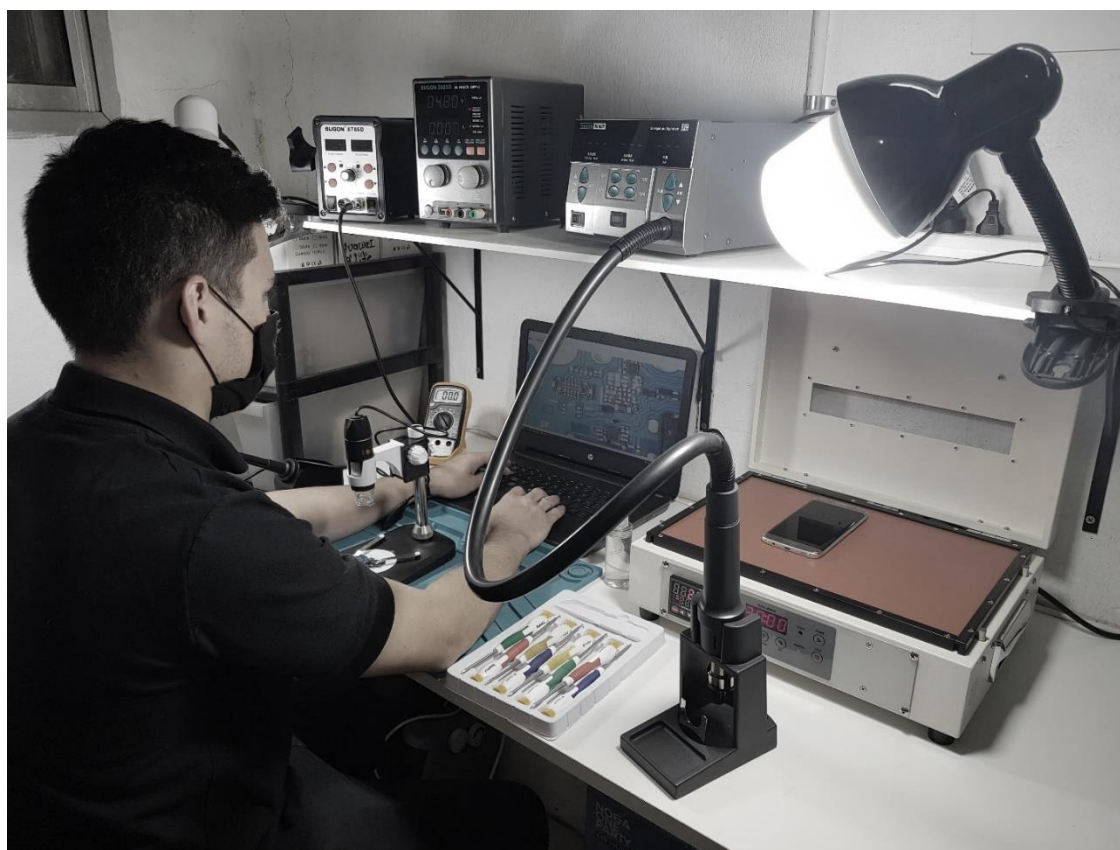




IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA COMERCIAL



CIPPITELLI LUCIANO - FERNANDEZ MARCELO - GRELLET MAXIMILIANO - LOPEZ GUSTAVO -
PFISTER PETERSEN JERÓNIMO

lucianochipi7@gmail.com- marcelo92.carp@gmail.com- maxigrellet@gmail.com-
gablopezk@gmail.com- jeropfister2@gmail.com



ÍNDICE

Contenido

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN	3
3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO BAJO ESTUDIO	4
3.1 Situación problemática	4
3.2 Preguntas de investigación	4
3.3 Objetivo general	4
3.4 Objetivo específico	5
3.5 Marco teórico	5
3.6 Marco metodológico	7
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	7
4.1 Arquitectura y diseño organizacional	7
4.1.1 Diseño organizacional	7
4.1.2 Sistemas de información	9
4.1.3 Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos	9
4.2 Palancas de Control	9
4.2.1 Sistema de Creencias	9
4.2.2 Sistemas de límites	10
4.2.3 Sistema de control interactivo:	10
4.2.4 Sistema de control y diagnóstico:	12
4.3 Presupuesto	12
5 ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES.....	14
5.1 Factores Claves de Éxito y KPIs	14
5.2 Cuadro de mando integral	15
5.3 Mapa estratégico	16
5.4 Desarrollo de Cuadro de Mando Integral	17
5.5 Matriz de impacto de iniciativas	19
5.6 Objetivos y resultados clave (OKRs)	20
6 RECOMENDACIONES	21
7 CONCLUSIONES.....	23
8 APÉNDICE	23
8.1 Preguntas de introducción.....	23
8.2 Modelo de encuesta a clientes.....	23
9 BIBLIOGRAFÍA	25



1. RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se centra en analizar el control de gestión en Repartuc, una PYME comercial que provee soluciones técnicas para dispositivos móviles y está ubicada en el microcentro tucumano. Exploramos diversas herramientas y enfoques utilizados en el control de gestión, como la arquitectura organizacional, las palancas de control, el cuadro de mando integral, los OKRs, entre otros.

El enfoque metodológico del trabajo es cualitativo, con un diseño de Investigación-Acción, ya que se busca comprender las problemáticas presentes en la empresa. Para la recolección de datos, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad de tipo semiestructurado con los socios del emprendimiento, así como observaciones con participación moderada.

Por último, se realizó un análisis en profundidad de aspectos centrales como la estrategia, las palancas de control de Simmons, el presupuesto, factores clave de éxito y KPIs, logrando así un diagnóstico integral de la empresa. Estas conclusiones serán de utilidad para los socios fundadores del emprendimiento, tanto para la toma de decisiones como para la materialización de sus objetivos estratégicos.

Palabras Clave: PYME - Control de Gestión - Análisis - Diagnóstico - Estrategia - Objetivos Estratégicos

2. INTRODUCCIÓN

El Control de Gestión es un elemento fundamental para el desarrollo y el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Esto ofrece un marco estructurado que permite supervisar, dirigir y optimizar los recursos, procesos y estrategias empresariales. Es un paso fundamental para mejorar el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES. Al adoptar este enfoque, las empresas pueden tomar decisiones más informadas, identificar oportunidades de mejora y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

"Repartuc" es una empresa especializada en la provisión de soluciones técnicas, la comercialización de accesorios y la facilitación de transacciones de dispositivos móviles, específicamente en productos de la marca Apple. Su origen se remonta al año 2020, cuando su actividad se centraba principalmente en la reparación de teléfonos pertenecientes a círculos cercanos, como amigos y familiares.

Con el transcurso del tiempo, la empresa incorporó un nuevo socio, encargado de establecer vínculos con proveedores y atraer a nuevos clientes. Aunque actualmente la entidad no opera bajo una estructura legal definida, su crecimiento ha sido impulsado por la reinversión en herramientas especializadas y estrategias publicitarias. Estas iniciativas han rendido frutos, permitiéndoles consolidar una oficina en el microcentro de Tucumán.

La trayectoria de Repartuc ejemplifica la transformación de una idea inicial en un negocio. Su enfoque en la excelencia técnica y en la atención al cliente ha posibilitado su expansión y



consolidación como una entidad confiable en el mercado local de reparación y venta de dispositivos Apple en Tucumán.

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO BAJO ESTUDIO

3.1 Situación problemática

En el sector en el que este emprendimiento opera, se observa una **intensa competencia** y desafíos significativos para destacarse entre sus pares. Al formar parte de un mercado tecnológico, se enfrenta a continuos cambios, con constantes actualizaciones y evoluciones en los dispositivos, lo que conlleva la necesidad constante de adquirir nuevas herramientas para poder ofrecer servicios actualizados.

Además, presenta **una estrategia implícita** que les permite apoyar el anhelo de crecimiento y expansión de los propietarios. Actualmente, la estrategia adoptada es mayormente reactiva, ajustándose en gran medida al entorno en el que se desenvuelven.

Por último, en su intento por **mantener coherencia** con sus principios, valores y su identidad, la empresa se enfrenta a limitaciones en su capacidad productiva. Esto se debe a la reticencia del socio técnico a delegar responsabilidades, ya que prioriza mantener un control estricto sobre la calidad del servicio.

3.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las problemáticas que afectan a la consecución de los objetivos propuesto por los socios?
- ¿Cómo se podría implementar una estrategia que sea acorde a los objetivos y metas que presenta la organización?
- ¿Cuál/es herramientas de control de gestión se encuentran presentes en la empresa?
¿Cuáles pueden ser implementadas?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permiten medir el desempeño de la Pyme?

3.3 Objetivo general

El objetivo principal de este caso de estudio es diseñar y proponer herramientas de control de gestión para guiar el crecimiento y colaborar con un mejor posicionamiento de la empresa en el rubro en que se encuentra.



3.4 Objetivo específico

- Examinar la situación de la empresa para descubrir sus puntos fuertes y áreas de mejora, con el fin de obtener información que respalde la toma de decisiones estratégicas
- Identificar cuáles son los factores claves de éxito en la empresa que determinan la competitividad y éxito a largo plazo.
- Diseñar indicadores y herramientas del control de gestión, que permitan implementar una estrategia formal en la empresa.
- Evaluar las palancas de control de Simons en la estructura organizativa y determinar cuál de ellas ejerce un impacto más significativo en los factores clave de éxito.

3.5 Marco teórico

A continuación, se abordan conceptos fundamentales que se consideran esenciales para comprender el trabajo de investigación, los cuales se basan en las ideas expuestas por diversos autores.

- El **control de gestión**, según Pérez-Carballo, se refiere a un sistema de dirección que involucra la planificación, la medición, la evaluación y la corrección de acciones y recursos en una organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Según el autor Arthur A. Thompson, la **estrategia** se define como un plan unificado e integral que guía las decisiones y acciones de una organización para lograr sus objetivos a largo plazo y adaptarse al entorno cambiante de manera efectiva.
- De la misma estrategia organizacional surgen los **factores claves de éxito (FCE)** que, según Pérez-Carballo, son elementos críticos y específicos de una industria o mercado que una organización debe identificar y gestionar de manera efectiva para alcanzar sus objetivos estratégicos y competir exitosamente en su entorno. Identificar y enfocarse en los FCE adecuados es esencial para el logro de ventajas competitivas y el éxito a largo plazo.
- El **control administrativo**, según Robert N. Anthony, es el proceso de monitorear y regular las actividades de una organización para asegurarse de que se estén cumpliendo los planes y objetivos establecidos. Este proceso incluye:
 1. Establecer estándares y objetivos.
 2. Medir el desempeño actual.
 3. Comparar el desempeño actual con los estándares.
 4. Tomar medidas correctivas si hay desviaciones significativas.
 5. Retroalimentación y mejora continua.

El control administrativo es esencial para garantizar que una organización esté en camino de lograr sus metas y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.



- Simons (1996) nos propone un marco de referencia para el control de la estrategia, el mismo se divide en cuatro **palancas de control** cada uno con sus variables clave a ser analizadas. Estas palancas son, Sistemas de Creencias (valores centrales), Sistemas de Límites (riesgos a ser evitados), Sistemas de Control y Diagnóstico (variables críticas de rendimiento) y Sistemas de Control Interactivo (incertidumbres estratégicas).
- El **presupuesto**, según Robert N. Anthony, es un plan financiero y cuantitativo que establece los recursos y gastos previstos para un período específico en una organización. Proporciona una hoja de ruta financiera que ayuda a la administración a asignar recursos de manera efectiva, controlar el gasto y evaluar el desempeño real frente a las metas presupuestadas. El presupuesto es una herramienta esencial en la planificación y el control financiero de una organización.
- De acuerdo con Gómez Bravo (2011) un **indicador de gestión** expresa la capacidad o comportamiento de un sistema, empresa, departamento, o proceso respecto de alguna característica, atributo o criterio de desempeño, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia nos indicará si existe una diferencia o desviación sobre la cual se tomarán acciones de mejoras. No toda relación entre variables es un indicador útil para la gestión.
- Como proponen Kaplan y Norton (1996), el **CMI (Cuadro de Mando Integral)** traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización. El mismo mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las Finanzas, los Clientes, los Procesos Internos y la Formación y Crecimiento.
- Los **OKRs (Objectives and Key Results)** son un sistema de establecimiento de objetivos y resultados clave que se utiliza para definir metas y medir el progreso dentro de una organización. Los "Objetivos" son metas cualitativas y ambiciosas que describen lo que una organización o equipo desea lograr. Los "Resultados Clave" son indicadores cuantitativos específicos y medibles que se utilizan para evaluar el éxito en la consecución de esos objetivos. Los OKR sirven para alinear a las personas y equipos en una organización hacia metas comunes y ambiciosas, fomentar la transparencia, medir el progreso de manera objetiva y adaptarse ágilmente a los cambios en el entorno empresarial. Están diseñados para promover un enfoque en los resultados y la mejora continua, al tiempo que permiten una mayor autonomía y responsabilidad a nivel de equipos y empleados.
- La **estrategia de diferenciación** de Charles T. Horngren se centra en destacar en el mercado mediante la oferta de productos o servicios únicos y valiosos. Para lograrlo, se deben seguir principios como la creación de una propuesta de valor única, la



identificación de segmentos de mercado adecuados, la inversión en investigación y desarrollo, la gestión de marca, el control de costos, el monitoreo de la competencia, una estrategia de marketing efectiva y la medición del desempeño. En resumen, esta estrategia busca establecer una posición sólida al ofrecer algo percibido como inigualable por los clientes.

3.6 Marco metodológico

El enfoque de este trabajo será cualitativo, ya que se busca una exploración detallada del tema para comprender las problemáticas presentes en la empresa. Siguiendo la perspectiva de Hernández-Sampieri, el diseño de Investigación-Acción se destaca por su capacidad para comprender y abordar problemáticas específicas en una organización. Este enfoque se centra en proporcionar información orientada a la toma de decisiones y la implementación de reformas estructurales.

El estudio se llevará a cabo con un enfoque práctico, analizando las prácticas locales, involucrando la participación de los implicados, fomentando su aprendizaje y, finalmente, implementando un plan de acción destinado a resolver las problemáticas identificadas.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos para la fase cualitativa, se implementarán entrevistas en profundidad de tipo semiestructurado con los socios del emprendimiento. Estas entrevistas tienen como objetivo comprender sus perspectivas, analizar su percepción sobre los problemas y las dificultades que enfrenta la empresa. Además, se llevará a cabo una observación con participación moderada, en la que todos los miembros del equipo estarán involucrados en diferentes etapas de la investigación. Para el análisis de datos, se utilizará una triangulación de datos, utilizando herramientas como Análisis FODA, la Matriz de la Cruz de Porter, entre otras. Estas herramientas permitirán una visión multidimensional y una comprensión más profunda de los datos recopilados durante el estudio.

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1 Arquitectura y diseño organizacional

4.1.1 *Diseño organizacional*

Además de los socios fundadores, la fuerza laboral consiste en tres empleados, supervisados directamente por los cofundadores. Dos de ellos se centran en el aspecto comercial, mientras que el tercero está siendo capacitado por uno de los socios fundadores, con el objetivo de que en el corto plazo pueda darle apoyo en las tareas respecto a la parte técnica.



El Administrador General es responsable de la gestión de compras, la negociación con proveedores y la supervisión del rendimiento del negocio y de la gestión de los recursos financieros de la empresa.

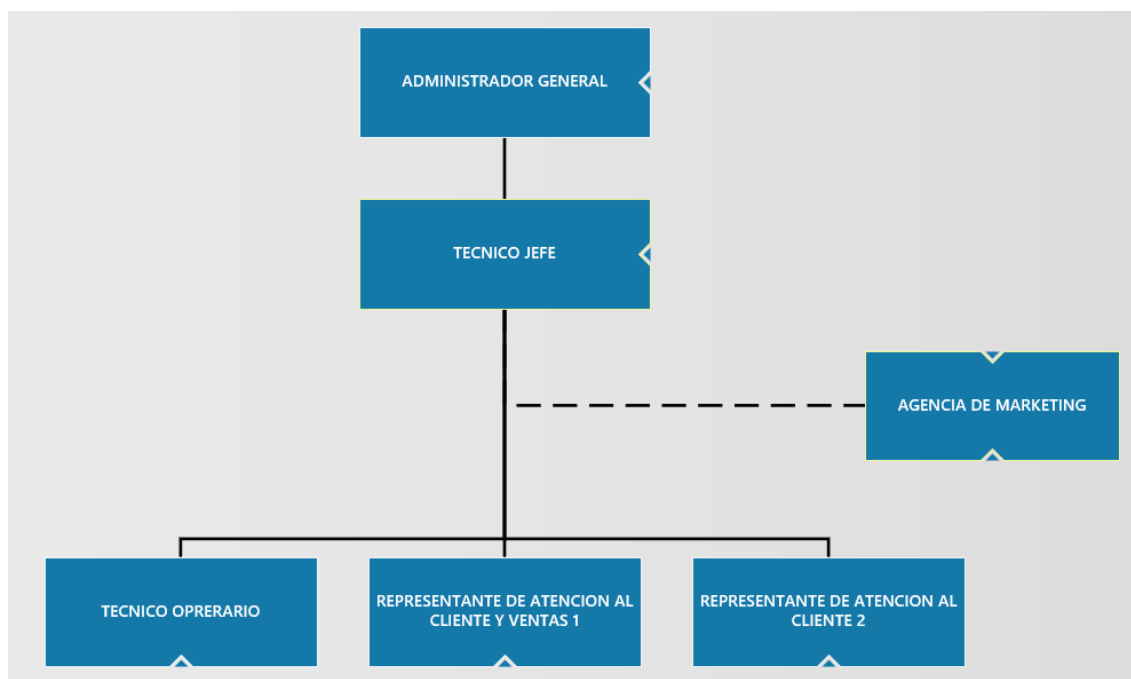
El Técnico en Jefe se concentra primordialmente en realizar las reparaciones de los distintos dispositivos, capacitar al nuevo técnico/s, guiar a los empleados que realizan el servicio al cliente en cuanto a especificaciones de los dispositivos, y comparte la toma de decisiones, en algunos aspectos, con el Administrador General.

Los representantes de atención al cliente realizan la recepción de los dispositivos a arreglar, proveyendo un asesoramiento de los posibles problemas, como así también la entrega de los mismos con debidas recomendaciones. Estas personas también se encargan de la venta de dispositivos y sus accesorios, en donde uno de sus puntos fuertes es la asesoría al cliente.

El técnico operario vendría a dar apoyo al técnico en jefe, en respuesta a que este cuenta con una alta carga de trabajo, de manera que se pueda mantener una alta eficiencia y calidad en los servicios.

Por último, la agencia de marketing tercerizada, se encarga de administrar las campañas publicitarias en las distintas redes sociales en la cual la empresa tiene presencia.

Gráfico 1. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia



4.1.2 Sistemas de información

En la actualidad, Repartuc cuenta con un sistema de información básico que se limita a una única planilla de Excel para supervisar todos los aspectos del negocio, abarcando desde las compras, inventario, ventas, gastos, recepción de equipos hasta las entregas.

4.1.3 Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos

La evaluación de los resultados se fundamenta en la comparación entre los objetivos de ventas presupuestados y las ventas reales. Aunque no se ha establecido un sistema de incentivos formal, se premia a los colaboradores con una comisión sobre las ventas una vez que han superado las ventas presupuestadas al vender un dispositivo.

4.2 Palancas de Control

4.2.1 Sistema de Creencias

Durante los relevamientos en la empresa y las entrevistas llevadas a cabo con los propietarios y empleados, se les consultó sobre su conocimiento de la visión, la misión y los valores de la organización. En respuesta, señalaron que no se había formalizado.

Los propietarios mismos no habían establecido oficialmente la visión, misión y valores, aunque tenían una idea general al respecto.

En posteriores encuentros, junto con los propietarios, se logró interpretar y definir de manera más detallada la visión, misión y valores de la empresa. Estos se expresan de la siguiente manera:

Visión

Ser la empresa líder en Tucumán en venta y servicio técnico de productos Apple, destacando por nuestra excelencia en atención al cliente y calidad del servicio.

Misión

Generar una importante participación en el rubro desarrollando una ventaja competitiva sostenible enfocada en la excelencia de la calidad de nuestros productos y servicios.

Valores

Responsabilidad
Confianza
Empatía
Excelencia

La organización carece de una comunicación explícita de sus valores o de un método para reforzar su cultura, por ejemplo, a través de símbolos. No existe un credo definido evidente en sus prácticas.



De acuerdo con las entrevistas realizadas, se concluye que los socios ejercen un estilo de liderazgo participativo.

En consecuencia, es posible inferir que la cultura organizacional es débil. Esta debilidad se atribuye, entre varios factores, a la falta de interés en fomentar los valores más allá de la conducta exhibida por los socios en su actividad cotidiana.

4.2.2 Sistemas de límites

Límites estratégicos

Al analizar los límites estratégicos, se identifica un punto crítico señalado por uno de los socios, el cual se fundamenta en la disposición de ofrecer exclusivamente servicios técnicos que incluyan repuestos de alta calidad. Esto se enmarca dentro de una de las políticas primordiales de la empresa: “la calidad del servicio”. Aunque preservar la excelencia es crucial, esta postura limita a la organización en su acceso a ciertos segmentos de mercado que prioriza el precio sobre la calidad, buscando servicios y repuestos a un costo inferior.

Límites comerciales

El organigrama no se encuentra expresado formalmente; no obstante, existe una comprensión general de la estructura organizativa de la empresa debido a la asignación de tareas a cada miembro.

A pesar de la carencia de manuales formales de procesos o funciones, cada integrante de la empresa tiene una comprensión clara de su rol y responsabilidades dentro de la organización. No se ha desarrollado un código de ética o conducta formal, aunque los socios manifiestan valores compartidos.

La empresa no dispone de un sistema establecido de sanciones, limitándose únicamente a advertencias, las cuales no son comúnmente aplicadas en la práctica de la organización.

4.2.3 Sistema de control interactivo:

5 fuerzas de Porter

Se llevó a cabo un **análisis de las 5 fuerzas de Porter**, una herramienta utilizada como punto de partida para la obtención de ventajas competitivas. Esta herramienta se emplea para identificar oportunidades y riesgos presentes en el entorno, permitiendo así una comprensión más profunda del mismo.

- **Clientes**

Repartuc ha orientado su estrategia hacia un público que valora especialmente la calidad de los productos, priorizando la excelencia en el rendimiento y diseño por encima de consideraciones exclusivamente centradas en el costo.



- **Competencia en el mercado**

Repartuc cuenta con una notable competitividad en el mercado, atribuible a la amplia gama de emprendimientos que ofrecen servicios similares con repuestos de menor calidad, lo que resulta en un menor costo asociado a dichos servicios.

- **Sustitutos**

Los principales sustitutos disponibles para este emprendimiento son los servicios de venta y reparación de celulares con sistema operativo Android.

- **Proveedores**

Los proveedores primarios de Repartuc están ubicados en la provincia de Buenos Aires y se componen de empresas especializadas en la venta mayorista de accesorios para celulares iPhone.

- **Barrera de entrada**

En lo que respecta a los obstáculos para ingresar a este mercado, es evidente que son considerables. Principalmente, se destacan por la necesidad de contar con un capital sustancial para iniciar el negocio, caracterizado por la compra no solo de los dispositivos de marca sino también de las herramientas de trabajo. Además, dado que se trata de una industria tecnológica en constante evolución y cambio, es imperativo mantener un flujo de efectivo dirigido hacia la reinversión, con el propósito de adquirir nuevas maquinarias y equipos de trabajo para mejorar la eficiencia operativa.

Análisis FODA:

Gráfico 2. Análisis FODA



Factores Internos → Factores Externos ↓	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación céntrica • Profesionales especializados • Calidad del servicio • Fuerte presencia en redes sociales • Servicio postventa 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Personal insuficiente • Falta de generación de información • Presupuesto limitado
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Buenas relaciones con los proveedores • Aumento de la demanda de productos Apple • No hay venta mayorista de repuestos Apple en Tucumán 	FO (Éxito) <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la buena ubicación, la experiencia y conocimiento. • Promocionar la especialización y calidad de servicio. • Crear un programa de fidelización que recompense a los clientes recurrentes.
AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Competencia alta • Dificultad para adquirir herramientas debido a la situación económica del país 	FA (Reacción) <ul style="list-style-type: none"> • Lanzar campañas de marketing y promoción para destacar la calidad del servicio. • Brindar un servicio postventa con un seguimiento activo. 	DA (Defensa) <ul style="list-style-type: none"> • Establecer una rigurosa gestión de costos. • Realizar una capacitación intensiva del personal de ventas.

Fuente: elaboración propia

4.2.4 Sistema de control y diagnóstico:

Sistema de incentivos

Conforme se ha indicado anteriormente, la empresa no posee un sistema formal establecido de incentivos. No obstante, se otorgan comisiones por ventas a los empleados en casos en que superen las cantidades de venta establecidas en el presupuesto.

4.3 Presupuesto

Realizando un análisis de la base de datos corporativa, se ha constatado la existencia de un registro detallado de todos los ingresos y costos de la empresa, categorizados por día y mes. En el apartado de ingresos, se distingue una segmentación entre las *ventas de equipos* (ya sean nuevos o usados) y los ingresos derivados de *servicios de reparación*.

Respecto a los costos y gastos mensuales, se han identificado los siguientes conceptos:

- Alquiler y expensas
- Luz



- Agua
- Internet
- Estudio marketing
- Proveedores
- Cadetería
- Insumos de oficina
- Sueldo empleados
- Comisiones por ventas

Repartuc no opera con *ingresos presupuestados*, optando por basar sus decisiones en datos reales, lo que impide realizar análisis de variaciones. Las proyecciones se limitan solo al número estimado de equipos a vender por mes, utilizado para calcular las comisiones de los vendedores. En cuanto a los gastos, se manejan considerando aquellos fijos, como alquiler, internet y sueldos, permitiendo una proyección de los egresos mensuales.

A continuación se elaboró un presupuesto maestro a partir de información proporcionada por los propietarios, no reflejando cifras extraídas directamente de su contabilidad, sino elaboradas en base a estimaciones y entrevistas con los mismos.

Gráfico 3. Presupuesto Maestro propuesto

Presupuesto Maestro		
Ingresos		\$ 698.500
Costos Variables		
<i>Repuestos p/arreglos</i>		\$ 101.200
<i>Mercadería</i>		\$ 132.300
<i>Comisiones por ventas</i>		\$ 10.000
<i>Servicios Cadetería</i>		\$ 8.800
Contribucion Marginal Total		\$ 456.200
Costos Fijos		
<i>Alquileres y Expensas</i>		\$ 36.000
<i>Sueldos</i>		\$ 145.000
Gastos Administrativos		
<i>Internet</i>		\$ 7.000
<i>Luz</i>		\$ 3.000
Resultado Operativo		\$ 255.200

Fuente: elaboración propia con Excel

5 ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

En el ámbito empresarial, se está desarrollando una estrategia dirigida a mejorar la rentabilidad a través de la diferenciación, enfocándose en la generación de valor adicional para el cliente y



en la optimización de la calidad. Esta estrategia se fundamenta en dos pilares fundamentales: ofrecer un servicio de reparación de teléfonos iPhone de excelencia y comercializar productos iPhone originales y de máxima calidad. Para garantizar la efectividad de esta estrategia, resulta primordial que la empresa mantenga elevados estándares de calidad en todos los aspectos de sus operaciones, desde la selección de productos hasta la ejecución de los servicios de reparación. La inversión en la formación del personal, la adquisición de productos auténticos y la priorización de la satisfacción del cliente se convierten en aspectos clave para asegurar el éxito de esta estrategia diferenciada orientada a potenciar la rentabilidad

5.1 Factores Claves de Éxito y KPIs

Entendemos que para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Argentina, contar con una propuesta de valor sólida es fundamental. Esta propuesta les permite destacarse en un mercado altamente competitivo, atraer y retener clientes, y generar ingresos sostenibles al ofrecer productos o servicios que satisfacen de manera única y valiosa las necesidades y deseos de los clientes. En el caso de la empresa en cuestión, proponemos que esta propuesta de valor se base en tres pilares fundamentales:

- **Excelencia operativa**: Disponer de un equipo de técnicos altamente capacitados que emplean tecnología de última generación y piezas originales, asegurando reparaciones de alta calidad en un tiempo récord
- **Accesibilidad y conveniencia**: Brindar servicios de entrega y recogida a domicilio para maximizar la comodidad del cliente. Asimismo, mantener un inventario variado de iPhones reacondicionados y accesorios de primera calidad.
- **Enfoque en la satisfacción del cliente**: Dedicarse a ofrecer un servicio excepcional al cliente, priorizando relaciones sólidas y proporcionando asesoramiento personalizado para superar las expectativas de los clientes.

En el panorama empresarial actual, donde la competitividad es la norma y la excelencia operativa es el objetivo, la implementación de Factores Claves de Éxito (FCE) y la medición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) toman un papel fundamental en el camino hacia el éxito empresarial. Cuando se trata de una empresa centrada en brindar la mejor experiencia al cliente, es imperativo desarrollar una estrategia que se apoye en los aspectos más críticos de su funcionamiento y, al mismo tiempo, se traduzca en métricas tangibles que midan su desempeño.

Los FCE son pilares para el éxito en este sector altamente competitivo y en constante evolución. A continuación detallamos los KPIs específicos que permitirán evaluar la Satisfacción del cliente y la Gestión de la cadena de suministros, subrayando cómo la atención centrada en el cliente no solo es una meta ética, sino una estrategia esencial para impulsar el crecimiento.

Como primer FCE planteamos la **Satisfacción del Cliente**. La satisfacción del cliente en una empresa tecnológica es esencial ya que refleja la calidad de los servicios, influye en la reputación y fidelidad, y afecta el éxito financiero. Clientes satisfechos compran más, recomiendan y



mantienen la lealtad, lo que es crucial en una industria competitiva y de rápido cambio. Por lo tanto, enfocarse en la satisfacción del cliente es vital para la sostenibilidad y el éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

Los indicadores que proponemos son:

- a) **Índice de Satisfacción del Cliente (NPS):** Este KPI se obtiene a través de encuestas y mide la satisfacción general del cliente a la hora de recomendar la empresa.
- b) **Tasa de Devolución o Garantía:** Mide cuántos productos reparados vuelven a presentar problemas. Una baja tasa de devolución es un indicador de calidad en sus reparaciones.
- c) **Encuestas de Retroalimentación y Preguntas Abiertas:** Realizar encuestas periódicas con preguntas abiertas puede proporcionar información valiosa directamente de los clientes sobre su satisfacción y áreas de mejora.

Como segundo FCE planteamos la **Gestión de la cadena de suministros**. La gestión de la cadena de suministro es esencial para el éxito de una empresa de reparación y venta de iPhones. Proporciona eficiencia, satisface a los clientes, garantiza competitividad, gestiona riesgos, controla costos, fomenta la innovación y permite un crecimiento sostenible. Es un factor crítico de éxito que impacta en la eficiencia y rentabilidad del negocio. Los indicadores que proponemos son:

- a) **Rotación de inventario (Inventory Turnover),** Mide cuántas veces se renueva el inventario en un período determinado, lo que indica la eficiencia de la gestión de inventario.
- b) **Costo total de la cadena de suministro (Total Supply Chain Cost):** Evalúa el costo total de operación de la cadena de suministro, incluyendo costos de transporte, almacenamiento, y manejo de inventario

5.2 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta que asiste a las organizaciones en dirigir sus recursos y talento hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo para cumplir su misión. El CMI insta a realizar el análisis en 4 perspectivas clave.

- **Perspectiva financiera:** esta perspectiva se enfoca en los aspectos financieros de la organización. Proporciona una visión de la salud financiera y la capacidad de generar valor a largo plazo.
- **Perspectiva del cliente:** en esta perspectiva, se analiza cómo la organización crea valor para sus clientes y cómo es percibida por ellos. Su enfoque es asegurar que la organización cree y mantenga relaciones sólidas y rentables con los clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** aquí se examinan los procesos internos clave de la organización, con un enfoque en la eficiencia, calidad, innovación y mejora. Se busca



garantizar que la organización lleve a cabo sus operaciones internas de manera eficaz y alineada con su estrategia.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se evalúa la infraestructura que la organización necesitará para adaptarse, innovar y crecer a largo plazo. Se consideran tres fuentes principales: los recursos humanos, los sistemas y los procedimientos.

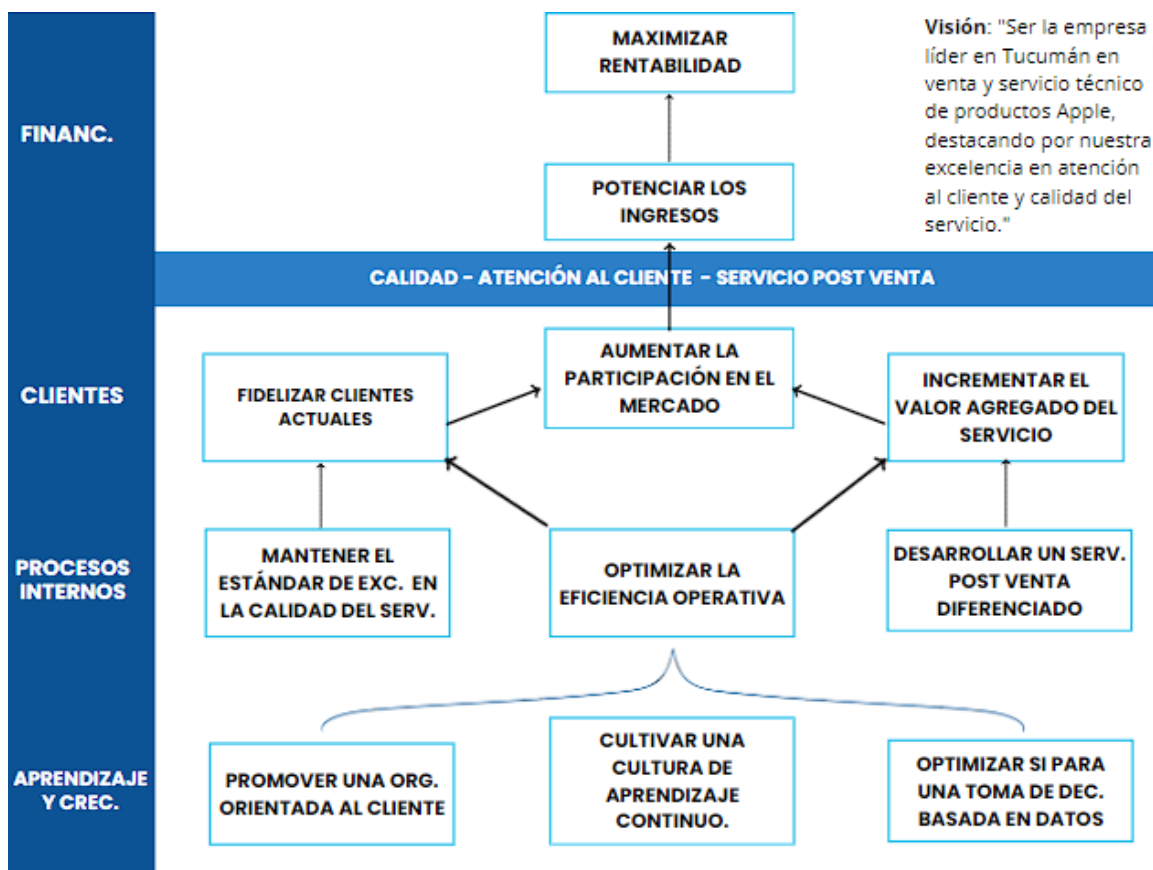
Es esencial considerar la visión de la empresa, ya que esta determinará la dirección a largo plazo que la organización aspira a seguir:

"Ser la empresa líder en Tucumán en venta y servicio técnico de productos Apple, destacando por nuestra excelencia en atención al cliente y calidad del servicio."

5.3 Mapa estratégico

A continuación, resulta fundamental abordar la creación de un mapa estratégico. Este mapa es una herramienta visual que ilustra cómo una organización agrega valor al vincular sus objetivos estratégicos en relaciones de causa y efecto a lo largo de las cuatro perspectivas previamente mencionadas. Este enfoque facilita la comprensión y la comunicación de la estrategia a través de una representación visual.

Gráfico 5. Mapa estratégico propuesto





Fuente: elaboración propia

5.4 Desarrollo de Cuadro de Mando Integral

Posteriormente, se propone el siguiente Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para Repartuc:

Gráfico 6. Cuadro de Mando Integral propuesto

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Perspectiva Financiera			
Maximizar la rentabilidad	Margen de Beneficio Neto	Lograr un 20% de Margen Neto	Identificar oportunidades para vender productos o servicios adicionales.
Potenciar los ingresos	Tasa de crecimiento de los ingresos	Aumentar en un 10% los ingresos	
Perspectiva de Clientes			
Fidelizar clientes actuales	Net Promoter Score (NPS)	Obtener un NPS DE 8 A 10	Formular un programa de lealtad a clientes recurrentes. Introducir un bot que atienda a los clientes vía WhatsApp.
Aumentar la participación del mercado	% Cuota de mercado	Alcanzar una cuota del mercado del 15%	
Incrementar el valor agregado del servicio	Tiempo de respuesta al cliente	Reducir al mínimo posible	



Perspectiva de los Procesos Internos			
Desarrollar un servicio postventa diferenciado	Reclamos de garantía	Reducir al mínimo posible los reclamos	Diseñar un programa de atención al cliente que incluya el seguimiento activo de los clientes después de la venta.
	Calificación de Servicio Postventa	Incrementar la calificación del servicio postventa, como mínimo, 4 puntos en una escala de 5 puntos.	
Optimizar la eficiencia operativa	Tiempo promedio de Reparación	Reducir el tiempo de reparación en un 10%	Adoptar un sistema de gestión de inventario para hacer un seguimiento de las existencias y programar reabastecimientos de manera oportuna.
Mantener el estándar de excelencia en la calidad del servicio	Numero de fallos	Disminuir un 5% en el número de fallos.	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Promover una organización orientada al cliente	Calificación de satisfacción del cliente	Incrementar la calificación de satisfacción del cliente de 4 a 4.5 en una escala de 5 puntos en el próximo periodo	Implementar encuestas breves de satisfacción después del servicio para recopilar comentarios y opiniones. Elaborar recursos de aprendizaje internos, como documentos o tutoriales.
Cultivar una cultura de aprendizaje continuo y mejora de habilidades	Recursos internos de aprendizaje creados	Contar con 10 recursos de aprendizaje disponibles en los próximos 6 meses	
	Numero de cursos de formación realizados	Aumentar la cantidad de cursos de formación realizados en un 20% en comparación al periodo anterior	Desarrollar e instaurar un sistema el cual gestione ingresos, costos, clientes, el historial de reparaciones.
Optimizar el SI para la toma de decisiones basadas en datos	Informes realizados	Adoptar el uso de herramientas de análisis de datos para realizar 4 informes mensuales	

Fuente: elaboración propia



5.5 Matriz de impacto de iniciativas

Esta matriz es un componente esencial del proceso de implementación del Balanced Scorecard. Se organiza en base a los objetivos estratégicos establecidos en el CMI o BSC, y enumera las iniciativas específicas que la organización tiene previsto llevar a cabo para lograr sus objetivos estratégicos. Esta herramienta ayuda a ajustar y adaptar las iniciativas para que estén alineadas de manera más precisa con los objetivos estratégicos, asegurando que las acciones emprendidas contribuyan efectivamente a alcanzar los resultados deseados.

Gráfico 7. Matriz de Iniciativas propuesta

OBJETIVOS → INICIATIVAS ↓	Maximizar Rentabilidad	Potenciar los ingresos	Fidelizar clientes actuales	Aumentar la participación del mercado	Incrementar el valor agregado del servicio	Desarrollar un servicio postventa diferenciado	Optimizar la eficiencia operativa	Mantener el estándar de excelencia en la calidad del servicio	Promover una organización orientada al cliente	Cultivar una cultura de aprendizaje continuo y mejora de habilidades	Optimizar el SI para la toma de decisiones basadas en datos
Identificar oportunidades para vender productos o servicios adicionales	X	X		X	X						
Formular un programa de lealtad a clientes recurrentes	X	X	X	X				X			
Introducir un bot que atienda a los clientes vía WhatsApp					X	X	X	X	X		
Diseñar un programa de atención al cliente que incluye el seguimiento activo de los clientes después de la venta		X			X	X		X	X		X
Adoptar un sistema de gestión de inventario para hacer un seguimiento de las existencias y programar reabastecimientos de manera oportuna	X	X					X				X
Implementar encuestas breves de satisfacción después del servicio para recopilar comentarios y opiniones.			X		X			X	X	X	X
Elaborar recursos de aprendizaje internos, como documentos o tutoriales.							X	X	X	X	
Desarrollar e instaurar un sistema el cual gestione ingresos, costos, clientes, y el historial de reparaciones.	X	X					X	X			X

Fuente: elaboración propia



5.6 Objetivos y resultados clave (OKRs)

Los Objetivos y Resultados Clave (OKR) representan una metodología fundamental, permiten establecer objetivos desafiantes y medibles, alineando a los equipos con la estrategia, fomentando la transparencia y adaptándose a un entorno empresarial en constante cambio. Además, motivan a los empleados y facilitan la evaluación del desempeño. En resumen, los OKR son esenciales para el éxito en un sector tan dinámico como en el que se encuentra la PYME.

Gráfico 8. OKRs propuestos

		Objetivo anual global	Objetivos del trimestre	Resultados clave	Acciones clave
Misión y Visión		Aumentar la participación de mercado	Incrementar la conciencia de marca	Aumentar un 10% el conocimiento de marca	Participación en las redes sociales
				Lanzar 2 campañas de marketing en línea y en redes sociales	Desarrollar contenido creativo
				Aumentar la participación en eventos locales	Identificación y selección de eventos relevantes
			Capturar clientes recurrentes	Incrementar un 10% la tasa de retención de clientes	Programa de lealtad y recompensa
				Aumentar un 10% el CLV (valor de vida del cliente)	Cross-Selling y Up-Selling
				Incrementar un 25% el índice de referidos	Programa de referidos
			Mejorar la experiencia del cliente	Aumentar un 10% nuestro NPS	Encuesta de satisfacción
				Aumentar un 15% el índice de satisfacción del cliente	Recopilación de comentarios y retroalimentación
				Reducir un 15% los fallos forzados	Implementación de procesos de calidad

Fuente: elaboración propia

6 RECOMENDACIONES

Para abordar los desafíos que enfrenta esta PYME en el rubro tecnológico en Argentina, es necesario establecer una serie de puntos clave de acción:

1. Mejora del sistema de información:

- Evaluar las necesidades actuales y futuras de información de la empresa.
- Invertir en la implementación de un sistema de información adecuado que sea escalable y personalizable.
- Capacitar al personal en el uso efectivo del sistema.

2. Desarrollo de una propuesta de valor clara:

- Identificar los productos o servicios que ofrecen un valor único a los clientes.



- Comunicar de manera efectiva esta propuesta de valor en todos los canales de marketing y ventas.

3. Diseño organizativo eficiente:

- Revisar la estructura organizativa actual y considerar cambios si es necesario.
- Establecer roles y responsabilidades claros.
- Promover una cultura empresarial que fomente la innovación y la colaboración.

4. Control de gestión:

- Implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) que reflejen los objetivos estratégicos.
- Crear mapas estratégicos para visualizar la dirección de la empresa.
- Utilizar cuadros de mando integral para monitorear y evaluar el desempeño en tiempo real.
- Establecer objetivos clave y resultados clave (OKRs) para alinear a todo el equipo con los objetivos estratégicos.

5. Toma de decisiones basada en datos:

- Fomentar una cultura de toma de decisiones informada por datos.
- Recopilar, analizar y utilizar datos para identificar tendencias y oportunidades.
- Utilizar el control de gestión para anticipar desafíos y ajustar estrategias proactivamente.

6. Optimización de procesos:

- Identificar procesos internos que puedan mejorarse para aumentar la eficiencia y reducir costos.
- Automatizar tareas repetitivas y utilizar tecnología adecuada para mejorar la productividad.

7. Enfoque en el crecimiento sostenible:

- Establecer metas de crecimiento realistas y medibles.
- Monitorear el progreso hacia estas metas utilizando el control de gestión.
- Asegurarse de que la expansión no comprometa la calidad o la sostenibilidad de la empresa.

Estos puntos de acción pueden ayudar a esta PYME para enfrentar sus desafíos y estar preparada para competir de manera efectiva en el mercado tecnológico argentino. La combinación de un



sistema de información sólido, una propuesta de valor clara, una gestión fundamentada en datos y un enfoque en la eficiencia operativa pueden ser la clave para alcanzar el éxito en este entorno altamente competitivo.

7 CONCLUSIONES

En conclusión, el control de gestión emerge como un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas. A medida que estas organizaciones enfrentan desafíos respectivos a su tamaño y recursos limitados, el control de gestión se rige como un aliado estratégico que facilita la toma de decisiones informada y proactiva. La capacidad de monitorear y evaluar el desempeño empresarial no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también posibilita la asignación eficiente de recursos y la alineación de actividades con los objetivos estratégicos. Además, al proporcionar información oportuna y precisa, es útil para anticipar cambios en el entorno empresarial y adaptarse de manera ágil. Por último, la implementación efectiva del control de gestión no solo optimiza los procesos internos, sino que también fortalece la posición competitiva, permitiéndole enfrentar con éxito los retos del mercado actual y futuro.

8 APÉNDICE

8.1 Preguntas de introducción

- ¿Cómo inicia la empresa? ¿Cuál fue el motivo de iniciarla?
- ¿Cómo se encuentra estructurada actualmente? ¿Con cuántos empleados cuentan?
- ¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos en términos generales?
- ¿Existe una estructura formal?
- ¿Existe una separación de funciones marcada para cada persona?
- ¿Cómo es la industria donde se encuentra la empresa?
- ¿Cuál es la posición actual con respecto a la competencia?

8.2 Modelo de encuesta a clientes

1) ¿Desde hace cuánto utiliza nuestro servicio?

- o menos de un mes
- o 1 a 3 meses



- 3 a 6 meses
- 6 meses a un año
- Más de un año

2) ¿Cuál es la frecuencia con que realiza compras en nuestro sitio web?

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

3) ¿Considera que nuestro servicio satisface sus necesidades?

- Supera mis expectativas
- Resuelve mis necesidades
- Es útil, pero hay opciones mejores
- No resuelve mis necesidades

4) ¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

5) ¿Qué características del producto considera más valiosas? (seleccione una o más de una)

- Calidad
- Precio
- Rapidez y puntualidad en la entrega



-
- Servicio a domicilio
 - Otros: _____

6) ¿Cómo fue su experiencia en cuanto a la atención?

9 BIBLIOGRAFÍA

Anthony R. y Govindarajan V. (2008) Sistemas de Control de Gestión. Editorial McGraw-Hill Interamericana

Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. (1991) Indicadores de gestión en la empresa. CAF Caracas.

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.

Kaplan, R. Norton, D. (2008) El cuadro de mando integral. Harvard Business Press.

Pérez-Carballo Veiga, J. (2008) Control de Gestión Empresarial. ESIC Editorial.

Robbins, S. Coulter, M. (2014) Administración. Pearson.

Simons, R. (1995) Palancas de Control. Harvard Business School.

Serna Gómez, H. (1994) Gerencia Estratégica. Panamericana.