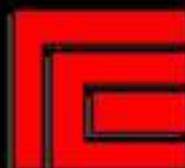




UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
TUCUMAN

# REDISEÑO ORGANIZACIONAL

PRACTICA PROFESIONAL-L.A 2023



## UNA NUEVA ESTRUCTURA : REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA PYME TUCUMAN

PRÁCTICA PROFESIONAL: TRABAJO DE APLICACIÓN DE CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE  
ADMINISTRACIÓN EN SITUACIÓN LABORAL REAL

P R E S E N T A:

**ANGEL OSMAR GONZÁLEZ MARTEL**

**TUTOR:**

**LIC. CRISTIAN EMANUEL ROCHA**

**AÑO 2023**



## Contenido

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Problema</b>	<b>3</b>
Preguntas de Investigación	3
<b>Objetivo General</b>	<b>4</b>
Objetivos Específicos	4
<b>Marco Teórico.</b>	<b>4</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>13</b>
<b>Diagnóstico de la empresa “M.T”</b>	<b>13</b>
<b>Situación Actual de la Organización</b>	<b>13</b>
<b>Propuesta de mejora a la estrategia de empresarial de “M.T”</b>	<b>25</b>
Comunicación de misión, visión, valores y estrategia	25
<b>Arquitectura Organizacional</b>	<b>25</b>
Estructura Organizacional Propuesta	26
<b>Procesos en la Empresa “M.T”</b>	<b>27</b>
Departamento Compras	28
Departamento de Ventas	29
Asesor Contable	29
<b>Propuesta de mejora en los proceso</b>	<b>30</b>
<b>MECANISMOS DE CONTROL O INSTRUMENTOS DE CONTROL</b>	<b>33</b>
Propuestas de mejora en los mecanismos de control de gestión	34
<b>Conclusiones del Trabajo</b>	<b>35</b>
<b>APÉNDICE</b>	<b>36</b>
APÉNDICE 1: ESTRUCTURA ENTREVISTA	37
<b>ANEXOS</b>	<b>39</b>



## Resumen

Las empresas se enfrentan a la globalización, lo que crea más oportunidades para crecer. Sin embargo, es necesario que los procesos, estructuras y sistemas tradicionales evolucionen para enfrentar los desafíos constantes. Este trabajo se lleva a cabo en el Bar "M.T", ubicado en la Ciudad de San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina. El bar se dedica a brindar servicios de gastronomía y bebidas desde el año 2013. Se caracteriza por la calidad de sus productos, reconocidos por un público exigente. Cuenta con un capital humano conformado por 9 personas. Atento a los requerimientos de clientes y al cumplimiento de sus objetivos, se encuentra en proceso de crecimiento, por lo que surge la necesidad de formalizar los procesos para brindar claridad y alcanzar su eficiencia.

El objetivo del trabajo es proponer el rediseño organizacional en el Bar "M.T". Se empleó un enfoque metodológico cualitativo que permitió obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo de lo particular hacia lo general. Esto se hizo gracias a la participación activa del dueño y los empleados de "MT", quienes aportaron información valiosa sobre los procesos internos de la empresa.

El enfoque fenomenológico fue utilizado como base para explorar, describir y comprender los procesos organizacionales, así como las experiencias de las personas en relación con sus funciones. Se llevaron a cabo observaciones y reuniones con el dueño para obtener información relevante sobre el funcionamiento de la empresa y la ejecución de los procesos internos.

Los resultados que se lograron, abarcan el análisis de mejoras a implementar y la propuesta de herramientas que contribuyan a las mismas.

**Palabras claves:** Rediseño organizacional, Procesos, Estrategia, Control de gestión

## Introducción

Las empresas se encuentran en un contexto de constante cambio, lo que las obliga a mejorar continuamente y trabajar en sus ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia, obtener cuota de mercado y fidelizar a los clientes. Toda empresa se plantea objetivos que desea alcanzar, y para lograrlos, es necesario satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, segura y a precios competitivos. Sin embargo, estos esfuerzos por cumplir los objetivos no son efectivos si no se llevan a cabo en un ambiente productivo; los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento.

La organización "M.T.", fundada en el año 2013, se dedica a la elaboración de productos gastronómicos como minutas, pizzas, hamburguesas, sándwiches, papas y empanadas, además de comercializar bebidas sin alcohol como gaseosas, aguas saborizadas y agua mineral. En el caso de las bebidas con alcohol, ofrece cervezas, latas y aperitivos como fernet, vodka, campari, etc. Recientemente, la



empresa ha incorporado un nuevo producto: la cerveza artesanal, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores de esta bebida.

A pesar de contar con una amplia trayectoria en el mercado, se observa que la estructura organizativa de la empresa "M.T." presenta características informales y existe un incumplimiento en las funciones laborales, que se describirán más adelante."

## Problema

La empresa "M.T." es un bar gastronómico con una amplia trayectoria en el rubro. Sin embargo, su propietario considera que se deben resolver aspectos de gestión que le permitan tener un control detallado de su negocio, ya que se enfrenta a diario a nuevos conflictos operacionales, incluyen limitaciones en su sistema de información, falta de detalle en los procesos de las funciones diarias de los empleados, lo cual retrasa su ejecución, demoras en los pedidos de compras de materia prima para la elaboración de platos, inconsistencias entre los documentos de compras y retrasos en el pago de sueldos e incentivos. La mayoría de las decisiones operacionales recae en el dueño, lo que impide dedicar tiempo a tareas más estratégicas.

Además, se observa que los colaboradores cumplen sus tareas y obligaciones diarias sin preocuparse por el desempeño de sus compañeros. Se detectan altos niveles de ausentismo y rotación de empleados, lo que dificulta el progreso y la toma de decisiones oportunas. Asimismo, no se realizan cierres de caja diarios, lo que impide llevar un control adecuado de los flujos de fondos. Debido a las situaciones problemáticas que enfrenta la empresa a diario, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

## Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se organiza la empresa?
- ¿Cómo se llevan a cabo los distintos procesos de gestión que permiten a "M.T." prestar sus servicios y cómo se controlan?
- ¿Cuáles son las herramientas de mejoras o de cambio que se pueden proponer para el sistema de gestión actual de "M.T."?

## Objetivo General

El objetivo de este estudio es proponer un rediseño organizacional para la empresa "M.T." que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, contribuyendo así al crecimiento y éxito de la compañía.

## Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa.
- Determinar los procesos que se llevan a cabo en la organización.



- Identificar las herramientas y/o mecanismos de control existentes que la empresa utiliza actualmente y proponer mejoras para su uso.

## Marco Metodológico

El enfoque metodológico de este trabajo es cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar los procesos actuales en la organización, desde lo particular hacia lo general, a través de la exploración de experiencias y descripciones. El diseño utilizado se denomina fenomenológico, ya que su objetivo principal es explorar, describir y comprender los procesos de la organización, así como las experiencias de las personas en relación con sus funciones.

La población o universo de estudio se define y delimita como "todos los empleados que integran la empresa 'M.T.' ubicada en San Miguel de Tucumán en el año 2023". El método de selección de la muestra es no probabilístico, ya que la elección de las unidades de muestreo no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación.

La recolección de datos se realiza a través de la observación directa dentro de la compañía, participando en diversas actividades de las distintas funciones empresariales junto con los demás empleados, con el fin de obtener un mayor entendimiento del punto de vista interno sobre los procesos existentes en la empresa e identificar posibles fuentes de datos para contribuir al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización, entre otros aspectos relevantes.

Además, se complementan los datos recopilados mediante la observación con entrevistas semiestructuradas al dueño y demás empleados de la empresa. Esta técnica permite consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, sin que los participantes se sientan limitados en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados. Estas entrevistas son de gran ayuda para establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas planteadas inicialmente.

## Marco Teórico

Como parte de la investigación, se consultaron diversos autores para dar un contexto a los conceptos y modelos desarrollados en el mismo.

### Arquitectura Organizacional

Según Robert Simons (2008) la arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

- El diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- El sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- El sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño



de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

**Figura 1.** Modelo de arquitectura organizacional de una empresa



**Fuente:** Elaboración propia

## Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo. Para poder realizar un estudio dentro de la organización es necesario definir el concepto de organización, por lo cual se mostrará una serie de definiciones de diferentes autores.

Según Henry Mintzberg (2003), una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como la identificación y clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, delegación, coordinación, y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye las tareas de todos los participantes. La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados.

De acuerdo con León (1985), "una organización es, en el sentido más amplio, un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad" (p.68). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente, objetivos, estatutos, funciones y el número de sus directivos, citado por Nava, (2014).

## Estructura Organizacional



Según (Robbins, 2005, p. 234) estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos. De modo que, al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los colaboradores, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de los individuos que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

### **Concepto de Proceso**

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un proceso puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Un proceso puede pasar por muchos cargos, por eso se dice que los procesos alcanzan a toda la organización y la cruzan horizontalmente.

Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización:

**Figura 2:** Tipos de Procesos



## Tipos de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Existe una clasificación que discrimina a los procesos en función del impacto más o menos directo sobre el cliente o usuario final:

- **Procesos estratégicos:** Necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización, por ejemplo: plan estratégico, encuesta de satisfacción, planes de calidad, plan de investigación, autoevaluación, otros.
- **Procesos operativos:** Guardan relación directa con los clientes, tienen impacto sobre su satisfacción, combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- **Procesos de soporte:** Apoyan a los procesos operativos para que se cumplan, los cuales proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

### Diseño Organizacional

Según Chiavenato (2002) el diseño organizacional es: la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e

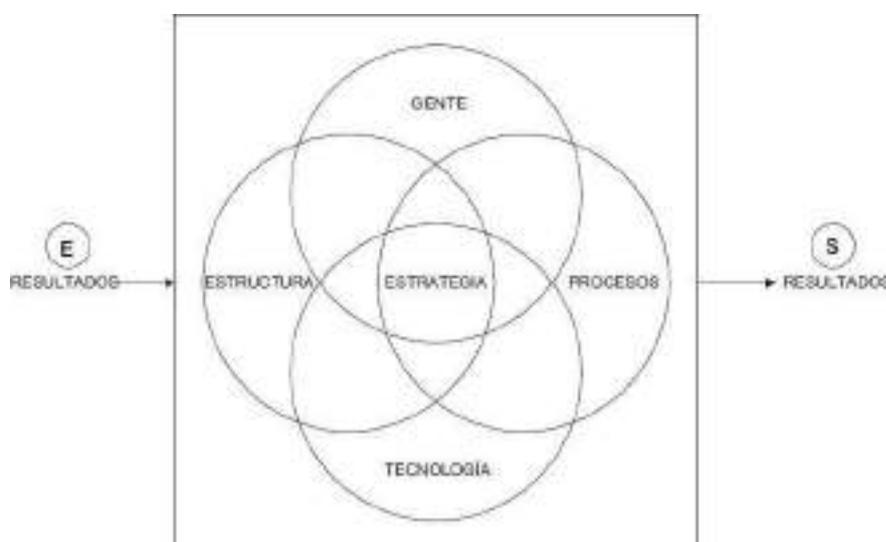


implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales (p. 711).

### Elementos del Diseño Organizacional

El éxito del procedimiento de un diseño como este, reside en la comprensión de todos los elementos que lo conforman, como parte de una influencia mutua. A continuación, se muestran los elementos fundamentales del diseño organizacional:

**Figura 3:** Elementos del Diseño Organizacional



**Fuente:** Diseño Organizativo. Estructura y Procesos. Gilli, Juan José.

A continuación, se realiza un breve análisis de los elementos del diseño organizacional que se muestran en el gráfico.

### Estrategia

Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persigue la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia:

- Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.
- Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.
- Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.



- Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.
- Es una trampa: otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor.

Las acepciones “modelo” y “perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño. Rummler y Brache (1995) explican que en la estrategia organizacional se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se deben considerar:

- Los productos y servicios que se ofrecerán (¿qué?)
- Los clientes y mercados (¿a quién?).
- Las ventajas competitivas (¿por qué el cliente va a comprar nuestro producto?).
- Las prioridades de productos y mercados (¿dónde nos enfocaremos?).

En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿cómo realizaremos el qué?, ¿quién y dónde?). Por su parte, Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia. Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.

## Estructura

Es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas. Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.



## Gente

Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para ello, el autor menciona:

- sistemas de evaluación del desempeño;
- apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo;
- procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de tareas;
- encuestas sobre satisfacción con el salario;
- planes para el desarrollo de carrera, etc.

La distribución de cargos es el elemento de mayor importancia de la administración de los individuos, ya que ubicarlas en áreas donde puedan demostrar sus habilidades, es la manera de lograr el buen funcionamiento de los recursos humanos. Su diseño debe permitir el equilibrio entre el aporte, la remuneración y la destreza de cada persona.

## Tecnología

La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

También permite la capacitación de una estructura adecuada para que pueda funcionar eficazmente con la aplicación de procesos que faciliten la coordinación en el trabajo de cada uno de sus componentes.

### Mecanismos de Implantación – Procesos de Avance

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias. Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias también se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1)

La estructura organizacional especifica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La administración de los recursos humanos se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La cultura se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Sistemas de Control de Gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1)

**Figura 4:** Mecanismos de implantación



**Fuente:** Elaboración propia

### Mecanismos de control

Es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

**Figura 5:** Instrumentos de control

Instrumentos	Descripción
• Manuales organizativos y de procedimientos	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
• Intervención	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
• Inspección	Revisión <i>a posteriori</i> de actuaciones individuales.
• Control interno	Fijación de procedimientos <i>a priori</i> , con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes.
• Auditoría interna	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
• Auditoría externa	Examen por firma externa de la razonabilidad de los estados financieros.
• Auditoría operativa	Evaluación de la calidad de la gestión.
• Contabilidad analítica	Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
• Control presupuestario	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables.
• Análisis por ratios	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
• Cuadro de mando	Documento que sintetiza la marcha de la empresa (o de una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

**Fuente:** Elaboración propia

### Importancia del diseño organizacional

El aumento de la competencia global y el uso del crecimiento de la tecnología de información avanzadas, han permitido que este diseño sea una prioridad dentro de la administración de las empresas actuales.



Los gerentes de hoy en día se encuentran presionados ante la búsqueda de formas nuevas, mejorar la coordinación y la motivación de sus trabajadores para poder lograr aumentar el valor de la empresa.

Es por eso que el diseño organizacional tiene una gran importancia al implicar las capacidades que tiene una empresa para poder luchar con las contingencias, gestionar la diversidad eficientemente, alcanzar competencias ventajosas y aumentar eficazmente la capacidad y la eficiencia con la finalidad de innovar con la adquisición de nuevos bienes y servicios.

## Herramientas de análisis y diagnóstico estratégico

### Análisis FODA

Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.

Figura 6: Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b> Escribe las FORTALEZAS identificadas	<b>DEBILIDADES</b> Escribe las DEBILIDADES identificadas
<b>OPORTUNIDADES</b> Escribe las OPORTUNIDADES identificadas	<b>1 F - O</b> Estrategia <b>MAX - MAX</b> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	<b>D - O 2</b> Estrategia <b>MIN - MAX</b> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
<b>AMENAZAS</b> Escribe las AMENAZAS identificadas	<b>3 F - A</b> Estrategia <b>MAX - MIN</b> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	<b>D - A 4</b> Estrategia <b>MIN - MIN</b> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

### Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a evaluar qué recursos internos le proporcionan ventaja competitiva a una empresa. Fue desarrollada por Jay B. Barney. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Para elaborar el análisis VRIO, es necesario elaborar una lista de los recursos



tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. En este sentido, los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva. Es decir, son activos competitivos y determinan la fortaleza competitiva de una empresa. (Thompson et al., 2015, p.78)

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson et al., 2015, p.78) De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas del análisis:

- Valor: el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.
- Rareza: un recurso raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.
- Inimitabilidad: un recurso inimitable es aquel que no se puede imitar fácilmente.
- Organización: Se deben organizar todos los sistemas de gestión de una empresa para alcanzar el pleno potencial de los recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.

Sólo cuando el recurso es valioso, raro, difícilmente imitable y la empresa es capaz de explotarlo, entonces se produce la ventaja competitiva a largo plazo. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

**Figura 7: Análisis VRIO**

RECURSO	RESULTADO
NO ES VALIOSO	DEBILIDAD: estamos soprtando un recurso que no nos genera valor
VALIOSO PERO NO RARO	PARIDAD O IGUALDAD CON LOS COMPETIDORES
VALIOSO, RARO PERO ES IMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL. La competencia terminará copiándolo. Para mantener ventaja hay que seguir innovando hasta lograr que el recurso sea inimitable en el LP
VALIOSO, RARO, INIMITABLE PERO NO SOMOS CAPACES DE EXPLOTARLO	DEBEMOS EVOLUCIONAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN
V+R+I+O	VENTAJA COMPETITIVA A LARGO PLAZO

**Fuente:** Elaboración propia

## Diagnóstico de la empresa "M.T" Situación actual de la organización

Luego de realizar el relevamiento de datos e información mediante observación directa en la empresa y diversas entrevistas al personal de la misma, se aplicaron diferentes herramientas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas herramientas



permitieron obtener, preliminarmente, una perspectiva detallada del actual posicionamiento competitivo de la empresa.

## Matriz FODA para la empresa M.T

En base a la evaluación del FODA, se han identificado las siguientes conclusiones:

### Fortalezas:

- Posicionamiento en el mercado: contar con un posicionamiento sólido en el mercado es una ventaja significativa ya que la empresa ha ganado reconocimiento y confianza de los clientes, lo cual puede traducirse en mayores ventas y lealtad de los clientes.
- Calidad y diversificación de productos: tener productos de alta calidad y una amplia variedad de ellos es un punto fuerte. Esto puede atraer a diferentes segmentos de mercado y generar una ventaja competitiva al ofrecer opciones atractivas a los clientes.
- Fidelidad de clientes: El hecho de contar con clientes leales es una ventaja importante. Esto indica que la empresa ha sido capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes y mantener relaciones sólidas con ellos, lo cual puede resultar en recomendaciones y compras repetidas.
- Fuerza de venta con amplia experiencia: un equipo de ventas con experiencia puede marcar la diferencia en la capacidad de la empresa para cerrar ventas y mantener relaciones sólidas con los clientes.
- Buena relación con proveedores: Mantener una buena relación con los proveedores puede facilitar la obtención de materiales de calidad, precios competitivos y plazos de entrega confiables.
- Ambiente acogedor: puede mejorar la experiencia de los clientes y generar una imagen positiva de la empresa.
- Buena ubicación: una ubicación estratégica puede facilitar el acceso de los clientes y generar un mayor flujo de clientes potenciales.

### Debilidades:

- Falta de criterios generales: puede influir en la toma de decisiones y la eficiencia en los procesos de la empresa.
- Falta de desarrollo digital: En un mundo cada vez más digital, la falta de desarrollo digital puede limitar la capacidad de la empresa para aprovechar las oportunidades y competir en el mercado.
- Estructura tradicionalista y rígida: puede dificultar la adaptación a los cambios y limitar la agilidad de la empresa en un entorno empresarial dinámico.
- Falta de gestión de costos: La falta de una buena administración de los costos puede resultar en gastos innecesarios y reducir la rentabilidad de la empresa en el corto plazo.

**Figura 8:** Matriz FODA de la empresa “M.T”



Fuente: Elaboración Propia

### Oportunidades:

- Desarrollo de comercialización innovadora: La posibilidad de desarrollar estrategias de comercialización innovadoras puede permitir a la empresa llegar a nuevos mercados y aumentar su base de clientes.
- Ampliar oferta de productos de nuevas tendencias: La incorporación de productos de nuevas tendencias puede mantener a la empresa relevante y atraer a segmentos de mercado en crecimiento.
- Apertura de nueva sucursal: ayuda a expandir la presencia geográfica de la empresa y llegar a nuevos clientes.
- Nuevas tecnologías en procesos: La adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa y optimizar los procesos internos.
- Eventos especiales: La participación en eventos especiales puede aumentar la visibilidad de la empresa y generar oportunidades de negocio adicionales.

### Amenazas:

- Incremento de competencia: El incremento de la competencia representa una amenaza significativa para la empresa, ya que puede afectar su participación en el mercado y su capacidad para atraer y retener clientes. Para contrarrestar esta amenaza, la empresa debe enfocarse en diferenciarse de sus competidores a través de la innovación, la calidad y la excelencia en el servicio al cliente. Además, es fundamental realizar un análisis de la competencia de forma continua para identificar oportunidades y adaptar las estrategias de mercado.



- Demora en la entrega por parte de los proveedores: Las demoras en la entrega por parte de los proveedores pueden impactar negativamente en la capacidad de la empresa para cumplir con los plazos y satisfacer las demandas de los clientes. Para limitar esta amenaza, la empresa debe establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y desarrollar acuerdos contractuales que garanticen plazos de entrega adecuados. Además, mantenga una comunicación fluida con los proveedores y tenga alternativas de suministro que puedan ayudar a minimizar el impacto de las demoras.
- Economía inestable: Una economía inestable representa una amenaza para cualquier empresa, ya que puede afectar el poder adquisitivo de los clientes y generar incertidumbre en el mercado. Ante esta situación, la empresa debe estar preparada para ajustar su estrategia y adaptarse a los cambios económicos. Esto implica diversificar su cartera de productos o servicios, optimizar los costos operativos y mantener una gestión financiera sólida. Además, es importante estar atento a las tendencias económicas y tomar decisiones informadas basadas en el análisis de mercado.
- Presión fiscal elevada: La presión fiscal elevada puede impactar negativamente en los márgenes de ganancia de la empresa y limitar su capacidad para invertir y crecer. Para hacer frente a esta amenaza, la empresa debe buscar la asesoría de profesionales especializados en materia fiscal y explorar opciones legales para optimizar su carga impositiva. Además, es importante llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos financieros y buscar alternativas para reducir costos sin comprometer la calidad y el cumplimiento normativo.
- Cambios en las regulaciones: Los cambios en las regulaciones pueden tener un impacto significativo en la operación y el cumplimiento de la empresa. Ante esta amenaza, es fundamental mantenerse informado sobre las actualizaciones normativas relevantes para el sector y adaptar los procesos y políticas internas en consecuencia. Además, establecer relaciones sólidas con expertos legales y participar activamente en asociaciones y cámaras de comercio pueden brindar apoyo en la interpretación y cumplimiento de las normas.
- Aumento excesivo en los costos de los insumos para elaboración de productos: El aumento excesivo en los costos de los insumos puede impactar negativamente en la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Para hacer frente a esta amenaza, la empresa puede explorar alternativas de proveedores, buscar negociaciones estratégicas y buscar eficiencias en los procesos de producción y logística. Además, es importante realizar un análisis de costos periódicos y evaluar la viabilidad de ajustar los precios de venta para mantener la rentabilidad en un entorno de costos en cambio constante.

A partir del análisis interno y externo, se elaboraron algunas estrategias como



propuestas de mejora, expuestas al final de la investigación, que podrían mitigar las debilidades y potenciar la situación actual de la organización. Cabe destacar que esta primera instancia de propuesta, no es definitiva ya que se requiere un análisis pormenorizado de la empresa.

## ANÁLISIS VRIO

Otro de los análisis implementados fue el modelo VRIO. Este modelo nos permite reconocer y clasificar aquellos recursos o factores que nos permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado y son clave para lograr que la estrategia sea exitosa.

**Figura 9: Análisis VRIO de la empresa “M.T”**

FACTORES	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
Localización de “M.T”	X			X	Paridad competitiva
Expertise	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo
Capital relacional	X	X			Ventaja competitiva temporal
Diversidad en Producto Industrial/artesanal	X	X			Ventaja competitiva temporal
Valor de la relación Precio/Calidad	X			X	Ventaja competitiva temporal
Fidelidad de clientes	X	X	X		Ventaja competitiva corto plazo
Cartera de productos	X				Ventaja competitiva temporal



Discrecionalidad en la toma de decisiones					Debilidad
Política medioambiental	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo

Fuente: Elaboración Propia

Se procede a detallar de cada uno de los factores claves del éxito encontrados:

- **Localización de “M.T”:** el situarse dentro de lo que son las cuatro avenidas principales de la ciudad de San Miguel de Tucumán (Sarmiento, Avellaneda/Sáenz Peña, Roca , Alem), este factor le confiere a la empresa un valor único debido a que la mayor parte de sus competidores se encuentran fuera de las mismas, le proporciona un mayor acercamiento a sus clientes, centros financieros, distribuidores, y demás entes públicos y privados, y a la vez la organización en la actualidad se encuentra explotando el mismo, por lo que le confiere una paridad competitiva con respecto a la competencia.
- **Expertise:** el mismo se vincula específicamente con la experiencia, habilidades y conocimientos con los que cuentan el personal de atención al público (Mozos) lo que proporciona valor a la empresa, de cierto modo es raro para los competidores al no ser fácil de imitar y muchos querrán hacerlo debido al continuo crecimiento de la empresa en los últimos años; y a la vez la organización con su estructura se encuentra explotando constantemente; por lo que da como resultado una ventaja competitiva a largo plazo para “M.T”.
- **Capital relacional:** el conjunto de todas las relaciones que establece la empresa con otras empresas, clientes, proveedores, empleados, etc. La provee de un gran valor resultado del mismo, así como el mismo no está al alcance fácilmente por parte de la competencia, o al menos no en la magnitud que lo posee “M.T”, otorgando cierto grado de rareza al mismo. El resultado de este factor otorga a la empresa una ventaja competitiva temporal, por lo que a mediano plazo la competencia tendrá la oportunidad de disponer en gran medida del acceso a dicho capital relacional.
- **Diversidad en Producto Industrial/artesanal:** De una u otra manera se explota la diversidad en el Producto cerveza el cual comercializa tanto industrial como artesanal lo cual ninguno de sus competidores cercanos lo imitan y es el más demandado por sus potenciales clientes. El resultado de este factor otorga a la organización una ventaja competitiva temporal, ya que en el mediano plazo la competencia podría imitarlo.



- **Valor de la relación Precio/Calidad:** Se cuenta con materia prima de calidad para la elaboración de los diversos platos que se comercializan lo cual lo diferencian de sus competidores y lo posicionan como un preferido por los clientes habituales de la zona. El resultado de este factor otorga a la Empresa una ventaja competitiva temporal ya que la misma también puede ser imitada por sus competidores y le resulta difícil mantenerla en el tiempo por la inestabilidad económica del País sumado a la presión impositiva actual.
- **Fidelidad de los Clientes:** Se busca innovar y diferenciarse mediante un servicio de calidad, conexión Wifi gratis, se fomenta la opinión de los clientes para estar a la altura de sus exigencias, gustos y preferencias. El resultado de este factor le brinda a la organización una ventaja competitiva a corto plazo porque la creciente competencia en el mismo rubro y la posibilidad de imitar estas buenas prácticas.
- **Cartera de Productos:** La empresa cuenta con una amplia cartera de productos, los cuales varían en precio, calidad y funcionalidad, destacando que la mayoría de ellos corresponden a primeras marcas y de exclusivos proveedores, por lo que los competidores no pueden acceder tan fácilmente a su comercialización, debido a que existen determinadas barreras para ello. Estos productos generan y aportan un valor agregado para la empresa, y proporcionan una ventaja competitiva temporal para la misma.
- **Discrecionalidad en la toma de decisiones:** se espera que exista un proceso de delegación en la toma de decisiones en todos los niveles que componen su estructura, esto no suele ser así actualmente o no en niveles esperados. Este factor presenta una debilidad, se busca que la misma se revierta en el corto plazo.
- **Política de medio ambiente:** las políticas que se gestionan en “M.T” aspiran a un cuidado y protección del medio ambiente, en lo que respecta a la adquisición y comercialización de insumos y productos todos ellos enmarcados dentro de regulaciones que tienen como fin lo mencionado anteriormente, cumpliendo determinadas especificaciones técnicas, de calidad, de funcionalidad, entre otras. Para la competencia o nuevos ingresantes no es simple cumplir todos estos condicionantes, y debido a que en la actualidad diversos organismos no gubernamentales exigen de las empresas un alineamiento acorde a lo que es la preservación del medio ambiente. Este factor se considera para “M.T” una ventaja competitiva a largo plazo.

## Misión, visión, valores y estrategia

Luego de realizar las entrevistas, se puede identificar que no existe una misión, visión o valores compartidos explícitos en la organización, sólo los que define su dueño:



## Visión

Posicionarse como uno de los mejores bares de la ciudad de San Miguel de Tucumán, líderes en materia de servicios y productos de excelente calidad.

## Misión

Brindar un sitio atractivo y exclusivo de muy buen ambiente, ofreciendo a nuestros visitantes una atmósfera alegre y de distracción, acompañada de productos de calidad, música selecta y excelente servicio.

## Valores

- ❖ Transparencia
- ❖ Honestidad
- ❖ Empatía
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Proactividad
- ❖ Compromiso

Sin embargo, los empleados desconocen las antes mencionadas. Los mismos establecen que los valores compartidos no coinciden con lo mencionado por el dueño de la empresa.

Dada la situación planteada, se procedió a determinar cuatro características internas de la empresa, implícitas que solo se conocen en la habitualidad de las labores cotidianas:

- **Cultura Organizacional:** La empresa M.T se caracteriza por una cultura organizacional que fomenta un ambiente acogedor y un sentido de comunidad entre los empleados, aspectos que coinciden con la descripción de una cultura organizacional de tipo "clan". Esta cultura se refleja en la cercanía y familiaridad existente entre los miembros del equipo, lo que promueve la colaboración y el trabajo en equipo. Asimismo, se destaca una orientación hacia la calidad y la satisfacción del cliente, lo cual es congruente con una cultura enfocada en los resultados y la excelencia.
- **Hábitos:** En la empresa "MT" se identificaron algunos hábitos que requieren mejorar. Por ejemplo, se observó cierta impuntualidad y falta de responsabilidad en la realización de tareas. Además, se detectó una carencia de hábitos de planificación y organización, lo cual puede afectar negativamente la eficiencia y la productividad de la empresa. Es importante tener en cuenta que los hábitos mencionados pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la organización, en relación a la importancia de los hábitos en la efectividad y el éxito de una empresa.
- **Creencias:** Se identifica una falta de creencias arraigadas en la innovación y la adaptación al cambio. Esta falta de creencias puede limitar la capacidad de la empresa para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades de mejora.



- **Valores:** Desde sus inicios la empresa fue atravesando por distintos cambios a nivel gerencia general, muchos acontecimientos tanto afortunados como infortunados se fueron dando en el transcurso de los mismos, las cuales fueron dejando historias que hoy en día son contadas por los actuales integrantes de la organización como experiencias vividas y compartidas, estos sucesos no deberían volver a ocurrir nuevamente.

Existen acontecimientos que de alguna manera fueron marcando a los integrantes y de darle forma a lo que se conoce como cultura organizacional, por lo cual se puede deducir que es débil, ya que permite cambios frecuentes en los valores y hábitos, como es el caso de acatar rápidamente las políticas con respecto a las tareas funcionales u operativas establecidas semanalmente o mensualmente por el Gerente General, el cual manifiesta no registrar conflictos laborales con sus colaboradores actualmente, cabe destacar que se observa una buena relación laboral entre la mayoría de ellos. Es relevante tener en cuenta que los valores organizacionales desempeñan un papel fundamental en la cultura y el funcionamiento de una empresa.

Por otro lado, se ha constatado que existe una estrategia formulada pero no formalmente definida, lo que implica que los empleados pueden no tener un conocimiento veraz de dicha estrategia. Esto implica un grave riesgo en su estructura actual, ya que sin un eje que guíe la ejecución de los procesos y tareas, esto conlleva a diversos errores en la labor del día a día.

## Arquitectura Organizacional

El relevamiento de la información, permitió identificar cual es la arquitectura de la organización con algunas observaciones o inconsistencias en el mismo:

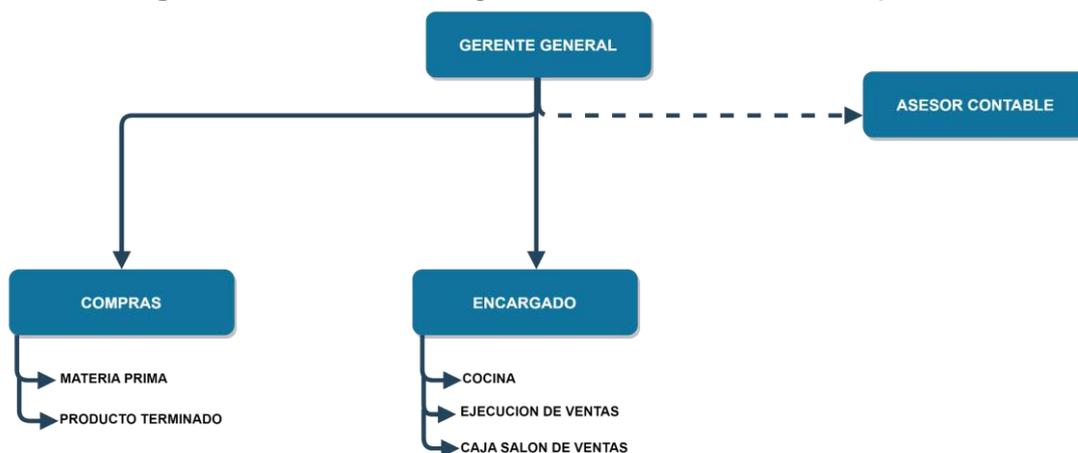
**Figura 10:** Arquitectura organizacional actual de la empresa “M.T”



Fuente: Elaboración propia

- Estructura Organizacional: En la actualidad, se ha identificado que la empresa carece de una estructura formal y de un organigrama claramente definido (ver figura 11). Esta falta de estructura puede generar problemas de comunicación, falta de claridad en las responsabilidades de los empleados, conflictos internos y una posible disminución en la eficiencia y productividad en general.

Figura 11: Estructura organizacional actual de la empresa “M.T”



Fuente: Elaboración Propia

- **Sistema de Información:** La organización utiliza un software llamado Keystone para llevar a cabo funciones como la carga de productos, la gestión de listas de precios, la creación de salones con mesas, el registro de stock y las ventas. Es un enlatado que limita la capacidad de tomar decisiones al



no contar con datos de otras áreas como recursos humanos, tesorería, impuestos, etc.

- **Sistema de evaluación de desempeño e incentivos:** La empresa no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño e incentivos. En su lugar, el dueño otorga incentivos salariales de manera informal, basándose en su propio criterio. Esta falta de un sistema formal puede generar falta de claridad en cuanto a las expectativas y objetivos de la empresa, así como una posible falta de motivación y compromiso por parte de los empleados.

## Procesos de los departamentos en “M.T”

Luego de un exhaustivo análisis de la firma, se lograron identificar los procesos generales que se llevaban a cabo en cada uno de los departamentos. Es importante destacar que se identificaron las inconsistencias más evidentes en cada uno de ellos.

### Departamento Compras

En el caso de la empresa "M.T.", se observa que el proceso de compras no está centralizado en un departamento específico encargado de esta función. En lugar de eso, el dueño de la empresa se encarga de identificar las necesidades de compra y realizar los pedidos correspondientes de manera informal. Esta falta de un departamento de compras puede generar ciertas limitaciones y riesgos en el proceso de adquisiciones, la fragmentación actual de este proceso es la siguiente:

**Figura 12:** Fragmentación del proceso de compras



**Fuente:** Elaboración propia

**Detección de la necesidad:** En varias oportunidades, no se completaron los pedidos de los clientes debido a que no se informó oportunamente la necesidad de materia prima para elaborar los alimentos, retrasando o incluso perdiendo ingresos por ventas.

**Selección del proveedor:** La falta de una adecuada selección del proveedor que ofrezca las mejores condiciones y precios ocasionó pago de precios elevados



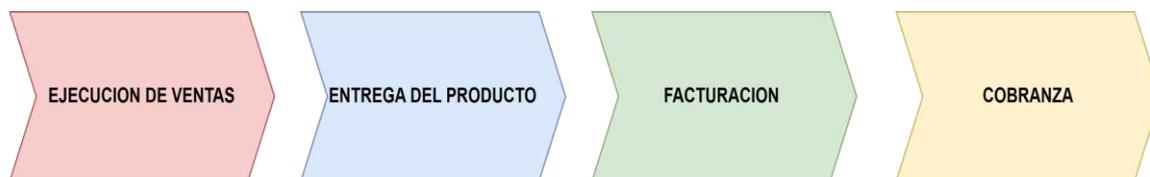
**Generación de OC:** En algunas emisiones de la orden de compra no se referenció el producto en la orden de compra con el código del proveedor lo que ocasiona falta de stock y pérdida de ingresos por ventas en algunos productos con alta rotación. Observaciones/inconsistencias:

- La empresa no delega las funciones de compras al encargado, solo la de ventas
- La organización no cuenta con un sistema que arroje una alerta de stock para evitar desabastecimiento
- No se lleva un etiquetado de la mercadería en Depósito en función a su estado, por ejemplo: pendiente de revisión, devolución, mercadería de terceros, fecha de vencimiento de materia prima para la elaboración de los productos.
- Falta de un depósito propio para el almacenamiento de la materia prima y producto terminado
- No se cuenta con un stock mínimo para todos los productos, por lo que la decisión de compra está definida por el conocimiento y experiencia del “dueño”, por lo cual lo subjetivo tiene mayor peso.

### Departamento de Ventas

La organización "M.T" presenta una estructura de ventas que se basa principalmente en la participación de los colaboradores, denominados “mozos”, quienes se encargan de atender a los clientes. Sin embargo, es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de ventas formalmente definido, lo que puede generar algunas limitaciones en el proceso de ventas y en la coordinación de las actividades. A continuación, se muestra la fragmentación de este proceso en la empresa:

**Figura 13:** Fragmentación del proceso de ventas de contado



**Fuente:** Elaboración propia

**Ejecución de ventas:** En algunas ocasiones no se efectuó el proceso de toma de pedidos al cliente de algunos productos lo que ocasionó retraso en la ejecución del mismo generando quejas de parte de los clientes y pérdidas de ventas por falta de responsabilidad y compromiso de los empleados a sus funciones.

Observaciones/inconsistencias

- El dueño no se siente cómodo delegando estas tareas funcionales porque quiere asegurarse de que se hagan correctamente. En lugar de asumir que no confía en sus empleados, podríamos explorar maneras en las que los



empleados puedan demostrar su capacidad y confiabilidad para asumir estas responsabilidades. Tal vez establecer objetivos claros y proporcionar capacitación adicional podría ayudar a construir la confianza necesaria para delegar estas tareas.

- En relación al software llamado “Keystone” utilizado por la empresa para la gestión de ventas, es importante destacar que no está siendo aprovechado de manera oportuna. El uso adecuado de este software podría mejorar la eficiencia y efectividad de la fuerza de ventas, optimizando los procesos y facilitando el seguimiento de las ventas y clientes.
- Los descuentos a clientes son autorizados solo por el dueño de manera presencial, no delega esta función al encargado.
- No cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, solo se otorga incentivos salariales a los mozos en base al criterio del dueño.
- No cuenta con manuales de procesos y procedimientos que especifiquen los puestos de trabajo y las actividades a desempeñar por cada miembro de la empresa.

### Asesor Contable

La empresa "M.T" cuenta con un asesor contable encargado de realizar tareas relacionadas con la liquidación de sueldos de los empleados y la liquidación de impuestos.

### Mecanismos de control o instrumentos de control

Las actividades realizadas en la empresa se encuentran bajo la supervisión del encargado de la sucursal y del dueño. No existen instrumentos que permitan monitorizar las operaciones, ocasionando múltiples errores en la operatoria diaria. Se identificaron las principales herramientas utilizadas para el control de la empresa:

- Durante la entrevista informal con el dueño de la empresa, se reveló que no existen presupuestos formalmente definidos. Los presupuestos desempeñan un papel fundamental en la planeación y control, ya que permiten traducir las metas y estrategias de la organización en términos operativos. Además, los presupuestos pueden utilizarse como herramienta de control al comparar los resultados reales con los planeados, lo que brinda la posibilidad de realizar ajustes y modificaciones en el curso de acción si es necesario.
- Se observó que tanto el dueño como los colaboradores, intentan hacer un seguimiento de las ventas y del stock de los productos, pero todos estos controles se llevan de una manera desorganizada e ineficiente.
- El control de asistencia es informal, se utilizan aplicaciones como “Whatsapp” para registrar las entradas y salidas de los empleados.



## Propuesta de mejora en la organización

Una vez que se completó la etapa de diagnóstico y análisis de la información en la empresa, se evaluaron alternativas que podrían mejorar la gestión interna.

Se propone como eje principal de la mejora, el rediseño de la organización basándose en una estrategia enfocada en el cliente. Esto permitirá replantear la estructura organizacional, los procesos, la orientación hacia un servicio de calidad hacia el cliente y los diferentes mecanismos que permitirán el control de la ejecución de la estrategia planteada.

Como primera etapa de la propuesta de mejora, se formularon diferentes estrategias que podrían sentar las bases de la nueva gestión.

**Figura 14: Matriz de Estrategias FODA de la empresa “M.T”**

<p><b>Estrategias FO: MAXI-MAX</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cartera de clientes.</li><li>• comida saludable.</li><li>• Organizar eventos especiales</li></ul> <p><b>Estrategias FA: MAX-MIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia</li><li>• Proveedores</li></ul>	<p><b>Estrategias DO: MIN-MAX</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Marca</li><li>• Producto</li></ul> <p><b>Estrategias DA: MIN-MIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores</li><li>• Manuales de funciones y procedimientos</li><li>• Personal</li></ul>
--	--

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Estrategia FO: MAXIMIZAR-MAXIMIZAR**

Cartera de clientes: Maximizar la actual cartera de clientes llegando a los mismos a través del desarrollo de nuevos canales de venta

Comida Saludable: Aprovechar el auge actual en materia de comida saludable

Organizar eventos especiales como las recibidas por su cercanía a un gran número de facultades de la UNT.

### **Estrategia FA: MAXIMIZAR-MINIMIZAR**

Competencia: Brindar productos de alta calidad, en base a la experiencia del personal y a la trayectoria de la empresa con el objetivo de poder hacer frente a los nuevos y actuales competidores con menos experiencia y poca trayectoria en el mercado.

Proveedores: maximizar las buenas relaciones con los proveedores para lograr nuevos y mejores descuentos, bonificaciones, plazos de entrega oportunos, entre otros.

### **Estrategia DO: MINIMIZAR-MAXIMIZAR**



Marca: Mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de los actuales y potenciales clientes a través del desarrollo de estrategias de marketing.

Productos: Elaborar estrategias de Marketing con el fin de lograr una extensión de la marca por medio del lanzamiento de nuevos productos ajenos al rubro en cuestión

### **Estrategia DA: MINIMIZAR-MINIMIZAR**

Indicadores: Establecer políticas e indicadores que permitan realizar controles de la evolución financiera de la empresa para poder hacer frente a la situación económica inestable del país y a las presiones fiscales existentes.

Manuales de Funciones y de Procedimientos: diseñar y presentar ante el Gerente General manuales de funciones y de procedimientos para su evaluación y posterior aprobación, con el objetivo de lograr mayor formalización.

Personal: Minimizar la rotación del personal de atención al público (Mozos) y Cocineros mediante un adecuado reclutamiento y selección llevado a cabo por un asesor interno especializado.

Evaluadas las diferentes estrategias, se optó por formular una nueva que conjugue las anteriores en una sola propuesta orientada al cliente.

### La nueva estrategia

La nueva estrategia que se plantea, sigue el lineamiento propuesto por su dueño cuando comenzó su negocio y su propósito a largo plazo. Se define como:

*“Mediante una fuerza de venta y con un servicio de gastronomía de calidad buscamos diferenciarnos de nuestros competidores para satisfacer los paladares más exigentes de nuestra región con productos de calidad premium.”*

Bajo esta nueva estrategia, se evidencia que los valores están alineados con el objetivo a largo plazo de la empresa y su propuesta de valor. Además, establece una guía general junto a la misión, visión y valores que se establecieron desde los comienzos de MT.

### Misión, visión y valores

Como se mencionó anteriormente, se observa la falta de conocimiento por parte de los empleados sobre los conceptos, su significado y el valor que aportan a la organización respecto a la misión, visión y valores.

Los planteados por el dueño, reflejan la orientación al cliente y su objetivo a largo plazo, por lo cual, se deben comunicar y fomentar en la organización. Para abordar esta situación, es recomendable implementar charlas y capacitaciones enriquecedoras que aborden estos aspectos relacionados directamente con la estrategia seguida por la empresa, en la cual todos los empleados son parte. Asimismo, se sugiere incrementar de manera razonable la comunicación tanto interna como externa, y utilizar carteles en las instalaciones de la empresa que



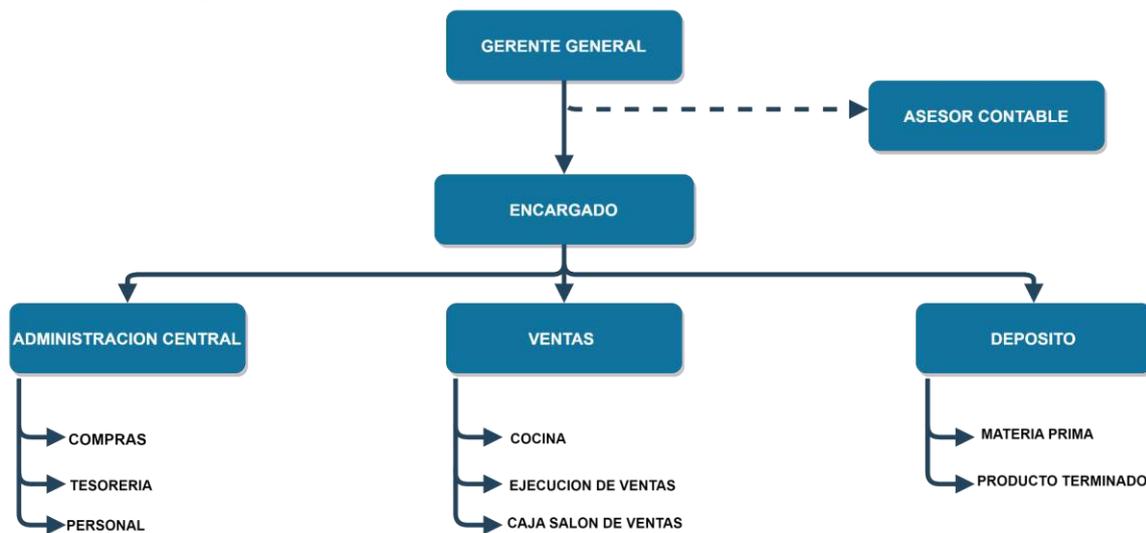
hagan referencia a estos conceptos. Estas acciones tienen como objetivo guiar de manera óptima a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos empresariales.

### Estructura organizacional propuesta

La estructura organizativa de "M.T" actualmente es de tipo funcional, pero no refleja adecuadamente la realidad de la empresa en términos de orden jerárquico, niveles de responsabilidad, cargos/funciones, sistema de toma de decisiones y extensión del control.

Se propone la siguiente estructura organizacional de tipo funcional (ver figura 15), la cual se considera adecuada y óptima para reflejar la necesidad actual de la empresa. Esto ayudaría a implementar la estrategia propuesta adecuadamente, determinando las responsabilidades y funciones que debería cumplir cada parte.

**Figura 15:** Estructura organizacional propuesta para "M.T"



**Fuente:** Elaboración Propia

Los principales cambios se evidencian en la creación de un depósito y de la administración central. Cada una de ellas se justifica en pos de cumplir con la estrategia central

Al incorporar un depósito y administración central, se esperarían los siguientes beneficios:

- Reducción de tareas administrativas
- Mayor agilidad de los procesos logísticos
- Optimización de la gestión de existencias
- Control de stocks
- Mayor planificación y disminución de imprevistos
- Mejora de la calidad del producto



- Optimización de costos
- Reducción de tiempos de procesos
- Mejoras en el servicio y atención al cliente
- Mayor nivel de satisfacción del usuario

### Propuesta de mejora en los procesos

En el diseño de la matriz se propone sintetizar el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información, de los procesos y subprocesos en análisis con el objetivo de optimizar los mismos. Dado el hallazgo de inconsistencias y observaciones detectadas en el proceso de compra como, por ejemplo:

- Ausencia de una política de compras: La toma de decisiones en cuanto a las compras se realiza de manera improvisada y sin una planificación previa. Esto puede generar ineficiencias y pérdidas económicas.
- Falta de política de selección de proveedores: No existe un criterio definido para la selección de proveedores, lo que puede llevar a adquirir productos de baja calidad con precios desfavorables.
- Recepción y control de mercadería inadecuados: La falta de revisión y control al recibir la mercadería puede ocasionar problemas de calidad y pérdidas económicas.
- Compras reactivas: Las compras se realizan únicamente cuando los proveedores notifican un aumento de precios, lo que conduce a veces a un exceso de stock. Esto genera desperdicio y reduce la vida útil de los productos.
- Pocas etapas en los procesos y saltos de pasos: Se observa una falta de estructura en los procedimientos, lo que puede resultar en errores y omisiones importantes.

Con base en las problemáticas identificadas, se ha llevado a cabo el diseño de una matriz del Sistema Administrativo (ver figura 16 y figura 17) que abarca todo el proceso, desde el surgimiento de la necesidad de compra hasta el envío de la Orden de Compra y la conformidad de la factura del proveedor. Esta matriz tiene como objetivo principal establecer una estructura clara y eficiente que permita mejorar la gestión y control en cada etapa del proceso de compras.

**Figura 16:** MSA 1: Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Remito del proveedor



PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Detección de la necesidad de compra, recepción de la mercadería y conformidad del Rp	Detección de la necesidad de compra	Compras	Stock Mtro. Prov. @Prov.		-Detección de la necesidad de compra. -Contactar con el proveedor -Emitir el PC.	Art. a Rep. PC	PC
	Autorización del pedido de compra	Administración y Finanzas		PC	-Autorización de la compra. -Firma de PC.		PC.
	Generación de la OC	Compras	Mtro. Prov. PC Art. a Rep.	PC	-Afectar preventivamente el stock. -Emitir OC. -Enviar OC a Administración y Finanzas. -Recibir y firmar OC -Enviar OC original al proveedor. -Resguardo duplicado.	Stock OC	OC PC
	Recepción de la mercadería	Logística	OC	Er. Rp	-Recibir la mercadería. -Verificar la mercadería. -Dar de alta la mercadería. -Emitir LR	LR Contab. Stock	IR
	Conformidad del Rp	Administración y Finanzas		Er. Rp OC IR	-Cruzar documentación, firmar y controlar. -Observar los Rp. -Enviar al proveedor el duplicado del Rp.	EM	Rp IR OC

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17: MSA 2: Conformidad de la Factura del proveedor



PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Conformidad de la Ep.	Procesamiento de la Ep.	Administración y Finanzas	OC LR	Ep. GT CP	-Corroborar la Ep. y registrar. -Analizar inconsistencias. -Conformar la documentación.	Contab. Clas. Clen. Prov. @AFIP Ep.	Ep. GT CP
	Control y resguardo de la documentación			Ep. GT CP OC IR Rp	-Verificar la integridad de la documentación. -Conformar y archivar documentación hasta el proceso de Pago a Proveedores.		Ep. GT CP OC IR Rp

Fuente: Elaboración propia

Considerando las inconsistencias y observaciones identificadas en el proceso de ventas, tales como

- Registro de ventas inadecuado: Las ventas se registran en cuadernos, lo que dificulta la organización y la gestión de la información. No se especifica el medio de pago utilizado por los clientes, lo que dificulta el control financiero.
- Pocas etapas en los procesos y saltos de pasos: Se observa una falta de estructura en los procedimientos, lo que puede resultar en errores y omisiones importantes.

La matriz del Sistema Administrativo (ver figura 18) del proceso de venta de contado busca optimizar la eficiencia, la satisfacción del cliente y el control en todas las etapas de la venta, desde la atención al cliente hasta la entrega del producto. Al establecer procesos claros y definidos, se garantiza una gestión adecuada y una experiencia satisfactoria para los clientes.

Figura 18: MSA 3: Venta de Contado



Proceso	Subproceso	Sector	IN PUT		Actividades	OUT PUT		
			Archivos	Docum/Elem		Archivos	Docum / Elem	
Ventas de Contado con generación de cupones en Caja	Atención al cliente	CSV	Stock - LP		Atender al Cliente	PTD CLIENTE - STOCK		
					Verificar stock			
					Generar Boja de stock y Factura			
	Cobranza al Cliente	CSV	Pres. Cliente		DNI - TC/D- SS - POSNET - CF -APP QR	Emitir la factura por duplicado	CUPONES - Rc(transp.)- Fc - CONT- R (transp)- Billetea Virtual - @afip	F- CUPONES
						Cobrar y registrar el cobro		
						Emitir cupones y solicitar firma al cliente		
						Sellar y entregar al cliente cupon duplicado, facturo original y devolver tarjetas y dni.		
	Resguardar cupon original y efectivo hasta Gener de caja.							
	Entrega de Producto	Ventas			F (pagado)	Verificar factura pagada		F(pagado y entregado)- Producto
Entregar mercadería								
Sellar factura con "Entregado" y devolver al cliente								

Fuente: Elaboración propia

## Propuestas de mejora en los mecanismos de control de gestión

El control de gestión o administrativo es un proceso fundamental en una organización, ya que permite a los administrativos influir en otros miembros de la empresa para asegurar la ejecución de la estrategia escogida. Por lo expuesto anteriormente queda en evidencia, a priori, la ausencia de herramientas y/o mecanismos de control que impulsen la gestión de la empresa; y por ello se procedió a realizar las siguientes recomendaciones:

- Formular y establecer políticas y procedimientos que tengan como fin el guiar eficientemente al personal en sus labores diarias.
- Instaurar un sistema formal de incentivos y recompensas que gratifique a los empleados por hacer sus labores de manera que contribuya a un buen desempeño de la organización; siendo el mismo un mecanismo de control indirecto que ahorra una supervisión más estricta, lo que resulta más costoso.
- Instituir un sistema descentralizado en lo que respecta a la toma de decisiones logrando hacer partícipe a todo empleado en cada eslabón que compone la estructura organizativa.
- Como parte del rediseño organizacional, en lo que respecta a la estructura empresarial, proveer el material necesario para continuar con la profesionalización de la empresa.
- Diseñar manuales de funciones, de procedimientos y de organización.



- Establecer formalmente un código de ética que guíe el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, y que sancione el incumplimiento del mismo.
- Poner en práctica con mayor frecuencia espacios para reuniones con los empleados con la finalidad de realizar un seguimiento profundo del desempeño de sus funciones, encontrar oportunidades de mejoras y detectar posibles falencias.

Se llevó a cabo el diseño de Matrices de control Interno (MCI), la cual es una herramienta de diseño para definir las actividades de control que permitan alcanzar objetivos dados, minimizando los riesgos asociados.

Es una forma de pensar, de planificar, de delegar, de adoptar decisiones, resolver problemas y ver a la empresa en su totalidad, a continuación, se ilustran las matrices que se diseñaron como propuesta de mejora para "M.T":

Se han desarrollado matrices de control interno para el circuito de adquisición de bienes de cambio las cuales se componen de los siguientes elementos:

- **Objetivos:** Se definirán los objetivos del proceso de adquisición de bienes de cambio, como garantizar la recepción de mercadería de calidad, asegurar la conformidad con los envíos de los proveedores y mantener un control efectivo sobre las actividades relacionadas.
- **Riesgos:** Se identifican los riesgos asociados al proceso de adquisición, tales como la recepción de mercadería defectuosa, la falta de concordancia entre el envío del proveedor y los bienes recibidos, y la falta de control sobre las actividades de adquisición.
- **Actividades de control:** Se describirán las actividades de control que se implementarán para reducir los riesgos identificados y alcanzar los objetivos establecidos. Estas actividades pueden incluir la verificación de la calidad de la mercadería recibida, la comparación del remito del proveedor con los bienes entregados, y la implementación de procedimientos de control para monitorear y supervisar el proceso de adquisición.

Se busca establecer un marco sólido de control interno que permita minimizar los riesgos y asegurar un proceso eficiente y confiable. Al implementar las actividades de control adecuadas, se garantiza la recepción de mercadería de calidad, control de calidad, la conformidad con los envíos de los proveedores, el pago, las devoluciones y las ventas efectuadas por la organización contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos establecidos.

A continuación se ilustran cada una de las matrices de control interno:

Matriz de control interno (ver figura 19) para el circuito de adquisición de los bienes de cambio, en la cual se describen las operaciones de recepción de la mercadería, control de calidad y conformidad del remito del proveedor, dentro de la misma se



describen los objetivos, riesgo y las actividades de control para minimizar los riesgos descritos.

**Matriz de control interno- Operatoria de adquisición de los bienes de cambio**

**Figura 19:** emisión del informe de recepción

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De Control	Tipo
Emisión del Informe de Recepción	Recepción de Mercaderías	Que la información de los bienes recibidos sea íntegra y exacta	Operaciones Informativo	Que no se registre adecuadamente la información de los materiales recibidos	El personal de depósito debe registrar los bienes recibidos "a ciegas"	Procesos
					El sitio de almacenes debe ser emitida y firmada por personal distinto al que efectúa el informe de recepción	Estructura
				Que no existe la totalidad de los comprobantes de las recepciones.	Control de la correlatividad numérica de los documentos y emitir informes de documentos faltantes	Procesos
					Utilizar formularios prenumerados para el AA e IR	Sistema
	Control de Calidad	Que los bienes recibidos sean los adecuados y necesarios para la empresa	Operaciones Informativo	Que no se efectúe el control de calidad sobre la totalidad de los productos recibidos	Verificar en el archivo IR los productos recibidos y efectuar control sobre la totalidad. Emitir un informe sobre la calidad de los mismos.	Procesos
				Que las especificaciones técnicas sean poco claras e imprecisas	Establecer una base de datos con los ET necesarias de los productos recibidos	Sistema
					Permitir a Control de Calidad el acceso a la base de datos de las ET para corroborar su cumplimiento.	Procesos
	Conformidad del Remito del Proveedor	Que exista un respaldo formal de la recepción en conformidad de las mercaderías	Operaciones Informativo	Que exista apropiación indebida de activos	Establecer que la persona que recibe la mercadería debe ser distinta de quien conforma el remito.	Estructura
				Que se conforme un remito por unidades distintas a las recibidas	Corroborar que el IR=IR=OC, y posteriormente cruzar con el informe de control de calidad.	Procesos
				Que no exista un respaldo de la operación	Conformar mediante firma el remito del proveedor, dando conformidad a la operación. Enviar al Proveedor el duplicado y conservar el original.	Procesos

**Fuente:** Elaboración propia

Se ha elaborado una matriz de control interno(ver figura 20) para el circuito de adquisición de bienes de cambio, tomando en cuenta las operaciones de registro de la factura del proveedor, emisión del informe de inconsistencia, control y resguardo de la documentación. La matriz considera los objetivos, riesgos y actividades de control para minimizar los riesgos descritos.

**Matriz de control interno- Operatoria de adquisición de los bienes de cambio**



**Figura 20:** conformidad de la factura del proveedor con inconsistencias

	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De Control	Tipo
<b>Conformidad de la Fp con Inconsistencias</b>	Registro de la Factura del Proveedor	Que se efectue de manera íntegra y exacta el registro de la factura	Operacional e informativo	Que se registren facturas apócrifas o no destinadas a la empresa	Corroborar que la factura esté emitida a nombre de la empresa y se corresponda con una compra efectuada por la empresa en base a una OC.	Procesos
					Controlar a través del aplicativo de AFIP que el proveedor está autorizado a emitir facturas	Procesos
				Que se efectúe el registro de una misma factura dos veces	Programar el sistema para que al cargar la factura solicite el código del proveedor y el número de factura correspondiente	Sistema
	Emisión del Informe de Inconsistencias	Que se detecten correctamente e las inconsistencias del proceso	Operacional	Que no se detecten las inconsistencias del proceso	Cruzar la información de la Fp con la información de OC e IR para detectar las inconsistencias	Procesos
					Emitir un informe que permite la comparación de Fp, OC e IR y el análisis de la inconsistencia	Procesos
				Que no se efectúen los pasos necesarios según cada inconsistencia	Si se trata de una inconsistencia de Precio, y se aceptan nuevos precios, emitir correctamente la minuta que ajuste la valuación del Stock	Procesos
					Si del análisis del Informe resulta una Devolución, Emitir correctamente la Orden de devolución que autorice la misma	Procesos
		En caso de necesitar ajustar la cuenta corriente del proveedor, ordenar la Emisión de la ND correspondiente	Procesos			
	Control y Resguardo de la Documentación	Que se efectue correctamente e el resguardo de la documentación de compras	Operacional	Que la documentación de compras esté incompleta	Corroborar que toda la documentación (OC, IR, Rp y Fp) esté completa y sean correlativos.	Procesos
					Verificar que en caso de haberse emitido, lleguen a Cuentas Corrientes la ND o Minuta correspondiente	Procesos
				Que exista pérdida de documentación	Resguardar adecuadamente en Cuentas Corrientes el legajo de compras hasta el momento del Pago a Proveedores	Procesos

**Fuente:** Elaboración Propia

Matriz de control interno (ver figura 21) para el circuito de adquisición de bienes de cambio considerando las siguientes operaciones: emisión del informe de vencimientos, definición del medio de pago y realización de la transferencia bancaria con sus objetivos, riesgos y actividades de control descritas en la matriz:

**Matriz de control interno- Operatoria de adquisición de los bienes de cambio**

**Figura 21:** Pago a proveedores



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De Control	Tipo
<b>Pago a Proveedor es</b>	Emisión del Informe de Vtos	Que todos los vencimientos sean oportunamente detectados	Operacional e informativo	Que no se detecten los vencimientos	Corroborar que los vencimientos de la facturas sean debidamente cargados en el sistema en el proceso de registración	Procesos
					Utilizar un sistema de información que permita la detección automática de los vencimientos que estén próximos (al menos 5 días antes del vto.)	Sistemas
				Que no se informen al gerente todos los vencimientos	Emitir una planilla de Vencimientos que contenga la totalidad de los vencimientos que operan proxímanamente y enviarla al Gerente.	Procesos
	Definición del Medio de Pago	Que el medio de pago coincida con el pactado con el proveedor en la Orden de Compras y esté disponible	Operacional e informativo	Seleccionar un medio de pago distinto al pactado con el Proveedor	Solicitar el legajo de Compras y evaluar en la OC cuales fueron las condiciones de pago pactadas con el proveedor.	Procesos
				Que no exista disponibilidad del medio de pago seleccionado	Corroborar que el medio de pago seleccionado esté disponible en la empresa, ya sea en el sector depositado en cuentas bancarias de la empresa	Procesos
					Programar el sistema para que no permita la emisión de OP que contengan medios de pago no disponibles.	Sistemas
	Realización de la Transferencia Bancaria	Que toda transferencia sea íntegra y esté debidamente autorizada y respaldada	Operacional e informativo	Que sectores no jerárquicos efectúen las transferencias	Establecer que toda transferencia bancaria sea efectuada por el Gerente Administrativo Financiero.	Estructura
					Establecer claves de acceso al Home Banking de las entidades financieras y dar a conocer esta clave únicamente a personas autorizadas.	Sistemas
				Que se efectúe la transferencia a un proveedor distinto	Corroborar en la Orden de Pago, a quién va dirigida la transferencia, el monto y cruzar dicha información con el Legajo de Compras. Verificar el N° de cuenta del Proveedor.	Procesos

Fuente: elaboración propia

Matriz de control interno (ver figura 22) para el circuito de adquisición de bienes de cambio considerando las siguientes operaciones: emisión de la orden de devolución, emisión del remito y envío del producto al proveedor con sus objetivos, riesgos y actividades de control descritas en la matriz:

**Matriz de control interno- Operatoria de adquisición de los bienes de cambio**

**Figura 22:** devolución de compra



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De Control	Tipo
Devolución de Compra	Emisión de la Orden de Devolución	Que toda devolución esté debidamente autorizada	Operacional e informativo	que se efectúen devoluciones de productos que no corresponden	Verificar en el Remito Observado o Informe de Inconsistencias cuales son las unidades a devolver y la razón de la devolución	Procesos
					Verificar en el archivo IR que las unidades a devolver ingresaron al stock de la empresa	Procesos
				Que no exista un respaldo de la autorización	Corroborar que toda devolución este respaldada por una Orden de Devolución y que la misma sea firmada por el Jefe de Compras.	Procesos
	Emisión del Remito	Que todo envío por devolución este debidamente respaldado	Operacional e informativo	Que no se efectúe la baja del stock en el sistema	Corroborar que se registre en el sistema la baja en el stock indicando que se trata de una devolución.	Procesos
				Que se efectuó la baja del stock de unidades distintas a las autorizadas	Programar el sistema para que no permita efectuar la baja por cantidades distintas a las indicadas en la Orden de Devolución	Sistemas
				Que no exista un respaldo de la entrega de mercaderías al proveedor	Verificar que se emitan los remitos por devolución por duplicado y posteriormente controlar el regreso conformado del remito	Procesos
	Envío de Productos al Proveedor	Que el envío se efectúe en tiempo y forma	Operacional	Que se retrase el envío al proveedor y no se cumpla con el plazo de devolución	Corroborar que una vez emitidos los remitos, el envío se efectúe inmediatamente para cumplir con el plazo pactado.	Procesos
				Que se envíen unidades distintas a las indicadas en el remito	Verificar que el físico a enviar coincida con el indicado en el Remito.	Procesos
				Que los productos enviados no lleguen a destino	Establecer una correcta comunicación con el proveedor para pactar la fecha de entrega e indicar al transportista los datos del proveedor para efectuar la entrega	Procesos

Fuente: Elaboración propia

Matriz de control interno (ver figura 23) para el circuito de ventas de contado considerando las siguientes operaciones: atención al cliente, emisión de la factura y entrega del producto envío del producto con sus objetivos, riesgos y actividades de control descriptas en la matriz:

### Matriz de control interno- Operatoria de ventas de contado y con tarjeta de crédito y/o débito

Figura 23: Ventas de contado



Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Activ. De Control	Tipo
Ventas de contado	Atención al cliente	Que se informe al cliente adecuadamente y que se consolide la venta	Operaciones Informativas	que el cliente no tenga conocimiento de ciertos productos que vende la empresa	Verificar que el vendedor otorgue al cliente un asesoramiento detallado acerca de los productos, así como de los medios de pago que acepta la empresa.	Procesos
				Ofrecer al cliente un producto inexistente	Establecer un sistema de stock unificado de manera que se actualice constantemente. Asegurar mediante el sistema que el producto ofrecido al cliente se encuentra en stock (o verificar que ya se hizo el pedido). Si no se encuentra en la empresa, indicar al cliente los medios alternativos para el envío a fin de no perder la venta.	Sistemas Procesos
				Que se informen precios desactualizados al cliente	Mantener actualizada la base de datos de los precios (por ejemplo, con avisos mensuales del sistema) de manera que se brinde una información verídica y consistente al cliente.	Sistemas
	Emisión de la factura	Que toda venta esté debidamente registrada y respaldada.	Operaciones Informativas	que se realicen ventas sin facturar	Establecer que el sistema automáticamente genere la factura al consolidar una baja en el stock. Corroborar que toda factura sea emitida mediante el controlador fiscal y establecer medidas correctivas contra los empleados que no emitan facturas por las ventas.	Sistemas Procesos
				Que se facture dos veces el mismo producto	Verificar que el sistema coloque los datos del remito en cada factura, indicando el código del producto y respetando la correlatividad de la documentación.	Sistemas
	Entrega del producto en la empresa	Que se entreguen los productos efectivamente facturados y cobrados.	Operaciones Informativas	Entregar mercadería no pagada por el cliente	Solicitar al cliente la factura (y/o remito) correspondiente y verificar que la misma tenga el sello de "Pagado" colocado por el sector de cajas.	Procesos
				Que se entreguen productos distintos a los facturados	Quié n entrega los productos (Sector salón de ventas) debe ser distinto a quié n factura y cobra la venta (Sector Cajas).	Estructura
				Que se entreguen productos defectuosos al cliente	Corroborar delante del cliente el estado del producto, controlando integridad y calidad. Asertar en la factura el sello de "Entregado".	Procesos

Fuente: elaboración propia

## Conclusiones del Trabajo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo estudiar la empresa "M.T", la cual se especializa en gastronomía y comercialización de bebidas en general. Se destaca la importancia de contar con un diseño organizacional óptimo que respalde la implementación efectiva de la estrategia empresarial, así como el uso de herramientas formales que contribuyan a la gestión eficiente de los procesos y al funcionamiento integral de la empresa.

Las propuestas de mejora planteadas en este trabajo enfatizan la importancia de las relaciones humanas, la toma de decisiones conjunta fomentando la descentralización de funciones en la empresa, la filosofía de sinergia y la orientación exclusiva hacia el cliente. Es fundamental resaltar el papel crucial que desempeña la cultura en la reorganización empresarial, ya que la disposición al cambio por parte de los miembros de la organización puede ser un factor determinante para el éxito o fracaso de la implementación. Por lo tanto, gestionar adecuadamente la cultura en "M.T", tal como se ha evidenciado en este trabajo,



guiará a la empresa hacia el logro de sus objetivos organizacionales de manera integral.

Como resultado de la propuesta de la nueva estructura organizacional, se obtiene un organigrama que representa la organización necesaria, alineada con las características reales del campo en el que opera la empresa. Es importante destacar que estas herramientas y propuestas formuladas no serán permanentemente ideales, ya que requieren un análisis continuo para su reformulación de acuerdo con las circunstancias del entorno y el mercado. Todas estas medidas tienen como objetivo fortalecer a la empresa para enfrentar los desafíos que plantea la adaptación al contexto y al mercado.

Una vez que estas herramientas sean comunicadas a todos los miembros de la compañía, se podrán establecer medidas de desempeño más claras, planes de carrera que fomenten el crecimiento dentro de la organización al vincular metas personales y organizacionales, programas de evaluación y objetivos cuantificables. La nueva estructura organizacional proporciona un marco que ordena la forma en que se deben llevar a cabo las tareas dentro de la empresa.

Para comprender a fondo los procesos organizacionales y las experiencias de las personas en la empresa, se adoptó un enfoque fenomenológico. Se realizaron observaciones, encuestas y reuniones con el dueño, obteniendo información relevante sobre el funcionamiento de la organización y la ejecución de los procesos internos.

Además, se desarrollaron fragmentaciones de los procesos administrativos, cursogramas y matrices de sistema administrativo. Para fortalecer los mecanismos de control de gestión, se diseñaron matrices de control interno, que ayudarían a alcanzar los objetivos establecidos.

Para finalizar, se agradeció la disposición de todo el personal de "M.T" para brindar la información necesaria durante la ejecución de este trabajo, así como la colaboración del autor en la investigación en la organización, que permitió completar su formación teórico-práctica y desarrollar habilidades y actitudes como estudiante universitario para afrontar con responsabilidad dicho proyecto de investigación



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
Práctica Profesional LA 2023



# APÉNDICE



## APÉNDICE 1: ESTRUCTURA ENTREVISTA

Ficha de observación:

### GUIA DE OBSERVACION

Nombre de la empresa	
Nombre del observado	
Puesto o cargo	
Antigüedad en el puesto	
Edad del observado	

INSTRUCCIONES: observar si la ejecución de las actividades marcando con una (x) el cumplimiento de acuerdo con la escala establecida (si, no, tal vez)

OBJETIVO: observar y evaluar el desempeño realizado por el trabajador

Dentro de la empresa.

No.	ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	TALVEZ	OBSERVACIONES
1	Llega a tiempo al trabajo				
2	Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada				
3	Cumple con el uniforme requerido				
4	Elabora sus actividades en tiempo y forma				
5	Ejerce un buen comportamiento en el grupo de trabajo				
6	Verifica que la maquinaria funcione correctamente				
7	El espacio donde trabaja es el adecuado				
8	Elabora su trabajo con calidad				

**Entrevista al gerente general**

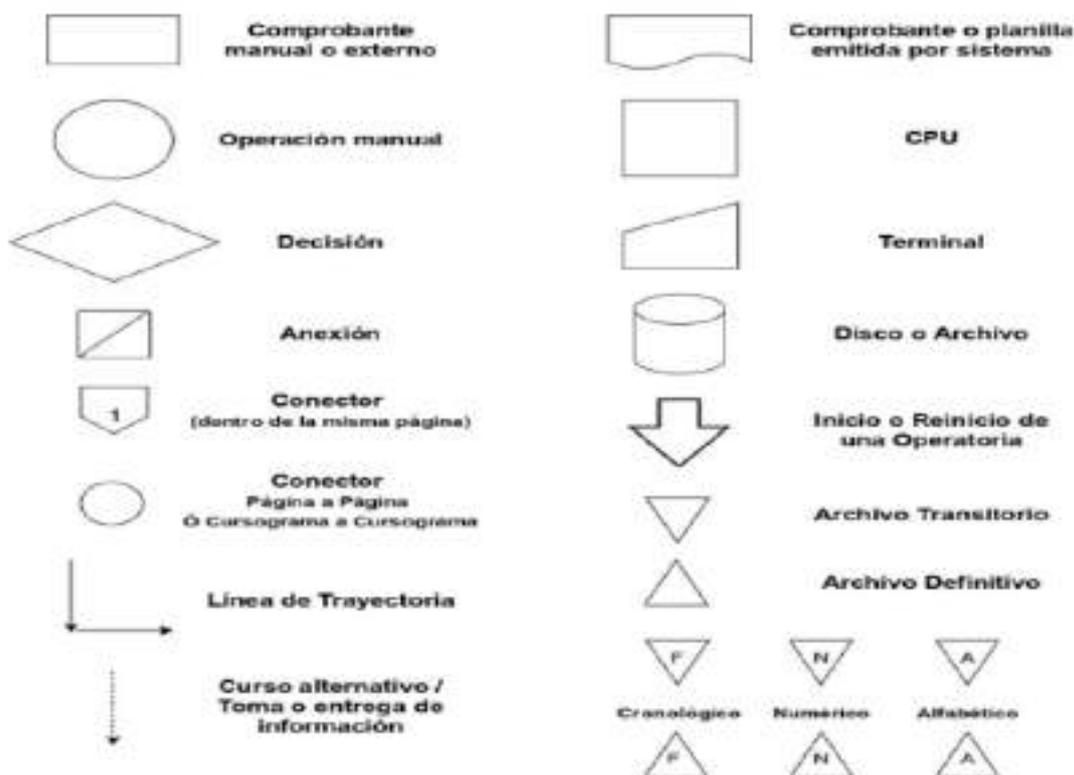


- 1) ¿Podría comentarnos brevemente la historia de la empresa?, ¿Cómo nació la misma?
- 2) ¿Cuál es la razón de ser de “M.T”?
- 3) ¿Con qué recursos cuenta actualmente el negocio? (considerando como recursos a los bienes de cambio y bienes de uso)
- 4) ¿Cómo está conformada la empresa?
- 5) ¿Cuáles son los valores que predominan en la organización?
- 6) ¿En qué aspectos falla? ¿Cuáles son sus debilidades?
- 7) ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quiénes participan? ¿Cuáles son las decisiones que están bajo su responsabilidad?
- 8) Ante una situación de conflicto o discrepancia, ¿Cómo deciden resolverlo?
- 9) Con respecto a los proveedores del negocio, ¿podría calificar el proceso de selección de los mismos? ¿Cuáles son los criterios que toman en cuenta para elegirlos?
- 10) Considerando la incorporación de personal a la empresa, ¿Cuáles son los requisitos que tiene en cuenta?
- 11) Si nos basamos en la competencia, ¿Cómo definiría a los principales competidores?
- 12) ¿Cómo ve a la empresa actualmente?
- 13) ¿Cuál es la propuesta de valor de “M.T”?
- 14) ¿Cómo se comunican los objetivos a los colaboradores?
- 15) ¿Dichos objetivos están alineados a la estrategia de la misma?
- 16) Viendo el Organigrama, ¿usted cree que el mismo se aplica en la práctica? ¿Qué modificaciones le haría?
- 17) ¿Cómo se delimitan las funciones en cada puesto? ¿Se dispone de un manual de funciones?
- 18) ¿Cómo se comunica a un nuevo empleado sus funciones en la empresa?
- 19) ¿La empresa opera con algún sistema de información? De ser afirmativo, ¿qué áreas de la empresa lo utilizan?
- 20) ¿Se cuenta con un sistema de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan?
- 21) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? Dichas evaluaciones, ¿tienen influencia en los incentivos?
- 22) ¿Dispone de sanciones por mal comportamiento o mal desempeño?
- 23) ¿Cómo cree usted que es la relación entre los empleados y de éstos con sus superiores?
- 24) ¿Existen reglas o normas de convivencia dentro de la empresa?
- 25) ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes que no pueden descuidarse o son fundamentales para el logro de las metas de la empresa? ¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
- 26) ¿Realizan reuniones periódicas con los colaboradores para evaluar el avance de las metas, anticiparse a lo que puede llegar a pasar? En estas reuniones, ¿suelen surgir nuevas ideas o estrategias por parte de los empleados?



- 27) ¿Cuáles considera las fortalezas de la empresa?
- 28) ¿Cuáles considera las oportunidades de la empresa?
- 29) ¿Cuáles considera las debilidades de la empresa?
- 30) ¿Cuáles considera las amenazas de la empresa?
- 31) ¿Cómo impactó el actual contexto económico-financiero en la empresa en particular?
- 32) ¿Cómo proyecta a “M.T” en 5 o 10 años? ¿Qué espera de la misma?

### Guía de símbolos utilizados en la elaboración de cursogramas



### **CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS ACTUALES**

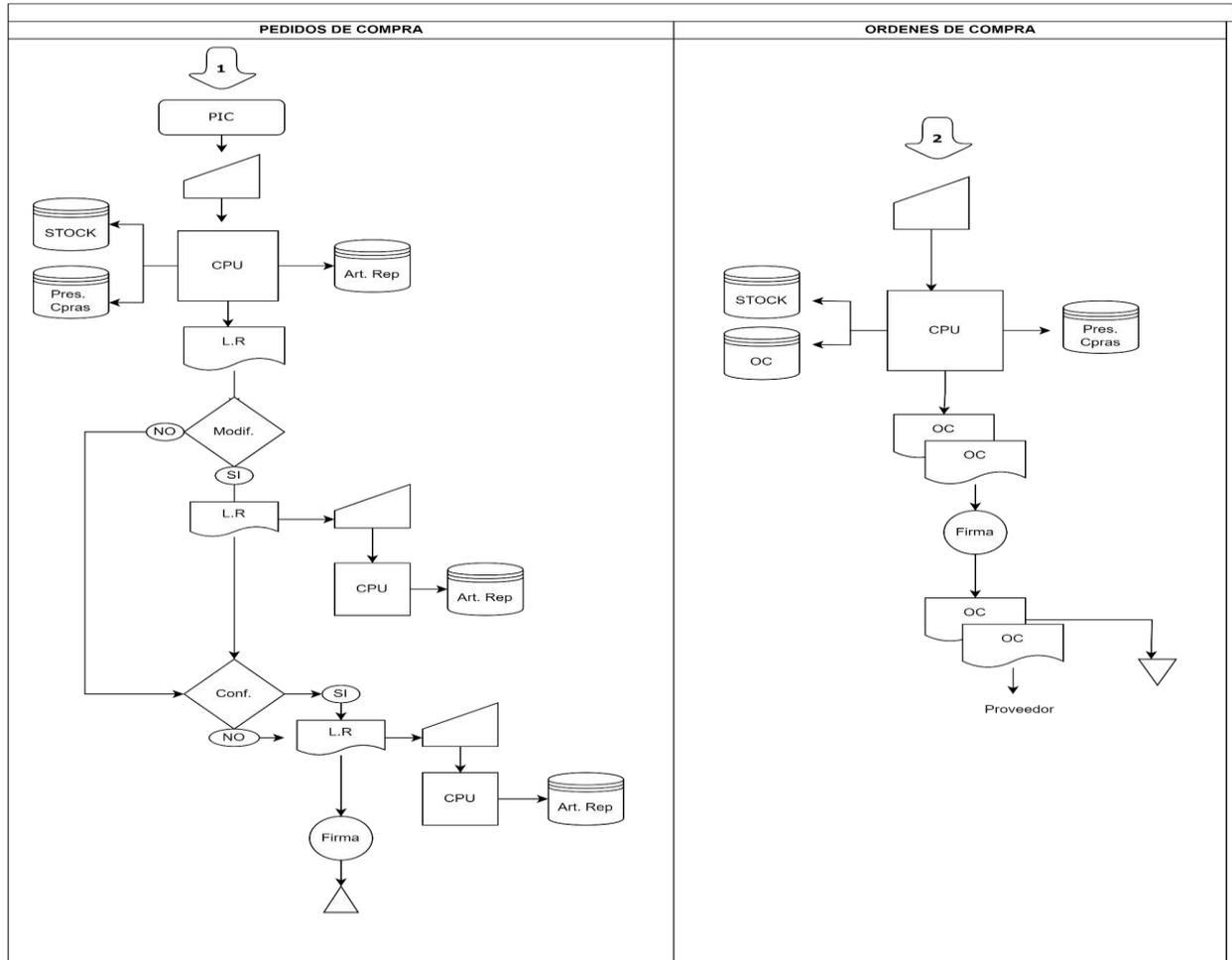
OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

**Cursograma N°1:** Circuito de emisión de la Orden de Compra

Se diseñó el proceso desde que se detecta la necesidad hasta que se genera la orden de compra



GERENTE GENERAL

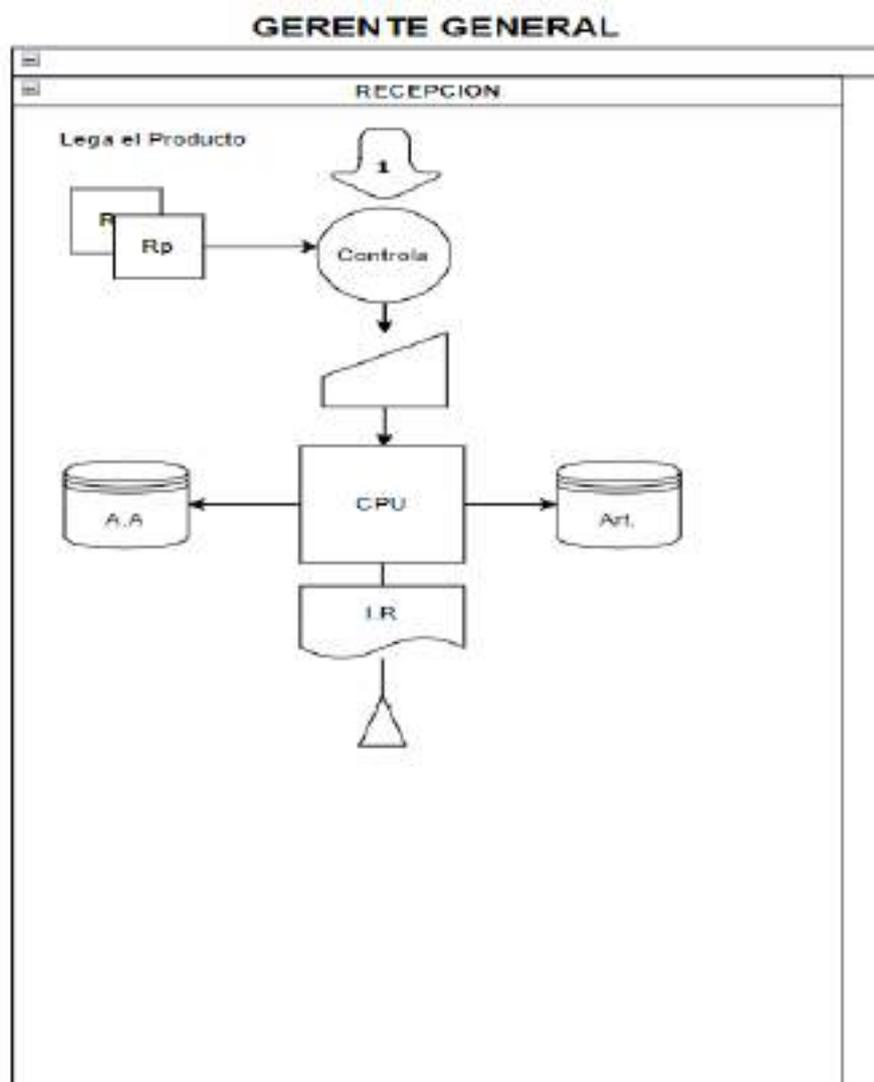


Fuente: Elaboración propia

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

**Cursograma N°2:** Circuito de Recepción de Bienes de cambio

El proceso se diseñó para optimizar las tareas en la recepción de los bienes en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO

**Cursograma N°3:** Circuito de Conformidad de la Factura del Proveedor

El proceso se diseña desde que llega el producto hasta que se genera los correspondientes informes de inconsistencias

## CURSOGRAMAS DE OPERATORIAS PROPUESTAS

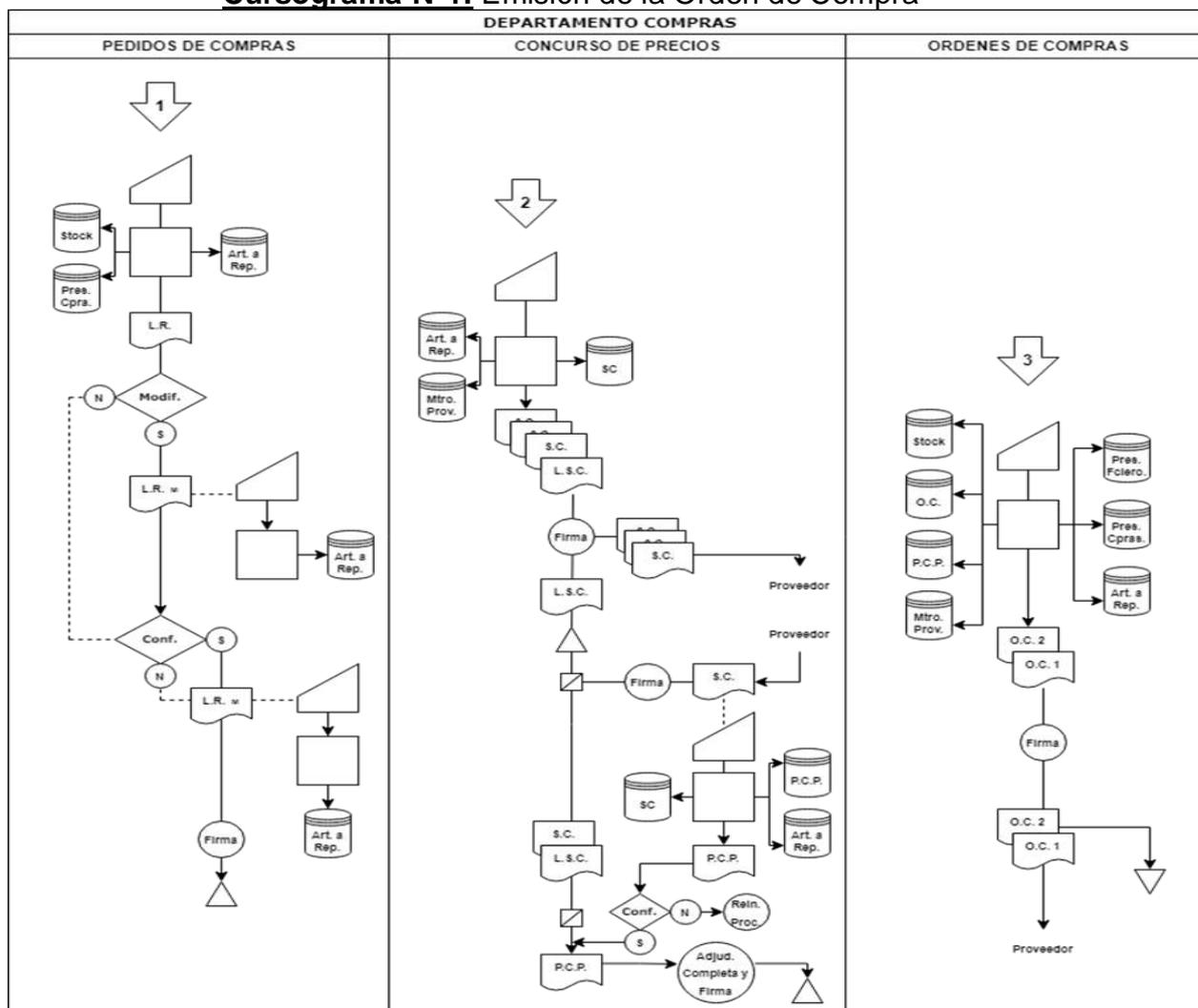


Con el propósito de optimizar los procesos descritos en los cursogramas actuales en la empresa mencionados anteriormente, se llevó a cabo el diseño de los cursogramas propuestos a la organización. Estos cursogramas tienen como objetivo principal lograr una mayor claridad en las responsabilidades, facilitar una mejor coordinación y flujo de trabajo, y, sobre todo, mejorar la toma de decisiones

**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**

En el proceso descrito, se detalla desde la detección de la necesidad hasta la emisión de la orden de compra que se envía al proveedor seleccionado. La selección del proveedor se realiza mediante un concurso de precios, basándose en las solicitudes de cotización emitidas por los proveedores.

**Cursograma N°1: Emisión de la Orden de Compra**



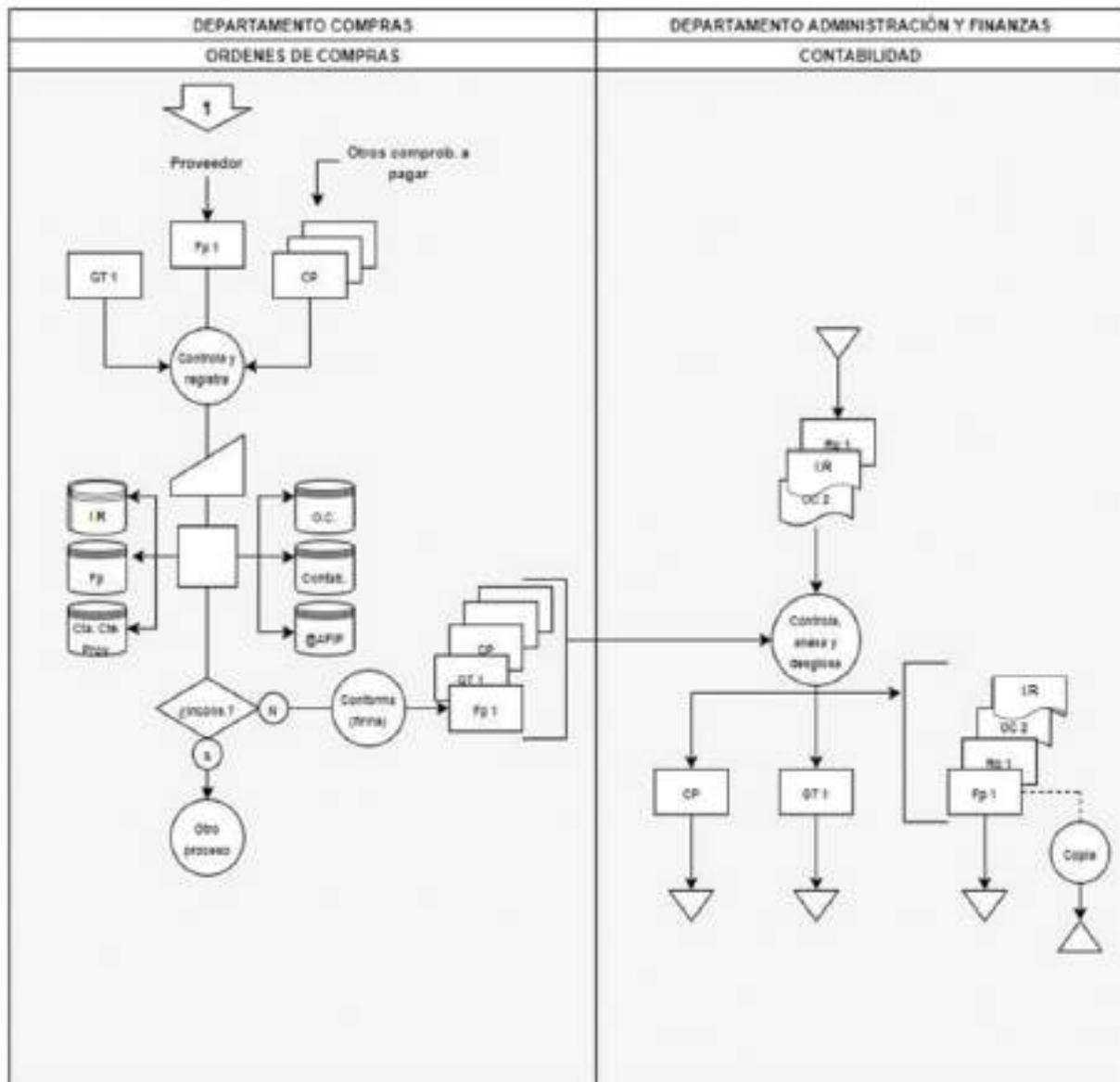
Fuente: Elaboración Propia

**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAMBIO**





### Cursograma N°3: Conformidad de la Factura del Proveedor



Fuente: Elaboración Propia

#### Bibliografía

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Borsani, W. (2002). *La técnica de organización y métodos*. Limusa.
- Folgar, O. (2009). *Los procedimientos, cursogramas y formularios*. Limusa.
- Fowler, N. E. (2005). *Organización de sistemas contables*. Pearson
- Ghillione, J. J. (2008). *Diseño de estructuras*. Limusa.
- Ghilli-Gomez Fulao, G. (2008). *Estructuras y procesos*. Limusa.



- Hoffman, E., & Testai, R. (2011). *Organización administrativa y contable de empresas*. Pearson
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Magdalena, F. (2012). *Sistemas administrativos: estructura y procesos*. Pearson
- McLeod Jr., R. (2011). *Sistemas de información gerencial*. Pearson
- Mintzberg, H. (1997). *Diseño de organizaciones eficientes*. Prentice Hall.
- Pérez-Carballo Veiga, J. (2010). *Control de gestión empresarial*. Pirámide.
- Robert Simons (1995). *Palancas de control*. Harvard Business Review Press.
- Santillana González, J. R. (2007). *Establecimiento de sistemas de control*