



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN



X MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE
INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN

ProHygiene

EL CONTROL DE GESTIÓN EN PROHYGIENE TUCUMÁN



AUTORES

BRANDÁN, OMAR AGUSTÍN - KOCH, EMILIANO
NAVARRO, MARÍA SOLANA - PAZ, FACUNDO

OMARAGUSTINBRANDAN@GMAIL.COM - EMILIANOKOCHO@GMAIL.COM -
SOLNAVARRO99@GMAIL.COM - FACUPAZARG@GMAIL.COM

TUTORES

LIC. MARCELO MEDINA
LIC. JAVIER GARCIA
LIC. NOEMI PONCE
LIC. CRISTIAN ROCHA



ÍNDICE:

RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Presentación de la empresa.....	4
1.2 Forma de operar de MAPA S.R.L.....	4
2. DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	5
3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
4. OBJETIVOS.....	5
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	6
6. DESARROLLO.....	6
6.1 Arquitectura Organizacional	6
6.2 Análisis de las Palancas de Control	8
7. CONTROL ESTRATÉGICO	17
8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	19
9. CONCLUSIONES.....	25
10. APÉNDICE.....	26
11. BIBLIOGRAFÍA	27



RESUMEN

En el presente trabajo de campo se analiza el control de gestión en la empresa MAPA S.R.L., bajo el nombre de fantasía ProHygiene Tucumán, la cual es una franquicia de NATIONAL SERVICES ARGENTINA. Para ello se emplearon diferentes herramientas del control administrativo, tales como la arquitectura organizacional, palancas de control, FODA, cadena de valor, cuadro de mando integral, entre otros.

El propósito de la investigación es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el cursado de la asignatura

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.

Para la recolección de información se procedió a entrevistar en profundidad al franquiciado, quien nos permitió completar nuestro conocimiento sobre los procedimientos llevados a cabo dentro de la misma.

Debido a la situación de pandemia de COVID-19 se imposibilita la realización de una observación física para un mayor entendimiento de los procedimientos generales de la franquicia, por lo que recurrimos tanto a la información compartida por el dueño como a la experiencia de uno de los integrantes del trabajo de campo quien actualmente se encuentra trabajando en la misma.

Finalmente y luego de un análisis profundo de aspectos como los procesos de avance, el grado de presencia de las palancas de control de Simons y el análisis de sus factores clave de éxito, se pudo realizar un diagnóstico exhaustivo de la empresa, para luego llegar a conclusiones certeras que serán de utilidad para el franquiciado para tomar decisiones.

Palabras Clave: Control de gestión – Cuadro de mando integral – Palancas de control - Estrategia empresarial



1. INTRODUCCIÓN

1.1) Presentación de la empresa

National Service Argentina S.A. bajo el nombre de fantasía ProHygiene, es una empresa de servicios que ofrece sistemas de higiene a otras empresas desde hace más de 25 años. La misma se estructura con un sistema de franquicias, con representación en más de 80 operaciones distribuidos en 14 países a lo largo de América.

Este trabajo se centrará en el estudio de una de las franquicias bajo la figura legal MAPA S.R.L, ubicada en San Miguel de Tucumán en la calle Mendoza 4088. La misma adquirió la franquicia en octubre de 2011 y opera desde entonces en toda la provincia. Como franquiciado debe adoptar las pautas de trabajo, imagen y productos de NSA.

1.2) Forma de operar de MAPA SRL

La empresa ofrece “sistemas de higiene”, los cuales solucionan problemas tales como la desodorización de baños, aromatización, purificación de ambientes, etc. La misma cuenta con un total de 12 empleados, conformado por vendedores, técnicos y ejecutivos de cuentas. Los primeros son los encargados de contactar a los clientes y ofrecer los catálogos de productos, para luego ser visitados por un técnico, encargados de la instalación y mantenimiento de los mismos, los cuales se entregan en forma de comodato. Finalmente, los ejecutivos de cuenta son los responsables de mantener el contacto y fidelización del cliente, llevando adelante la comunicación para todo lo que sea necesario (reclamos, cobranzas, cross-selling, etc). Cada sistema está programado para funcionar en óptimas condiciones durante 28 días, momento en el cual la empresa se contacta con el cliente para coordinar la visita técnica.

Algunos sistemas que ofrece ProHygiene son:

- Desodorización de baños.
- Aromatización de pequeñas y grandes superficies.
- Control de polvo y suciedad (mopas y alfombras).
- Gestión de residuos femeninos.
- Secado de manos.
- Purificación de ambientes.
- Alfombra bactericida.

En el contexto de la pandemia a la empresa se le presentó una oportunidad y pudo sacar provecho de la misma implementando 2 sistemas de higiene



nuevos: un purificador de aire para las oficinas y las alfombras sanitizantes con batea que posee amonio cuaternario.

2. DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN

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

El sistema de control de gestión permite influir en el comportamiento de los participantes de la empresa para que la brecha entre los objetivos planeados y los obtenidos se reduzca.

3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según los procesos y dinámicas de trabajo observados en la empresa, se puso de manifiesto la necesidad de una mayor claridad en cuanto a los mecanismos de obtención de objetivos y de implementación de la estrategia en ProHygiene. A pesar de los años de experiencia que posee la empresa, muchos de los procesos siguen centralizados en la figura única del gerente general (franquiciado) por lo que se dificulta gestionar la aplicación de estrategias en la empresa. Esta escasez de herramientas y técnicas de análisis profundo de las variables que afectan la implementación de dichas estrategias, podría resultar en la pérdida monetaria y de oportunidades, por lo que con esta investigación se espera ofrecer un análisis de la situación actual en conjunto con herramientas de Control de Gestión aprendidas en la materia que puedan ayudar a esclarecer la problemática.

4. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo de campo es identificar y describir el control administrativo de la empresa MAPA SRL “ProHygiene”. Proponer un esquema formal que organice y estructure a la empresa, para ayudar y hacer de soporte a la toma de decisiones, mediante las herramientas de control de gestión.

Objetivos específicos

- Identificar la misión, visión, valores y estrategia de la empresa.
- Analizar los puntos críticos de control, determinando falencias en los procesos y aspectos a mejorar.
- Proponer y aplicar herramientas de control de gestión que ayuden a estructurar y organizar la empresa, que brinden información oportuna



para la toma de decisiones. Por ejemplo: Arquitectura Organizacional, Palancas de Control, Análisis FODA, Cuadro de Mando Integral.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del trabajo se utilizará el enfoque cualitativo y, al tratarse del caso específico de la empresa Prohigiene, se define a la investigación como un estudio de caso con un diseño de investigación-acción práctico, ya que al principio se analizarán y examinarán las características generales de los procesos y el desenvolvimiento de la organización, para luego proponer actividades necesarias que ayuden a solventar los problemas que surjan del análisis.

La recolección de datos se sustenta mediante la realización de una entrevista en profundidad al propietario de la firma, es decir, al franquiciado. Su propósito es comprender su punto de vista, analizar su percepción de los problemas y las dificultades que atraviesa la empresa. Además se acompaña a esta herramienta utilizando la observación, que fue realizada por uno de los integrantes del equipo durante su estadía de trabajo en el lugar.

6. DESARROLLO

DIAGNÓSTICO

A continuación presentamos el desarrollo, formulación del análisis y el diagnóstico que hemos elaborado con las herramientas aprendidas en la materia.

6.1) Arquitectura Organizacional:

La arquitectura organizacional está compuesta por tres elementos: Diseño organizacional, sistemas de información y sistemas de desempeño e incentivos. Los mismos se relacionan entre sí para garantizar la alineación estratégica desde los altos mandos hasta los niveles más operativos. De esta misma interacción es donde surge el control de gestión como mecanismo de implantación de las estrategias.

6.1.1) Diseño:

Según Anthony (2008) “La estructura de la organización especifica las funciones, las relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización”.

El organigrama utilizado por la empresa no es representativo de la realidad de la organización de la misma. Esto se da porque NSA manda desde Buenos Aires a las franquicias una propuesta de organigrama a completar, el cual es parte de un “programa de excelencia” para los distribuidores de la marca,



donde se obtienen puntos al rellenar el mismo. En definitiva, resulta más una formalidad que una herramienta de gestión.

MAPA SRL es una organización que cuenta únicamente con dos niveles de jerarquía, conformadas por el dueño y los empleados. Esto permite que las relaciones formales estén claramente definidas. Al no existir mandos intermedios, se facilita la consulta de opiniones de los empleados y la toma de decisiones en conjunto. Mapa S.R.L. Cuenta con manuales de funciones para los distintos puestos (técnicos, vendedores y ejecutivos de cuenta). Estos manuales están bien definidos y son brindados por ProHygiene de Bs. As. de manera virtual, por medio del blog de la empresa para los empleados. Dentro de ellos se pueden encontrar los objetivos a cumplir, sus responsabilidades, capacitaciones y la forma de operar.

6.1.2) Sistemas de Información:

Mapa S.R.L. utiliza un sistema de gestión llamado “ProKey”. El mismo es un sistema transaccional desarrollado para la operación de todas las franquicias ProHygiene, y ayuda a administrar el negocio en todas sus áreas. Contiene funciones que sirven de soporte para manejar ordenadamente la relación de los clientes, como el CRM, cobro de facturas, armado de rutas para los técnicos, calendarizar los servicios cada 28 días, etcétera. Este sistema representa el corazón de la empresa, por lo que todos los empleados deben conocerlo y manejarlo a la perfección. Sin embargo, el sistema tiene un defecto, ya que no cuenta con funciones dedicadas a resumir la información de gestión para la toma de decisiones.

6.1.3) Sistema de evaluación e incentivos:

Los salarios están compuestos por una parte fija y otra variable, sujeta al cumplimiento de los objetivos según el puesto:

- Vendedores: Comisiones por ventas y objetivo de crecimiento.
- Ejecutivos de cuenta: Objetivos de cobranzas, cross-selling, control de bajas de servicios, entre otros.
- Técnicos: A partir de indicadores, eficiencias en la entrega, entre otros.

Además, todos los empleados trabajan con un incentivo en común llamado “ProBono”. El mismo se obtiene al alcanzar una meta general de crecimiento en el volumen de sistemas brindados, entre los meses de enero a octubre de un mismo año.

No se cuenta con evaluaciones de desempeño formales, pero sí de manera informal por medio de devoluciones respecto a sus desempeños en las tareas. Tampoco se cuenta con un método de sanciones formal. Llegado el caso de alguna actitud indisciplinada, se habla de manera individual o grupal y el



gerente general toma la decisión que crea correcta y proporcional a la falta cometida.

6.2) Análisis de las Palancas de Control:

Simons las define como “rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización”. Estos sistemas se convierten en sistemas de control cuando se usan para mantener o alterar los patrones de las actividades de la organización.

6.2.1) Sistemas de Creencias:

Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten.

A partir del sitio web de la empresa de ProHigiene de Bs. As., se obtuvo la misión, visión y valores, detallados a continuación:

- **Misión:** prestar servicios diferenciados con productos de calidad para las empresas que ayuden a los clientes a mejorar su calidad de trabajo y de vida, a través de una gestión eficiente y responsable con el medio ambiente, la comunidad, nuestros clientes, proveedores y demás miembros de nuestra industria.
- **Visión:** transformarnos en una empresa líder, profesionalizada y enfocada en brindar el mejor servicio, donde cada uno de los que formamos parte podamos desarrollarnos personal y profesionalmente.
- **Valores:**

Compromiso: vamos más allá de nuestras obligaciones, comprometidos con el cumplimiento de nuestros objetivos.

Trabajo en Equipo: es la base de la cultura de nuestra empresa, significa Colaboración y Sinergia. Es el resultado de nuestra especialización y liderazgo volcados a los objetivos generales.

Respeto: es el reconocimiento, la aceptación, el aprecio y la valoración de todo aquello que forma parte de nuestro ámbito, sin importar religión, sexo u opinión Política. Las bases del respeto están en la Honestidad y la Ética.

Flexibilidad: representa nuestra capacidad de adaptarnos a los cambios, es el poder que tenemos que nos permite innovar y evolucionar.

Calidad de Trabajo: es el resultado del compromiso, pasión y orgullo que ponemos en el día a día.



Responsabilidad: manifiesta la capacidad de comprometernos con nuestros valores y reflejar en cada acto nuestra Cultura. Es nuestra capacidad de integrar los valores a la vida diaria.

Actitud: es el resultado de lo que pensamos y que explica cómo somos. Es la puesta en práctica de nuestros valores. Es lo que nos diferencia y nos encamina al éxito.

Perseverancia: estamos convencidos de nuestro camino y nos esforzamos constantemente para obtener resultados concretos.

Eficiencia: es ser consciente del valor de la optimización del tiempo y los recursos de nuestros clientes, nuestra empresa, nuestros proveedores y demás actores de la industria.

Mapa S.R.L. (ProHygiene Tucuman) recibe esta misión, visión y valores que profesa la casa matriz. Sin embargo, el gerente general explica que también añadiría algún concepto relacionado a la rentabilidad, que busca todo negocio dentro de la misión/visión. A su vez, el gerente comparte y ve muy arraigado los valores y creencias de la firma en sus empleados. La forma en que se transmiten estos valores es a partir de banners publicados en lugares visibles de la oficina, en el proceso de inducción de algún empleado y en la transmisión personal día a día.

En cuanto al lugar de trabajo y la relación entre los empleados y supervisores, se fomenta a los trabajos de diálogo abierto, al planteamiento de inquietudes, y a la colaboración entre todos los miembros para así poder cooperar y solucionar las adversidades.

6.2.2) Sistemas de Límites:

En general, dictaminar como un individuo debe desempeñar sus tareas, destruiría la iniciativa y la experimentación, lo que afecta en forma directa a la búsqueda de oportunidades en el mercado. He aquí la importancia de este sistema, el cual demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización, basados en riesgos comerciales definidos, en la búsqueda de dichas oportunidades. En definitiva, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.

Con respecto al diseño organizacional, existe un organigrama formal dividido por funciones. Éste es enviado por National Services Argentina con el objetivo de ayudar a definir los roles dentro de la franquicia tucumana, y forma parte de un programa de evaluación a los franquiciados, el cual les permite sumar puntos si cumplen con determinados estándares. En definitiva, el organigrama resulta más una formalidad que una herramienta de gestión. Sin embargo, a pesar de no responder a la realidad de la empresa, no se presentan conflictos en la división de tareas por empleado.



En conjunto con el organigrama, en la empresa existe un manual de funciones y también de procedimientos que es desarrollado por NSA. Los empleados pueden conocer como realizar su trabajo de forma apropiada mediante un programa de capacitación mediante la página web de ProHygiene, donde se encuentran detalladas las funciones, responsabilidades, objetivos de manera didáctica, etc. Esto se complementa de manera presencial a través de la interacción cotidiana entre trabajadores.

Si bien no cuentan con un código de conducta y ética formal, así como tampoco reglas y prohibiciones explícitas, cada uno de los trabajadores tiene conocimiento de lo que debe y no debe hacer, debido al sistema de creencias muy arraigado en la empresa.

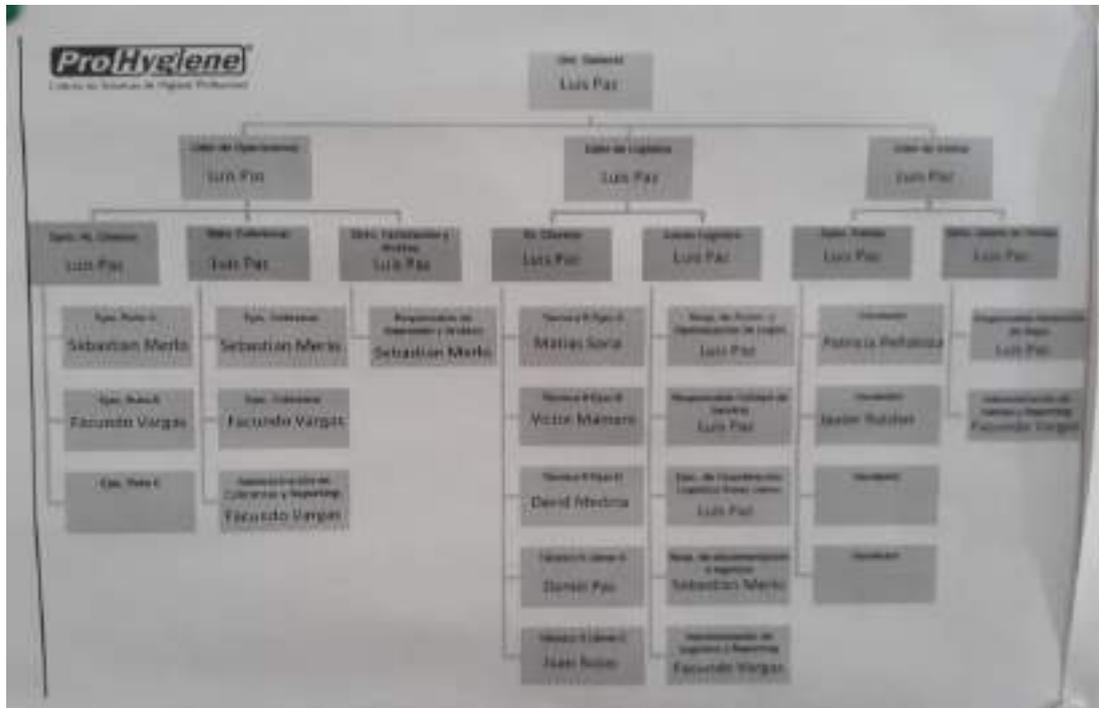
Dentro del ámbito empresarial, existen límites comunes que comparten la mayoría de las empresas, como por ejemplo controles de entrada y salida, restricciones a la entrada en determinados sectores, etc., los cuales no se encuentran presentes en esta empresa. En el depósito no hay una persona fija sino que los mismos técnicos realizan tareas de depósito por la mañana y cobranzas por la tarde. Claramente se observa que no hay restricciones en el acceso a este sector tan vital para la operatividad de la empresa.

Con respecto a los límites estratégicos, si bien no se encuentran especificados explícitamente, la empresa se dedica a ofrecer sus servicios de higiene únicamente a otras empresas, con excepción de algunas empresas que no cumplieron con los pagos anteriormente y por lo que no se les volverá a prestar el servicio. Este lineamiento implica no comercializar con domicilios particulares.

Según el relevamiento inicial realizado, se puede observar que ProHygiene cuenta con un sistema de límites débil.



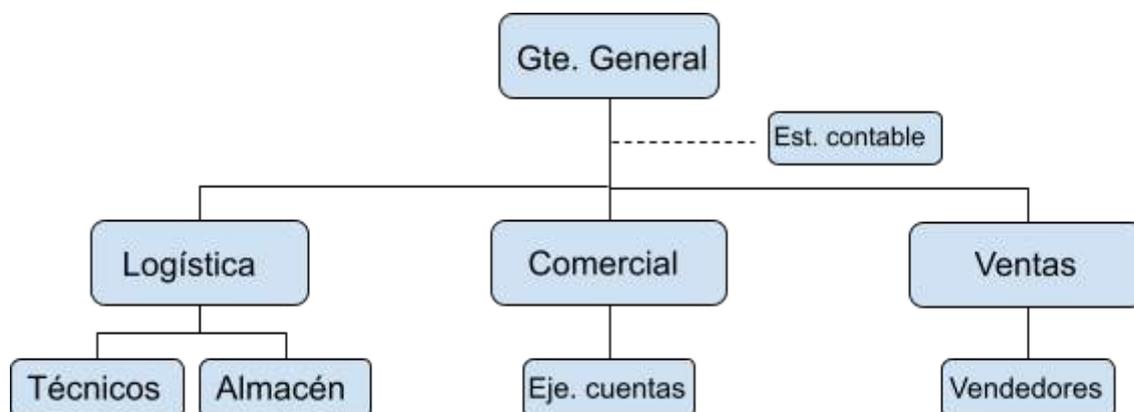
Organigrama propuesto por NSA para MAPA S.R.L.:



Fuente: MAPA S.R.L.



Organigrama propuesto, en base a las entrevistas y observaciones realizadas:



Fuente: Elaboración propia

6.2.3) 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 desempeño. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada.

Durante la entrevista con el gerente general, el mismo hizo énfasis en ciertos aspectos claves que no se pueden descuidar para brindar un óptimo servicio a los clientes, y a partir de esto, lograr las metas organizacionales. Por lo cual se determinaron las siguientes factores claves de éxito:

- Calidad del servicio
- Disponibilidad de productos
- Plazo de mantenimiento
- Concreción de ventas

Otra herramienta utilizada por la empresa son los esquemas de seguimiento diarios, acompañado por indicadores de cada uno de los empleados de manera personalizada, los cuales reflejan el avance de las metas y objetivos a lograr en el transcurso del mes. A partir de estos, el gerente realiza las devoluciones correspondientes.

La empresa no tiene una competencia directa en el mercado, por lo que no se realizan monitoreos ni de tamaño ni de participación en el mercado.

La empresa también utiliza presupuestos como herramienta para el control y diagnóstico. Por un lado, se trabaja con un presupuesto maestro



diseñado en conjunto con la casa matriz, donde se establecen las proyecciones de ventas y costos durante el año. Del mismo surge el objetivo Pro-Bono anual de los empleados.

También se trabaja con un presupuesto continuo actualizado, modificando mes a mes, en base a los resultados obtenidos en el mes anterior, y de donde surgen los objetivos personales mensuales de cada empleado para llegar al objetivo anual.

Al finalizar el período del presupuesto maestro, se realiza una pequeña evaluación de variaciones, donde principalmente se analiza el crecimiento/decrecimiento en volumen de sistemas instalados.

Indicadores de gestión

El gerente general en una de las entrevistas expuso que no presentan una competencia directa, por lo que no pueden comparar sus indicadores con algún estándar del mercado o competencia pero señaló que si los usan de manera interna.

Utilizan KPIs (Key Performance Indicators), que son indicadores claves que miden la gestión desde distintos puntos de vista. Cada proceso tiene su propio KPI, para entender su respectivo funcionamiento del área/proceso, comparándolos con los resultados obtenidos. En el caso de un vendedor algunos indicadores pueden ser cantidad de servicios vendidos, cantidad de contratos cerrados, etc.

El gerente destacó que tienen muchos indicadores, pero lo importante y difícil es definir cuales son los que valen la pena monitorear para lograr una atención selectiva para cada uno de los integrantes, ya sean vendedores, ejecutivos de cuentas o técnicos. A continuación se presenta un ejemplo de los mismos:

Item	Objetivo	Actual	Faltan	Tendencia	Avance	Obj Diario
Ventas	\$ 10,370	\$ 0,00	\$ 10,370,00	\$ 0,00	0%	\$ 797,69
Contratos / Clientes	3	0	3	0	0%	0,2
ProEquivalentes	21	0	21	0	0%	2
Demos Cerradas	11	9	2	22	81%	0,2
Demos Generadas	11	4	7	10	36%	0,6
Demos en Seguimiento	6	1	5			
Días Promedio Demos en Seguimiento	14	6	8			
Contratos / Clientes		\$ 0,00				
Eficiencia Cierre/Demos		0%				

Fuente: MAPA S.R.L.

(datos reales modificados a fines de mantener la confidencialidad)



6.2.4) Sistema 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.

El gerente general realiza reuniones personales una o dos veces al mes de manera informal para ver su progresión con las metas: cómo se está operando, qué dificultades se presentaron y cómo se las resolvió.

También, una vez al mes existen reuniones “abiertas” donde participan todos los empleados. En este espacio se busca armar las nuevas estrategias comerciales y nuevas ideas de cómo llegar a cumplir con los objetivos. En la misma, el gerente general presenta a los empleados la situación de la empresa en distintos aspectos, donde comparte lo que se está logrando respecto a lo planificado, generando un espacio para que los trabajadores propongan nuevas ideas.

De la entrevista con el gerente general se pudieron identificar incertidumbres estratégicas, aquellos supuestos extremos que puedan bloquear el logro de la visión de la empresa, la entrada al mercado de algún competidor directo (como principal incertidumbre) y la situación económica del país.

Análisis FODA

Esta herramienta se incluye en esta sección para el análisis y toma de decisiones de los altos mandos. Se identifican las siguientes observaciones:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Productos únicos en el mercado, acompañados de un servicio diferenciado.- Exclusividad de comercialización de ProHigiene en Tucumán.- Fidelidad de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">- Pandemia: la higiene pasó a ser el centro de atención por lo que surgió la posibilidad de ofrecer nuevos sistemas (purificación de ambientes y alfombra bactericida).- Herramientas y capacitaciones brindadas desde "Asistencia al Franquiciado".- Reconocimiento por parte de los clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Los servicios son fácilmente replicables.- Fallos en productos específicos.- No hay una estructura formalmente definida.- Infraestructura actual.	<ul style="list-style-type: none">- Contexto político-económico en Argentina.- Pandemia: Cambio en modalidad de trabajo de algunos clientes, que comenzaron a trabajar home-office.- Pandemia: Disminuyó la actividad económica de todos los clientes, por lo que muchos clientes dieron de baja el servicio.- Entrada al mercado de competidores.

Fuente: elaboración propia



Estrategias FO, FA, DO, DA

A raíz del análisis FODA, surgen las siguientes posibles estrategias:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">- Aprovechar que la higiene pasó a ser "el centro de atención" y la fidelidad de los clientes para ofrecerles más sistemas al servicio.- Aprovechar la exclusividad de la franquicia y reconocimiento de los clientes para buscar nuevos clientes	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer mayor flexibilidad de financiación a los clientes, para colaborar en el impacto del contexto país y fortalecer aun mas la fidelidad de los mismos.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Aprovechar que la higiene pasó a ser "el centro de atención" para indagar en nuevas tecnologías que solucionen los fallos en los productos.	<ul style="list-style-type: none">- Implementar una diversificación en servicios que brinda la empresa para disminuir el riesgo que presenta el contexto Argentino actual.

Fuente: elaboración propia

Análisis de la Cadena de Valor (Michael Porter)

La Cadena de Valor se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa.



Fuente: <https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/>



Actividades primarias: dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa.

Logística interna: El manejo de stock es fundamental, ya que se necesita disponer de los productos para cumplir con los servicios en tiempo y forma. Actualmente el depósito no se encuentra en condiciones de almacenar cómodamente todo el inventario, por lo que puede traer deficiencias en el control y orden de los mismos.

Operaciones: El trabajo de los técnicos es fundamental para la creación de valor, ya que son la cara visible de la organización para con los clientes, por lo que su desempeño repercute directamente en la satisfacción de los mismos. La actitud y profesionalidad del técnico en cada servicio e instalación son muy importantes para que el servicio se brinde de manera satisfactoria.

Logística externa: La entrega de mercadería se da de manera conjunta con el servicio.

Marketing y ventas: Se utiliza una estrategia de “Marketing Push”, en el que los mismos vendedores son quienes se comunican y ofrecen los servicios a los clientes. Primero se ofrece una demostración gratuita de los sistemas, para luego avanzar si el cliente está interesado en un posible contrato. También se trabaja con una campaña de redes sociales a cargo de National Service, en el que se realizan publicaciones por redes sociales de los sistemas a un mercado meta “empresario”. De esta forma, los interesados que se comuniquen con la página y geográficamente se encuentren dentro de la provincia, se convierten en leads de la empresa.

Servicios: El ejecutivo de cuentas es fundamental en este aspecto, ya que debe tener la capacidad de solucionar los problemas o consultas que los clientes pueden llegar a tener. Éstos están en constante comunicación con los mismos, ya sea para coordinar el próximo servicio, gestionar una cobranza o consultar la satisfacción de los servicios brindados.

Actividades secundarias: son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

Infraestructura: No se dispone de una infraestructura acorde al nivel de operación actual. Esto trae complicaciones en el uso de lugares compartidos y de capacidad en el depósito.

Gestión de RRHH: Las funciones de RRHH son llevadas a cabo 100% por el gerente general. Esto puede ser positivo desde el punto de vista de la cercanía entre el gerente y los empleados, ya que se puede lograr una gestión más personal. Sin embargo, también implica dejar de atender en otras funciones propias de la gerencia para dedicar tiempo y atención a estos temas, por lo que también tiene su aspecto negativo.

Desarrollo tecnológico: Todos los avances tecnológicos están a cargo de National Service Argentina, y son luego distribuidos a las distintas franquicias.



Principalmente, todas las mejoras tecnológicas son referidas a nuevos productos y mejoras del software ProKey.

Aprovisionamiento: Es fundamental hacer las compras de stock de manera oportuna para cumplir con los servicios en tiempo y forma. Para esto hay que tener en cuenta los tiempos de traslados y cantidades, ya que la mercadería es enviada desde Bs. As.

7. CONTROL ESTRATÉGICO:

Centros de responsabilidad

Los centros de responsabilidad constituyen la estructura de un sistema de control. La asignación de responsabilidades a las unidades de la organización deben reflejar la estrategia de ésta. Entonces, podemos definirlo como una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades

Según Anthony, existen cuatro tipos de centros de responsabilidad, clasificados de acuerdo a la naturaleza de los insumos monetarios o los productos que se miden con fines de control:

- Centros de ingresos: la producción se miden en términos monetarios
- Centros de gastos: Hay dos tipos de centro de gastos, los mensurables (permite calcular la cantidad exacta, de manera razonable y confiable) y los discrecionales (no se permite tener el cálculo exacto)
- Centros de utilidades: se miden los ingresos respecto a los gastos.
- Centros de inversión: se miden las utilidades respecto a la inversión.

A continuación se presentan los centros de responsabilidad del organigrama actual propuesto por NSA:

1. MAPA S.R.L. → Utilidad
2. Operaciones → Gasto Mensurable
3. Logística → Gasto Mensurable
4. Ventas → Ingresos
5. Marketing → Gasto Discrecional
6. Sistemas → Gasto Discrecional
7. Recursos Humanos → Gasto Discrecional
8. Producción → Costo Discrecional
9. Administración → Gasto Mensurable

Centros de Responsabilidad organigrama propuesto:

1. MAPA SRL → Utilidad
2. Logística → Gasto Mensurable



3. Ventas → Ingresos
4. Comercial → Gasto Discrecional

Mezclas de Medidas Estratégicas:

En base a los Factores Claves de Éxito se establecen las siguientes medidas:

1. Calidad de Servicio: medidas internas y no financieras.
2. Disponibilidad de productos: medidas internas, no financieras e impulsoras.
3. Plazo de mantenimiento: medidas internas, no financieras e impulsoras.
4. Concreción de ventas: medidas internas, financieras y de resultado.

Método de fijación del precio de transferencia:

ProHigiene Tucuman se encuentra operando en un mercado no competitivo (por lo que no se establece un precio de mercado) , entonces la empresa utiliza un precio basado en los costos. El mismo es de carácter simple, esto quiere decir que al costo del servicio brindado se le asigna o agrega un margen de ganancia o mark up. Sin embargo, cuando se realiza el presupuesto anual, NSA sugiere precios de venta de los servicios pero la decisión de tomar ese precio corre por cuenta de cada franquiciado.

Forma en que compite la empresa:

ProHigiene compite con una estrategia genérica de *diferenciación*, ya que en Tucuman no existe una competencia directa, es decir, ninguna empresa ofrece un servicio semejante al de MAPA S.R.L. También, cabe destacar que está orientada a un segmento de clientes muy definido, el cual está compuesto únicamente por otras empresas.

Diferentes estrategias corporativas y sus implicancias

En la estructura organizacional	La empresa cuenta con una estructura por funciones, autoridad centralizada para la toma de decisiones, tamaño de personal pequeño, cultura corporativa semi-fuerte, posibilidad de ascensos internos baja.
En el control de gestión	La planeación estratégica es vertical y horizontal, el control del presupuesto por parte del gerente es bajo, cálculo de precio de transferencia alto, las compensaciones por incentivos son de carácter financiero y no financiero, y se determinan de forma subjetiva .



En el proceso de planeación estratégica	Con respecto a la formalización de las decisiones de gastos de capital, la misma es más formal, el análisis de la inversión de capital es más objetivo y cuantitativo, y los límites a la aprobación de proyectos en la unidad de negocio es relativamente alto.
En el presupuesto	La función del presupuesto es una herramienta de control, la implicación del gerente en la preparación del mismo es alta y las revisiones durante el año son relativamente complejas. El límite de control usado en la evaluación periódica en comparación con el presupuesto es relativamente alto.
En la compensación por incentivos	criterio para la asignación de bonos con criterios subjetivos y objetivos. La frecuencia del pago de bonos es frecuente.

Estilo de Liderazgo

A partir de la entrevista y de las observaciones, el gerente general realiza controles personales, flexibles, orientado más a los procesos que a los resultados, concentra el poder en la toma de decisiones pero fomenta la participación previa de los empleados.

8) CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta para el cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos de los miembros de la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas:

- Financiera: estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable de rentabilidad o crecimiento.
- Del cliente: identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en los segmentos seleccionados.
- Procesos internos: identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para lograr la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la organización.
- Aprendizaje y crecimiento: identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, las



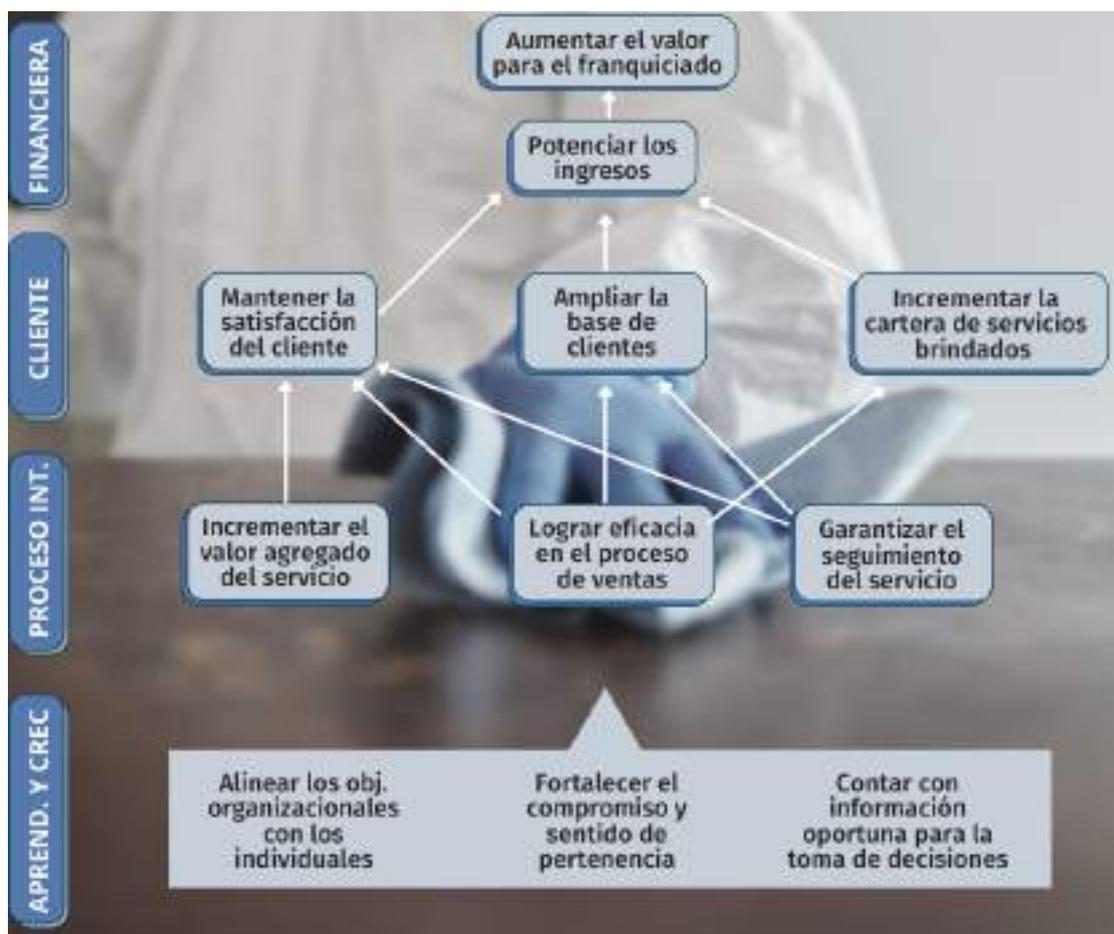
cuales proceden de tres fuentes principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

8.1 ASPECTOS PREVIOS

Para la realización del BSC se debe tener presente la visión de la empresa: *“transformarnos en una empresa líder, profesionalizada y enfocada en brindar el mejor servicio, donde cada uno de los que formamos parte podamos desarrollarnos personal y profesionalmente.”*

Como siguiente paso, es importante el diseño de un mapa estratégico. El mismo consta de un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y crecimiento.

Se propone el siguiente mapa estratégico para la empresa:



Fuente: elaboración propia



En el mapa consideramos que todos los objetivos ubicados en la base del gráfico, perspectiva de crecimiento y aprendizaje, son causa de los objetivos estratégicos de la siguiente perspectiva. Por eso se los simboliza con una sola flecha continua.

Cabe destacar que como toda organización con fines de lucro, la perspectiva financiera es la más importante y el efecto final que deben generar todos los objetivos estratégicos comprendidos en las distintas perspectivas es la maximización de beneficios.

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta	Iniciativa
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Aumentar el valor para el franquiciado	DUPONT	Margen Neto * Rotación de Activos * Multiplicador del Capital	Incrementar en un 15% las utilidades y recuperar la inversión en el menor plazo posible.	Gestionar una administración basada en actividades. Desarrollar e implementar un plan estratégico
	ROI	$\{(Ingreso - Inversión) / Inversión\} * 100$	Mantener el EVA dentro de los parámetros pretendidos por el franquiciado	
EVA (Valor Económico Agregado)	UAIDI - (Activo * CCMP)			
Potenciar los ingresos	Ticket promedio	$\sum \$ tickets /$ totalidad de \$ tickets	Incrementar el ticket promedio en un 15%	
	Flujos de efectivo		Diversificar los flujos de efectivo en un 20%	



PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Mantener la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción del cliente: barómetro Tasa de fidelidad	Porcentaje de clientes que superan los 6 meses en el servicio.	Lograr resultados positivos al menos en un 80% Disminuir los pedidos de baja de sistemas en un 30% anual	Diseñar y adoptar un programa de marketing estratégico
Ampliar la base de clientes	Cantidad de clientes al finalizar el trimestre vs. cantidad de clientes al comienzo del mismo	$[(n^\circ \text{ de clientes al finalizar el trimestre} / N^\circ \text{ de clientes comienzo de trimestre}) - 1] * 100$	Aumentar la cantidad de clientes al menos en un 6% por trimestre	
Incrementar la cartera de servicios brindados	Cantidad de Pro-Equivalentes en servicio	$\sum \text{Pro-Equivalentes en servicio totales}$	Crece un 25% los servicios brindados en un año	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Incrementar el valor agregado de los servicios	Net Promoter Score (NPS)	%Promotores - %Detractores	Mantener un porcentaje alto de clientes promotores, alrededor del 70%	Diseñar un programa de capacitaciones
Lograr eficacia en el proceso de ventas	Efectividad de ventas	$(\text{Ventas logradas/Demos colocadas}) * 100$	Mantener un 40% de ventas concretadas	Implementar un costeo basado en actividades



	Objetivos de ventas cumplidos en %	(Monto de ventas logradas / Objetivo de monto de ventas)*100	Llegar al 90% del objetivo de ventas	
Garantizar el seguimiento del servicio	Adecuación de la red de visitas técnicas	(Técnicos disponibles / Técnicos necesarios) * 100	Mantener el 100% de los técnicos disponibles	
	Cumplimiento de plazos de mantenimiento	(Pedidos retrasados / Pedidos totales) * 100	Que los pedidos retrasados no superen el 5%	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Contar con información oportuna para la toma de decisiones	Informes periódicos	∑ de informes semanales	1 informe de avance por semana	
Fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia	Cantidad de reuniones en conjunto	∑ de encuentros	Realizar 1 encuentro mensual	Gestionar una evaluación del desempeño integral.
	Encuesta de clima	Barómetro	Tener resultados por encima del 80%	Incentivo Pro-Bono anual.
Alinear los objetivos individuales con los organizacionales	Coefficiente de Alasa	Puntaje del coeficiente de Alasa	Lograr puntajes que se encuentren dentro de los	



			términos aceptables.	
--	--	--	----------------------	--

8.2) MATRIZ DE INICIATIVAS

Según Kaplan y Norton (1996), los gerentes crean una matriz donde los temas y los objetivos del BSC ocupan las filas y las iniciativas existentes, las columnas. Esta matriz permite identificar las brechas existentes entre los objetivos y las iniciativas, y así modificar las iniciativas estratégicas que no impacten en los objetivos.

	Gestionar una administración basada en actividades	Desarrollar e implementar un plan estratégico	Diseñar y adoptar un programa de marketing estratégico	Programa de capacitación para empleados	Implementar un costeo ABC	Gestionar una evaluación del desempeño integral	Incentivo ProBono anual
Aumentar valor para el franquiciado	3	3	3	2	2	2	2
Potenciar ingresos	3	3	3	2	1	2	3
Mantener satisfacción de los clientes	3	3	3	3	1	2	2
Ampliar base de clientes	1	3	3	3	1	2	3
Incrementar el valor agregado de servicios	1	3	3	2	1	2	2
Lograr eficacia en el proceso de ventas	1	3	3	3	1	3	3
Garantizar el seguimiento del servicio	2	3	2	3	1	3	2
Contar con información oportuna para la toma de decisiones	3	2	2	1	3	2	1
Fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia	1	2	1	3	1	3	2
Alinear objetivos individuales con los organizacionales	3	3	1	3	1	3	3
TOTAL	21	28	24	25	13	24	23

Fuente: elaboración propia



9) CONCLUSIONES:

A lo largo del trabajo de investigación realizado, y del diagnóstico de la empresa a través de distintas herramientas tales como el análisis de la arquitectura organizacional, FODA, palancas de control y cadena de valor de Porter, podemos determinar los siguientes aspectos:

- MAPA S.R.L. es una PyME con pocos empleados, lo cual favorece la comunicación interna y la transmisión de la cultura organizacional de ProHygiene.
- Gestiona una estrategia de diferenciación de producto en el mercado.
- A pesar que el organigrama expuesto por la empresa es una formalidad más que una herramienta, no se presentan conflictos de división de tareas en los empleados.
- MAPA S.R.L. cuenta con mucho apoyo y asistencia como franquicia por parte de NSA, el cual brinda mucho contenido e insumos de capacitación a empleados y asesoría de gestión al gerente.
- Los factores clave de éxito de la empresa son: calidad del servicio, disponibilidad de productos, plazo de mantenimiento, concreción de ventas.
- Los empleados cuentan con objetivos personales a cumplir, incentivados con un beneficio económico en caso de lograrlos. Esto favorece al factor de motivación al desempeño de los mismos.
- Debido a la cantidad de empleados de la empresa, el gerente debe asumir muchas tareas operativas, lo cual implica relegar la gestión sobre temas de crecimiento estratégico.

A partir de esta información, y en consonancia con la forma de operar de la empresa, se ha desarrollado un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica que permitirá acompañar al crecimiento de la empresa y el logro de sus objetivos. En el mismo, se realiza un especial enfoque en la perspectiva de los procesos internos, fundamental para un destacado desempeño en la propuesta de valor, lo cual conlleva a un mayor número de servicios brindados, clientes satisfechos, y aumentar el valor de la empresa y del franquiciado.



10) APÉNDICE:

1. ENTREVISTA

- Viendo el Organigrama, ¿usted cree que el mismo se aplica en la práctica? ¿Qué modificaciones le haría?. ¿Se trabaja actualmente con alguna consultora que brinde una auditoría?
- ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Participan vendedores, ejecutivos de cuentas o técnicos?
- ¿Cómo se delimitan las funciones en cada puesto? ¿Se dispone de un manual de funciones? Debe figurar el puesto, las tareas a realizar/ funciones y responsabilidades. En caso de disponer de uno, ¿Se respetan estas funciones?
- ¿Cómo se comunica a un nuevo empleado sus funciones en la empresa?
- ¿Cuentan con un sistema de información?, ¿Cuál y cómo se ejecuta?
- ¿La empresa opera con algún sistema? De ser así, ¿qué áreas de la empresa lo utilizan?
- ¿Los errores?
- ¿Se cuenta con un sistema de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan?
- ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? Dichas evaluaciones, ¿tienen influencia en los incentivos?
- ¿Dispone de sanciones por mal comportamiento o mal desempeño?
- Como franquicia, ¿la empresa adopta la misión, visión y valores desde la casa matriz? ¿Cómo se transmiten desde Buenos Aires a las franquicias? Y dentro de las franquicias, ¿cómo se transmite hacia los empleados los valores (forma escrita, reconocimientos, algún tipo de acción que tome la empresa para fomentarlos)? ¿cree que los mismos se adecúan a la franquicia en Tucumán?
- ¿Cómo es la relación entre los empleados y con sus superiores?
- Como franquicia, ¿qué condiciones les imponen? ¿Cómo se los controlan?
- ¿Existen reglas o normas de convivencia dentro de la empresa?
- ¿Se controla la entrada y salida de los colaboradores? en el depósito..
- ¿Existe algún tipo de cliente o rubro con el que voluntariamente se decida no comercializar?



-
- ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes, que no pueden descuidarse o son fundamentales para el logro de las metas de la empresa? ¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Cómo se mide la gestión de los empleados y la empresa? no lo hace, no voy a preguntar ¿Con qué frecuencia?
 - ¿Suelen trabajar con presupuestos? ¿Cuánto tiempo a futuro se estiman los mismos? ¿Cómo se evalúan?
 - ¿Realizan reuniones periódicas con los colaboradores para evaluar el avance de las metas? ¿anticiparse a lo que puede llegar a pasar? En estas reuniones, ¿Suelen surgir nuevas ideas o estrategias por parte de los empleados?
 - ¿Cuáles considera las fortalezas de la empresa?
 - ¿Cuáles considera las oportunidades de la empresa?
 - ¿Cuáles considera las debilidades de la empresa?
 - ¿Cuáles considera las amenazas de la empresa?

 - ¿Quiénes son los competidores de la empresa?

 - ¿Cuentan con herramientas de fidelización de los clientes?

 - Cuéntenos qué piensa sobre sus competidores o nuevos ingresantes al rubro, relación con su proveedor, poder de negociación, y si cree que existe algún tipo de servicio sustituto que puede ser una amenaza para usted.

11) BIBLIOGRAFÍA:

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill.
- Charles T., Srinikant M. y Madhav V. Rajan. (2012). Contabilidad de Costos. España. Editorial: PEARSON.
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos. Caracas, Venezuela. Editorial: FIM Productividad.
- Hansen R. y Mowen M. (2007). Administración de Costos, Contabilidad y Control. México DF, México. Editorial: CENGAGE Learning.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.



-
- Perez Carballo Veiga J. (2013). Control de Gestión Empresarial. Madrid, España. Editorial: ESIC.
 - Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
 - Simons R. (1998). Palancas de Control. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.