidad del servicio	Aumentar la satisfacción del cliente	Encuesta de Satisfacción	Escala de likert	diario	4 o más
		Quejas recibidas	Nº de reclamos	mensual	-10%
Fidelidad del cliente	Mantener y aumentar la fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Nº de clientes	mensual	5%

Figura 6.1. Tablero de Comando Área Operativa/Comercial propuesto para Ave de Fuego S.R.L.

Tablero de comando: Área de RRHH

Factor clave de exito	Objetivos	Indicador	Unidad de Medida	Periodicidad	Meta
Clima Laboral	Disminuir la rotacion del personal	Rotacion	Nº de empleados	mensual	-10%
	Aumentar el nivel de presentismo	Presentismo			10%
	Mantener un buen clima laboral	Encuesta de satisfacción del personal	Escala de likert	semestral	4 o más
Satisfacción del personal	Aumentar el esfuerzo en capacitación del personal	Tasa de gastos en formación del personal	\$	anual	20%
	Disminuir el numero de accidentes de trabajo	Siniestralidad	Nº de accidentes	anual	0

Figura 6.2. Tablero de Comando Área RRHH propuesto para Ave de Fuego S.R.L.



Calculo de indicadores

Indicador	Calculo	Frecuencia
Tasa de facturación	hs facturadas/ total de hs	anual
Tiempo promedio de entrega del servicio	(Tiempo real /tiempo estandar) X 100	diario
Encuesta de Satisfaccion	Del 0 al 5	diario
Quejas recibidas	N° de quejas al mes	mensual
Tasa de fidelidad	Clientes que repiten la compra/clientes que compran	anual
Rotacion	Bajas / Total de empleados	anual
Presentismo	1- (hs de ausencia/total de hs de trabajo)	anual
Encuesta de satisfaccion del personal	Del 0 al 5	semestral
Tasa de gastos en formacion del personal	Inversiones en capacitacion/Inversiones totales	anual
Siniestralidad	N° de accidentes laborales/plantilla total	anual

Figura 7. Cálculo y frecuencia de cada indicador propuesto.

Sin embargo, el objetivo de toda pymes es crecer en volumen y facturación y por lo tanto requiere de una herramienta que le permita visualizar el futuro a largo plazo. Es por ello, que se propuso el siguiente mapa estratégico como una posible mirada de la organización en un futuro, es decir, hacia donde debería apuntar hoy en el corto plazo para conseguir los niveles presentados.

Los siguientes aspectos relevados, son resultado de un periodo de observación, entrevistas a profundidad, tanto con los dueños de la organización como con el personal responsable de la operatoria de la misma. Además, se llevó a cabo un análisis y síntesis de la información, obteniendo los siguientes resultados expuestos.

Mapa estratégico



Figura 8. Mapa estratégico propuesto para Ave de Fuego S.R.L



Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Perspectiva financiera	Maximizar los beneficios	Rendimiento sobre el capital (ROE)	Lograr un 10% anual	Lanzar campañas de publicidad
		Porcentaje del margen de utilidad neta sobre ventas	Alcanzar un 10% anual	Obtener importantes fuentes de financiación
	Incrementar los ingresos por ventas	Variación en las ventas	Aumentar un 15% anual	Lanzar campañas de publicidad
	Reducir los costos	Variación en los costos	Disminuir un 10% anual	Elaborar hojas de ruta
				Establecer un sistema de consumo eficiente
				Implementar un sistema de control y detección de errores
Perspectiva cliente	Aumentar el N° de clientes	Tasa de éxito	Incrementar un 10% anual	Otorgar descuentos para la próxima compra
		Nuevos clientes	Alcanzar un 20% anual	Lanzar campañas de publicidad
	Mejorar la experiencia de servicios del cliente	Encuesta de satisfacción (Escala de Likert)	Alcanzar una puntuación de 4	Otorgar descuentos para la próxima compra
		N° de quejas	Disminuir un 10% mensual	Implementar un sistema de control y detección de errores
	Expandir la cartera de servicios	N° de servicios desarrollados	Mínimo 1 servicio anual	Desarrollar espacios de "Brainstorming"
				Obtener importantes fuentes de financiación
Reforzar la fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Alcanzar un 80%	Otorgar descuentos para la próxima compra	

Figura 9.1 Cuadro de mando integral perspectiva financiera y cliente



Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	
Perspectiva procesos internos	Perfeccionar los procesos de logística	Tiempo promedio de entrega	100 o más	Otorgar capacitación al personal	
				Elaborar hojas de ruta	
	Desarrollar programas de responsabilidad social	N° de proyectos	Inversiones en proyectos o campañas de RSE	Incrementar un 5% anual	Minimo 1 proyecto anual
					Desarrollar espacios de "Brainstorming"
					Establecer un sistema de consumo eficiente
	Mejorar la calidad del producto/servicio	Encuesta de satisfacción (Escala de Likert)	Alcanzar una puntuación de 4	Implementar programas de salud y seguridad laboral	Elaborar hojas de ruta
					Implementar un sistema de control y detección de errores
					Otorgar capacitación al personal
	Aumentar la eficiencia en la atención al cliente	Tiempo promedio de solución de problemas	100 o más	Implementar un sistema de control y detección de errores	
					Tiempo promedio de respuesta

Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Contar con personal competente y capacitado	Evaluación de desempeño	Minimo de 2 evaluaciones de desempeño anuales	Implementar programas de evaluación de desempeño	
		Porcentaje de inversión en capacitación	Incrementar un 5% anual		
		N° de capacitaciones al año	Minimo de 2 capacitaciones anuales	Otorgar capacitación al personal	
	Disponer de información estratégica oportuna	N° de informes elaborados	Minimo de 1 informe mensual	Otorgar capacitación al personal	
					Invertir en sistemas de información
	Mantener empleados comprometidos y motivados	Encuesta de satisfacción laboral (Escala de Likert)	Alcanzar un puntación de 4	Implementar programas de salud y seguridad laboral	Desarrollar espacios de "Brainstorming"
	Crear una cultura de compromiso	N° de propuestas/ iniciativas	Minimo 1 propuestas anual por empleado	Otorgar capacitación al personal	Implementar un sistema de control y detección de errores
					Desarrollar espacios de "Brainstorming"
	Implementar con un sistema de información confiable	Porcentaje de inversión en sistemas de información	Incrementar un 10% anual	Invertir en sistemas de información	
		Porcentaje de errores del sistema	Disminuir un 15% anual	Otorgar capacitación al personal	Implementar un sistema de control y detección de errores

Figura 9.2. Cuadro de mando integral perspectiva procesos internos y crecimiento y aprendizaje



Cuadro Estratégico de Iniciativas

	Lanzar campañas de publicidad	Obtener importantes fuentes de financiación	Elaborar hojas de ruta	Establecer un sistema de consumo eficiente	Implementar un sistema de control y detección de errores	Otorgar descuentos para la próxima compra	Desarrollar espacios de " Brainstorming "	Otorgar capacitación al personal	Implementar programas de salud y seguridad laboral	Investir en sistemas de información	Implementar programas de evaluación de desempeño
Maximizar los beneficios	X	X									
Incrementar los ingresos por ventas	X										
Reducir los costos			X	X	X						
Aumentar el N° de clientes	X					X					
Mejorar la experiencia de servicios del cliente					X	X					
Expandir la cartera de servicios		X					X				
Reforzar la fidelidad del cliente						X					
Perfeccionar los procesos de logística			X					X			
Desarrollar programas de responsabilidad social				X			X		X		
Mejorar la calidad del producto/servicio			X		X			X			
Aumentar la eficiencia en la atención al cliente					X					X	
Contar con personal competente y capacitado								X			X
Disponer de información estratégica oportuna								X		X	
Mantener empleados comprometidos y motivados							X		X		
Crear una cultura de compromiso					X		X	X			
Implementar con un sistema de información confiable					X			X		X	
Puntuación	3	2	3	2	6	3	4	6	2	3	1

Figura 10. Cuadro de iniciativa con su respectiva puntuación



Calculo de indicadores

Indicador	Calculo	Frecuencia
Rendimiento sobre el capital (ROE)	Utilidad Neta/ Patrimonio Neto	anual
Porcentaje del margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad Neta/ Ventas	anual
Variación en las ventas	$(C1-C0) / C0$	anual
Variación en los costos	$(V1-V0)/V0$	anual
Tasa de éxito	Clientes que compran el producto-servicio/clientes que conocen el producto-servicio	anual
Nuevos clientes	Nuevos clientes año 1	anual
Encuesta de satisfacción (Escala de Likert)	Del 0 al 5	diario
N° de quejas	N° de quejas al mes	mensual
N° de servicios desarrollados	Servicios desarrollados año 1	anual
Tasa de fidelidad	Clientes que repiten la compra/clientes que compran	anual
Tiempo promedio de entrega	$(\text{Tiempo real} / \text{tiempo estándar}) \times 100$	diario
N° de proyectos	N° de proyectos año 1	anual
Inversiones en proyectos o campañas de RSE	Inversiones en proyectos de RSE/Inversiones totales	anual
Tiempo promedio de solución de problemas	$(\text{Tiempo real} / \text{tiempo estándar}) \times 100$	diario
Tiempo promedio de respuesta	$(\text{Tiempo real} / \text{tiempo estándar}) \times 100$	diario
Evaluación de desempeño	Del 0 al 5	semestral
Porcentaje de inversión en capacitación	Inversiones en capacitación/Inversiones totales	anual
N° de capacitaciones al año	N° de capacitaciones año 1	anual
N° de informes elaborados	N° de informes mes 1	mensual
N° de propuestas/iniciativas	N° de propuestas e iniciativas año 1	anual
Porcentaje de inversión en sistemas de información	Inversiones en sistema /Inversiones totales	anual
Porcentaje de errores del sistema	Datos erróneos / total de datos	anual

Figura 11. Cálculo y frecuencia de cada indicador propuesto



Propuestas

- Implementación de un sistema de información que permita obtener y analizar información estratégica relevante y oportuna para el adecuado control y funcionamiento de la organización.
- Capacitación del personal respecto a temas relacionado no solo con su tarea en el puesto sino también con aquellos aspectos relacionados a los cambios a implementar en la organización.
- Establecer espacios en los cuales se pueda construir una cultura más participativa y de colaboración y en la cual los empleados se sientan escuchados y que forman parte de la organización en conjunto.
- Implementación de límites estratégicos que guíen el accionar futuro de la organización, para ello se recomienda considerar el análisis FODA propuesto y sus respectivas estrategias, lo cual le permitirá a la empresa hacer uso de sus fortalezas para mantener su posicionamiento, neutralizando sus debilidades y confrontando sus amenazas.
- Por último, y como recomendación final, se propone considerar esta investigación como la fuente de conocimiento y aprendizaje que hoy en día requiere la organización; como una guía que le permita realizar los cambios pertinentes, por donde iniciar el proceso de cambio y sobre todo tener una visión hacia dónde dirigirse en el futuro.

Conclusiones

Como resultado final de este trabajo de investigación y a través del análisis realizado a la empresa Ave de fuego S.R.L, se abordaron las siguientes conclusiones:

Como sucede en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, existen varios aspectos que no se encuentran establecidos formalmente por la organización, impidiendo el análisis y aprovechamiento de la información, la evaluación, el control y el crecimiento de la misma. Definir de forma precisa la misión y visión de la empresa es clave, ya que marcará la forma en que se cumplirán las metas propuestas y, a su vez, permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará al cliente y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. En esta investigación se propusieron una Visión, Misión y Valores por lo cual se recomienda transmitirlos a todos sus empleados, a través de una difusión concreta y constante de estos aspectos.



La falta de un organigrama definido dificulta las relaciones de control y una mejor comunicación entre jefes y subordinados. Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. Además, la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, de manera que cada persona tenga una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

Sin embargo, la organización cuenta con una alta demanda y diversificación de servicios, lo cual representa una ventaja competitiva importante, que requiere ser potenciada; las oportunidades que se presentan en la organización, como la posibilidad de expandir los servicios al exterior, le permitirá contrarrestar las amenazas.

A través del análisis de los objetivos estratégicos y de las iniciativas, se recomienda a hacer hincapié en los recursos humanos de la empresa, implementando espacios de “brainstorming” y llevando a cabo un profundo cambio en cuanto a la cultura organizacional actual, caracterizada por la resistencia y por ser poco participativa, aspecto observado durante la investigación al detectar indecencias de esto en las actividades propuesta a la organización que tenían como objetivo analizar el clima laboral. Tales actividades consistentes en el desarrollo de un debate y en la realización de una encuesta, no pudieron llevarse a cabo debido a dicha resistencia, sin embargo, se propone considerar los modelos propuestos. Como recomendación, se debe centrar la mayor atención en la iniciativa propuesta de capacitación al personal, cuyo cumplimiento abarca gran parte de los objetivos estratégicos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es el de la implementación de un sistema de control y detección de errores que permita medir el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los tableros de comando propuestos, también los distintos indicadores recomendados en esta investigación como base para la puesta en marcha y el control de todas las iniciativas propuestas.

Por último, resulta considerable destacar la oportunidad que representan las pymes para los profesionales de la Licenciatura en Administración. Estos últimos, adquieren un rol protagónico en el campo de las pequeñas y medianas empresas al contar con herramientas de gran ayuda para la gestión, dando apertura a la profesionalización de estas organizaciones. Se necesitan líderes competitivos, preparados y capaces para dirigir el cambio, se requieren agentes de cambio facultados para diagnosticar situaciones futuras de acuerdo a los comportamientos que observa o bien detectar áreas de oportunidad.



Bibliografía

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., Salmador Sánchez, M. (2006). *Dirección Estratégica*. España.: Pirámide.
- Robert, N., Govindarajan, V., González López, S., Ruíz Díaz, C., Román Rangel, I., Dávila Martínez, F., Martín Rubio, R. (2008) *Sistemas de control de gestión* (12a ed. --.). Madrid. España.: Mc Graw Hill.
- Hax, A., Majluf, N., *Estrategias para el liderazgo competitivo* (2002). Granica Editorial.
- Pérez Carballo Veiga.J., (1990). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2019). *Control de gestión en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/control-de-gestion/index.jsp>
- Remesnitzky, R., (2018). *¿Cómo mejoro el control de gestión de mi pyme?* Recuperado de: <https://www.economista.com.ar/2018-08-como-mejoro-el-control-de-gestion-de-mi-pyme/>
- Escuela Europea de Management (2018) *Gestión estratégica. La gestión del conocimiento en las empresas: la información es poder*. Recuperado de : <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/gestion-conocimiento-empresas-informacion-es-poder>



Apéndice

Entrevista



Entrevista realizada a Correa Posse Victoria, dueña de Ave de Fuego S.R.L, el día 17 de septiembre de 2019 en los establecimientos de la organización, con el objetivo de reunir información relevante para la investigación.

Preguntas:

- 1) ¿Cómo fueron los inicios de Ave de fuego S.R.L? ¿En qué año inicio este proyecto?

El proyecto inició en el año 2015, con el reparto de frutas y verduras, luego incorporamos en abril del año 2017 grupo enne, a fines del 2017 pacaro & by group equipamientos móviles, y fines del 2018 la Carbonería el loco asado.

- 2) ¿Cuál es el propósito de ser, el motivo por el cual fue creada, la organización?

El propósito fue brindar servicios de manera integral y con excelencia, fue por crecimiento personal de los socios.

- 3) ¿Cómo está definida la estructura de Ave de Fuego S.R.L?

La estructura está definida por los dos socios y responsables de la logística y venta de los servicios y productos y le siguen los colaboradores que llevan a cabo cada tarea.



4) ¿De qué manera se garantiza el control dentro de la organización?

Se garantiza supervisando permanente a cada uno de los colaboradores de manera que cada servicio se haga en tiempo y forma.

5) ¿Cuál considera es el objetivo primordial de la organización?

El objetivo primordial es brindar servicios de excelencia y calidad, el trato directo con los clientes para su satisfacción.

6) ¿Cuál considera es la ventaja competitiva de la empresa?

La ventaja competitiva es la cantidad de productos, las buenas condiciones de los mismos, un servicio integral y permanente para cumplir con las expectativas del cliente y buenos precios para que todos puedan obtener lo que necesitan o desean.

7) ¿A qué clientes responde la organización?

Respondemos a clientes de todas las claves sociales, ya que la idea es brindar los servicios a todos, clientes del estado y clientes particulares o empresas privadas

8) ¿Qué valores desea transmitir como el N° 1 de la organización?

El trato directo con el cliente para nosotros es primordial, escuchar y dar soluciones como así también brindarles un excelente servicio y completo.

9) ¿Cuáles son los cambios inmediatos que necesita la organización implementar desde su punto de vista?

Los cambios inmediatos son una mejora en la logística ya que para estas actividades todo debe ser perfectamente pensado y logrado en tiempo y forma, lograr también más compromiso de parte de los colaboradores, y también incrementar volumen en el stock.

10) ¿Hacia dónde se dirige la empresa en un futuro?

Nos dirigimos a ser la empresa que más stock tiene en cada uno de los rubros, a brindar servicios con logística de primera y a ser la empresa en donde el cliente sabe que tendrá lo que necesita siempre con nosotros. Queremos lograr una estructura impecable con una pirámide de colaboradores en donde cada uno se ocupe de tareas específicas para una mejor organización interna.



Debate Clima Laboral

Primer momento:

Se inicia el debate a partir de una pequeña introducción sobre el concepto de clima laboral y luego se procede a explicar a los participantes el objetivo de la actividad, la metodología y finalidad. A continuación se resuelven cualquier tipo de pregunta sobre lo explicado anteriormente.

Luego se inicia el debate, preguntando sobre la antigüedad de cada participante en la organización y aquellos aspectos positivos y negativos que visualizan en el día a día de sus tareas, inquietudes y sugerencias respecto del ambiente de trabajo.

Segundo momento:

Teniendo en cuenta temas tratados en el momento anterior, se procede a presentar la siguiente actividad a los participantes, la cual consiste en representar a través de una figura/dibujo el clima laboral en la organización. A su vez, se solicita a los empleados colocar un título de representación del dibujo. Se les da un tiempo de 10 min para llevar a cabo la actividad.

Tercer momento:

Se presentan los dibujos individualmente y los compañeros deben explicar, según su criterio, que ven en la figura y se debate sobre esto último. Luego, el autor explica el verdadero significado del dibujo y finaliza la actividad con una breve conclusión.

Cuarto momento:

Para finalizar la actividad y como última etapa, se solicita a los participantes completar una encuesta anónima sobre satisfacción laboral. Se da las gracias por la participación y se finaliza.



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

El siguiente cuestionario se realizará de forma anónima, con el objetivo de recolectar información relevante que permita analizar y mejorar determinados aspectos vinculados con el clima laboral en la organización.

Se pide contestar con sinceridad y libertad. Los resultados se utilizarán en un trabajo de investigación de la Facultad de Cs. Económicas. **Muchas gracias por su participación**

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Las condiciones salariales responden a sus pretensiones?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Relación entre pares

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho



¿Existen espacios para expresar sus opiniones en el grupo de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿



El trabajo en su área o línea ¿está bien organizado?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho



¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previa a la incorporación al puesto de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Ante un inconveniente o dudas, ¿existen canales de comunicación con los encargados?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Nulo	Satisfecho	Muy Satisfecho

Mediante 3 palabras u oraciones describa que factores considera que se deben mejorar para un mejor funcionamiento de sus roles y de la empresa en sí (Por ej.: Comunicación, Rapidez en los servicios, etc.)

.....
.....
.....



Reunión de discusión de Práctica Profesional





CHARLA EN EL MARCO DE CONTROL DE GESTION

El Instituto de Administración invita a docentes, alumnos e interesados a formar parte de este espacio de aprendizaje y formación profesional.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

Facultad de Ciencias Económicas UNT
Avenida Independencia 1900

Charla: Herramientas de Control de Gestión en PyMEs

Fecha y lugar

- Lunes 11 de noviembre
17.00 horas
- Aula 11 - Facultad de Ciencias Económicas UNT
- Entrada libre y gratuita.

Disertantes a cargo:
Constanza Aráoz
Melisa Wierna
Estudiantes de la Licenciatura en Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán



Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

EXPOSICIÓN DE TRABAJOS
MIÉRCOLES 13/11 y JUEVES 14/11
15:30 a 21:30 hs.
Aulas a confirmar

EXHIBICIÓN DE POSTERS
Lunes 11/11/2019 al Viernes 15/11/2019

Informes y Contacto
jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar

Concurso de Trabajos Premios y Menciones

Presentaciones de Trabajos de:

- CONTROL DE GESTIÓN
- SISTEMAS DE INFORMACIÓN II
- ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS/COMPUTACION II
- PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Poster expuesto en la Muestra Académica

Control de Gestión Aplicado a PYMES

LA EMPRESA

Ave de fuego S.R.L. es empresa familiar, formada por cuatro emprendimientos que ofrecen servicios, entre los que se encuentra a Pacaro dedicado al alquiler de equipamiento sanitario, G&A se dedica a la distribución de frutas y verduras, Grupo Enne, encargado del alquiler de mobiliario, decoración y ambientación de eventos sociales y corporativos. Por último, Loco Asado 22, realiza la venta y distribución de carbón vegetal, entre otros derivados.

PROBLEMA

Falta de coordinación en la gestión, lo cual impide la planificación, Control, Evaluación y Crecimiento de la organización

OBJETIVOS

❑ **Objetivo General**
 Diseñar modelos de control de gestión a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio.

❑ **Objetivos Específicos.**

- Formular la estrategia organizacional.
- Identificar las palancas de Control (Sistemas de creencias, Sistemas de límites, Sistemas de control interactivo, Sistemas de diagnóstico de control)
- Diseñar un mapa estratégico e indicadores de gestión.
- Proponer planes de acción para alcanzar la estrategia establecida.

METODOLOGIA

- ✓ Enfoque cualitativo
- ✓ Datos en forma de diagramas y mapas.
- ✓ Entrevistas
- ✓ Reuniones grupales

PROPUESTAS

- ❑ Implementación de un sistema de información.
- ❑ Capacitación del personal.
- ❑ Establecer espacios de participación.
- ❑ Implementación de límites estratégicos.
- ❑ Considerar esta investigación fuente de conocimiento y aprendizaje.

CONCLUSIONES

- > **Falta de formalización:**
 Visión-Misión-Valores-
 Procesos-Estructura
- > **Ventaja competitiva a ser potenciada:** Alta demanda y diversificación de servicios

- > **Recursos humanos**
 - Espacios de "brainstorming"
 - Cambio en la cultura organizacional actual
 - Capacitación al personal
 - Implementación de un sistema de control y detección de errores
- > **PYMES.** Rol protagónico: Licenciado en Administración Agente de Cambio.

AUTORA

ARAOZ CONSTANZA BELEN

Resultados

Visión:

"Ser la empresa líder en calidad de servicios de alquiler y distribución"

Misión:

"Brindar una mejor experiencia de servicio basada en la calidad, compromiso y entrega al cliente"

Valores:

- Honestidad
- Integridad
- Responsabilidad
- Seriedad
- Respeto al cliente
- Pasión
- Creatividad

Indicador	Objetivo	Medida	Meta	Unidad	Fecha
...

Indicador	Objetivo	Medida	Meta	Unidad
...



Diapositivas presentadas en la Muestra Académica



Control de Gestión aplicado a PYMES

Autora: Araoz Constanza Belén

LA EMPRESA



Ave de Fuego S.R.L



GRUPO ENNE
DECO & AMBIENTACION





PROBLEMA

Falta de coordinación en la gestión, lo cual impide la planificación, Control, Evaluación y Crecimiento de la organización

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar modelos de control de gestión a fin de optimizar el funcionamiento de la organización bajo estudio.

Objetivos Específicos.

DESARROLLO

Visión:

"Ser la empresa líder en calidad de servicios de alquiler y distribución"

Misión:

"Ofrecer una mejor experiencia de servicio basada en la calidad, compromiso y entrega al cliente"

Valores:

- Transparencia
- Excelencia
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Escucha
- Responsabilidad social
- Proactividad
- Resolución

Arquitectura Organizacional

Estructura de la organización





SISTEMA DE LIMITES

- Establecidos en forma verbal al ingresar a la organización.
- Cámaras de seguridad.
- Sistema GPS en los camiones.
- Ley N° 24.653 que regula el transporte automotor de cargas.
- Ley de tránsito N° 24.449.
- Falta de un reglamento o Código de Conducta.

PROPUESTAS

- Manuales de procedimientos.
- Organigrama.
- Sistema de "castigo" en caso de incumplimientos





PALANCAS DE CONTROL

Sistema de Creencias

Inexistencia de credos, declaraciones de misión y declaración de propósitos.

Valores compartidos a través:

- Proceso de inducción.
- Socialización.
- Adaptación.

Propuestas

*Misión y Visión.
 Capacitación.*

Ave de Fuego S.R.L.			Ave de Fuego S.R.L.		
Administración			Administración		
Elaboración: 23/08/2009			Elaboración: 23/08/2009		
Manual de Procedimientos			Manual de Procedimientos		
Procedimiento: Retiro de baños químicos			Procedimiento: Distribución a clientes O&A		
Responsable: Operarios			Responsable: Operarios		
Nº	Participante	Actividad	Nº	Participante	Actividad
1	Administrativa	Preparación información sobre lugar, ingreso al depósito, completa planilla personal.	1	Administrativa	Procesar la información sobre el pedido del cliente, lugar, cantidad del producto, horario de entrega, precio, etc.
1	Operario S	Recepciona el depósito, controla planilla y realiza el trabajo.	2	Operario S	Ingreso al depósito, completa planilla de ingreso de personal.
1	Administrativa	Efectúa el retiro, controla planilla y realiza el trabajo, controla planilla y realiza el trabajo.	4	Administrativa	Entrega documentación y dinero necesario para realizar la compra en el mercado a otro siguiente entrega al cliente de la mercadería.
4	Operario S	Regresa al depósito, presenta comprobantes y/o valores a la Administración.	5	Operario S	Effectúa la compra con la correspondiente documentación de soporte, realiza el ingreso, realiza la documentación de conformidad al cliente e informa a la administración una vez realizado el trabajo.
1	Administrativa	Verifica la documentación y registra.	6	Operario S	Regresa al depósito, presenta comprobantes e informa de devoluciones a otros consumidores e la administración.
4	Operario S	Desempeña los baños y procede a efectuar el procedimiento requerido.	7	Administrativa	Verifica la documentación y registra.
4	Operario S	Fin del proceso.	8	Administrativa	Fin del proceso.



Sistema de Control y Diagnóstico

VARIABLES CRÍTICAS DE DESEMPEÑO :

Tasa de rentabilidad

Fidelidad del cliente

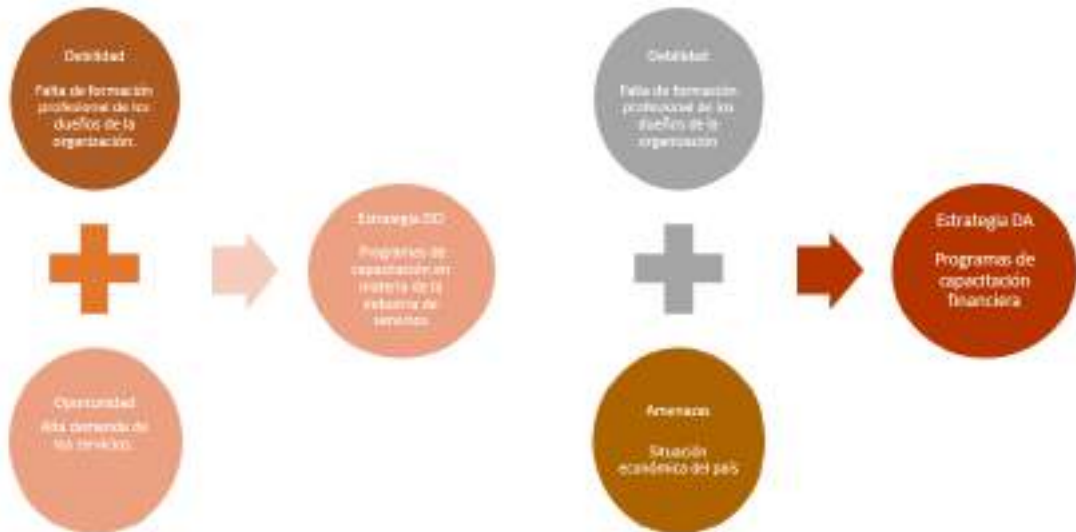
Calidad del servicio

Efectividad

Cronograma de actividades						
Fecha	Día	Actividad	Inicio	Duración estimada	Duración Real	Encargado
	14/01					
	15/01					
	16/01					
	17/01					
	18/01					
	19/01					
	20/01					
	21/01					
	22/01					
	23/01					
	24/01					
	25/01					
	26/01					
	27/01					
	28/01					
	29/01					
	30/01					
	31/01					
01/02/2020	Miércoles					
02/02/2020	Jueves					
03/02/2020	Viernes					
04/02/2020	Sábado					
05/02/2020	Domingo					



Sistema de Control Interactivo



Sistema de Control Interactivo



Incertidumbres Estratégicas

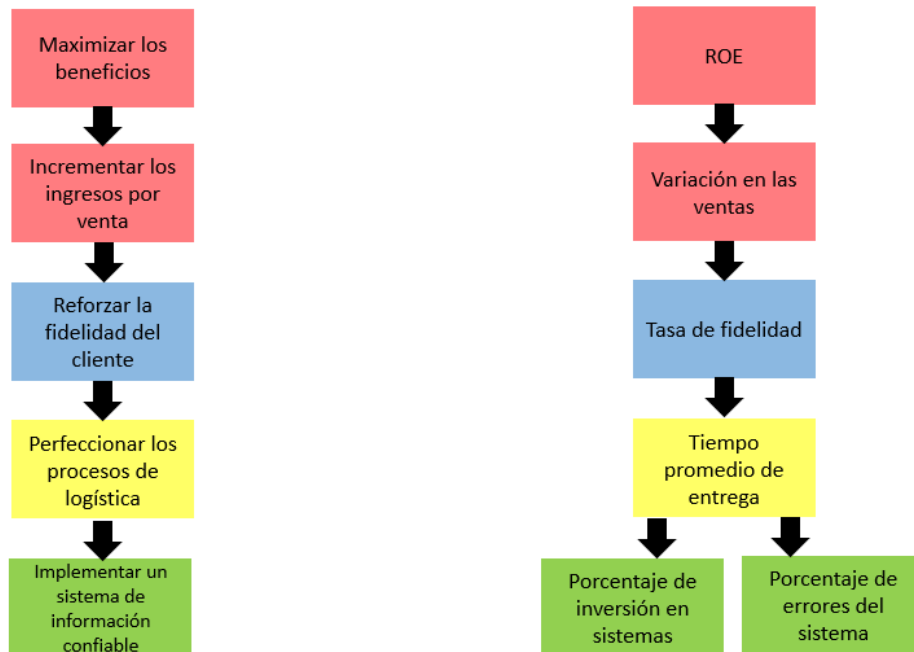


Resultados



Factor clave de éxito	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta
Nivel de facturación	Aumentar el nivel de facturación	Tasa de facturación	\$	mensual	30%
Eficiencia	Obtener una mayor productividad en entrega de servicios	Tiempo promedio de entrega de servicio	hrs	diario	10 o más
Factor clave de éxito	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Meta
Clima Laboral	Disminuir la rotación del personal	Rotación	% de empleados	mensual	10%
	Aumentar el nivel de productividad	Productividad			10%
Satisfacción del personal	Establecer un buen clima laboral	Encuestas de satisfacción del personal	Escala de 1 a 5	semestral	4 o más
	Aumentar el tamaño de la capacitación del personal	Tasa de gastos de formación del personal	\$	anual	20%
Satisfacción del personal	Disminuir el número de accidentes de trabajo	Seguros	% de accidentes	anual	0

Mapa Estratégico



Cuatro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Méts	Iniciativa
Perspectiva financiera	Incrementar el margen de capital (ROIC)	Porcentaje del margen de utilidades sobre ventas	Lograr un 10% anual	Lanzar campañas de promoción
	Incrementar las ventas	Incremento en las ventas	Alcanzar un 10% anual	Catálogo importante de fuent de financiamiento
	Reducir los costos	Reducción en los costos	Disminuir un 10% anual	Eliminar gastos de viaje
				Implementar un sistema de control de gastos
Perspectiva cliente	Incrementar el N° de clientes	Tasa de éxito	Incrementar un 10% anual	Ofrecer descuentos para compra
	Mejorar la experiencia de servicio del cliente	Sistema de satisfacción del cliente (Escala de Likert)	Alcanzar una puntuación de 4	Lanzar campañas de promoción
	Expandir el número de servicios	N° de servicios disponibles	Mínimo 1 servicio anual	Ofrecer descuentos para compra
	Mejorar la fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Alcanzar un 80%	Ofrecer descuentos para compra
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos
				Implementar un sistema de control de gastos

Cuadro Estratégico de Iniciativa

	Incrementar el margen de capital (ROIC)	Incrementar las ventas	Reducir los costos	Incrementar el N° de clientes	Mejorar la experiencia de servicio del cliente	Expandir el número de servicios	Mejorar la fidelidad del cliente	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos	Implementar un sistema de control de gastos				
Incrementar el margen de capital (ROIC)	X																		
Incrementar las ventas		X																	
Reducir los costos			X																
Incrementar el N° de clientes				X															
Mejorar la experiencia de servicio del cliente					X														
Expandir el número de servicios						X													
Mejorar la fidelidad del cliente							X												
Implementar un sistema de control de gastos								X											
Implementar un sistema de control de gastos									X										
Implementar un sistema de control de gastos										X									
Implementar un sistema de control de gastos											X								
Implementar un sistema de control de gastos												X							
Implementar un sistema de control de gastos													X						
Implementar un sistema de control de gastos														X					
Implementar un sistema de control de gastos															X				
Implementar un sistema de control de gastos																X			
Implementar un sistema de control de gastos																	X		
Implementar un sistema de control de gastos																		X	
Implementar un sistema de control de gastos																			X

PROPUESTAS

- ✓ Implementación de un sistema de información.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Establecer espacios de participación.
- ✓ Implementación de límites estratégicos.
- ✓ Considerar esta investigación fuente de conocimiento y aprendizaje.

CONCLUSIONES





BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., Salmador Sánchez, M. (2006). *Dirección Estratégica*. España.: Pirámide.
- Robert, N., Govindarajan, V., González López, S., Ruíz Díaz, C., Román Rangel, I., Dávila Martínez, F., Martín Rubio, R. (2008) *Sistemas de control de gestión* (12a ed. --.). Madrid. España.: Mc Graw Hill.

Muchas
GRACIAS



Curso de Extensión: “Excel avanzado para una gestión contable integral”





Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el período de la Práctica Profesional la estudiante Constanza Araoz cumplió con altos creces las tareas encomendadas.

Ha demostrado como competencias destacables la proactividad, la administración del tiempo, la modelización y el manejo de la incertidumbre.

Demostó compromiso y responsabilidad en todo el desarrollo del espacio curricular, recurriendo a la lectura de bibliografía y la aplicación de las herramientas de Control de Gestión a la pyme objeto de este trabajo.

Ha participado en las reuniones de tutorías, en reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y la Muestra Académica organizada por el Instituto de Administración. Se pone de relevancia la actividad intercátedras, comunicando los resultados de su Práctica Profesional a los alumnos cursantes de la materia optativa Control de Gestión.

Como contribución a la Práctica Profesional, el trabajo elaborado por Constanza representa un gran aporte a la gestión de las pymes, especialmente en el área del Control de Gestión, lográndose ampliamente los objetivos propuestos en el plan de trabajo.

El desempeño de Constanza se considera excelente y altamente satisfactorio, demostrando una gran capacidad de integración y visión holística de la organización.