



Jardín Cervecerero

BIRRAS, JUEGOS Y AMIGOS

GRUPO 3
TUTOR CRISTIAN ROCHA

Trabajo final de Control de Gestión año 2022

Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad
Nacional de Tucumán

Hoppe Ana Paula - Juárez Daiana Rocío - Mathon Ariadna - Sagr
Julieta - Zurita Natalia



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Resumen

La cervecería bajo estudio cuenta actualmente con dos sucursales ubicadas en San Miguel de Tucumán y en Yerba Buena, nuestro trabajo está enfocado en la sucursal de Yerba Buena, mediante el cual identificamos y caracterizamos el Control de Gestión dentro de la empresa.

La actual investigación tiene como objetivo general mejorar la gestión en la toma de decisiones en Jardín Cervecerero, donde creemos que el presente estudio contribuirá al avance y desarrollo de esta entidad, ya que es una empresa joven que se encuentra aún en desarrollo.

Se utilizó un enfoque mixto y diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) modalidad derivativa, ya que como fase inicial se recogieron y analizaron datos cualitativos y como fase secundaria se analizaron datos cuantitativos a partir de la base de los resultados cualitativos. Se emplea como técnica de recolección de datos entrevistas, encuestas y observación directa en sitios web y en la cervecería sucursal Yerba Buena. A partir de ello observamos diversas problemáticas a las que se enfrentan los dueños como fallas en el sistema de información y problemas en la gestión comercial.

En el presente trabajo se identificó su estrategia, arquitectura organizacional, mecanismos de implantación, palancas de control, centros de responsabilidad y medición de desempeño de las operaciones que se llevan a cabo actualmente en Jardín Cervecerero. Para finalizar sugerimos diferentes propuestas de mejora que les permitan a sus dueños aprovechar sus oportunidades y potenciar sus fortalezas para lograr su propuesta de valor diferenciadora.

Palabras Clave: Control de Gestión - Cervecería - Estrategia - Procesos.



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

Índice

Introducción	4
Definición y utilidad del Control de Gestión	4
Problemas de la investigación	5
Objetivos de la investigación	7
Marco metodológico	7
Tipo y Diseño de Investigación	7
Escenario de Estudio	8
Participantes	8
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	8
Arquitectura organizacional	9
Mecanismos de implantación	11
Sistemas de palancas de control	13
Estrategia Comercial	¡Error! Marcador no definido.3
Sistemas de creencias	¡Error! Marcador no definido.4
Sistemas de límites	135
Sistema de control y diagnóstico	146
Sistema de control interactivo	¡Error! Marcador no definido.8
Análisis FODA	19
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	21
Centros de Responsabilidad	23
Análisis y discusión de resultados (plan de implementación, propuestas, etc.)	28
Recomendaciones	45
Conclusión	46
Apéndice (modelo de entrevistas, cuestionarios, fichas de observación, etc.)	47
Bibliografía	53



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Introducción

Jardín Cervecerero es una cervecería reconocida en la provincia de Tucumán, nació a partir de que sus dueños, en uno de sus viajes a Buenos Aires observaron el auge de las cervecerías y coctelerías en dicha ciudad, además de su tipo de atención mixta, en la que el cliente primero realizaba el pedido y el pago de su consumo en caja y luego un mozo le servía; adicionalmente notaron el uso de mesas compartidas por lo que quisieron innovar en el rubro y traer esta nueva propuesta disruptiva al norte ya que hasta ese momento este tipo de atención no se había implementado en la provincia.

El Jardín Cervecerero abre su primera sucursal en el año 2018 en Av. Mate de Luna, San Miguel de Tucumán, bajo el concepto de ser el primer jardín cervecerero en la provincia, bajo el eslogan "Birra-Juegos-Amigos", desde entonces es elegido para reuniones y celebraciones por muchos tucumanos. Dado el éxito de Jardín Cervecerero en noviembre del 2020 inaugura su segunda sucursal en calle San Martín, Yerba Buena, ampliando su propuesta.

Adopta la forma legal de una S.A.S (Sociedad de Acciones Simplificada). Se caracteriza por brindar a sus clientes un jardín al aire libre para socializar acompañado de una gran coctelería y una carta gastronómica de calidad, más diversas opciones de juegos y eventos para compartir.

En la actualidad ambas sucursales se encuentran en continuo desarrollo, mantienen la esencia estratégica tanto en la capital tucumana como en Yerba Buena, aunque observan que los públicos son distintos.

Esto los motiva a innovar constantemente y analizar las nuevas tendencias para captar la fidelidad de todos los clientes. Actualmente se encuentra con problemas para manejar sus sistemas de información, el mismo no le brinda información procesada lo que le impide analizar indicadores y agilizar la toma de decisiones, comercialización entre otras cosas.

Nuestro objetivo será recabar información desde diferentes ángulos del negocio, centrando el estudio en la sucursal ubicada en Yerba Buena, para poder detectar la causa de estos problemas y su posible solución mediante la aplicación de herramientas de control de gestión.

Definición y utilidad del Control de Gestión

El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, con esto, la Dirección se asegura que los recursos son utilizados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Consiste en un conjunto de herramientas gerenciales utilizadas para la implementación de la estrategia, buscando influir en el comportamiento de los individuos que integran la empresa para poder así controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Los elementos de los sistemas de control de gestión son: la planeación estratégica, la presupuestación, la asignación de los recursos, la medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia. El proceso del control de gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas. (Anthony 2008)

El control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar la estrategia de esta; el principal reto del control es inducirlos a actuar en búsqueda de metas personales que contribuyan a conseguir las metas de la organización y así lograr la congruencia de las mismas.

Lidiar con las tensiones que surgen al intentar alinear la organización, la estrategia comercial y las conductas humanas, es el núcleo de la implementación de la estrategia. (Simons 1998). Analizando y manejando las distintas tensiones entre los sistemas de: Creencias, Límites, Control y Diagnóstico e Interactivo, podemos alinear las actividades de la organización con la Estrategia comercial de la empresa.

Este control es sumamente útil para prevenir desviaciones entre lo que se busca y obtiene, para corregirlas en caso de que existan las variaciones, para medir variables de rendimiento que fueron consideradas críticas por la empresa, y para incentivar a la innovación y aprendizaje continuo de los integrantes de la empresa a causas de las incertidumbres estratégicas.

El control de gestión permite también si fuera necesario, rediseñar la estrategia y tener una visión global de la organización.

Problemas de la investigación

Jardín Cerveceros es un bar gastronómico con pocos años de trayectoria en la provincia de Tucumán. Con tan solo cinco años en el mercado sus dueños y su equipo de trabajo tienen la ambición de llevar este proyecto a otro nivel. Sin embargo, a pesar de su entusiasmo, ellos creen que primero se deben resolver aspectos de gestión sumamente importantes que le permitan tener un control más detallado de su negocio. Cada día se enfrentan con problemas en su sistema de información y su gestión comercial lo que les impide avanzar y tomar decisiones oportunas. En base a esto nosotros queremos conocer:

¿Cómo es la gestión de “Jardín Cerveceros” en su sucursal Yerba Buena en el año 2022?



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

¿Cómo se llevan a cabo los distintos procesos de gestión que permiten a la cervecería prestar sus servicios?

¿Cuáles son los posibles problemas o incongruencias en la forma de gestionar “Jardín Cerveceros” sucursal Yerba Buena?

¿Qué herramientas de mejora o de cambio se pueden proponer al sistema de gestión actual de “Jardín Cerveceros” en su sucursal de Yerba Buena?

En base a la investigación realizada se observó que la empresa presenta los siguientes problemas:

Sistema de información: este es un sistema enlatado comúnmente utilizado por bares, solo registra entrada y salida de datos, pero no realiza cruzamiento de los mismos como tampoco resume la información de manera fidedigna y oportuna en el momento que ellos la necesitan. Este sistema también les impide poder crear indicadores sobre ventas, conciliaciones a proveedores o algún otro indicador que les permita realizar evaluaciones de desempeño de carácter objetivo.

Área Comercial: En la actualidad los dueños realizan el trabajo comercial pero no de manera continua, ya que deben encargarse de una sumatoria de asuntos contingentes que les quita el tiempo para dedicarse full time a esto, y esta es un área de vital importancia en toda organización que no puede correr peligro de ser descuidada.

Objetivos de la investigación

El **Objetivo General** del trabajo de investigación es: “Proponer diferentes herramientas para mejorar la gestión en la toma de decisiones en Jardín Cerveceros sucursal Yerba Buena en el año 2022”

Objetivos Específicos:

- Identificar las herramientas utilizadas para el control de gestión que permiten a la cervecería prestar sus servicios.
- Captar posibles problemas o incongruencias en la forma de gestionar a la organización.
- Diseñar herramientas de control de gestión con el fin de mejorar los procesos desarrollados y la toma de decisiones.



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

Marco metodológico

Tipo y Diseño de Investigación

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampiere, 2014)

El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.

La presente investigación tendrá una modalidad *Derivativa* ya que la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los datos cualitativos.

Escenario de Estudio

El trabajo de Investigación se realizó en la sucursal de “Jardín Cerveceros” de Yerba Buena.

Participantes

Se definió la muestra de tres participantes; dos encargados, el encargado de sucursal y un encargado de área, y uno de los dueños de la organización, de acuerdo con las entrevistas individuales, se analiza la información brindada para tener una respuesta a los interrogantes.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En el siguiente trabajo, las herramientas utilizadas para la recolección de información fueron las entrevistas semiestructuradas, encuestas y observación del ambiente físico y social.

La entrevista está dirigida a uno de los dueños de la empresa con la finalidad de conocer los cimientos de su cervecería, que los motivó a iniciar con su negocio y el funcionamiento general del mismo y un encargado para saber sus funciones y responsabilidades.

Las encuestas están destinadas hacia sus colaboradores, desde recepción, bartender y mozos para conocer qué actividades desempeñan cada uno, indagar



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

en cómo se sienten en su lugar de trabajo y qué aspiraciones tienen. Como también a sus clientes para conocer su opinión del servicio que reciben y grado de satisfacción.

La observación directa tiene como finalidad sumergirse en el ambiente de la cervecería, conocer su ubicación, dimensión, iluminación, acústica, atención del personal e interacción entre compañeros. Dentro de este método se incluye la observación de las redes sociales ya que estas contienen información también valiosa.

En el procedimiento se realizaron los siguientes pasos:

- 1) Búsqueda de información
- 2) Selección de los participantes (para entrevista) y coordinación con el dueño y encargados de la empresa para la entrevista
- 3) Consentimiento para difundir encuestas.
- 4) Construcción de una guía general de preguntas.
- 5) Transcripción de las reuniones, y
- 6) Análisis de los datos.

Arquitectura organizacional

Es un mapa conceptual de la organización, con el objetivo de entender el funcionamiento de su negocio, alinear los objetivos estratégicos con los componentes que facilitan su logro, analizar el rol de cada uno de ellos y la vinculación entre los mismos y visualizar a la empresa como un sistema.

Estructura Organizacional

Tiene el fin de brindar las competencias requeridas y asignar los roles responsables correspondientes para dar soporte a las actividades comprendidas en dichos procesos

Jardín Cervecerero no cuenta con un organigrama formal que represente la realidad de la empresa. Sin embargo los integrantes tienen claro cómo se conforman los puestos y los centros de decisión sin prestarse a confusión entre los puestos de mando y las áreas.

De acuerdo a la entrevista con el dueño, podemos dibujar un organigrama de tres niveles donde en un primer nivel corresponden a los dueños, en el segundo nivel las unidades de negocio (sucursal) y como tercer nivel las diversas áreas funcionales de la sucursal.



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

Gráfico N°1: Organigrama “Jardín Cervecer”



Fuente: elaboración propia

Sistema de información

Conjunto de elementos necesarios para brindar información y soporte a las actividades comprendidas en los procesos del negocio.

El sistema de información utilizado por Jardín Cervecer para la recolección y carga de datos es un sistema enlatado, que les brinda apoyo para el registro de las transacciones ya sea ingresos o gastos, tiene problemas para entregar información resumida, oportuna y fiel como también para realizar cruzamiento de datos y para generar indicadores que permitan evaluar desempeño real del negocio.

Sistema de evaluación de desempeño e incentivos

Un incentivo es un mecanismo que relaciona una recompensa o premio a un determinado desempeño o conducta. El objetivo de establecer un incentivo es inducir un determinado comportamiento.

El encargado de la sucursal es quien se encarga de medir el desempeño de los jefes de cada área mediante el uso de una planilla donde allí se encuentran los objetivos que deben cumplir, esta evaluación del desempeño está sujeta a la percepción del encargado ya que este visualiza y compara con los estándares que pretende seguir.

El sistema de incentivo presente:

- Un presupuesto mensual que se destina a la sucursal donde queda a criterio del encargado de manera subjetiva de cómo va a ser utilizado. El empleado operativo no cuenta con ninguna guía objetiva que le informe que debe hacer para recibir el incentivo. Los encargados se basan, por ejemplo, en la participación de los empleados en las nuevas propuestas que se quieran llevar a cabo en el bar, su compromiso con la tarea y grado de involucramiento.



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

- También existen incentivos no económicos al empleado que se sume y se comprometa de manera proactiva a cada proyecto nuevo que organice la empresa o a colaboradores proactivos y abocados a sus tareas, estos premios contingentes se entregan en bouchers o días de vacaciones extras.

Mecanismos de implantación

Estructura

- No hay un organigrama formal.
- Procesos descentralizados donde los mandos medios (encargados de áreas) pueden tomar decisiones relevantes.
- Cuenta con cuatro niveles de jerarquía conformada por dueños, encargados de sucursal, encargados de áreas y empleados.
- Cuenta con manual de funciones con los objetivos a cumplir, responsabilidades y forma de operar de los empleados para los distintos jefes de áreas, aunque los mismos se encuentran desactualizados y no son tenidos en cuenta actualmente. Para los puestos operativos no existe manual de funciones.

Cultura

- Hay valores compartidos por los empleados, como el compañerismo, la calidad de servicio y el trabajo en equipo.
- Se fomenta el diálogo interno y la colaboración conjunta entre empleados y supervisores para poder solucionar las adversidades, hay un grupo de whatsapp donde se puede hablar de las inquietudes e incertidumbres.
- Se realizan reuniones semanales entre dueños y encargados de cada sucursal en el que se realizan informes de cada local y se plantean problemas, posibles acciones correctivas.
- Los empleados tienen conocimiento de manera implícita sobre qué es lo que se debe hacer y qué no.
- Se entrega autonomía a cada empleado dentro de ciertos límites para que su actuar sea con criterio personal.
- Reuniones no periódicas con empleados claves para realizar “lluvias de ideas” y su posible implementación.

Control de Gestión

- Utiliza un sistema de gestión que ayuda a administrar el negocio, donde se realizan tanto las registraciones de pedidos como de gastos generales.
- Inspecciones visuales, por comparación: entre sistema y lo real.



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

- Se hacen auditorías de stock mensualmente (con los dueños).
- Hay planillas de stock que se llenan cada cierta cantidad de días y se comparan con el stock del sistema.
- También el gerente realiza evaluaciones informales para evaluar el desempeño de tareas.
- Hay lista de objetivos pero es poco clara y acotada. Está implícito lo que esperan de los distintos empleados.

Gestión de personas

- El salario de los empleados de nivel medio está compuesto por parte fija y variable sujeta a cumplimiento de objetivos.
- No se cuenta con evaluaciones de desempeño formales, pero sí de manera informal por medio de devoluciones respecto a sus desempeños en las tareas.
- Hay capacitaciones tanto para los encargados de sucursal como también a los encargados de área, con Excel, community manager, cursos de bartender, etc.
- En caso de que los empleados necesiten otra capacitación siempre relacionado a la empresa se subsidia con el 50%, quedando a criterio de los dueños la utilidad del curso y su posible subsidio.

Sistemas de palancas de control

Gráfico N°2: Modelo de Palancas - Robert Simons



Fuente: elaboración propia



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Estrategia Comercial

La estrategia comercial de la empresa es la diferenciación del servicio. Se trata del primer jardín cervecero de Tucumán. Su foco es brindar una experiencia agradable y recreativa a sus clientes, la posibilidad de socializar acompañados de un servicio coctelero y gastronómico de calidad.

Sistemas de creencias

Un sistema 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. Estos valores se vinculan con la estrategia comercial de la firma.

Visión: La visión se encuentra en la mente de los fundadores, no es comunicada hacia los demás miembros de la empresa. Proponemos la siguiente visión que plasma la mirada de sus dueños:

Ser una cervecería líder, brindando una experiencia diferenciadora de excelente calidad a sus clientes, buscando aumentar la rentabilidad con incremento en el crecimiento por presencia en distintos puntos geográficos.

Misión: Captar y fidelizar clientes brindando un servicio diferenciador y una experiencia única debido a los juegos recreativos, actividades innovadoras, gastronomía de calidad, sumado a una variada coctelería de primera mano con atención cordial, calidad y rapidez en el servicio.

Cultura: Se fomenta el trabajo en equipo y el compañerismo, la ayuda mutua en la resolución de problemas a través del diálogo interno y la toma de decisiones en los mandos medios.

Realizan brindis como equipo en ocasiones especiales, festejos de cumpleaños de los integrantes, regalos en fechas claves, etc.

Se crea una atmósfera de trabajo amigable, tanto para el cliente externo como interno, se fomenta la innovación y el aporte de nuevas ideas por parte de todo el personal.

Fomentar la interacción y la creación de nuevas relaciones a partir de distintas herramientas como mesas compartidas, juegos, eventos innovadores, autoservicio mixto, etc.

Se trata de dar autonomía a los empleados en cuanto a la resolución de problemas sencillos que se puedan resolver en el momento, ante problemas un poco más complejos serán acompañados y deberán consultar con el encargado general.



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

Valores centrales: “Creado por amigos para los amigos”, esto queda evidenciado en la calidez del trato al cliente y en la filosofía comunicada continuamente por los dueños.

Desarrollo personal y profesional de los empleados en todos los niveles, esto se refleja en contratar gente con poca o sin ningún tipo de conocimiento y brindarles capacitaciones con los empleados con mayor antigüedad, además de la posibilidad de realizar cursos que quedarán a criterio de los dueños de la institución.

Fomentar el compañerismo y la ayuda mutua entre todos los miembros del bar, se puede apreciar este tipo de actitud en cubrir puestos de los empleados que faltan o en ayudar a otras áreas de trabajo.

Estilo de liderazgo: Trabajan en un liderazgo democrático promueve la participación del equipo y tiene en cuenta sus opiniones a la hora implementar nuevas ideas y tomar decisiones.

Sistemas de límites

Los sistemas de límites permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima. Este sistema impone limitaciones de importancia a la actividad de búsqueda motivada en las organizaciones por los sistemas de creencias.

Límite a la conducta comercial

Jardín Cervecerero no posee un organigrama definido tampoco códigos de ética y conducta que marquen los límites formales a los que se debe adaptar cada participante. Los integrantes saben lo que tienen que hacer y que no y a quienes deben responder, pero ninguna de estas herramientas se encuentran formalizadas. En cuanto a reglas o prohibiciones éstas están presentes en los miembros del negocio de forma implícita. Si bien tienen la filosofía de incentivar a actuar con criterio y cierta autonomía, no se permiten decisiones unilaterales, siempre ante alguna inquietud o situación (por ejemplo aplicar un descuento o cortesía a un cliente) se debe pedir la conformidad del encargado o jefe a cargo.

No se informó de la existencia de algún sistema de sanciones. Las sanciones son aplicadas por el encargado de la sucursal y según su criterio evalúa la aplicación de sanciones, estas van de manera escalonada primero se realiza un llamado de atención, luego una suspensión y por último en caso de falta grave se procede al despido.

Límite a la conducta estratégica

No está en voluntad de la empresa el servir a un público familiar porque altera el ambiente y no estaría alineado a la estrategia de la empresa ni al nicho que pretenden atender.



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

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. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada bajo el lema “lo que mides es lo que consigues”.

Las variables críticas de rendimiento definidas según los dueños de Jardín Cerveceros son las siguientes:

- ★ Cumplimiento de los estándares en la calidad del producto
- ★ Inmediatez en la atención
- ★ Satisfacción del cliente
- ★ Estructura de costos
- ★ Nivel de ventas
- ★ Desempeño de los empleado

Las herramientas utilizadas para el control de los factores claves de éxito son las siguientes:

El cumplimiento de los estándares de la calidad del producto: es supervisado tanto por el encargado de sucursal como el encargado de cada área de manera visual, previa capacitación y control de los requerimientos de los insumos.

Inmediatez en la atención y satisfacción del cliente: se controla también de forma visual, junto con comentarios u observaciones de los clientes tanto en el local como las opiniones dejadas en los comentarios de las redes sociales. Solían usar la técnica de “mystery shopper” para evaluar estas variables.

Estructura de costos: a causas del problema de cruzamiento de datos del sistema enlatado la estructura de costos termina siendo un estudio manual, compara lo que refleja el sistema con la realidad, se efectúan auditorias de stock y se realizan correcciones en caso de ser necesario, como estandarizar el tamaño de las porciones para tener un control en la utilización de los insumos y reducir desperdicios.

Nivel de ventas: llevan un análisis de las visitas a sus páginas web y comparan su incidencia con el volumen de ventas, también comparan esto con las registraciones en sistemas y con periodos anteriores y tienen diferenciado las ventas realizadas en el local respecto de las ventas realizadas por delivery.



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

Desempeño de los empleados: El desempeño se mide a los jefes de área mediante una planilla donde se establecen diversas pautas que deben cumplir, estas son evaluadas por el encargado. En cuanto a los puestos operativos no cuenta con un sistema formalizado para el control de desempeño, tampoco pueden implementar indicadores a través de sistema ya que este se los impide. Por este motivo existen áreas donde es muy difícil evaluar como el de los mozos.

Otra herramienta que han utilizado para evaluar estas variables entre otras fue el concepto de *Mystery Shopper*, una pareja se presentaba a consumir y evaluaba un conjunto de variables a tener en cuenta todas informadas por los dueños y a partir de esta información se realizaban charlas y ajustes en las áreas donde era necesario.

Presupuestos:

Implementan y actualizan constantemente el flujo de efectivo de manera mensual. A partir de este trabajo más el análisis del historial de los volúmenes de ventas, con sus respectivos requerimientos y costos pueden implementar el resto de los presupuestos destinados al funcionamiento del bar, por ejemplo presupuesto para motivación del personal, presupuesto para mejoras estéticas..

Cabe destacar que por causas del entorno económico del país, los presupuestos deben ser continuamente analizados por actualizaciones de precios, lo que lleva a la existencia de variaciones a nivel precios difícil de manejar.

Cuadro N°1: Planilla para presupuestación

Mes Base	Mes	Ventas	Días hábiles	Venta diaria promedio	Índice	Valor Canasta al inicio	Cambio en la canasta	Cambio según Índice	Venta diaria por mes	Venta Mensual P	Relación vta. real vs proyectada
1	1	xxx x	28	Xxxx /28	1	xxx	xxx	-	xxx	xxx x	xxxxx

Fuente: Jardín Cervecero

Luego se realiza un análisis de lo que ocurrió en el periodo y se compara con lo presupuestado detectando diferentes variaciones:



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

Cuadro N°2: Planilla de variaciones

Ventas Base	x inflación	Ventas Base a valores actuales	- Ventas Mes Actual	=	Ventas diferenciales	* %Cmg	=	Cmg Diferencial	Variación en Ventas
Costo relevante 1	x inflación	Costo relevante 1 a valores actuales	- Costo relevante 1 mes actual	=			=	- Diferencial de Costo Relevante 1	Variación en estructura
Costo relevante 2	x inflación	Costo relevante 2 a valores actuales	- Costo relevante 2 mes actual	=			=	- Diferencial de Costo Relevante 2	
Costo relevante 3	x inflación	Costo relevante 3 a valores actuales	- Costo relevante 3 mes actual	=			=	- Diferencial de Costo Relevante 3	
								= Variación en Cmg ante variación en estructura	Variación en Productividad
								/ %Cmg	
								= Variación real en las ventas	

Fuente: Jardín Cerveceros

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 sus subordinados.

Realizan reuniones semanales para analizar las distintas vivencias en las sucursales y a partir de aquí aportar ideas innovadoras que contribuyan a la diferenciación buscada.

Generalmente las reuniones están integradas por los dueños, los encargados de las sucursales y en caso de nuevos proyectos, estará presente el encargado del área afectada. Además se permite la participación de sus empleados, escuchando sus aportes e ideas.

Se encuentran en una búsqueda constante de servicios y o productos a agregar que lo posicionan en la vanguardia, siempre apuntando a la diferenciación por parte de la experiencia que se quiere ofrecer como por ejemplo, realizan torneos entre sus clientes y fogones que fomentan la integración entre todos los que quieran sumarse y participar; además invita a festejar cumpleaños y realizan regalos en bebida y torta, también obsequian ronda de tragos para los invitados del anfitrión a partir de 10 personas. También ponen a disposición una pantalla gigante para visualización de series o partidos del momento.

Constantemente buscan agrandar su cartera de servicios para ganar la fidelidad del cliente.



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

Análisis del entorno

Análisis FODA

El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa. En conjunto con uno de los dueños de Jardín Cervecerero utilizamos esta herramienta para hacer un diagnóstico de entorno interno y externo para la sucursal Yerba Buena.

Fortalezas

Los dueños cuentan con conocimientos sólidos profesiones ligadas con administración de empresas, por lo que tienen una mirada más objetiva y analítica de los negocios.

El salario de los clientes internos es mayor al establecido por el convenio de gastronómicos, lo que marca una diferencia y ayuda a que estén satisfechos.

La sucursal cuenta con amplios espacios verdes al aire libre y su propuesta diferenciadora hace que sus clientes los elijan día a día para compartir con sus pares.

Debilidades

Jardín Cervecerero presenta diferentes puntos de mejora, como ser una estructura no formalizada, lo que da lugar a que fluya mucha información informal que podría perjudicar el beneficio de la organización.

Existe un descuido en el área comercial, no se realiza una gestión constante de este eslabón tan importante dentro del negocio lo que impide maximizar las oportunidades del bar.

Subestimación de los costos de las inversiones, al no analizar en profundidad sus proyectos de inversión cayeron en la sorpresa de costos inesperados y con el paso de los años afecta la imagen de la empresa.

Amenazas

La crisis económica actual del país, cambió en los gustos, preferencias y exigencias del cliente.

Apertura en el último año de muchos bares con este estilo gastronómico cerca del radio geográfico de la sucursal lo que implica mayores competencias para ellos.

Oportunidades

Constante búsqueda de ideas innovadoras por parte de los dueños para mantener la estrategia de diferenciación.



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

Al incrementar la afluencia de clientes a la ubicación geográfica de la sucursal, por la apertura de varios locales gastronómicos en su órbita, los dueños lo ven como una oportunidad de aumentar la clientela de ese local. Existe la posibilidad de abrir nuevas sucursales tanto en el interior como en el exterior del país o iniciar con franquicias.

Gráfico N°3: Análisis FODA



Fuente: elaboración propia

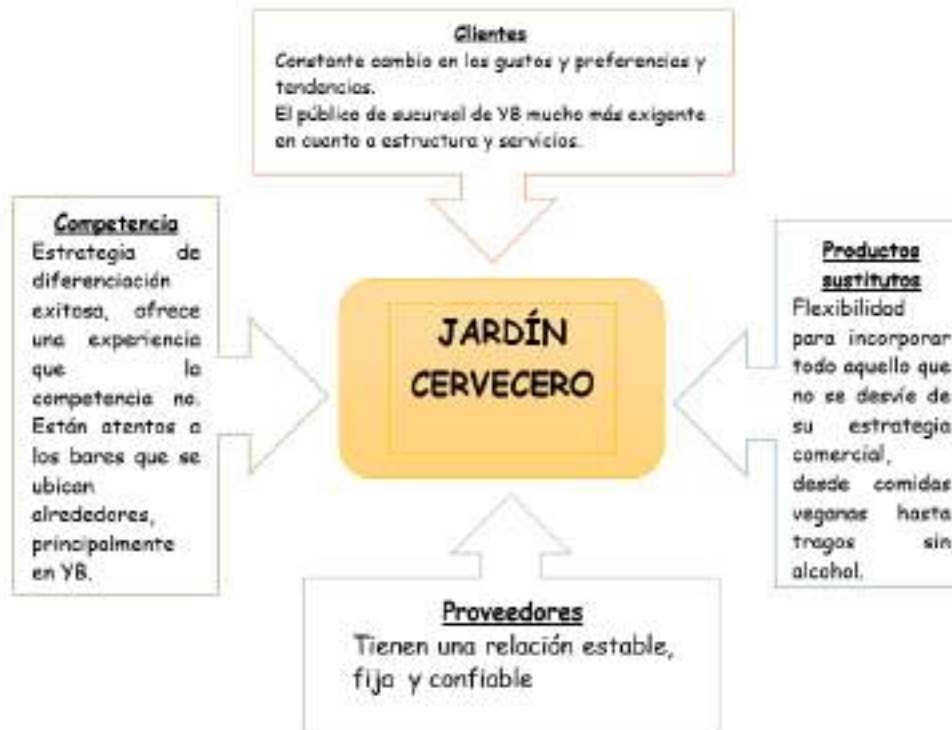
Cruz de Porter

El modelo de competencia de la Cruz de Porter es una herramienta utilizada para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar las fortalezas e importancia de cada una.



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

Gráfico N°2 - Cruz de Porter



Fuente: elaboración propia

Proveedores

Tienen una relación estable, fija y confiable con los proveedores, el pago a estos se realiza de manera semanal.

El poder del cliente

El constante cambio en los gustos de los consumidores, les da una fuerza de poder de elección, lo que lleva a la empresa a estar atendiendo estas variantes para conformar las necesidades del cliente siempre dentro de la estrategia comercial. Han notado la diferencia entre el público de sucursal ubicada en la Capital y el público de sucursal de Yerba Buena siendo este último mucho más exigente en cuanto a estructura y servicios, buscando siempre estar a la vanguardia.

Competencia

Consideran que llevan muy bien la estrategia de diferenciación por tal motivo no les preocupa sobremanera la competencia. Están atentos a estos dado que cada vez se ubican más bares cerca de la zona geográfica principalmente en Yerba Buena, pero la empresa ofrece más que gastronomía, coctelería y cervezas artesanales, ofrece una experiencia que la competencia no.



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

La amenaza de productos sustitutos

Analizan constantemente lo nuevo que ofrece el mercado y la aceptación que tiene esto por parte del cliente dentro del rubro. Cuentan con amplia flexibilidad para incorporar todo aquello que no se desvíe de su estrategia comercial, desde comidas veganas hasta tragos sin alcohol.

Centros de responsabilidad

Podemos identificar cinco centros de responsabilidades en la sucursal de Yerba Buena de Jardín Cervecerero:

Nota: (Por falta de disponibilidad de información se hará mención de lo observado en el caso de estudio y más adelante se ofrecerá las sugerencias adecuadas con respecto a la evaluación de desempeño de cada centro)

Centro de utilidades

- SUCURSAL: podemos observar a toda la sucursal en conjunto como un centro de utilidades.

Centro de ingreso

- SALÓN DE VENTAS: centro de ingresos, es el sector donde se realizan las cobranzas de todas las ventas que atraviesan los otros centros de responsabilidad.

Centros de gastos mensurables

- COCINA: centro de gastos mensurables, es el área encargada de confeccionar el menú que se brinda a los clientes del bar, la misma tiene a su cargo la obtención de materias primas que cumplan con los estándares de calidad exigidos por la organización, así como la producción de los platos que son servidos en las sucursales.
- BARRA: centro de gastos mensurables, es el área encargada de confeccionar la carta de tragos que se brinda a los clientes del bar y la innovación constante en los mismos, tiene a su cargo la obtención de los insumos que cumplan con los estándares de calidad exigidos por la organización, así como la preparación de las diferentes propuestas.
- MOZOS: centro de gastos mensurables, área encargada de contar con el personal necesario para hacer frente a la demanda de la cervecería.



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

Centro de gastos discrecionales

Además la organización cuenta con centros de responsabilidad compartidos por ambas sucursales, la Administración, Tesorería y el área de Marketing, los cuales son centros de gastos discrecionales que brindan apoyo a las operaciones y contribuyen a lograr la estrategia comercial de diferenciación de Jardín Cervecerero.

Medición de desempeño

Actualmente la gestión de Jardín Cervecerero pone en práctica los siguientes indicadores para evaluar el desempeño de las operaciones.

Cuadro N°1: "Indicadores"

TAREAS DEL ENCARGADO:	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	PONDERACIÓN EN LA PAGA VARIABLE
Manejo de la caja	El encargado maneja la caja principal del local y pone a disposición del personal autorizado el dinero que le soliciten. Todas estas operatorias se deben registrar.	Realizar todas las registraciones pertinentes a las transferencias de caja entre la sucursal YB y MDL. La caja llamada TULA deberá estar siempre bien valuada en el sistema. Esta se controlará aleatoriamente. En ese momento deberá estar valuada correctamente.	5.00%
Ejecutar el presupuesto de motivación del personal en el plazo requerido	Se asigna un presupuesto mensual destinado exclusivamente a la motivación del personal del bar. Mes a mes el encargado debe ejecutar este	Se debe ejecutar durante el mes al menos el 80% del presupuesto de motivación, y registrarlo	8%



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

	presupuesto y justificar los gastos realizados para dicho propósito.	adecuadamente. Se controla desde sistema.	
Check List Control Cocina	Se completará un formulario diariamente, independientemente en el bar, menos el día de descanso. En el formulario se releva toda la información sobre el funcionamiento de la cocina	Se controlará con el google sheets donde llegan las respuestas de los formularios. Se tiene que realizar siempre.	9.00%
Mantener la imagen del bar	Coordinar las mejoras estéticas necesarias para que el bar cumpla con lo que se promete, proponer mejoras estéticas (utilizando el presupuesto de mejoras), cuidar los detalles de limpieza, orden, servicio, calidad de respuesta online, tiempos de atención, etc. Se asigna un presupuesto mensual destinado exclusivamente a mejoras estéticas. Mes a mes el encargado debe ejecutar este presupuesto y justificar los gastos realizados para dicho propósito.	Los arreglos estéticos serán medidos desde que se resalta la necesidad de ejecución, no pueden superar la semana de plazo para la cotización (que serán mínimo 2). Se crea un grupo para esta comunicación. Se debe ejecutar durante el mes al menos el 80% del presupuesto de mejoras, y registrarlo adecuadamente. Se controla desde sistema.	5.00%



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

Coordinar mantenimiento del local	Coordinar y ejecutar las tareas que tengan que ver con el mantenimiento del bar como ser: fumigaciones, limpieza de las canaletas, desagües, limpiezas generales, reparación de aires acondicionados y otras herramientas generales, jardinería.	Los trabajos de mantenimiento serán medidos desde que se resalta la necesidad de ejecución o desde que el calendario lo indique (hacer calendario de mantenimiento), el tiempo para la cotización y resolución se indicará con cada tarea. Se crea un grupo para esta comunicación	10.00%
Coordinar producciones audiovisuales		Mínimo 1 al mes	10.00%
Mantener activas las publicidades		La publicidad debe estar activa siempre, a menos que se decida dar de baja alguna.	10.00%
Cambios de precio en cartas, sistema, internet	Cuando se realicen cambios de precio en el menú, el encargado debe coordinar la renovación de la carta física, los precios en el sistema de información y de las diferentes plataformas de internet donde estén expuestas y de la comunicación formal a todas las áreas involucradas.	Control visual por parte de la gerencia, no puede demorarse ni 1 día.	15.00%



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

Prever personal para servicio	Si el personal comunica que faltará o la demanda amerita incrementar la capacidad de atención, se debe buscar el reemplazo o el refuerzo necesario	No puede haber faltante de personal en el mes	13.00%
Mantener activas redes sociales		10 publicaciones en feed mensuales, al menos 1 historia diaria y compartir historias de los clientes	15.00%
Coordinar los eventos del bar y las propuestas innovadoras como ser la hamburguesa del mes, trago del mes, etc.	El bar debe mantenerse activo en las redes sociales y generar la imagen de lugar dinámico, con movimiento. Ejecutar en un tiempo prudente las ideas de eventos y ocasiones especiales.	Debe implementarse mes a mes. 1 evento por mes, del estilo que sea.	50% del variable alcanzado con los otros puntos (sin contar redes sociales)
Vigilar costos de los proveedores	El encargado debe supervisar que las áreas encargadas de la adquisición de la mercadería y materia prima que se utilizara, sea adquirida de la forma más eficiente y a los proveedores más competitivos. Para esto hará un seguimiento periódico (15 días) de los principales costos que componen la actividad y buscará corregir desviaciones de lo presupuestado.	Se mide desde el sistema completando la planilla de canasta básica del bar.	No influye en el sueldo variable, pero si en el premio por productividad



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

<p>Mantener personal motivado</p>	<p>El encargado debe buscar que el personal se mantenga motivado. Entre el personal se resalta principalmente a los mandos medios bajo su cargo</p>	<p>Se realizará una encuesta anónima a algunos subordinados al azar 1 vez cada 3 meses para evaluar este punto. Las preguntas se establecen en una hoja aparte de este documento.</p>	<p>No influye en el sueldo variable, pero si en el premio por productividad</p>
--	---	---	---

Fuente: Jardín Cervecero

Se observa en el caso de estudio que en los centros COCINA y BARRA actualmente miden la eficiencia a través de control de inventarios y estandarización de medidas para la reducción de desperdicios. El control con respecto a la presentación del producto final se realiza de manera visual por parte del encargado de cada área mencionada.

Para el caso de los MOZOS, así como del Personal de las demás áreas de la sucursal, el control realizado se hace por las horas de trabajo realizadas, este se realiza a través de un reloj biométrico donde cada uno marca su horario de entrada y salida; la cantidad de horas trabajadas es comparada con un mínimo de horas que debe cumplir cada colaborador.

Todos estos centros interactúan en conjunto para llevar adelante la estrategia de la empresa. Las variables críticas de rendimiento antes mencionadas como

- ★ Cumplimiento de los estándares en la calidad del producto
- ★ Inmediatez en la atención
- ★ Satisfacción del cliente
- ★ Estructura de costos
- ★ Nivel de ventas
- ★ Desempeño de los empleado

Están alineadas con la estrategia de diferenciación que se quiere conservar, medidas de manera informal (citadas anteriormente en el Sistema de Control y Diagnóstico), guían a la empresa a su objetivo de cumplir con los estándares que se pretende alcanzar todos ellos comunicados de manera verbal y en caso de desviaciones las devoluciones para la corrección se realizan a través de charlas individuales y grupales.



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

Análisis, discusión de resultados y sugerencias.

Observación comentarios en Google. Percepción de los clientes.

Luego de tomar una muestra por conveniencia de las reseñas realizadas en Google a “Jardín Cervecer” sucursal Yerba Buena y analizarlas, podemos agrupar los comentarios en aspectos positivos y negativos, así tener una visión de cómo el cliente percibe el servicio. Esto permite reconocer si la estrategia de diferenciación empleada por la organización está siendo implementada correctamente.

ASPECTOS POSITIVOS

Nube de palabras N°1: “Aspectos Positivos de Jardín Cervecer”



Fuente: elaboración propia



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

Mapa cognitivo N°1: “Aspectos positivos de Jardín Cerveceros”



Fuente: elaboración propia



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

ASPECTOS NEGATIVOS:

Nube de palabras N°2: “Aspectos negativos de Jardín Cerveceros”

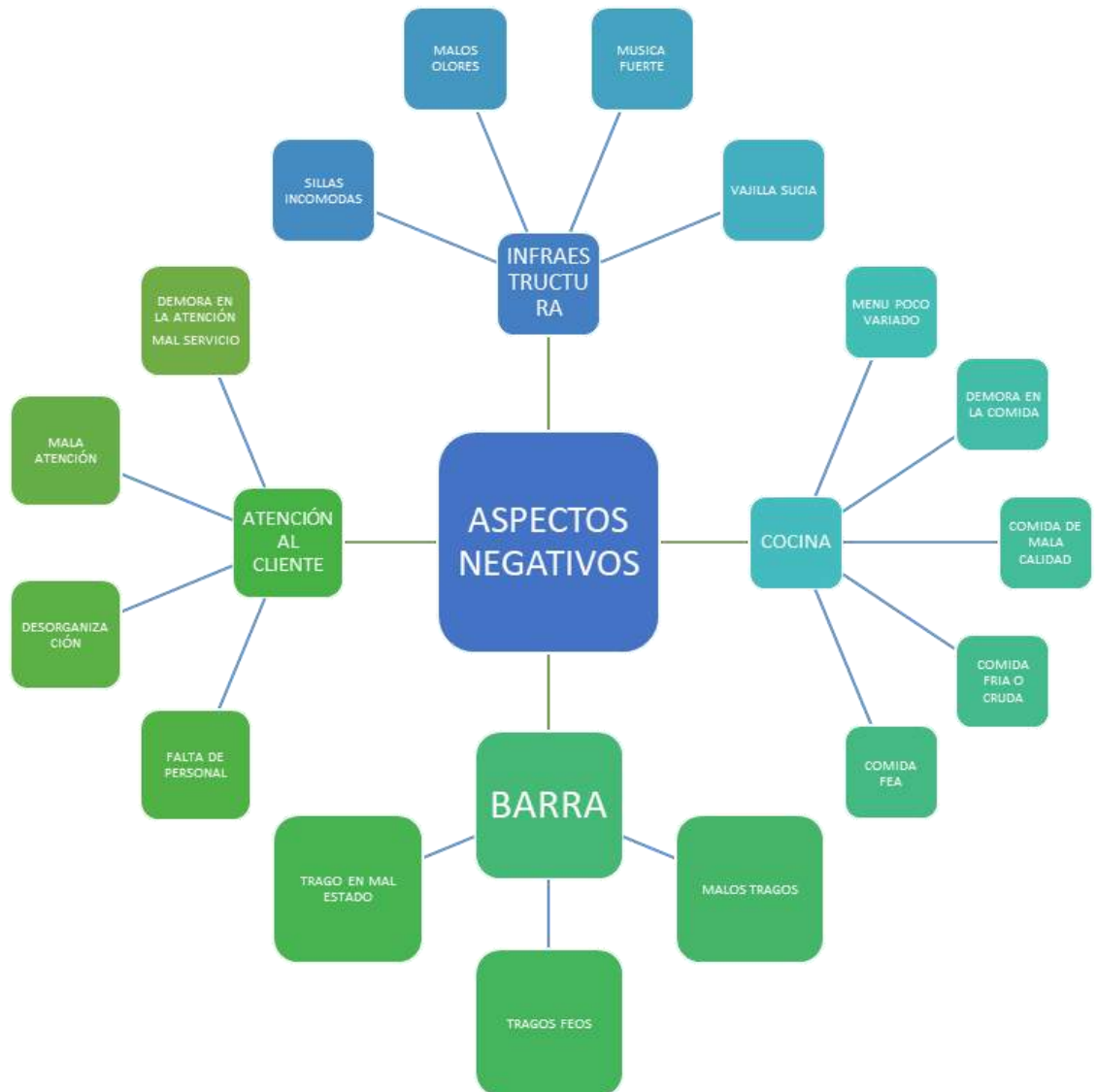


Fuente: elaboración propia



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

Mapa Cognitivo N°2: “Aspectos negativos de Jardín Cervecero”



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta tanto las reseñas de Google como la encuesta realizada a los clientes que frecuentan el Jardín Cervecero, existen opiniones contrapuestas en cuanto a su experiencia en el bar. Entre ellas podemos destacar los siguientes resultados parciales:



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

- Los clientes manifiestan gustarle el lugar dado su infraestructura principalmente el jardín al aire libre que tanto lo caracteriza, el ambiente la música y la vegetación, esto lo hace un espacio fresco y principalmente para las noches de verano. Sin embargo, un aspecto que afecta la estética del lugar son los malos olores que provienen del baño, la carpa que tapa el jardín, además las sillas son consideradas incómodas por los clientes.
- Respecto a la comida los comentarios más frecuentes manifestaban que el menú es poco variado, cuentan con pocas alternativas veggie y sin tacc, además de que el mismo no especifica qué ingredientes tienen los platos. Hay quienes están satisfechos con la calidad de la comida y porciones, existen otros que no. Las críticas más frecuentes son: medallones pequeños, pizzas quemadas y carne cruda, alimentos pasados de tiempo, platillos fríos e higiene de los utensilios (bandejas, vasos, cubiertos)
- En cuanto a las bebidas y tragos es el punto fuerte de Jardín Cerveceros notamos que los clientes no perciben como tragos diferenciados. Hay quienes destacan los tragos de autor y les gustan pero otros donde hacen hincapié en que las bebidas son servidas calientes o sin gusto.
- La atención al cliente es un factor primordial en la experiencia del mismo, los mozos tienen un trato cordial con el cliente pero el comentario más destacado es la demora desde que se toma la orden hasta que llega a la mesa, donde el tiempo promedio de espera es de 30 minutos hasta 2 horas lo cual resalta la mala organización entre los empleados.
- Un aspecto clave a destacar es que los clientes no tienen tan presente los eventos recreativos que ofrece Jardín Cerveceros mientras ellos disfrutaban de una bebida, comida y sus amigos. Los mismos manifiestan que no conocían estos eventos o los conocen pero nunca participaron en los mismos o participan muy poco.

Estrategia FO-FA-DO-DA

Haciendo hincapié en el análisis interno y externo de “Jardín Cerveceros” proponemos diferentes sugerencias para aprovechar las oportunidades que se presentan al mismo tiempo que se intenta reducir los riesgos e incertidumbres de las amenazas y debilidades presentes actualmente.



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

Gráfico N°4: Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none">· Impulsar la expansión de la empresa a través de nuevas sucursales o franquicias utilizando los conocimientos empresariales de los dueños y la buena relación que existe con sus actuales trabajadores, y también, los salarios propuestos para nuevos empleados, que están por encima de lo establecido por el convenio.	<ul style="list-style-type: none">· Aprovechar la diferenciación en el servicio ofrecido por la empresa para competir con la creciente competencia.· Dados los nuevos gustos y exigencias de los clientes, se recomienda impulsar la innovación para crear nuevos productos y servicios.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none">· Utilizar los conocimientos de administración adquiridos por los dueños para formalizar todos los procesos, e implementar un sistema de control de gestión que facilite la implementación y el seguimiento de la estrategia tanto en las sucursales ya existentes como en las próximas a abrir	<p>Poner en práctica nuevas estrategias de marketing, priorizando la diferenciación de la marca, para ayudar a contrarrestar la caída por la situación económica actual del país.</p> <p>Volcar la información de la estructura y procesos en nuevos sistemas, que fueron impulsados por la situación de pandemia actual, ayudando a dinamizar dichos procesos.</p> <p>Gestionar el área comercial para hacer frente al ingreso de nuevos competidores</p>

Fuente: elaboración propia



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

Indicadores

Dado que en la actual gestión de Jardín Cerveceros nos encontramos que no existe una medición clara de desempeño para los puestos operativos, por lo que no hay una medida objetiva de la consecución de los objetivos, proponemos diferentes indicadores para los centros de responsabilidad, con el fin de ayudar a lograr la consecución de la estrategia y brindar a los colaboradores un marco de referencia en su labor diaria, estos indicadores deben monitorearse y actualizarse, ya que los mismos son un medio y no un fin, ayudan a tomar decisiones oportunas con información oportuna y confiable.

Para las variables críticas de rendimiento antes mencionadas proponemos:

★ **Cumplimiento de los estándares en la calidad del producto:**

- Ponderación de platos más pedidos
- Medición del desperdicio: materia prima consumida / materia prima en valores estándar para la producción.
- % de platos devueltos: platos devueltos / platos servidos en cada turno
- Ranking de tragos más pedidos.

★ **Inmediatez en la atención:**

- Demora en la cocina: tiempo que se demora el plato desde que el cliente lo pide hasta que es servido en su mesa.
- Demora en la barra: tiempo que se demora el trago desde que el cliente lo pide hasta que es servido en su mesa.
- Eficiencia del proceso: Tiempo de proceso / Tiempo total

★ **Satisfacción del cliente:**

- Cordialidad en el trato al cliente a través de encuestas que precisen este punto.
- Rapidez en la atención a través de encuestas al cliente.
- Realizar un monitoreo de las quejas del cliente

★ **Estructura de costos**

- Participación de los costos de cocina sobre las ventas de este área
- Participación de los costos de barra sobre las ventas de este área
- Capacidad utilizada: mesas ocupadas / mesas instaladas
- Participación en costos de cada uno de los centros de responsabilidad sobre las ventas del local
- Participación de costo de cada unidad de negocio sobre las ventas totales de la SAS



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

★ Nivel de ventas

- Renovación de clientes: ventas a nuevos clientes / ventas totales
- Descuentos sobre ventas: descuentos otorgados / ventas totales
- Ventas de la empresa / ventas del competidor más grande
- Estacionalidad de las ventas: Ventas en los meses más altos/ ventas totales
- Participación en el mercado: Ventas de la empresa / Ventas totales del mercado

★ Desempeño de los empleado

- Clima laboral
- Costo de capacitación: Gastos en formación / gastos totales en personal
- Proporción de horas extras: horas extras / horas normales
- Ausentismo: Horas de ausencia/ total de horas estándar de trabajo
- Efectividad en la mano de obra: Horas efectivas trabajadas / Horas totales presupuestadas.
- Rotación: Bajas / Plantel total de empleados

Semaforización

Proponemos la herramienta del semáforo para medir el nivel de desempeño logrado por cada indicador a través del uso de colores, facilitando la toma de decisiones. El uso de semáforos es útil como elemento para visualizar el estado actual de los indicadores y facilita la interpretación de los resultados. Esto permite monitorear el desempeño de los objetivos comparándolos contra metas establecidas.

Semaforización para Atención al cliente cada 100 personas

- Cordialidad en el trato al cliente a través de encuestas que precisen la atención recibida, cuantificando la cantidad de veces que el trato no fue satisfactorio.
- Rapidez en la atención, medir el tiempo que se tarda entre que se toma el pedido hasta que se lo sirve en la mesa.
- Realizar un monitoreo de las quejas del cliente: incorporar un libro de quejas en el salón de ventas, contemplar también las realizadas a través de redes sociales, contabilizar la cantidad de quejas del servicio en general.



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

Tabla N°1: Semaforización para atención al cliente cada 100 personas

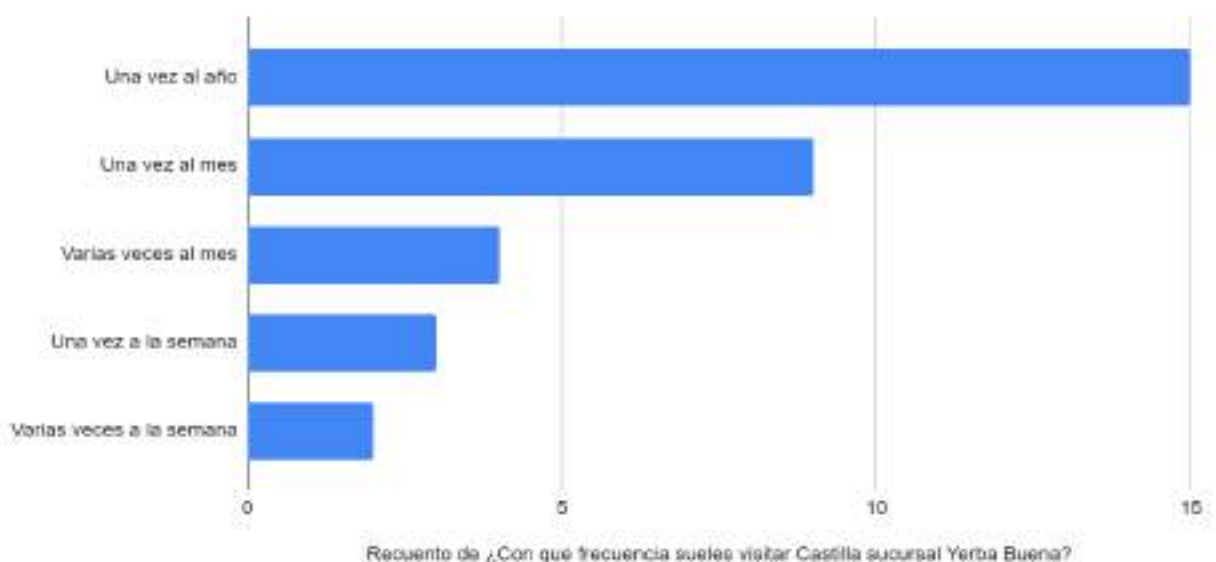
INDICADOR	EXCELENTE	BIEN	MAL
Cordialidad en el trato	0- 15	16-30	31 o más
Rapidez en la atención	hasta 15 minutos	entre 15 y 30 minutos	más de 30 minutos
Cantidad de quejas	0-10	11-20	más de 20

Fuente: elaboración propia

Dashboard Variables Críticas de Rendimiento: Satisfacción al cliente

Gráfico N°3 - Frecuencia de visita de clientes

Recuento de ¿Con qué frecuencia sueles visitar Castilla sucursal Yerba Buena?





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

Fuente: elaboración propia

Gráfico N°4 - Tiempo aproximado de demora



Fuente: elaboración propia

En base a la recopilación de datos por distintos medios y herramientas, ya mencionados, realizamos el siguiente gráfico de estrella en el que se puede apreciar el grado de satisfacción de los clientes en las distintas variables y compararlos con el objetivo estándar preestablecido por Jardín Cerveceros. Para el reclutamiento de estos datos por parte de la empresa proponemos la encuesta anteriormente citada, a fin de poder conocer de manera objetiva e instantáneamente el grado de satisfacción del cliente.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Modelo de encuesta N°1: Modelo encuesta sobre satisfacción al cliente



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



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

Jardín Cervecería
BIRRA, JUEGOS Y AMIGOS

Encuesta de satisfacción

ES LA PRIMERA VEZ QUE NOS VISITAS?
SI | NO

CUAN PROBABLE ES QUE VUELVAS?
MUY PROBABLE | PROBABLE | IMPROBABLE | MUY IMPROBABLE

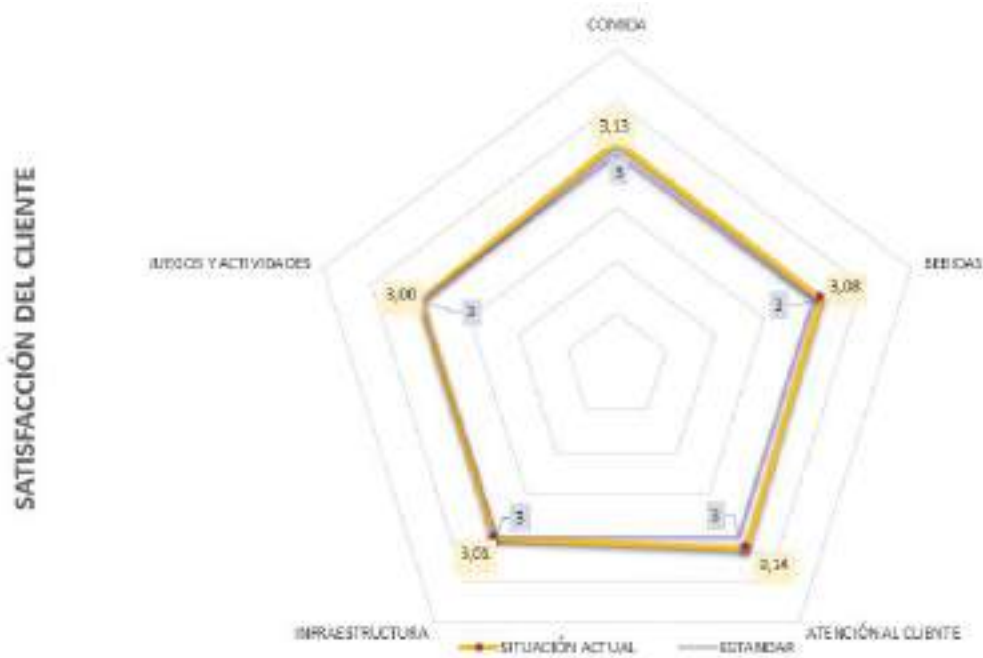
CALIFICA DESDE 1 (MUY MALA) HASTA 4 (MUY BUENA) LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, SEGUN CONSIDERES QUE MEJOR SE AJUSTE A TU OPINION

EL MENU PRESENTA SUFICIENTE VARIEDAD DE PRODUCTOS	1	2	3	4
NUESTRA OFERTA DE TRAGOS ES VARIADA	1	2	3	4
LAS CERVEZAS QUE OFRECEMOS SON DE CALIDAD	1	2	3	4
EL TIPO Y VOLUMEN DE MÚSICA TE PARECIERON ADECUADOS	1	2	3	4
NUESTRAS INSTALACIONES TE PARECIERON COMODAS	1	2	3	4
NUESTRAS PROPUESTAS DE JUEGOS SON DIVERTIDAS Y TE MOTIVA A PARTICIPAR	1	2	3	4
EL TIEMPO DE ESPERA ENTRE QUE REALIZÓ EL PEDIDO Y SE LE SIRVIÓ FUE RAZONABLE	1	2	3	4
CONSIDERA QUE FUE NUESTRO SISTEMA DE PAGOS FUE EFECTIVO	1	2	3	4
LA ATENCION RECIBIDA POR NUESTRO PERSONAL FUE AMIGABLE Y RESPETUOSA	1	2	3	4

Fuente de elaboración propia
Gráfico N°5 - Grado de satisfacción del cliente



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



Fuente: elaboración propia

Mapa estratégico

El siguiente paso que recomendamos es incorporar a la gestión un Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que el mismo procura el equilibrio entre las diversas mediciones estratégicas siguiendo la congruencia de las metas, lo que anima a los empleados a actuar en beneficio de la organización. Es una herramienta que ayuda a la organización a enfocarse, a mejorar la comunicación y a fijar objetivos organizacionales, además de proporcionar retroalimentación a la estrategia.



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

Mapa Estratégico N°1



Fuente: elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

<u>OBJETIVOS</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>METAS</u>	<u>INICIATIVAS</u>
------------------	--------------------	--------------	--------------------



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

FINANCIEROS			
1) Aumentar la rentabilidad	ROI	Lograr reconocimiento y incrementos en términos monetarios de nuestro negocio en un 50%	Ofrecer servicios de gran calidad que ayuden a atraer clientes Fraccionar la producción en unidades estándares.
2) Incrementar la productividad en las ventas	% Costos de fabricación % CMV	Disminuir costos innecesarios y desperdicios en un 10%	Incrementar el margen de ganancia Analizar el cliente ideal vs el cliente actual.
3) Incremento del ingreso por venta	Promedio de valor de venta por orden de compra. Número de ventas por producto	Reducir los costos de producción en un 10%, manteniendo la calidad del producto	
CLIENTES			
4) Incrementar la fidelidad del cliente	Tasa de fidelidad	Incrementar la fidelidad de los clientes en 100%	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.
5) Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Incrementar la satisfacción del cliente en un 100%	Realizar investigación de mercado sobre gustos de nuestros potenciales clientes. Recolección de feedback del cliente
6) Mejorar la prestación del servicio	Satisfacción del cliente	Contar con personal capacitado y con amplio sentido de pertenencia hacia la empresa.	Fomentar la empatía del equipo de trabajo y la comunicación eficaz entre los miembros del personal.



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

PROCESOS INTERNOS			
7) Ambientar infraestructura de acuerdo al nicho	Satisfacción del cliente	Brindar seguridad, confort y resaltar los espacios verdes que caracterizan nuestro jardín cervecero.	Realizar planificaciones semanales. Elaborar un sistema de presupuesto de entrada y salida de fondos que planeamos tener cada determinado corte de tiempo
8) Reducir el tiempo en el ciclo de operaciones	Tiempos operativos	Identificar fallas en el ciclo operativo con el fin de hacerlo más eficiente.	Eliminar tareas repetitivas. Evitar el uso de residuos plásticos
9) Reducir desperdicios	% de desperdicios	Reducción en un 50% los desperdicios	Separar los residuos en reciclables y los que no lo son.
10) Innovar en la oferta gastronómica	Nuevos productos	Generar valor en nuestros clientes ofreciendo productos innovadores y de excelente calidad.	Implementación de nuevas tecnologías en todos los centros de responsabilidad. Inversión en campaña de marketing agresiva orientada a atraer clientes.
11) Captar la participación del cliente en lo interactivo	Interacción con el público	Tener mayor llegada e integración de clientes potenciales.	Reforzar cualidades diferenciadoras
12) Incrementar la motivación y cumplimiento de objetivos	Desempeño de los empleados	Contar con personal plenamente motivado y entusiasta en su puesto de trabajo.	
13) Posicionar la marca	Crecimiento de los ingresos Satisfacción del cliente	Consolidarse como una empresa líder en el rubro y ser reconocido como el primer jardín cervecero.	



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

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
14) Contar con información clara y oportuna	Monto de inversión en tecnología. Vida útil de los equipos	Administrar eficientemente	Implementar herramientas de vanguardia tecnológica. Desarrollo de liderazgo participativo
15) Alinear cultura y estrategia	Clima laboral	Lograr que el 100% de nuestros clientes se vayan conformes con la calidad y atención brindada.	Ampliar la estructura de crecimiento y aprendizaje de la empresa mediante actividades extracurriculares. Utilizar incentivos para lograr una mayor productividad en los empleados.
16) Potenciar el talento humano en aprendizaje y desarrollo	Índice de capacitación	Aumentar al máximo la calidad de servicio.	

Otras iniciativas:

	Ofrecer servicios de gran calidad que ayuden a atraer clientes	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Fracccionar la producción en unidades estándar.	Desarrollar BPM y HACCP
	Incrementar el margen de ganancia	
	Analizar el cliente ideal vs el cliente actual.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
CUENTES		
	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Realizar investigación de mercado sobre gustos de nuestros potenciales clientes.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Recolección de feedback del cliente	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Fomentar la empatía del equipo de trabajo y la comunicación eficaz entre los miembros del personal.	Implementar un plan de gestión de talento humano
PROCESOS INTERNOS		
	Realizar planificaciones semanales.	Realizar presupuestos
	Elaborar un sistema de presupuesto de entrada y salida de fondos que planifiquemos tener cada determinado día.	Realizar presupuestos
	Eliminar tareas repetitivas.	Desarrollar BPM y HACCP
	Evitar el uso de residuos plásticos	Desarrollar BPM y HACCP
	Separar los residuos en reciclables y los que no lo son.	Desarrollar BPM y HACCP
	Implementación de nuevas tecnologías en todos los centros de responsabilidad.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Inversión en campaña de marketing agresiva orientada a atraer clientes.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
	Reforzar cualidades de los proveedores	Implementar un plan de gestión de talento humano
	Implementar herramientas de vanguardia tecnológica.	Implementar sistemas integrados ERP y CRM
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
	Desarrollo de liderazgo participativo	Implementar un plan de gestión de talento humano
	Ampliar la estructura de crecimiento y aprendizaje de la empresa mediante actividades extracurriculares	Implementar un plan de gestión de talento humano
	Utilizar incentivos para lograr una mayor productividad en los empleados.	Implementar un sistema de incentivos objetivos



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

Recomendaciones

Como se menciona en el presente trabajo proponemos las siguientes recomendaciones con el fin de proporcionar a “Jardín Cervecer” pilares para lograr con éxito su estrategia y crecimiento exponencial en el desarrollo de su actividad:

- Implementar un sistema de información con funciones más específicas que arroje información oportuna y relevante para la toma de decisiones y el control en todas las áreas.
- Desarrollar un manual de funciones que permita la rápida adaptación y conocimiento de las tareas a realizar de los nuevos integrantes.
- Implementar un manual de tareas para las áreas operativas en que consten todas las actividades a realizar por cada área de trabajo.
- Aplicar una serie de indicadores a los centros de responsabilidad con el fin de ayudar al logro de la estrategia y servir de guía a sus colaboradores en el desarrollo de sus operaciones diaria, además de brindar un marco de referencia sobre la cual tomar acciones correctivas o preventivas, según sea el caso, ante alguna desviación.
- Ofrecer un menú con más opciones de comida veggie y sin tacc en el que se especifiquen los ingredientes de cada plato.
- Desarrollar una estrategia de marketing agresiva que permita mayor difusión y llegada de las actividades interactivas que ofrece el bar.
- Realizar encuestas de satisfacción del cliente de manera periódica con el fin de conocer de cerca los gustos y exigencias de los mismos.
- Implementar un mapa estratégico y por ende un cuadro de mando integral con el fin de que cada empleado conozca la estrategia de la organización, cuál es su lugar dentro de ella y puedan traducirla en acciones concretas que aporten el éxito organizacional.

Conclusiones

Se ha podido observar que es una empresa en etapa de crecimiento, no formalizada en cuanto a su estructura, con un sistema de información con escasa capacidad de resumir datos para la toma de decisiones, una cultura alineada con la estrategia, con buen clima laboral, trabajo en equipo acompañado de un liderazgo democrático que fomenta la participación de todos los integrantes para el aporte de ideas y opiniones.

En cuanto al Control de Gestión implementado la empresa realiza un seguimiento al encargado general en cuanto al cumplimiento de objetivos a los que está sujeto su sueldo, el resto de los controles operativos son a través de planillas de stock, estandarización de porciones, control de asistencia de personal, y de manera informal el grado de involucramiento frente a nuevas propuestas a implementar y el desempeño del nivel operativo; encontrando allí un punto a mejorar para la gestión,



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

logrando la congruencia de metas de los colaboradores y con los de la organización.

Se ha observado con la información recabada que la implementación de la estrategia está encaminada, existe cierta disconformidad ya antes mencionadas por parte del cliente en cuanto a la demora en atención e incomodidades en cuanto a la ergonomía del local, en lo que se refiere a sillas, piedras en el piso, como también el volumen de la musicalización lo cual trae inconvenientes para la socialización buscada en las mesas, dificultando que el cliente se lleve la experiencia diferenciadora que se desea brindar.

Podemos concluir que Jardín Cerveceros es una organización joven, innovadora y con una propuesta de valor diferente a su competencia, sus dueños están convencidos que es posible posicionarse como una cervecería líder, a través de la mejora continua y el trabajo en equipo; sin embargo en su día a día se encuentra con diversas dificultades que pudimos conocer por medio de esta investigación. Creemos que mediante las herramientas de control de gestión sugeridas y una mejora en su sistema de información, se puede lograr un cambio positivo en el rumbo de la empresa, ya que el fin del Control de Gestión es influir en el comportamiento de las personas para la alineación y consecución de los objetivos.

Apéndice

Preguntas de la Entrevista (Guía de trabajo)

Entrevista personalizada a encargada de área del bar

- 1) ¿En qué consiste tu trabajo? ¿Cuáles son las tareas que realizas? ¿Cómo aprendiste a hacerlas?
- 2) ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
- 3) ¿Cómo es la relación con tus compañeros?
- 4) ¿Cómo es la relación con tus supervisores/jefes?
- 5) ¿Existe un espacio de debate y aporte de ideas?
- 6) ¿Sabes qué esperan los dueños de vos?
- 7) ¿Sabes cuáles son tus límites laborales? ¿Están escritos en forma de reglas o normas?
- 8) ¿Cuáles son los controles que llevas a cabo en tus labores?
- 9) ¿Tienes algún tipo de incentivo monetario o existe algún tipo de incentivo por tu trabajo o por lograr metas?
- 10) ¿Existe algún plan de capacitación laboral? ¿Crees que es necesario? ¿Qué tipo de capacitación?, si la respuesta es no ¿Te gustaría que te brinden capacitaciones?
- 11) ¿Realizan festejos ante, por ejemplo, algún logro o cuando alguien cumple años, día del trabajador? ¿Cómo te sentís ante este tipo de reconocimiento?



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

- 12) Podrías describirme cuántas áreas tiene la empresa ¿Cuáles son?
- 13) ¿Cada área tiene un encargado, y a quien le responde el encargado de área?
- 14) ¿Sabes a qué se dedica cada área de la empresa?
- 15) ¿A quién te diriges si surge algún imprevisto durante tu trabajo?
- 16) Si se requiere contratar nuevos empleados, ¿sabes cómo es el proceso de reclutamiento? ¿Quién es el encargado de realizarlo? ¿Quién toma la decisión final?
- 17) ¿Podrías decirme quienes controlan que las funciones o tareas se ejecuten eficientemente en cada área?
- 18) ¿Cómo se realiza este control? ¿Utilizan alguna herramienta como planillas por ejemplo? ¿Cada cuánto tiempo se realiza? ¿Es igual en todas las áreas?
- 19) ¿Sabes qué servicio es el que Castilla espera brindar a sus clientes?
- 20) ¿Podrías describir a un típico cliente de Castilla?
- 21) ¿Conoces qué objetivo tiene la empresa?
- 22) ¿Llevan un sistema para registrar las actividades de la cervecería? es diseño, a mano enlatado, google, etc.
- 23) ¿Tienes la opción de pedir un día libre si lo necesitarás? ¿A quién debes pedirle?

Encuesta a través de formulario de google a completar por los empleados

- 1) Indique cómo se siente respecto al ambiente de trabajo de acuerdo a las siguientes afirmaciones:
 - Mi superior muestra interés en mi trabajo
 - Se valora mi trabajo y me siento reconocida por mi labor
 - Me siento libre de expresar mis ideas y opiniones
 - conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo
 - Recibo información de cómo desempeño mi trabajo
 - Se me conceden los cursos de capacitación que solicito
 - Cuento con un buen equipo de trabajo y recibo colaboración de ellos
 - Considero que existe un buen ambiente de trabajo
- 2) ¿Qué puesto ocupas? ¿Cuáles son las tareas que realizas? ¿Cómo aprendiste a hacerlas?
- 3) ¿A quién te diriges si surge algún imprevisto durante tu trabajo?
- 4) ¿Recibes algún tipo de incentivo por tu trabajo o por lograr metas? ¿Qué tipo de incentivos?
- 5) ¿Realizan festejos ante, por ej., algún logro, cumpleaños o día del trabajador? En caso afirmativo, ¿cómo te sentís ante este tipo de reconocimiento?
- 6) Para vos ¿qué servicio es el que Jardín Cerveceros espera brindar a los clientes? Ej.: un servicio diferenciado, un momento divertido para amigos



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

- 7) ¿Qué aspectos positivos destacas de trabajar en Jardín cervecero?
- 8) ¿Qué aspectos negativos observas de trabajar en Jardín Cerveceros?

Encuesta a través de formulario de google a completar por los clientes

- 1) ¿Con qué frecuencia sueles visitar Castilla sucursal Yerba Buena?
 - Una vez a la semana
 - Una vez al mes
 - Varias veces al mes
 - Una vez al año
- 2) ¿Con quién sueles ir a Castilla sucursal Yerba Buena?
 - Con mis amigos
 - Con mi pareja
 - Con mi familia
- 3) Indique su grado de satisfacción respecto a la comida y bebida de acuerdo a los siguientes afirmaciones: donde 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “De acuerdo”, “Totalmente de acuerdo”
 - El menú presenta suficiente variedad de productos
 - La comida es servida caliente
 - La comida es sabrosa
 - La cantidad de comida es adecuada
 - La bebida es servida fría
 - La variedad de bebidas es suficiente
 - Los tragos son ricos
 - La cerveza es rica
 - La calidad de la comida es buena
- 4) ¿Cuál es el tiempo aproximado de demora desde que pides tu orden hasta que llega tu pedido a la mesa?
 - 15 minutos
 - 20 minutos
 - 30 minutos
 - 1 hora
 - 1 hora y 30 minutos
 - 2 horas o más
- 5) Indique su grado de satisfacción respecto a la atención recibida por parte de los empleados de acuerdo a los siguientes afirmaciones: donde 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “En desacuerdo”, 3 “De acuerdo”, “Totalmente de acuerdo”
 - Los empleados son educados y amables
 - Los empleados son atentos
 - Los empleados atienden rápidamente



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

- Los empleados traen correctamente la orden pedida
- Los empleados cobran correctamente la orden

6) Indique su grado de satisfacción respecto al ambiente de Castilla de acuerdo a las siguientes afirmaciones: donde 1 "Totalmente en desacuerdo", 2 "En desacuerdo", 3 "De acuerdo", "Totalmente de acuerdo"

- El volumen y la música es agradable
- La organización de las mesas es cómoda
- Las sillas son cómodas
- Los baños están limpios
- Los baños disponen de papel y jabón suficiente
- La estética del jardín es agradable
- El ambiente del bar es agradable

7) ¿Conoces las actividades recreativas que ofrece Castilla como ser jugar beer pong, jenga, fogones, torneos, noches temáticas?

Si
No

8) Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿Participas de dichas actividades? ¿Qué opinas de estas actividades?

9) ¿Por qué elegirías ir a Castilla por sobre otras cervecerías?

10) ¿Qué es lo que más te gusta de Castilla? (por ejemplo, ambiente, infraestructura, atención, comida)

11) ¿Qué es lo que menos te gusta de Castilla? (por ejemplo, ambiente, infraestructura, atención, comida)

12) Indique con qué probabilidad recomendaría Castilla a un familiar o amigo, donde 1 significa "Seguro no lo recomendaría" y 5 "Seguro que sí recomendaría"

Para los dueños:

- 1) ¿Cómo nació la idea de crear la cervecería?
- 2) ¿Por qué eligieron ese rubro?
- 3) ¿Hace cuánto tiempo se creó la cervecería?
- 4) ¿Qué los llevó a abrir una nueva sucursal?
- 5) ¿Quiénes son sus dueños?
- 6) ¿Qué rol cumple el/los dueños? Dentro y fuera de la empresa.
- 7) ¿Cómo ven la cervecería dentro de los próximos 5 años? Visión
- 8) ¿Cuál es el servicio que desean brindar a sus clientes?
- 9) ¿Podrías describir a un típico cliente de Castilla? ¿Difiere entre una sucursal y otra?
- 10) ¿Cuántos empleados tienen? ¿Qué puestos ocupan?



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

- 11) ¿Quién se encarga de reclutarlos?
- 12) ¿Con qué áreas cuenta la cervecería (administrativa, comercial, etc.)? ¿Tienen encargados de cada área?
- 13) ¿Cómo empresa tienen alguna costumbre, por ejemplo festejo de cumpleaños del empleado?
- 14) ¿Existe un manual de acción para seguir por parte de los empleados ante situaciones conflictivas? por ej. con un cliente
- 15) ¿Se realizan controles de las tareas realizadas? ¿El control es por área? ¿Con qué periodicidad? ¿Cómo se realiza este control?
- 16) ¿Evalúan de alguna manera el desempeño del personal?
- 17) ¿Existe algún sistema de sanciones o incentivos?
- 18) ¿A la hora de innovar o tomar decisiones, es un trabajo solo del dueño o es en conjunto con los empleados?
- 19) ¿Saben los empleados que deben hacer y qué no? ¿Está escrito o se comunica en forma verbal?
- 20) ¿La cervecería cuenta con un sistema de información para registrar ventas, stock, gastos, etc.?
- 21) ¿Trabajan con delivery?
- 22) ¿Quién se encarga de preparar el menú de bebidas y comidas?
- 23) ¿Cómo ven a la competencia? ¿Quiénes son los competidores de Jardín Cervecerero?
- 24) ¿Qué diferencia a Jardín Cervecerero de otras cervecerías?
- 25) Ante la entrada de nuevos competidores ¿cuál es el curso de acción a tomar?
- 26) ¿Cómo es la relación con los proveedores? ¿Es confiable y estable? ¿O están buscando diferentes proveedores?
- 27) ¿Puede Jardín negociar precios y productos con los proveedores? O no pueden influir en esto
- 28) ¿Cómo esperarían que los clientes vean a Jardín Cervecerero?
- 29) ¿Cree que el cliente tiene el poder de influir en los precios?
- 30) ¿Podrían decir que la sucursal de Mate de Luna y Yerba Buena tienen iguales objetivos? ¿Se ofrecen exactamente los mismos servicios a los clientes?
- 31) ¿Realizan algún tipo de presupuesto? si la respuesta es sí ¿Cómo realizan los presupuestos para planear el monto de ventas que quieren llegar a tener, y los insumos que se requerirá para esto?
- 32) ¿Cómo establecen los objetivos de la empresa?
- 33) ¿Con qué periodicidad realiza esto? ¿Cómo es el control que llevan adelante para comparar la meta con los resultados reales obtenidos?
- 34) ¿Las correcciones a efectuar queda a responsabilidad del área que tuvo la variación? O es una actividad propia del encargado general.



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

Ficha de observación: observamos en las redes sociales la actividad de la cervecería, utilizan una cuenta de Instagram por cada sucursal con intensa actividad e interacción con sus clientes y empleados. Notamos que hacen hincapié en distintos juegos que ofrecen a sus clientes como jenga, beer pong y otras actividades entretenidas por ejemplo ofrecen ver una película de moda en pantalla gigante o un torneo gammer, donde si ganan se les ofrecen como premio los tragos favoritos de los ganadores. También en fechas claves ofrecen eventos especiales, por ejemplo en el día del amigo se organizó un “fogón” para disfrutar con amigos, sus seguidores interactúan comentando y arrobando a sus amigos por lo que creemos que es una excelente manera de ofrecer algo diferenciador a sus clientes dada la gran competencia que existe en Tucumán. También observamos el reconocimiento que les brindan a sus empleados en fechas como día del bartender o el día del trabajador realizan una mención especial para ellos y los mismos responden agradecidos.

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008) *Sistemas de Control de Gestión*. 12° edición. Mc Graw Hill
- Pérez - Carballo Veiga, J. (2013) - *Control de Gestión empresarial*. 8° edición. ESIC editorial.
- Robert Simons. (1998) - *Palancas de Control*. Temas Grupo Editorial
- Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill 6ta Edición.
- Luis Stabile (2019). *Arquitectura para el cambio organizacional* - Arco©
- Hansen y Mowen. *Administración de costos, Contabilidad y Control*. 5° edición. Thompson
- Víctor Daniel La Cruz; Liliana Salomón (2019). *Sistematización de indicadores de Gestión*. UNEG.
- Charles T. Horngren, Srikant Datar, Madhav Rajan. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. 14 ° edición.
- Gómez Bravo L, Rodríguez Sánchez y Garmendia Suarez. *Indicadores de Gestión en la empresa*
- Kaplan y Norton. *The execution Premium, Cuadro de Mando Integral*. - Harvard Business