

# TRABAJO FINAL:

## Diseño e implementación de herramientas de control de gestión en empresa familiar.

- **Autora:** Rulli, Paulina. DNI: 40.215.842. [paulinarulli@gmail.com](mailto:paulinarulli@gmail.com)
- **Tutor:** Lic. García Javier Antonio. [jagarcia@face.unt.edu.ar](mailto:jagarcia@face.unt.edu.ar)
- **Materia:** Opción de Práctica Profesional
- **Modalidad:** Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real

## ÍNDICE

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Modalidad.....	4
4. La empresa.....	4
5. Contexto de la empresa.....	4
6. Planteamiento del problema u oportunidad.....	5
7. Preguntas de investigación.....	5
8. Objetivos:	
8.1. Objetivo general.....	5
8.2. Objetivos específicos.....	5
9. Marco Teórico.....	5
10. Marco Metodológico:	
10.1. Enfoque y diseño.....	9
10.2. Justificación y viabilidad.....	10
10.3. Instrumentación.....	10
11. Empresa familiar.....	10
12. Estrategia.....	11
13. Arquitectura organizacional.....	12
14. Sistemas de palancas de gestión	
14.1. Sistema de creencias.....	14
14.2. Sistema de límites.....	15
14.3. Sistema de control interactivo.....	17
14.3.1. Análisis FODA.....	18
14.3.2. Estrategias FO-FA-DO-DA.....	19
14.4. Sistema de control y diagnóstico.....	19
14.4.1. Factores claves de éxito.....	20
15. Indicadores.....	20
16. Tablero operativo para sector cobranza.....	21
17. Recomendaciones de la implementación.....	27
18. Conclusiones.....	28
19. Anexo.....	29
19.1. Método SERVQUAL.....	29
20. Apéndice.....	30
21. Referencias.....	39

## 1. RESUMEN

Hoy en día, las empresas enfrentan condiciones de gran competencia, ya no solo compiten con su entorno cercano, sino que, gracias a tecnologías nuevas, se enfrentan al mundo entero, junto a cambios de tipo social y económico. Estas condiciones les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento.

Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en las empresas e implementar sistemas de control de gestión. Es una necesidad de las empresas familiares quienes representan 75% de las empresas nacionales en Argentina. (Miskoski. 2016).

Para el presente trabajo se analizó Moto Sáenz Peña, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986.

A partir de procesos y observaciones realizadas en la empresa, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no están debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara.

Por tanto, se descubre la necesidad de herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña. Así, el objetivo del presente trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión en una empresa familiar.

El enfoque metodológico del trabajo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. Se trata de una investigación interpretativa con diseño de Investigación-Acción, siendo el objetivo comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

**Palabras claves:** Control de gestión - Formalización de procesos - Herramientas de gestión - Empresa familiar

## 2. INTRODUCCIÓN

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

El presente trabajo de Práctica profesional de la Licenciatura en administración se realizó en Moto Sáenz Peña, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986. Se observó una falta de formalización de los procesos, definición de los puestos y profesionalización de los mismos. No se encuentra definida formalmente lo que se trata de estrategia y objetivos. En cambio, se puede observar que muchas decisiones se toman en el momento del problema sin un parámetro o, en caso de existir, no son completamente cumplidos.

Por ello que el problema principal a estudiar en el presente trabajo es dicha carencia de estructuración, formalización y de objetivos definidos, junto con sus respectivas relaciones, que intervienen en todo el sistema de entrega de valor a los clientes. El objetivo del trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión.

La eficiencia de un sistema de control de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que serán monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Las etapas que se llevaron a cabo durante el desarrollo y posterior al análisis de la empresa en cuestión fueron: observación de los puestos, trabajo en empresa, entrevistas semiestructuradas y reuniones con empleados y directorio, recolección de datos, análisis de la base de datos, relevamiento de documentación, creación de sistemas de palancas de gestión junto a sus correspondientes herramientas (misión, visión, valores, organigrama, FODA, manuales de tareas, factores claves de éxito, indicadores, entre otros), así también participación y dirección de reuniones grupales del equipo estratégico. Una vez finalizadas las palancas de gestión se continuó específicamente en el sector de cobranzas, con indicadores de control de gestión y un tablero operativo de cobranzas realizado mediante el programa Power BI.

### 3. MODALIDAD

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” en el contexto de una empresa familiar de rubro comercial de San Miguel de Tucumán.

### 4. LA EMPRESA

La empresa analizada se encuentra en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986.

Moto Sáenz Peña nació de la mano de dos amigos, Hugo y Daniel, quienes se propusieron emprender en el rubro de reparación y reventa de autos. Iniciaron en casa de uno de los socios sin conocimiento alguno. Como el negocio en ese entonces no del todo rentable, decidieron incursionar en el rubro de repuestos de motos, en ese entonces un rubro viable. Así es como nació Moto Sáenz Peña SH.

Luego, en 2014, Hugo fallece por cáncer y antes de ello, el mismo decidió vender su parte de la empresa a Daniel con el objetivo de que en el futuro no haya problema de intereses con su descendencia. Ese mismo año, 2 de los hijos de Daniel tomaron las riendas del negocio, cada uno en una gerencia (uno comercial y otra financiera/administrativa) ya que tenían estudios y motivación sobre los negocios.

Hoy en día la empresa es una sociedad unipersonal, en curso de cambio de persona jurídica, ya que se decide transferir lentamente a los hijos la totalidad de Moto Sáenz Peña. Por ello, el fundador no ejerce el 100% de su puesto como directivo, sino sus hijos.

Hoy Moto Sáenz Peña cuenta con 7 sucursales incluida casa central, ventas al NOA y espera expandirse a otras provincias y con objetivo futuro a la exportación.

Actualmente, la empresa cumple 35 años de trayectoria en el rubro, razón por la cual se encuentra en constante cambio y en un proceso de mejora en casi todos sus procesos y proyectos.

### 5. CONTEXTO DE LA EMPRESA

A partir del trabajo, observaciones realizadas en la empresa y entrevistas, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no están debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara. Además, algunos puestos desconocen hacia quienes responden como jefe o encargado. Hoy en día, se busca personal capacitado y profesional para lograr un mayor crecimiento de la empresa, analizando cada puesto y sus procesos de mejora.

Por tanto, se descubre la necesidad de herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña.

## 6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Actualmente en la empresa donde se realizará el trabajo de campo, se observa una falta de formalización de los procesos, definición de los puestos y profesionalización de los mismos. No se encuentra definida formalmente lo que trata de estrategia, estructura, objetivos, entre otros.

En cambio, se puede observar que muchas decisiones se toman en el momento del problema sin un parámetro o, en caso de existir, no son completamente cumplidos.

Por ello que el problema principal a estudiar en el presente trabajo es dicha carencia de estructuración, formalización y de objetivos definidos, junto con sus respectivas relaciones, que intervienen en todo el sistema de entrega de productos de valor a los clientes.

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

## 7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación de Moto Sáenz Peña en el año 2021?
- ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión que son posibles de implementar en Moto Sáenz Peña?
- ¿Qué mecanismo de control son necesarios para Moto Sáenz Peña?

## 8. OBJETIVOS

### 8.1. Objetivo general

- Elaborar un plan de implementación de control de gestión dentro de empresa familiar "Moto Sáenz Peña".

### 8.2. Objetivos específicos

- Evaluar los sistemas de control de gestión
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Diseñar herramientas de control de gestión

## 9. MARCO TEÓRICO

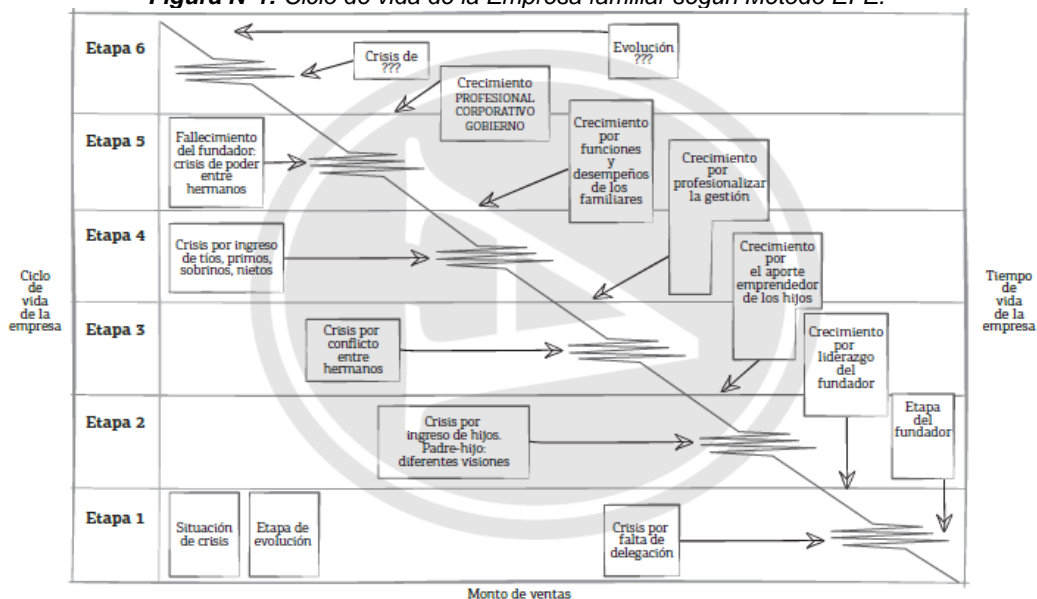
### Empresas Familiares

Santiago Dodero (2002) declara que en general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que

la define no es su tamaño ni su calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

También, Santiago Dodero (2019) en su libro “el método EFE” propone un método de empresas familiares exitosas –EFE–, que sirva como guía para quienes estén interesados en saber cómo conseguir que una EF pueda ser exitosa en un mundo globalizado y tan competitivo como el actual. El Método EFE® está focalizado en los estilos de liderazgo de los directivos familiares (fundadores y sucesores), en el ingreso de los hijos a la empresa, en el trabajo intergeneracional familiar, en el de los hermanos, en cómo lograr trabajar en equipo con familiares, y en cómo introducir las mejores prácticas de comunicación, de resolución de conflictos, de gobierno de la empresa y de la familia empresaria, y en planear la sucesión.

**Figura N°1: Ciclo de vida de la Empresa familiar según Método EFE.**



Fuente: Dodero (2019).

En este contexto, la carencia de profesionalización, es causal de que las empresas no crezcan generando crisis que podrían terminar con la muerte de las mismas. Ángel Meroño define la profesionalización de las empresas familiares como la idoneidad que tienen los directivos y los sistemas de gestión, que permiten el funcionamiento eficiente de la propiedad familiar. (Meroño 2009)

Por otro lado, es importante destacar la importancia de la documentación de procesos ya que tiene una utilidad palpable, es una tarea dinámica que busca la mejora continua de la empresa. Nos permite conocerla y comprenderla mejor, establecer objetivos y orientar al personal hacia la consecución de estos.

### Control de gestión

Control de Gestión es el proceso administrativo que comprende el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos. Por ello se procura

aplicar un proceso de implantación de la estrategia; analizar los tipos de control empleados en la organización; determinar el grado de desarrollo de las palancas de control, determinar indicadores; desarrollar un mapa estratégico y elaborar un cuadro de mando integral. A su vez, resulta crucial establecer objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo; determinar iniciativas estratégicas para lograr los mismos a través de una relación causa-efecto y generar información adecuada que permita la toma de decisiones gerenciales.

El objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de lo que se llama “congruencia de las metas”

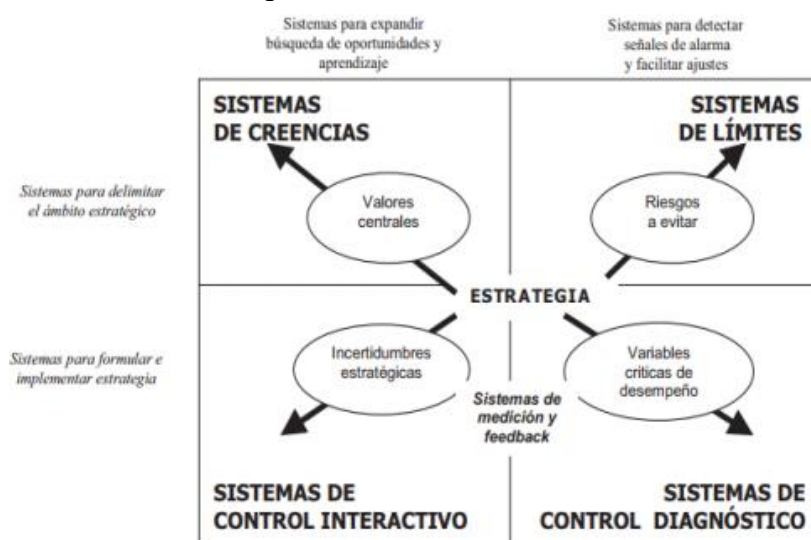
### Sistemas de palancas de control

Robert Simons (1995) desarrolló, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

Los sistemas de control administrativo son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Dentro de dicha definición son importantes, como las rutinas y los procedimientos formales, por ejemplo, planes, presupuestos y sistemas de monitoreo de participación en el mercado. Segundo, los sistemas de control administrativo son sistemas basados en la información. Los gerentes generales usan la información con diversos propósitos: para demarcar el territorio en el cual los subordinados deben buscar oportunidades, para comunicar planes y metas, para supervisar el cumplimiento de planes y metas, y para mantenerse informados e informar a otros de los desarrollos emergentes.

Estos sistemas basados en la información se convierten en sistemas de control cuando se usan para mantener o alterar los patrones de las actividades de la organización. Los patrones deseables incluyen no solo actividades orientadas a una meta, sino también patrones de innovación no anticipada.

**Figura N°2:** Palancas de control.



Fuente: Simons (1995).



En la anterior figura se observa la estrategia comercial. En el segundo nivel se introducen cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

1) **Sistemas de creencias:** Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Esos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la firma. Un sistema formal de creencias se crea y se comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y de propósitos. El propósito principal del sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

2) **Sistemas de límites:** Demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. Aunque los sistemas de límites son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.

3) **Sistemas de control interactivo:** Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación.

Todos los sistemas de control interactivo tienen cuatro características que los definen:

- La información generada por el sistema es un tema importante y recurrente al que se abocan los niveles más altos de la gerencia;
- El sistema de control interactivo exige atención frecuente y regular de los gerentes de operación en todos los niveles de la organización;
- Los datos generados por el sistema se interpretan y discuten en reuniones cara a cara de superiores, subordinados y pares;
- El sistema es un catalizador del desafío continuo y del debate de los datos subyacentes, los supuestos y planes de acción.

4) **Sistemas de diagnóstico de control:** Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Tres características distinguen a este sistema: la capacidad de medir los resultados de un proceso, la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. Estos sistemas intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimiento son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Las mismas influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo.

## Estrategia

Michael Porter (2008) afirma que la unidad comercial tiene, en general, dos maneras de responder a las oportunidades del ambiente externo y establecer una ventaja competitiva sustentable: bajo costo y diferenciación.

**Costo bajo:** El liderazgo de costos se alcanza mediante enfoques como las economías de escala de producción, los efectos de las curvas de experiencia, el control férreo y la minimización de costos.

**Diferenciación:** El principal objetivo de esta estrategia es diferenciar el producto de la unidad comercial ofreciendo algo que los clientes consideren único. Entre los métodos de diferenciación de productos se encuentran la lealtad a la marca, mejor servicio a clientes, redes de distribuidores, diseño y características de productos y tecnología.

## Tablero de comando operativo

Ballvé (2008) refiere que el tablero operativo es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, compras, comercial, producción, logística, etc. de una empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

Cada proceso operativo podrías tener un tablero que permitiera dirigir a partir del mismo, cuyo usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa. Si el tema a monitorear es la clave del negocio, es lógico y deseable que sea utilizado también por el gerente general o dueño, en la medida en que le dé un uso adecuado.

Para empresas que cuentan con directores generales con alto contenido operativo en su trabajo, es bueno que se comience por tener información operativa, porque es la que él maneja, la que conoce.

Todos los días se toman decisiones y se dirige, por lo tanto, conviene hacerlo con información sistematizada. El tener información de períodos largos: mensual, trimestral, semestral, etcétera, hace que haya que hacer un esfuerzo especial para verla y analizarla, y en definitiva trabajarla. Si no hay información diaria los Tableros tienden a dejar de usarse.

Si el gerente general quiere implementar un tablero de control, parece recomendable comenzar por un tablero operativo que le sea propio, que le permita tener disponibilidad de la información, con el objetivo que sea el puente a la dirección de tipo estratégica.

## **10. MARCO METODOLÓGICO**

### **10.1. Enfoque y diseño**

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, ya que el objetivo es comprender y resolver

problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Es una investigación con paradigma socio-crítico. El muestreo será de tipo no probabilístico.

### 10.2. Justificación y viabilidad

Se considera que la investigación es viable, puesto que se dispone de los recursos necesarios, como ser el apoyo por parte de la gerencia y personas de altos mandos en el desarrollo del trabajo, acceso a la información, además de contar con acceso a los softwares adecuados para llevarla a cabo.

### 10.3. Instrumentación

En primera medida, se recabará datos cualitativos mediante lectura de bibliografía relacionada con el tema, así también como observación en la empresa. Adicionalmente se realizarán entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos, utilizando como instrumento un cuestionario guía; con la mayor cantidad de actores posibles, que estén involucrados en el proceso, tanto como empleados operativos, como personal de altos mandos y los dueños. También se procederá a revisión documental y de software para recabar información en la base de datos de la empresa.

Luego, se utilizará Microsoft SQL Server y Power BI para describir y modelar el comportamiento estructural del problema en cuestión.

Microsoft SQL Server es un sistema de gestión de base de datos relacional, desarrollado por la empresa Microsoft.

Power BI es un servicio de análisis empresarial de Microsoft, su objetivo es proporcionar visualizaciones interactivas y capacidades de inteligencia empresarial. La herramienta te permite obtener de manera fácil, información de valor de tus datos, trabajando desde Excel para analizarlos y visualizarlos de forma autónoma.

## APLICACIÓN

### 11. EMPRESA FAMILIAR

El Método EFE parte de un concepto novedoso de ciclo de vida de la empresa familiar (EF), con las respectivas crisis que deberá superar. La finalidad es que las familias empresarias reconozcan las características específicas de las etapas que está transitando su empresa y las crisis propias de cada una de ellas. Y de esta manera, ayudarlas a tomar conciencia para que puedan aprender cómo superar cada crisis. (Doderó.2019)

- **Primera etapa:** Es la etapa inicial de la empresa, en la que los fundadores (Daniel y Hugo) iniciaron Moto Sáenz Peña. Ambos, con una clara visión, pasión y dedicación a la empresa fueron los impulsores para que hoy en día siga en pie. Se observaba un ambiente muy familiar entre dueños-empleados.

- **Primera crisis:** Al dividirse el mando entre dos socios, se pudo observar “las dos caras de la moneda” en lo que se refiere a delegación. Por un lado, Hugo se caracterizó por tener una gran pasión por lo que hace, estaba constantemente en la empresa, pero delegaba muy poco. En cambio, Daniel se caracterizó por su motivación continua en invertir en nuevas oportunidades que ayudarían al crecimiento de la empresa. También se caracterizó por tener la capacidad de delegar tareas y por confiar en sus pares para la ejecución de las mismas.
- **Segunda etapa:** En esta etapa los dueños fundadores aprenden a liderar e incorporar personal. Aquí se observó que un gran número del personal fue seleccionado en base a conocidos en común, familiares, amigos, etc. Si bien ejercían perfectamente sus tareas, no era un personal capacitado, profesional ni poseían puestos formales.
- **Segunda crisis:** Ante el ingreso de los hijos a la empresa se destaca la visión de los mismos. Daniel siempre fue una persona abierta a los cambios que sus hijos le sugerían, no poseían conflictos entre ellos ya que sus estilos de dirección eran similares. En cambio, por parte de la descendencia de Hugo, no se observó motivación ante el negocio, no eran ordenados ni responsables. Por esta razón es que su padre decide no permitirles la dirección de la empresa, dejando únicamente en el mando a los hijos de Daniel. De los 3 hijos de Daniel, los dos menores fueron los que se interesaron en el negocio, iniciando por los puestos operativos como reposidores o cajeros.
- **Tercera etapa:** En 2014 la empresa sufre una gran pérdida ante el fallecimiento de Hugo, quedando al mando solo Daniel. A medida que transcurrían los términos legales de la sucesión, los hijos de Daniel fueron tomando riendas de la dirección de Moto Sáenz Peña. Hoy en día se está transitando aún esta etapa, donde se busca personal mejor preparado, profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor a la compañía familiar.
- **Tercera crisis:** Si bien los hijos no poseen un tipo de liderazgo ni personalidades similares, no existen conflictos entre ellos. Se podría caracterizar como un “problema” o “crisis” la falta de comunicación en la toma de decisiones entre las áreas comercial y la administrativa/financiera, las cuales cada uno de ellos dirigen.

## 12. ESTRATEGIA

El uso más familiar reconoce a la estrategia como a un plan, o un curso de acción decidido conscientemente. El punto de vista de la estrategia como posición reconoce que las firmas eligen diferentes formas de competir en un mercado de productos. Pueden concentrarse en la diferenciación de productos, en el bajo costo o en grupos específicos de clientes. (Porter, 2008).

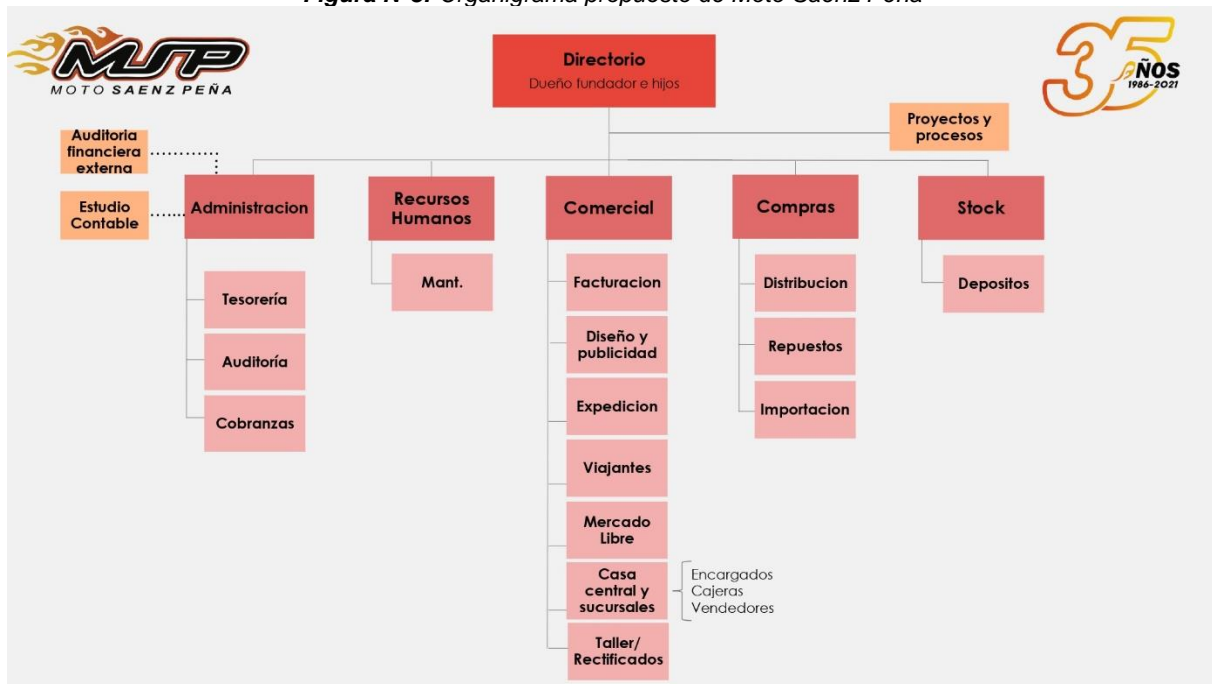
Respecto a la estrategia competitiva según Porter, Moto Sáenz Peña adopta una estrategia de diferenciación de producto. Sin embargo, no ofrecen a sus clientes el

precio más elevado del mercado. Su propuesta de valor radica en el servicio, en crear una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.

### 13. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

**Diseño organizacional:** Moto Sáenz Peña no posee una estructura formal definida, pero teniendo en cuenta las entrevistas con agentes de la empresa y con colaboración y aprobación de uno de los dueños, se propuso el siguiente organigrama:

**Figura N°3:** Organigrama propuesto de Moto Sáenz Peña



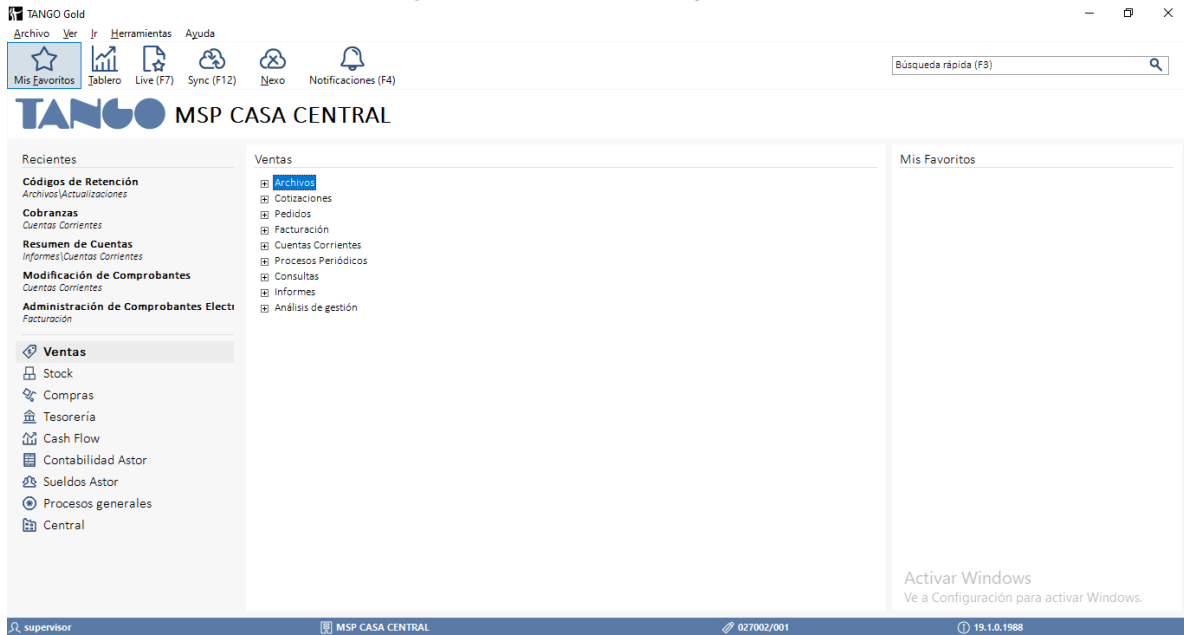
Fuente: Elaboración propia

Como propuestas a futuro se pueden destacar: creación de la gerencia de marketing, conformada por diseño y publicidad, mercado libre y community manager. También, desarrollar de manera más exhaustiva la gerencia de recursos humanos.

**Sistema de información:** La empresa actualmente posee un soporte de software de gestión llamado Tango Gestión. Dentro de este software se maneja casi la totalidad de la empresa, ya que posee diversos módulos: Ventas, compras, stock, tesorería, auditoría, entre otros.

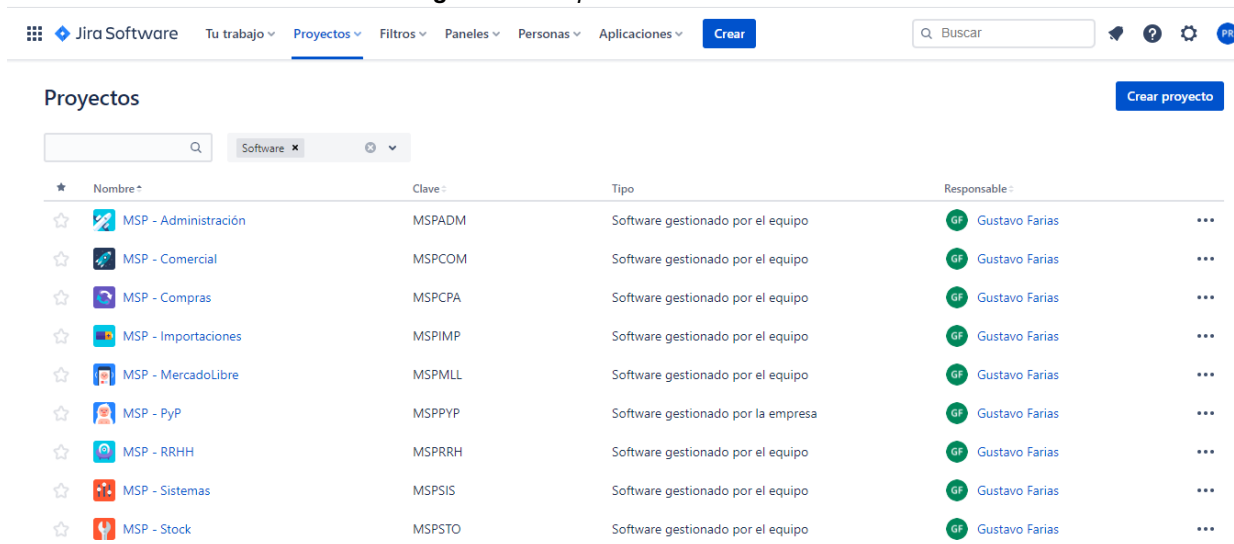
También se implementó este año Jira, que es una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos.

Figura N°4: Captura de Tango Gestion



Fuente: imagen otorgada por la empresa

Figura N°5: Captura de Jira Software



Fuente: imagen otorgada por la empresa

**Sistema de incentivos y recompensas:** Actualmente Moto Sáenz Peña no cuenta con un sistema de incentivos; no se otorgan incentivos remunerativos por objetivo cumplido o buen desempeño. Sin embargo, si se reconoce al empleado por tarea bien hecha. Como incentivos formalizados se podrían destacar el porcentaje de comisiones para vendedores y viajantes.

## 14. SISTEMAS DE PALANCAS DE CONTROL DE GESTION

### 14.1. Sistema de creencias

El sistema de creencias se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa.

Las declaraciones de misión, visión, los credos y propósitos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y pueden considerarse parte de un sistema cuando son: formales, basados en información y cuando son usados por la gerencia para manejar o alterar los patrones de actividades de la organización. (Simons R. 1995)

Moto Sáenz Peña no contaba con declaración de misión y visión o valores; hoy la misma se encuentra en un proceso de mejora sobre los aspectos que se refieren a los estos conceptos.

Luego de entrevistas con uno de los dueños de la firma, se llevaron a cabo reuniones conformadas por el directorio y gerencias, con el objetivo de formalizar el sistema de creencias para fortalecer la empresa internamente, y así, mostrar al público objetivo formalidad y unión.

Es por ello que las declaraciones de misión, visión y valores propuestas en el presente trabajo y aprobadas por el directorio, son las siguientes:

**Misión:** “Nuestra misión está en cuidar, acompañar y asesorar a nuestros clientes con experiencias únicas mediante nuestra madurez y experiencia en el mercado.”

**Visión:** “Nuestra visión es ser la empresa con el mejor equipo profesional, ser admirada por nuestros clientes y colaboradores; a quienes entendemos, guiamos y acompañamos con experiencias únicas.”

**Valores:**

- **Enfoque de la pirámide invertida:** Estamos siempre a disposición de nuestros clientes, desde nuestro directorio hasta nuestros vendedores. Solo así se puede lograr finalmente lo que queremos: excelencia en el servicio.
- **Creadores de ideas:** Creemos en la búsqueda constante de cosas nuevas que nos permitan evolucionar, enfocados en generar mejores procesos comerciales, gestionando alianzas, incorporando nuevas tecnologías, pensando distinto y proyectando siempre hacia el futuro.
- **Resolutivos:** Somos un grupo de personas que siempre estamos en movimiento, buscando nuevas maneras de innovar y pensando en resolver cualquier asunto o problema con eficacia, rapidez y determinación.
- **Honestos y asertivos:** Desarrollando nuestra capacidad para resolver, entender y acompañar a nuestros clientes, nos basamos siempre en el respeto y lealtad hacia ellos y hacia cada uno de nosotros.

- **Espíritu de equipo:** ¡Uno para todos y todos para el cliente! Trabajamos en equipo complementando nuestra experiencia, responsabilidad y servicio.

Los valores que se han mencionado con anterioridad, sientan la base de la **Filosofía** de la empresa la cual “está basada en cuidar nuestros clientes y las alianzas con los proveedores, estar comprometidos con ellos, ser siempre responsables y honestos sobre los mismos.”

La **cultura** no se encuentra formalizada ya que el cambio de generaciones en el mando generó que convivan dos culturas diferentes dentro de la empresa; en primer lugar, la de empleados con mayor antigüedad que permanecen en la empresa desde la primera generación donde dirigían los Sres. Hugo y Daniel, y en segundo lugar los empleados que ingresaron recientemente a la empresa en el mando del Sr. Daniel y sus hijos. Hoy, se busca unir ambas culturas en una, donde todos los que forman parte de Moto Sáenz Peña se sientan identificados y cómodos con la manera de trabajar.

#### Propuesta formal:

Es una cultura donde prima el respeto mutuo entre empleados, dueños, proveedores y clientes. Se pone de manifiesto que los miembros del equipo, incluido el fundador y dueños, hacen lo mejor para satisfacer a sus clientes sin importar lo que pase alrededor. Una cultura donde los jefes mantienen contacto con todos los puestos de la empresa, los clientes y proveedores.

**Tipo de liderazgo:** Daniel Goleman, en su artículo “Liderazgo que obtiene resultados” (1998) describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

Se observan un tipo de liderazgo según cada hijo del Sr Daniel. Su hijo se destaca por un liderazgo visionario y orientativo ya que motiva a los empleados mediante una visión clara y emocionante. Así, hace ver a cada uno cuál es el papel dentro de la misma.

En cambio, su hija posee más bien un liderazgo similar al autoritario ya que normalmente emplea instrucciones cortas, concretas y precisas y no suele estar en la empresa ya que se maneja por fuera de la misma y esto provoca a veces la desmotivación de los miembros del grupo

## **14.2. Sistema de límites**

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. (Simons R. 1995)



## Limites en la conducta comercial

Moto Sáenz Peña no contaba con un **organigrama** formal y comunicado a todos los miembros de la empresa. Actualmente, en el mes de Mayo se definió junto a la gerencia general una propuesta de organigrama, el cual refleja la estructura de la empresa y puestos.

Puesto que la empresa se encuentra en constante mejora, se observa como proyecto a corto plazo la realización de **manuales de procesos y manuales de tareas** para cada puesto. Se inició actualmente con redacción de manuales de ciertas tareas a cargo del puesto “encargado de cuentas corrientes” y de los “vendedores viajantes”. Se espera que se continúe en primera medida con los puestos administrativos, para luego, continuar con comercial y compras hasta llegar a todos los puestos.

Los manuales una vez realizados se aprobarán por la persona a cargo del puesto descrito en el manual y luego compartido.

*Figura N°6: Portada de Manual de proceso para carga de comprobantes de cobranzas*

	
Proyecto: Documentación – Cuentas Corrientes	MSP
Tipo de documento: DOC: Documentación	
Documento: Comp. Créditos	
Versión: 1	Autor: Paulina Rulli
Fecha: 02/04/2021	

**CARGA Y CONTROL DE COMPROBANTES DE CRÉDITO PARA CUENTAS CORRIENTES**

**ÍNDICE**

**INTRODUCCIÓN**

Las cuentas por cobrar (Cuentas Corrientes) constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Por dicha razón el proceso de carga y control de los comprobantes de crédito en cuentas corrientes es sumamente importante y clave para el puesto. A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizar dicha tarea.

**PROCESO**

Carga y Control de Recibos

*Fuente: Elaboración propia*

El **Sistema de Sanciones** no está formalizado, ya que al no haber problemas regularmente con el personal, se conversa con el responsable y el gerente de RRHH y se deciden las sanciones en el momento que se produce el incidente. Si están definidas ciertas políticas, como, por ejemplo: en caso de existir faltantes en caja, se le descuenta del sueldo a la cajera; o si un cliente en condición cuentas corrientes

debe con un periodo mayor a cierta cantidad de días el vendedor viajante responsable del mismo no gozara de comisión una vez cobrada la deuda.

En cuanto al marco de normativas, se encuentra regulado, por un lado, por el SEDRONAR (Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el Narcotráfico) con respecto a la venta de las baterías de las motocicletas, las cuales poseen en su contenido Ácido Sulfúrico. Por otro lado, se encuentra regulado por el régimen de importaciones (Aduana).

Además de las herramientas antes descritas, la empresa cuenta con seguridad privada todos los días en todos los locales, así como cámaras de seguridad tanto en los mostradores como en las oficinas administrativas de casa central. Con la nueva normalidad se cumplen los protocolos con lo que se refiere al ingreso del local (medición de temperatura y alcohol en manos). No existe un sistema de ingreso para el personal como ser tarjetas magnéticas o por huella dactilar.

### Limites estratégicos

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y no deben intentarse. (Simons R. 1995)

No existe actualmente un plan estratégico definido y comunicado; sin embargo, los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo de la empresa es el de crear una experiencia de venta satisfactoria al cliente.

La empresa no posee limites muy rígidos a futuro, debido a la rápida evolución de la tecnología con respecto a medios de transporte eléctricos y el cuidado ambiental. Sin embargo, se podría definir como límite todos los productos relacionados a la “movilidad” como las motocicletas, bicicletas, automóviles.

### 14.3. Sistema de control interactivo

Los sistemas de control interactivo son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para estimular la búsqueda y el aprendizaje permitiendo que surjan nuevas estrategias, en la medida en que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas percibidas. (Simons R. 1995)

En cuanto al sistema de control interactivo se pudo observar que se realizan reuniones semanales de en el comercial donde participan gerente comercial y dueño de la

empresa que se encarga de dicha área, con el fin de planificar, tomar decisiones acerca de oportunidades que se presentan, informarse mutuamente sobre los temas que se presentaron durante la semana. También se posee semanalmente reuniones el equipo de mercado libre y el de diseño junto a un community manager para definir las publicidades y promociones en redes sociales de la semana en curso; reuniones quincenales con el equipo de estrategia, formado hace un mes, integrado por los dueños, gerente comercial, proyect manager, encargado de RRHH y encargada estratégica, donde se definen acciones de mejora general en la empresa y formalización de estrategias, objetivos, misión y visión, entre otros temas.

El espacio para la toma de decisiones y el planteamiento de opiniones y problemas está abierto hacia toda la organización, los mandos medios pueden tomar decisiones del movimiento cotidiano de la actividad, y se escucha siempre las inquietudes y opiniones de todos en la empresa.

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la empresa, pero son consideradas muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan, por lo que se elaboró junto al equipo estratégico un Análisis FODA y sus estrategias.

### 14.3.1. ANALISIS FODA

Figura N°7: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia

### 14.3.2. Estrategias FO-FA-DO-DA

Figura N°8: Estrategias FO-FA-DO-DA



Fuente: Elaboración propia

### 14.4. Sistema de control y diagnóstico

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles. (Simons R. 1995)

Hoy en día Moto Sáenz Peña no posee un sistema de metas y objetivos formalizado, si bien cada persona conoce sus metas dependiendo su puesto, no están totalmente definidos. Este año se implementaron los presupuestos en el área comercial.

Gracias al sistema de gestión Tango, se logra optimizar el manejo integral de los circuitos operativos y de ventas, se dispone de información en tiempo y forma para la propia gestión y a la vez se logra dar cumplimiento a las diversas exigencias del entorno.

También en el presente año se implementó Jira Software, donde se cargan todas las tareas de cada personal y se puede observar el tiempo que le llevo completar la misma, si tuvo complicaciones (se comenta dentro de la tarea), si necesita validación de otra persona, entre otras observaciones. Gracias a este software se posee mejor monitoreo sobre los proyectos de cada área.

Con la ayuda de la auditoría financiera externa, se realizan flujos de efectivo presupuestos y luego los reales a final de cada mes para controlar que se haya llegado al objetivo y en caso contrario qué medidas tomar. También, junto al estudio contable se realizan los balances anuales.

Como una gran falencia se observa que no existen planificaciones anuales, las cuales deben realizarse sobre cada unidad de negocio (minorista/mayorista) y tener así una óptica distinta sobre cómo se trabaja hoy.

Se trabaja mes a mes en presupuestos comerciales con respecto a cantidades vendidas y montos de facturación. No se tienen objetivos a largo plazo.

No se presentan presupuestos definidos con respecto a publicidades y propagandas, ni inversiones en comunicación redes sociales, aunque actualmente se destinan fondos para ello, aprovechando las mejoras continuas y los 35 años de trayectoria. Es un objetivo que lentamente se está llevando a cabo y es la de mejorar la llegada al cliente mediante las redes sociales de la empresa.

El departamento de compras se propuso realizar un presupuesto, pero hasta el momento el mismo no fue concretado, dada la dificultad de definir un tope en las compras cuando gracias a ellas, la empresa se sustenta.

La empresa no cuenta con un **Sistema de Incentivos**, pero también se tiene un proyecto para formalizar un sistema de incentivo por objetivos. El plan, al igual que los manuales, es aplicar un sistema de incentivos por objetivos obtenidos y/o superados en la sección administración.

#### 14.4.1. Propuesta de factores claves de éxito

Los factores claves de éxito que se han identificado luego de mantener entrevistas y reuniones varias con los directivos y personal de la empresa, también tomando en cuenta la propuesta de valor y estrategia, son los siguientes:

- Servicios de calidad.
- Satisfacción del cliente.
- Personal capacitado.
- Procesos profesionales.

### 15. INDICADORES

- Servicios de calidad:
  - Método servqual: SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (ver en anexo).



- Porcentaje de mercadería devuelta:  $(\text{Mercadería devuelta} / \text{Mercadería vendida}) * 100$
- Reclamos por demoras en la entrega
  
- Satisfacción del cliente:
  - Porcentaje actual de nuevos clientes:  $(n^{\circ} \text{ de nuevos clientes} / n^{\circ} \text{ de clientes}) * 100$  – área comercial. Este indicador muestra la evolución que sufre la cartera de clientes para un periodo de tiempo determinado. Un incremento o un decremento en el resultado de este ratio, nos mostrara un crecimiento o no en la cartera de clientes de la empresa.
  - Fidelización a los clientes: Tasa de fidelidad, si compran nuevamente.
  
- Personal capacitado:
  - Índice de formación:  $\text{Inversión en capacitaciones} / \text{Total costos del personal}$ .
  
- Procesos profesionales:
  - Procesos de control:  $N.^{\circ} \text{ de procesos documentados del área} / \text{Procesos del área}$ .

## 16. TABLERO OPERATIVO DE COBRANZAS

El tablero operativo nos debe servir para que en un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. (Ballvé,2008).

Como herramienta final de control de gestión, se propuso desarrollar un cuadro de mando integral, con mapa estratégico y relacionar objetivos estratégicos a cada una de las 4 perspectivas que componen el mismo con cada factor clave de éxito planteado.

Al avanzar en el estudio, realizando entrevistas, observaciones y trabajo en la empresa, se concluyó que la misma no se encuentra en un nivel de madurez adecuado para realizar el cuadro de mando integral, por lo que habría sido una herramienta hoy inaplicable.

Es por ello, que se decidió desarrollar un tablero operativo, específicamente del sector cobranzas (cuentas corrientes). Para dicha decisión se comunicó a uno de los dueños, quien estuvo de acuerdo con el proceso y apoyo la misma.

A continuación, se plantean algunos de los indicadores utilizados en el área cuentas corrientes:

**Figura N°9:** Indicador ventas vs cobranzas

<b>Indicadores de cobranzas</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	Ventas Vs Cobranzas
<b>Propósito del indicador:</b>	Medir la eficiencia en las cobranzas (proporción de lo facturado en condición cta. cte. que se llega a percibir)
<b>Meta:</b>	Mientras más próximo a 1, mejor gestión de cobranzas
<b>Formula:</b>	Importe total cobrado/Total ventas en condición cta cte
<b>Frecuencia:</b>	Tiempo real
<b>Fuente de datos:</b>	Tango Gestión
<b>Responsable:</b>	Encargado/a cuentas corrientes

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura N°10:** Indicador porcentaje de la deuda vencida

<b>Indicadores de cobranzas</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	Porcentaje de la Deuda Vencida
<b>Propósito del indicador:</b>	Entender el margen a mejorar en las cobranzas
<b>Meta:</b>	Mantenerlo por debajo del 5%
<b>Formula:</b>	(Deuda vencida/ Importe de cuentas a cobrar) *100
<b>Frecuencia:</b>	Tiempo real
<b>Fuente de datos:</b>	Tango Gestión
<b>Responsable:</b>	Encargado/a cuentas corrientes

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura N°11:** Indicador días de atraso en las cuentas corrientes

<b>Indicadores de cobranzas</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	Días de atraso en las cuentas corrientes
<b>Propósito del indicador:</b>	Identificar el retraso promedio de la cobranza
<b>Meta:</b>	Cuanto más cerca del 0 esté, mejor gestión de cobranzas
<b>Formula:</b>	(Fecha actual – fecha de emisión)
<b>Frecuencia:</b>	Tiempo real
<b>Fuente de datos:</b>	Tango Gestión
<b>Responsable:</b>	Encargado/a cuentas corrientes

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura N°12:** Indicador cobranzas por viajante

<b>Indicadores de cobranzas</b>	
<b>Nombre del indicador:</b>	Cobranzas por viajante
<b>Propósito del indicador:</b>	Eficiencia en el cobro de cada viajante
<b>Meta:</b>	Cuanto mayor porcentaje, mejor gestión de cobranzas del viajante.
<b>Formula:</b>	(Cobranza viajante "x" / Cobranza total) *100
<b>Frecuencia:</b>	Tiempo real
<b>Fuente de datos:</b>	Tango Gestión
<b>Responsable:</b>	Encargado/a cuentas corrientes

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura N°13:** Indicador cobranzas por condición de venta

Indicadores de cobranzas	
<b>Nombre del indicador:</b>	Cobranza por condición de venta
<b>Propósito del indicador:</b>	Eficiencia en el cobro de cada condición de venta
<b>Meta:</b>	Cuanto mayor porcentaje, mejor gestión de cobranzas del viajante por condición de venta
<b>Formula:</b>	$(\text{Cobranza por cond de venta "x"} / \text{Cobranza total})$
<b>Frecuencia:</b>	Tiempo real
<b>Fuente de datos:</b>	Tango Gestión
<b>Responsable:</b>	Encargado/a cuentas corrientes

*Fuente: Elaboración propia*

- **Plazo Promedio de Cobranzas (PPC):** Este indicador mide el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de las facturas y la fecha en que los clientes pagan. Aquellas empresas que realizan una excelente gestión de cobranzas tienen un PPC inferior al plazo que otorgan a sus clientes para pagar sus facturas. Es el indicador por excelencia de las cobranzas, aunque no siempre puede ser medido ya que si no hay historial de pagos como ocurre en el caso de nuevos clientes, el indicador no puede calcularse. Medir el PPC es muy recomendable en aquellas empresas que cuentan con una base de clientes recurrentes y sólo una pequeña parte de ellos son nuevos clientes.

Al encontrarse la empresa en constantes cambios de mejora, ya se había propuesto realizar tableros de los diferentes sectores (cobranzas, comercial, compras, otros) y uno general financiero. Es por ello también que se desarrolla el siguiente tablero, pero en este caso, se procedió a realizarlo mediante el programa Power BI de Microsoft con el objetivo que el directivo pueda poseer la información detallada de cada sector para la toma de decisiones y estar al día con cada novedad.

Para la recolección de datos se extrajo de la base de datos de Tango Gestión, se realizaron las tablas necesarias para el tablero mediante SQL Server Management que luego fue importado a Power BI.

A continuación, se presenta el dashboard: (Aclaración: Los números expuestos en el trabajo son referenciales y no reflejan la realidad de la empresa en cuestión por cuestiones de privacidad a la información de la misma. Igual situación con los nombres de los vendedores). El tablero fue elaborado con la ayuda del proyect manager de la empresa quien coopero en el análisis de datos y diseño del mismo.



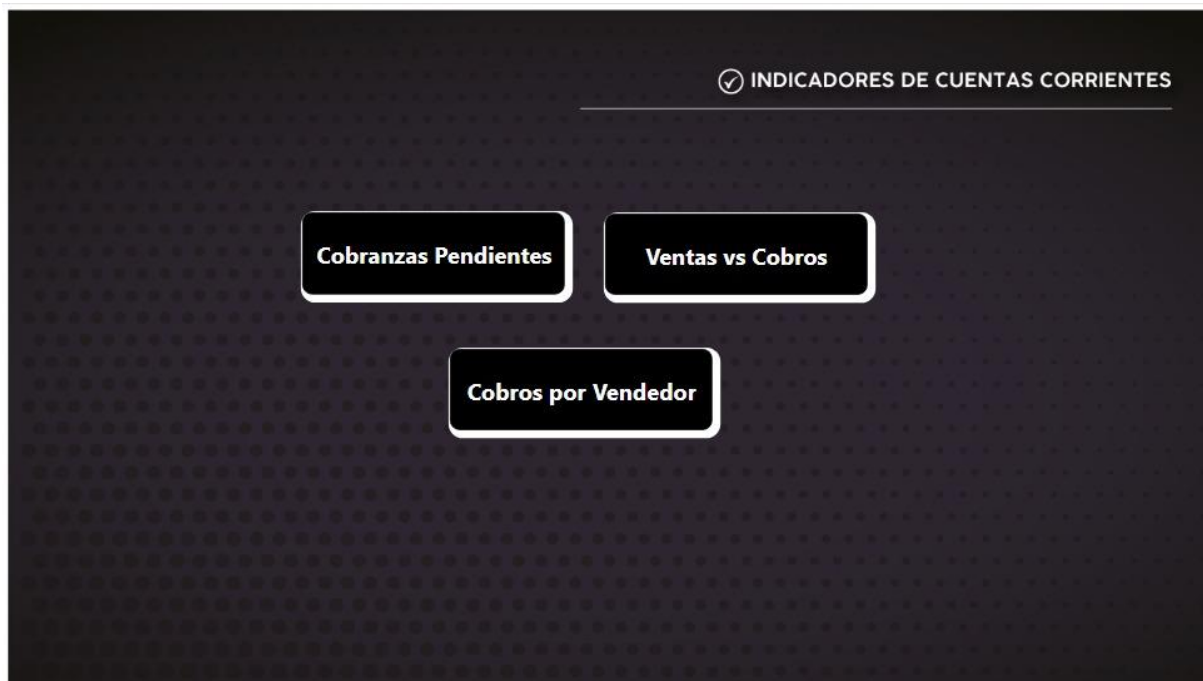
**Figura N°14:** Portada de tablero operativo de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

**índice:** contiene botones que conduce al usuario a cada vista dependiendo la temática que quisiera visualizar: cobranzas pendientes, ventas vs cobro o cobros por vendedor.

**Figura N°15:** Índice de tablero operativo de cobranzas



Fuente: Elaboración propia

**Ventas vs cobranzas:** se observan las ventas y las cobranzas en las visualizaciones “tarjetas”. Cada visualización en la siguiente vista está anexada a los filtros superiores por año y por mes.

Además, se observa en la visualización inferior la comparación entre ventas y las cobranzas realizadas (siempre en la condición de venta cuentas corrientes y contado reparto, las cuales se cobran días posteriores a la venta). Cuanto más cerca se encuentren las líneas, mejor es la gestión de cobranzas.

La tarjeta llamada “ventas vs cobranzas” refleja lo mismo que la gráfica, solo que tomando como “objetivo” las ventas, es decir, el porcentaje que se visualiza en la tarjeta representa que tan cerca se encuentran las cobranzas realizadas en determinado periodo con respecto a las ventas. A modo de ejemplo: en la siguiente imagen las cobranzas estuvieron debajo por un 15.43% de las ventas, lo cual se podría considerar un buen porcentaje de la gestión de cobranzas.

Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

**Figura N°16:** 1º vista - Ventas vs. cobranzas



Fuente: Elaboración Propia

**Cobranzas pendientes:** Al igual que la vista anterior, se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, separado por color los filtros correspondientes al total de ventas y otro color para las correspondientes a cobranzas pendientes. Se realizaron tarjetas para las cobranzas pendientes que poseen más de +45 y +70 días desde la emisión de la factura. Dichos plazos fueron determinados en base a un análisis previo con gerente comercial a cargo de los viajantes y encargada de cuentas corrientes, donde se observaron el comportamiento de los clientes con respecto al pago.

Las tarjetas de “cobranzas pendientes P1 y P2” es una categoría propia de la empresa para diferenciar diferentes tipos de ventas. Los mismos fueron solicitados por el directorio.

En el gráfico de “ventas por vendedor” se observa la fuerza de venta de cada viajante/vendedor en porcentaje y monto de facturación.

En el gráfico de “ventas por condición” se observa la fuerza de venta de cada condición de venta en porcentaje y monto de facturación. Es importante aclarar que este gráfico posee un previo filtrado realizado por SQL donde se seleccionan todas las condiciones de venta menos contado, ya que no representa un plazo para el cobro al ser venta/cobro inmediato.

Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

Figura N°17: 2º vista - Cobranzas pendientes

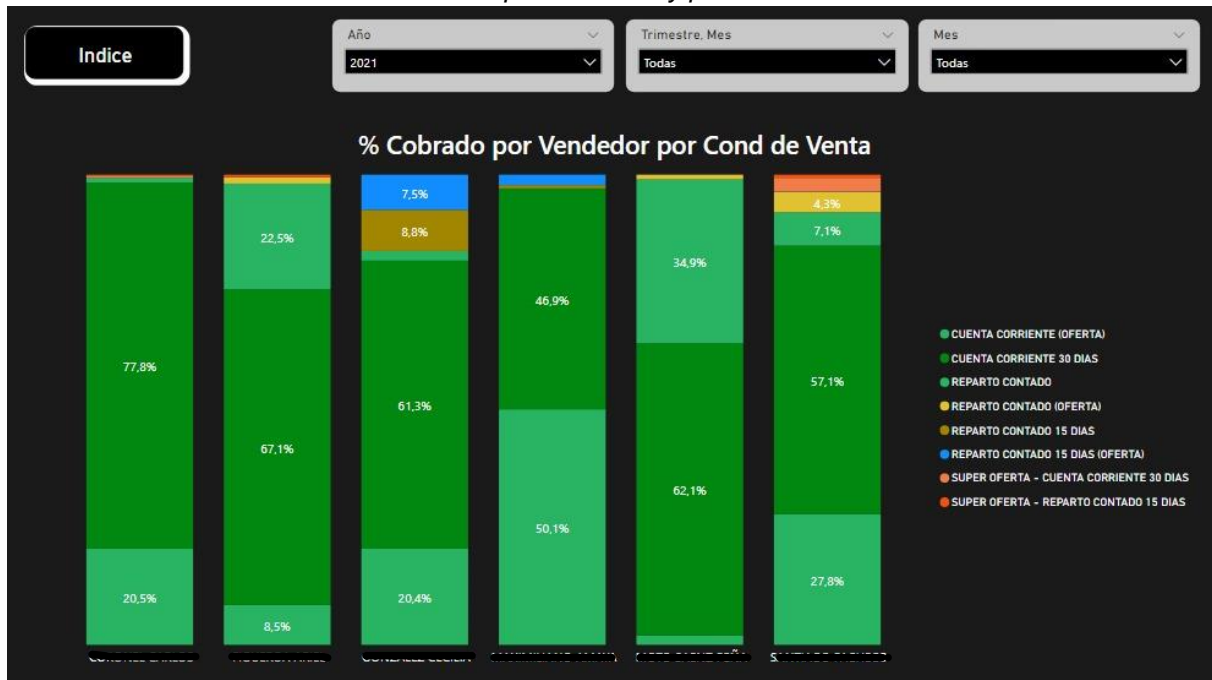


Fuente: Elaboración propia

**Cobranzas por vendedor y por condición de venta:** Nuevamente se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, también de trimestre y extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice.

El gráfico de barras representa las cobranzas por cada vendedor en cada condición de venta de la empresa que no sean de contado. Cada barra representa un viajante y se puede visualizar el porcentaje de venta por condición. Esto ayuda a analizar la fuerza de venta de cada viajante por condición, desde cual posee mejor gestión de cobranzas.

3º vista: Cobranzas por vendedor y por condición de venta



Elaboración propia.

Una vez terminado el tablero operativo, fue presentado a ambos dueños, quienes aprobaron satisfactoriamente el trabajo realizado. Es por ello que hoy en día se están desarrollando los tableros operativos de otras áreas y/o sectores como por ejemplo el comercial.

## 17.RECOMENDACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN

La propuesta de mejora presentada en este trabajo basada en herramientas de control de gestión permitió desarrollar procesos mejor estructurados, de rápida ejecución y que reducen el tiempo de análisis y reacción. La implementación de las herramientas de control hoy en día se está realizando en la empresa en forma paulatina, de sector a sector. El objetivo es que todo Moto Sáenz Peña pueda formalizarse y desarrollar mejor sus procesos. Luego de la presentación del presente trabajo, se inició la implementación de tableros operativos en el área comercial. Como sugerencia de mejora, se propone las siguientes:

- Mayor involucramiento de la Gerencia en la búsqueda de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo planteados en el direccionamiento estratégico.
- Mayor comunicación del directivo y gerencias hacia los puestos operativos sobre nuevas metodologías de trabajo, medidas, entre otras decisiones que directa o indirectamente impacten en el día a día de cada sector.

- Aplicar el tablero operativo dentro de toda la organización como herramienta de análisis para que los sectores se manejen de una forma rápida, eficaz, eficiente y basada en un enfoque de gestión por procesos, tomando decisiones basadas en los datos presentados. Los indicadores de gestión permitirán medir el desempeño de cada proceso de la empresa, con el fin de conocer si se han cumplido con los objetivos planteados o no.
- Difundir los manuales de tareas en todas las áreas de la empresa, con el fin de que cada trabajador pueda aplicar la gestión por procesos en su respectivo lugar de trabajo.
- Aplicar los Indicadores de Gestión propuestos en el Trabajo, para llevar un mejor seguimiento y control de los procesos de la empresa, de igual manera se recomienda una revisión constante de estos con el fin de saber si están cumpliendo con su objetivo o si necesitan algún tipo de modificación.
- Aplicación del método SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio.

## 18. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo en la que se tuvo constante contacto con los puestos superiores y el directorio se vio fervientemente la aprobación, el apoyo y la motivación hacia el desarrollo del estudio. El presente trabajo fue el puntapié para iniciar el proyecto de formalización y mejora de los procesos que la empresa tenía como objetivo a corto plazo.

Se ve correcto resaltar la gran importancia de la comunicación organizacional, tanto informal como formal, no solo desde y entre los puestos superiores sino dentro de toda la organización. Este problema interno se lo podría destacar como uno de los principales que posee la empresa.

A su vez, se destaca que la empresa posee un enorme potencial para permanecer en el mercado y para crecer dentro de él. Posee un gran porcentaje de personal que apuesta a la constante mejora, al aprendizaje diario, con el fin de reinventarse constantemente. “La innovación no existe si no hay cambio en la cultura empresarial. La compañía debe creerse que necesita un cambio para poder activar todas las palancas de la innovación”.

Hoy en día, “Moto Sáenz Peña” se encuentra implementando las herramientas de control realizadas en el trabajo. Se están realizando formalizaciones en cada puesto de trabajo como es la definición de puestos y de tareas, la realización de los tableros operativos de cada área y un tablero general.

Mediante el diseño de dichas herramientas, implementación y formalización de control de gestión se cumplen objetivos a la problemática planteada.

Finalmente, se concluye que todo lo aprendido dentro de la carrera en la Licenciatura de administración puede verse reflejada y aplicada en el trabajo. Esto es muy

significante para un próximo licenciado ya que logra visualizar que lo teórico es aplicable, valioso e importante.

## 19. ANEXO

**Método SERVQUAL:** Es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry.

### Beneficios de SERVQUAL

- AMT: Ambiente Tangible
- CON: Confiabilidad
- REA: Reactividad
- SEG: Seguridad Interpersonal
- COM: Comunicación
- ACC: Acceso
- SUR: Surtido

SERVQUAL es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio. Es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

### Dimensiones de SERVQUAL

- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.
- Personas: Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- Infraestructura: Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
- Objetos: Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales

el usuario tiene contacto. Los que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.

- **Confiabilidad:** La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.

SERVQUAL se divide en tres cuestionarios:

- **Fase 1.** Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.
- **Fase 2.** Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.
- **Fase 3.** En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

## 20. APÉNDICE

### Entrevista a dueño fundador:

**Entrevistadora:** ¿Cómo se conocieron con Hugo? ¿Y cómo inicio Moto Sáenz Peña?

**Entrevistado:** A Hugo lo conozco en Mendoza por accidente. Yo fui con un amigo en dos camionetas y en un semáforo camino allí nos separamos y como no había en ese entonces celular para comunicarnos, nos perdemos. Y bueno, iba para Mendoza, y cuando entro, veo la camioneta de mi amigo en la avenida principal. Él estaba con otro amigo de aquí de Tucumán pero que iba a Chile. No había hoteles porque en ese entonces había que quedarse en Mendoza 24hrs, por lo que el amigo nos invita a su camping y ese amigo era Hugo. Cuestión que nos fuimos a Chile juntos una semana. Cuando pasan 3 meses lo encuentro a Hugo en Tafí del Valle. ¿Nos ponemos a tomar un café y él me dice “che Daniel ahí tengo un auto para comprar y no me alcanza...quieres que lo compremos a medias y después lo vendemos?” y yo le digo “dale, pero yo no tengo un peso” ... recién me recibía de contador y no tenía nada. Entonces le pido a mi papa plata y bueno ahí empezamos a comprar y vender autos. Estuvimos 4 años comprando y vendiendo autos en la puerta de la casa de él, ahí era

nuestro negocio. Después le hago comprar a mi papa el que ahora es moto Sáenz Peña. ¡Aquí tengo una foto!

Mi tío hace galpón el fondo y después le alquilamos con Hugo a él y a mi papa.

**Entrevistadora:** ¿Ellos no trabajaban con ustedes?

**Entrevistado:** Nono, ellos solamente me vendieron la propiedad

Y bueno ahí empezamos a trabajar. Resulta que, en el año 1986 con Alfonsín, teníamos el galpón lleno de autos, pero no los podíamos vender a ninguno. Nadie tenía ni para comer. Yo le digo bueno tenemos que ver un negocio que nos dé de comer todos los días. Entonces empezamos a buscar... y se nos ocurre que como teníamos venta de autos y teníamos en el fondo ahí en el taller, que bueno justo ahora se fue el último empleado que teníamos de esa época, pichón. Entonces empezamos a vender los autos en el galpón sin el repuesto. En el 86 ponemos moto Sáenz Peña... pero como lo ponemos? Como estaba de moda la venta de autos que antes se picaban porque no tenían un sistema que se llama cataforesis. Ahora es raro que se te piquen, pero antes todo se herrumbraba: los guardabarros, los zócalos, todo. Entonces se compraba mucho de las autopartes de los autos. Y digo: ¿por qué no ponemos negocio de autopartes? Toda la parte de chapa. Mi papa y yo tenemos un amigo que tiene pinturería aquí y en Córdoba, digo que me averigüé. Después no nos decía nada, y un día paso por ahí y había puesto él el negocio de autopartes...

**Entrevistadora:** ¡Nooo, les robo la idea!

**Entrevistado:** Si, mal. Pero nos hizo un favor. Entonces seguimos pensando que poner... y vimos a motorepuestos "x" que les iba re bien y se llenaba de gente. Pongamos repuestos de motos le digo a Hugo. Y el, pero sabes algo de motos? Y yo no! Pero vamos viendo. Yo sabía andar en moto porque amigos me prestaban, yo nunca tenía moto porque mi papa se moría, no quería que yo ande en moto. Después que falleció pude comprarme una moto, pero de enduro.

¡Bueno entonces buscamos mecánico para que nos diga que comprar! Porque no teníamos idea... así fuimos a Córdoba a traer los repuestos y empezamos con eso. Obviamente pagamos piso, porque muchas veces nos vendían macanas.

Es más, nosotros teníamos en la vidriera una sola cajita de repuesto, no teníamos nada. Entonces cualquier cosa que el cliente pedía, yo disparaba para mi amiga Elsa que tenía una casa de repuestos que nos venda. ¡No le decíamos al cliente que no teníamos! Íbamos y le conseguíamos, hasta que empezamos a movernos solos. Fuimos vendiendo los autos y convirtiéndolos en repuestos.

Lo que sí, tuvimos una sociedad que nunca en 35 años que estuvimos en la parte de repuestos de motos. Nunca nos pusimos un sueldo, nada de nada... después vinieron nuestras esposas a trabajar con nosotros, que era un peligro jaja ustedes se compran de todo! Yo las recomiendo a las sociedades, la sociedad que tuve con mi socio fue espectacular.

**Entrevistadora:** ¿No tuvieron discusiones?



**Entrevistado:** ¡No jamás! Jamás. Yo le decía che Hugo yo no tengo casa... y él me decía bueno! Hacete la casa con la plata del negocio. Entonces me hacía yo la casa y después el sacaba para su casa. Sacábamos lo que queríamos

**Entrevistadora:** Entonces predominaba la confianza entre ustedes...

**Entrevistado:** Si, la amistad más. Obviamente después empezamos a invertir en propiedades, a poner techo en repuestos de motos y abrimos lo que es cosmética, lo que es aceite y filtros. Así empezamos a distribuir motul.

Y bueno, pasamos por distintas etapas que ahora yo les digo a los chicos que tengan cuidado con las motos eléctricas porque se va a venir...recuerdo que cuando empezamos con mi socio había 4 tipos de motos... gillera, Zanella, cian y la puma... todas nacionales. Después se pierde eso, y empieza el ciclomotor que todo el mundo andaba con esas, todo nacional. No permitían la importación. Después de eso empiezan a venir las motos importadas, y fueron quedando obsoletas las anteriores motos y sus repuestos obvio. Como ahora que cambiara todo a lo eléctrico, es un peligro para nosotros

**Entrevistadora:** O una oportunidad...

**Entrevistado:** Y si, pero si lo agarras con tiempo sí, porque en unos años empieza esto. El gran problema de acá de argentina es el tema de proveer la electricidad. Acá no tenes para prender nada que te van a proveer para cargar el auto. Pero bueno ya están diciendo que habrá centros para proveer. Imagínate que un auto y una moto eléctrica no tiene piezas móviles, no tiene aceite, no tiene mecánico. Se te rompe el motor eléctrico y vos no lo reparas, lo mandas y te dan uno nuevo y chau. No hay pistones, no hay aros, no hay caja de cambio, ¡no tiene nada! Si la moto tiene un motor naftero tiene por decirte 20mil piezas móviles, este eléctrico tiene 50. Es la batería y el motorcito nomas.

Y bueno eso es a grandes rasgos la historia de esto

**Entrevistadora:** La relación con Hugo siempre fue de mucha amistad

**Entrevistado:** Si, mucha confianza. Como socio fue un gran socio y un gran amigo. El único defecto es que era mujeriego jaja. Él se casó dos veces y se divorció dos veces y yo le digo "no te cases de nuevo amigo" y bueno un día vuelve de vacaciones y me para y me dice sentate... que pasa digo yo! Me siento y me dice: tengo cáncer... no le quedaba mucho. Lo tenía muy avanzado... 3 meses y medio duro todo. lo mande a la mejor clínica de allá de buenos aires.

Y me dice Daniel, arreglemos todo porque sino vas a tener un despelote con mis ex mujeres. Así que eso hicimos, dividimos todo rápido... no quiso dejarme nada suelto.

**Entrevistadora:** Le agradecería todo por eso jaja

**Entrevistado:** Siii obvio. Re bien. Además, tengo miles de anécdotas con él. El hermano trabajo aquí, nuestras hijas, todos. La hija más grande mía y la de él.

El problema de la sociedad es que él se iba divorciando y nosotros perdíamos de a pocas propiedades jaja. Él se quedaba sin nada después de los divorcios! Entonces íbamos poniendo y en el balance él tenía muchos gastos más por tantos divorcios. El

anotaba todo lo que gastaba y yo también, entonces dividíamos bien lo que era para cada uno. Pero yo no le daba bolilla, el sigue siendo mi socio y nos ayudábamos siempre.

Resulta que cuando muere Hugo, las mujeres creían que todo era de Hugo! Y no era si, el mando todo a mi antes de morir.

**Entrevistadora:** ¿Y ahí entraron a trabajar sus hijos?

**Entrevistado:** Nooo ellos ya trabajaban aquí! Mi primera hija no le tenía el amor al negocio como los hermanos. Así que la corrí porque no me servía. Lo que le hacía mal al negocio chau. Para mí el negocio es de quien lo trabaja y lo mueve.

**Entrevistadora:** ¿Trabajo toda su familia?

**Entrevistado:** Mi señora trabajo de cajera, igual la mujer de Hugo. Es muy sacrificado el trabajo, más nosotros que trabajábamos bajo chapa. ¿Sabes lo que era en verano? ¿Y en invierno? ¡Hacia un frio!

**Entrevistadora:** Buenísimo que todo haya salido re bien siempre! Porque existe una teoría de las empresas familiares que nombra crisis entre socios y la familia en si

**Entrevistado:** No, era jodido tener empresas familiares. Si vos tenes un hijo, tenes que hacerlo entender que en el negocio es relación jefe empleado y en la casa padre e hijo. Eso no me pasaba con mi primera hija

**Entrevistadora:** ¿Y ahora como es con sus otros hijos? Ya que usted sigue en el directorio

**Entrevistado:** ¡No, bien! Excelente. Yo en el directorio no estoy en nada porque si ellos tienen un problema vienen y me dicen, pero yo les tengo toda la confianza. Ellos me plantearon una vez que no tenían sueldo y yo les dije bueno pónganse uno, yo no lo hare. Desde los 16 años trabaje con mi viejo y nunca tuve sueldo.

Y así yo les dije por que no se dedican a esto? Les regalo moto Sáenz peña. Yo doy paso a un costado, no me tienen que dar ni un peso. Y bueno ahí están haciendo todo para pasar legalmente a ellos. Pero si no hacia eso, iban a descuidar el negocio y lo iba a mal vender.

**Entrevistadora:** ¿Y cómo piensa que esta hoy la empresa?

**Entrevistado:** ¡Esta mucho mejor! Lo hicieron más grandes, le hicieron varias cosas. La parte computadoras yo no tenía nada, estoy negado! No me gusta jajaja. Veo un montón de amigos que tienen a sus padres bajo su poder, no los dejan hacer nada! Yo no, no quiero cometer esos errores. Mi papa me decía Daniel, saca lo que necesites acá esta la plata, gaste lo que tenga que gastar. Y lo mismo hice yo con mis hijos... y bueno ahí ves los resultados. Es mejor darle libertad que encarcelarlos. ¿Además, para que lo quiero ahora? Lo que no quiero es que se pierda moto Sáenz peña, yo le di mi vida. ¿Y cuál es la forma de continuar? Darle a alguien que lo valore. Me dio resultado con los chicos.... La familia es todo.

**Entrevistadora:** La verdad muchísimas gracias por su tiempo, una hermosa historia de vida. Muchas gracias por su tiempo.

## Entrevista con dueño hijo.

**Entrevistadora:** ¿Qué estrategia busca cumplir msp?

**Entrevistado:** La estrategia principalmente... vamos a poner a corto y largo plazo. A corto plazo es profesionalización, de tener una empresa que pueda tener no solamente una estrategia comercial profesional bien marcada, sino que este acompañada con las otras áreas que trabajen lo más eficiente posible. El objetivo este año es mejorar eso para así el año que viene o el siguiente, que ahí sería la estrategia a mediano/largo plazo ver de crecer de volumen de facturación y de clientes que obviamente esto se logra atacando otras plazas... expandir a argentina y afuera como ser Uruguay, Paraguay y Chile. Dentro de lo que se pueda y si es siguiendo la línea de negocio que tenemos, migrando a otro tipo de negocio sino. Pero en definitiva hoy el objetivo sería puntualmente ese... y teniendo una estructura profesional no descuidamos ninguno de los canales ni unidades de negocio que utilizamos hoy, y que sigan creciendo.

**Entrevistadora:** Alguna unidad nueva de negocio?

**Entrevistado:** La verdad que no se hoy que unidad de negocio, hay algunas opciones, pero ninguna está muy bien analizada por mí, como ser la de monopatinés, bicicletas para importar

**Entrevistadora:** Y se viene a full todo lo que es monopatín

**Entrevistado:** Si, se viene a full todos los monopatinés eléctricos y la verdad que está bastante interesante. Pero la verdad no lo sé aún. No lo tengo armado, la pandemia nos atrasó bastante con varias cosas y la verdad hemos aprovechado en primero ordenar la empresa. Con lo cual estos proyectos a largo plazo seguramente serán un poco más de largo plazo...

**Entrevistadora:** Me agarro un poco por lo que dijiste de los objetivos...que objetivos tienen hoy en día?

**Entrevistado:** Tenemos ese objetivo general como empresa, que estoy viendo que muchos en la empresa no lo saben jaja sería muy bueno que todo el mundo lo sepa y tenga acceso a toda la información.

Nosotros hoy mas allá del general, tenemos con la parte comercial objetivos en facturación, nivel de venta. Eh... yo tengo personales dentro de las unidades del producto, de distribución. Y después hay quizás un objetivo en el tema del orden, en saber que mercaderías tenemos, y que nos ayuden a tener un estado de resultados para saber dónde está la plata.

El proyecto de stock también es muy importante para nosotros hoy en día, le estamos poniendo muchas garras. Y después lo de la profesionalización que quizás no es cuantitativo el objetivo que es perseguir la propuesta de valor en el canal minorista que es bueno, mejorar la atención minorista, de las sucursales, el servicio general al cliente, darle un seguimiento...entonces siempre los objetivos van para que avancemos mejor. Hoy en día no persigo un objetivo super ambicioso en facturación,

la verdad que mucho no me interesa, pero si persigo un objetivo muy ambicioso en profesionalizar y creo que todo tiene que estar dirigido en eso.

Como veo que ahora estas trabajando en eso, te pido que me hagas participar en ello.

**Entrevistadora:** ¡Si obvio!

**Entrevistado:** También para...de paso meto la cuchara, ver de armar un organigrama y de comunicarlo, ver cómo hacerlo que no sea tan piramidal.

**Entrevistadora:** Si, la idea es hacerlo lo más horizontal posible

**Entrevistado:** Exacto veamos la forma de armarlo... no va a ser fácil porque venimos de años con una cultura totalmente diferente a lo que planteamos.

**Entrevistadora:** Ahí te pregunto, cual es la cultura que tenía antes y ahora cuál?

**Entrevistado:** La verdad no sé qué responderte jaja... mira, yo creo que un punto de quiebre fue en el 2014 cuando murió Hugo... esto fue la vida de el y de mi viejo y disfrutaban de esto. Cada uno por su lado porque tenían diferentes formas de ser. Tuvieron un crecimiento gigante en tan poco tiempo! La verdad es para aplaudirlos, pero con nivel de organización 0. Ellos crecían y movían uno de aquí para allá, para tapar un agujero, era la forma de trabajar en ese entonces. Típico de empresa familiar. Y cuando yo entre sentía que estaba muy para trabajo operativo. Me pusieron de vendedor en las sucursales y por ahí las ideas que tiraba pasaban de largo... más que nada con Hugo. Nosotros estudiábamos en la facultad...

Pero bueno vos le proponías algo a Hugo o a mi viejo que había que hacer un gasto para mejorar el equipo u organizar y me decían no hay chance. La empresa sigue siendo de mi viejo... así que es de él. Pero venimos de esa cultura, donde la gente seguía siempre en el mismo puesto, la gente hacia lo que quería, no tenían la capacidad para resolver un problema, que no se le daba un espacio.

**Entrevistadora:** ¿Sentiste que no te delegaba?

**Entrevistado:** Seee. Cuando me dieron compra no podía creer! Pero era una delegación de compras sobre lo operaciones. Las decisiones siempre las tomaba Hugo, entonces estaba atado a lo que el decía. Después él se afloja un poco y ahí armo un equipo de compras. Cuando murió yo sigo en compras. Pero con Hugo era todo super estructurado con lo que él decía. No se hacía nada si el no daba el par

**Entrevistadora:** ¿Y de parte de tu papa?

**Entrevistado:** Y bueno el me derivaba con Hugo porque él estaba en compras. Nosotros tuvimos suerte, digo por mi hermana y yo porque mi viejo es un tipo muy flexible, él siempre nos dejó tomar decisiones. Pero en el momento que estaba Hugo era medio difícil. Era todo muy lapicera en la ojera, todo con lo que teníamos y a la antigua. 0 inversión y 0 gente profesional. No había nadie profesional salvo la contadora. Entonces era una empresa destinada a seguir haciendo lo que hacía que era vender, y así se mantenían.

Gracias al ingreso mío, de mi hermana y de gente nueva, fue cambiando la cultura y estamos tratando de mover el barco a una estrategia distinta.

**Entrevistadora:** ¿Tienen presupuestos?

**Entrevistado:** No, con compras deberíamos tener. La idea es que sepamos... tenemos que tener presupuestos anual de compras, también de stock, de marketing. Todos los departamentos tienen que tener su presupuesto, para saber cuánto van a gastar, que van a hacer, si pueden crecer o no. Por eso estas cosas le aterran a mi viejo porque viene con la cabeza anterior.

**Entrevistadora:** ¿Y por eso chocan?

**Entrevistado:** No, nada que ver. Porque yo voy con la cultura nueva, las cabezas nuevas... mi viejo ya no tiene ganas de participar ni de tomar decisiones. El ya no va a decir que no, va a decir mira esto no me parece por tal y tal razón. Esta bueno que el sí participe, yo siempre lo escucho. La realidad es que es complicado llevar una empresa y una persona que ya la paso toda y que pueda compartir su historia con muy buena leche... porque la empresa es de él... nunca te va a decir algo para ponerte en desacuerdo con tu idea, nunca te va a decir algo que no es real para matarte la idea. El debate y te cuenta la historia. Él es un tipo que la vivió todas, un tipo que es muy rápido para realizar negocios, tiene mucha capacidad para verle los beneficios

**Entrevistadora:** Mente emprendedora.

**Entrevistado:** Super. Es una persona que es muy rápida para ver si conviene o no. Yo lo quiero en mi equipo hasta que él no quiera. Y más ahora que hoy ya no luchamos con la cultura vieja. Es una lucha más fácil porque las personas que vienen con la cultura vieja están hoy en posiciones más bajas que el nuestro.

**Entrevistadora:** De todas maneras, hay resistencia con los puestos antiguos

**Entrevistado:** Pero al estar la cabeza de mi viejo flexible todo lo que este para abajo es más fácil. Y no sé si la cuestión es cambiar la cultura de cada uno que está dada... lo que quiero de alguna manera que todas las personas entiendan de cultura organizacional. Que en moto Sáenz Peña las cosas se hacen así, la comunicación es así, las reglas son así. No quiero ponerme la gorra de sargento, pero quiero eso. No sé cuál es aún la cultura nuestra. Pero si quiero que persigamos los objetivos todos, que entienda bien la cultura de la empresa

**Entrevistadora:** Si hay que definirla

**Entrevistado:** Si obvio. La definamos. Hay cosas que nunca se han trabajado, por eso son muchas ideas que tengo yo y que me cuestan bajarlas y una vez abajo será más difícil replicarlo a todos. Es difícil, pero con esto de profesionalización venimos en dulce de leche porque venimos con una cultura muy marcada anterior y que se imponga una nueva, o que se vaya fusionando, se ve una resistencia tremenda que vos la conoces más que yo, y otro problema es que no la tenemos definida, con lo cual es muy complicado que alguien la entienda. Lo mejor sería comunicarlo y hablarlo con la gente para saber qué opina!

**Entrevistadora:** ¿Qué valor sentís que hay en la empresa?

**Entrevistado:** Emm... mira la verdad es que no sé si es un valor marcado pero que veo es que hay mucha gente que tiene muchos valores, mucha gente honesta, responsable, super compañera. Pero hay mucha que no... que no respeta el trabajo,

que no respeta la empresa y tampoco a nosotros. Por eso por ahí que vos estás haciendo con la cultura va para ese lado, para realmente transmitir cultura con valores y que aparezcan en la empresa. yo veo que hay mucha honestidad, en la empresa hay mucho respeto, de eso seguro. Em... y me parece que no hay compañerismo, veo que falta. Y eso me parece que viene de la cultura anterior, de que cada uno venía hacia lo que quería y chau. Y no entendían que formaban parte de un objetivo común, de una empresa, que cada uno tenía que poner su granito de arena en pos de mejorar día a día la empresa. eso no se lo entendió hasta ahora y me parece que por eso la falta de ese valor. También que me gustaría mejorar, de parte mía también, es la comunicación... no se comunica. Nadie habla... yo tampoco. Yo estoy acá todos los días, podría comunicarme más. Y para abajo también. Nose... yo cuando trabajaba antes los conocía a todos en la empresa, sabía de todos, charlaba con todos y ahora a varios no les sé ni el nombre! Jaja, pero obviamente esto sigue creciendo es imposible, pero yo hoy necesito que la gente de las gerencias conozca a todos, que comuniquen a todos. Desde a mí, hasta mantenimiento. Entonces me parece que, de alguna manera, lo que más te corresponda a vos es la parte de comunicación estratégica para abajo. Pero hay una pata que me gustaría ver que es la parte de RRHH. Que la gente se conozca, juntar las sucursales, que se integren todos.

**Entrevistadora:** Tienes un sistema de sanciones, hay algo escrito y formal?

**Entrevistado:** No, eso es como se va manejando y depende de Raúl que está en personal. Yo no me entero a no ser que sea super grave. pero eso lo maneja Raúl bajo su criterio. Se que no tiene ningún parámetro para castigar, como quita de comisiones, sanciones... sería muy bueno armarlos y comunicarlos.

**Entrevistadora:** Si hablo también de reconocimientos, premiaciones, recompensas...hay algún reconocimiento, ¿dando la motivación? ¿Vos sentís que hay?

**Entrevistado:** No mucho. Me gustaría que mejore. Incluso me gustaría que lo informemos de manera informal, para no solamente estar abocados a los objetivos de venta sino cuando se vayan haciendo otras cosas. Hoy los únicos que tienen reconocimientos son los vendedores, con las comisiones. Yo a los viajantes cuando se llega al objetivo le mando un mail felicitándolos. Estaría bueno que aparte de la felicitación vaya con algo extra, no sé qué, pero algo. Esta muy bueno, el empleado del mes por ej. jaja

**Entrevistadora:** ¿Tienen planteadas capacitaciones?, ¿están realizando?

**Entrevistado:** Mira...nosotros hace poquito arrancamos con esto de las capacitaciones. La realidad es que han venido de la mano de Lucas (comercial), teníamos la suerte que él tenía mucha relación con la parte académica de la facultad, y hemos logrado una capacitación en ventas para todo el equipo. Después entro otro chico que consiguió capacitación en costeo ABC. Ahora en compras se están capacitando con gestión de compras. Todos estamos enchufados a capacitarnos. La idea mía es potenciar a las personas, que me digan che marco tengo esta capacitación



y me ayudaría con esto, por fa dame una mano... me encanta eso. Mas allá de las capacitaciones, de la teoría, salen cosas muy buenas en la práctica, contactos muy buenos.

No hay programa de capacitación, pero podríamos realizarlo. Vos meteleee jaja para mi es fundamental. Imagínate que necesito que todo esto lo arranquemos.

Me gustaría que desarrollemos cosas, que no están. Las tenemos que llevar a cabo, esto de tener subido a la nube todos los objetivos, misión, foda...

**Entrevistadora:** ¡justo en esto estoy!

**Entrevistado:** Genial, me encanta

**Entrevistadora:** bueno muchísimas gracias por tu tiempo y tus palabras.

**Entrevistado:** Vos.

## 21. REFERENCIAS

- Anthony R., Govindarajan V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. Ed. Mc Graw Hill
- Ballvé, A. (2008). *Tablero de control*. Ed. Emecé
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Ed. El Ateneo
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Ed. El Ateneo.
- Goleman, D. (1998). *Leadership That Gets Results “Liderazgo que obtiene resultados”*  
- Revista HBR
- Govindarajan V, González López S., Ruíz Díaz C., Román Rangel, Dávila Martínez F.  
y Martín Rubio R. (2008) *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
- Jaramillo Salgado, V. H. (2002) *Las empresas familiares frente a la implementación  
de Sistemas de Control de Gestión*. Fórum Empresarial, vol. 7
- Kaplan R., Norton D. (2006). *Cuadro de mando integral*. Ed. Gestion 2000
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M. (2014). *Metodología  
de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill
- Meroño A. (2009). *La Profesionalización como Factor Determinante para la  
Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México*.
- Miskoski, D (2016). *La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja.  
Argentina*. Revista Oikonomos, Año 5 vol.1.
- Parasuraman A., Ziethaml V., Berry L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple- Item scale for  
measuring consumer perceptions of service quality*.
- Pérez Carballo Veiga J., (1990). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Porter M., (2008). *Estrategias competitivas*. Ed. Grupo editorial patria
- Romero D. L. (2017) *Trabajo final: Las empresas familiares y su profesionalización*.  
Córdoba, Argentina
- Sánchez C. (2020). *Referencias APA. Normas APA*. Recuperado de <https://normas-apa.org/referencias/>
- Simons R. (1998). *Palancas de control*. - Temas Grupo Editorial
- Vega S. (2008). *Trabajo final: Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control  
para una empresa de publicidad de la ciudad de Córdoba*.