

## EL DESAFÍO DE APLICAR HERRAMIENTAS DE CONTROL GESTIÓN PARA ACOMPAÑAR EL CRECIMIENTO DE UNA PYME

LOS  
CUATRISÉ



*Facultad de Ciencias Económicas - UNT - Control de Gestión*

**PROFESOR TUTOR:** Cristian Rocha

**INTEGRANTES:** Corbalan, Alejandro - Cornalba, Julieta - Cuartero, Nazarena - de Chazal, Sofia - Dip Flores, Laureano - Haskour, Ariana María - Taleb, Patricia Ayelen

**CORREO ELECTRÓNICO:** [corbalanalejandro24@gmail.com](mailto:corbalanalejandro24@gmail.com) - [julicornalba@gmail.com](mailto:julicornalba@gmail.com) - [nazarenacuartero1@gmail.com](mailto:nazarenacuartero1@gmail.com) - [dechazalsofia@gmail.com](mailto:dechazalsofia@gmail.com) - [laureano.dipflores@hotmail.com](mailto:laureano.dipflores@hotmail.com) - [arihakour@gmail.com](mailto:arihakour@gmail.com) - [ayelentaleb14@gmail.com](mailto:ayelentaleb14@gmail.com)



## INDICE

1. RESUMEN .....	2
2. PRESENTACIÓN Y METODOLOGÍA .....	2
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	2
2.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	3
2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
2.4 OBJETIVOS .....	4
2.5 MARCO TEÓRICO .....	5
2.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	6
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
3.1 ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL .....	7
3.1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	7
3.1.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN .....	8
3.1.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E INCENTIVOS .....	9
3.2 PALANCAS DE CONTROL .....	10
3.2.1 PALANCA: “SISTEMA DE CREENCIAS” .....	10
3.2.2 PALANCA: “SISTEMA DE LÍMITES” .....	11
3.2.3 PALANCA: “SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO” .....	12
3.2.4 PALANCA “SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO” .....	12
3.3 PRESUPUESTOS .....	15
3.4 FORMA EN QUE COMPITE LA EMPRESA .....	16
4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES .....	17
4.1 ORGANIGRAMA .....	17
4.2 CENTROS DE RESPONSABILIDAD .....	18
4.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO .....	18
4.4 MAPA ESTRATÉGICO .....	20
4.5 MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS .....	22
4.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	23
5. CONCLUSIONES .....	26
6. APÉNDICE .....	27
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	29



## 1. RESUMEN

El proceso administrativo tiene como propósito ayudar a que las organizaciones hagan un mejor uso de sus recursos y alcancen sus objetivos de manera eficaz y eficiente. El control es una de las etapas claves dentro de dicho proceso ya que lo que no se controla no se puede mejorar y si una organización no busca mejorar continuamente su destino será el declive. Es acá donde el control de gestión cobra relevancia y pasa a ser un proceso fundamental en la administración de las empresas. El objetivo principal de este trabajo es identificar, analizar y proponer conceptos y herramientas de control de gestión en las organizaciones focalizando en una empresa en particular.

En el siguiente trabajo de investigación se analiza el control de gestión en Los Cuatris S.A.S una PyME del sector alimentario ubicada en el departamento de Yerba Buena en la provincia de Tucumán. Para ello se aplicaron diversas herramientas de control administrativo como arquitectura organizacional, palancas de control, cadena de valor, cuadro de mando integral entre otras.

El enfoque metodológico utilizado es cualitativo con diseño de Investigación - Acción, para la recolección de datos se llevó a cabo una entrevista abierta con el gerente general para obtener una visión holística de la empresa respecto a su funcionamiento, proceso que lleva a cabo, etc. Además, se llevó a cabo revisión documental y observaciones para un mayor entendimiento de la misma.

Por último, se realizó un diagnóstico y análisis en profundidad de la PyME bajo análisis para luego llegar a conclusiones que sean de utilidad para la empresa como para otras organizaciones que deseen replicar esta investigación.

**Palabras Clave:** Control de Gestión - Estrategia - Diagnóstico - Cuadro de Mando Integral - Palancas de Control

## 2. PRESENTACIÓN Y METODOLOGÍA

### 2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Los Cuatris SAS nació en el año 2014 como un emprendimiento familiar Tucumano de dos hermanos, dedicado a la comercialización de frutas y verduras. Luego se incluyeron productos de la especie y el picado de las carnes. Las ventas se llevaban a cabo a través de pedidos online y realizando posteriormente el delivery de los mismos. La idea del negocio era romper la experiencia de compra habitual, ofreciendo un lugar donde el cliente no perderá su tiempo haciendo eternas filas y podrá solicitar lo que desee.

En el año 2020, debido a la pandemia, se notó un gran crecimiento en la demanda de delivery de alimentos, potenciando así las ventas del negocio y generando el crecimiento del mismo. Esto impactó en las ventas del negocio generando una cantidad 10 veces mayor a las ventas previas a la pandemia, como también en su equipo de trabajo que pasó de 2 empleados a 15.



Los Cuatris SAS actualmente, bajo su slogan “Tu vida más fácil”, ofrece productos alimenticios (congelados y frescos) caracterizándose por su servicio de entrega a domicilio y facilidades de compra a sus clientes. Los Cuatris SAS afirman que no venden carne para asado, venden momentos con amigos y familia, tranquilidad y confianza; venden tiempo y simplicidad a través de su servicio. En su cartera de productos actualmente se encuentran principalmente: carnes, rebozados, congelados, bebidas, etc. Sus clientes son tanto minoristas como mayoristas. Actualmente cuentan con 3 clientes mayoristas: un sanatorio, un hogar y un restaurante.

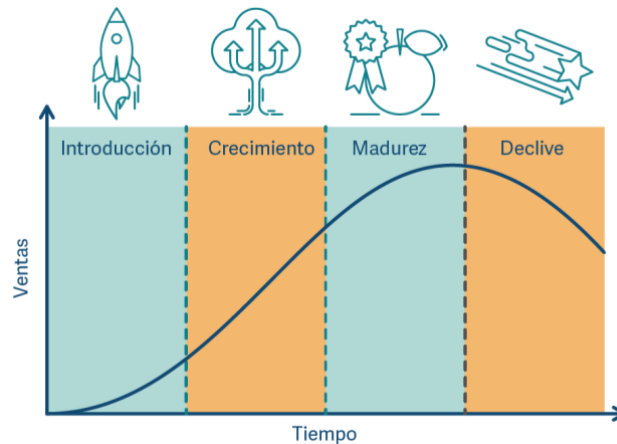
La pyme cuenta, actualmente, con 28 empleados fijos. Su canal de ventas principal continúa siendo el online, a través de la aplicación WhatsApp Business (donde se genera el mayor porcentaje de compras y pedidos) También participan en una app llamada “ParriApp” y crearon una página web y se encuentran desarrollando su propia App de ventas. A su vez, cuentan con un centro de logística en Yerba Buena-Tucumán, el mismo se encuentra en remodelación para la reforma de nuevas oficinas, además de la atención al público. El lugar es poco concurrido por clientes, ya que el rol principal de este es la preparación de pedidos, depósito de materia prima y oficinas administrativas. La estrategia de la empresa no se encuentra establecida explícitamente, por lo tanto utilizamos la visión para tal fin. Se define como: “Ser Líderes en el Ecommerce de Productos Alimenticios en Argentina, principalmente en carne de Novillo, Cerdo y Pollo, Rebozados y Congelados. Siendo una empresa Sustentable, Innovadora, Sistematizada y Tecnológica, para su funcionamiento, tanto en sus procesos de ventas como de logística y distribución.”

## **2.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En el mundo actual, la velocidad de cambio lleva por delante a muchas empresas, que no logran innovar y adaptarse a sus necesidades de crecimiento. El ciclo de vida de una empresa es el proceso que se da a través de diferentes etapas a lo largo de la vida de la misma. Todas las compañías (y proyectos) tienen un inicio, un desarrollo y un resultado, que dependen principalmente de las decisiones. Si se consigue un resultado favorable, las empresas pueden llegar a alcanzar una madurez y un crecimiento sostenible.



### **GRÁFICO 1 - Ciclo de vida de las empresas**



Fuente: Recuperado de Internet

Teniendo en cuenta las etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declive, se identifica que Los Cuatris SAS, actualmente se encuentran en la etapa de crecimiento. Bajo esta perspectiva surge la necesidad principal de conocer y definir variables claves de éxito para lograr hacer foco y llevar a cabo un seguimiento de las mismas, de una manera más formal; que acompañe al crecimiento de la Pyme. Como necesidades secundarias se plantean un mejor manejo de costos, más formal y detallado, y la necesidad de aplicar nuevas herramientas útiles para la gestión de la empresa.

### **2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuál es la situación actual respecto a la formalización de la Pyme?
- ¿Cuáles son las variables críticas que generan éxito del negocio?
- ¿Cuáles son las herramientas de control que aplica la Pyme en su gestión y cuáles se podrían implementar para mejorar la misma?

### **2.4 OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Como objetivo principal de este caso de estudio, se propone identificar y proponer herramientas de control de gestión para acompañar el crecimiento y mejora en la toma de decisiones en “Los Cuatris SAS”.

#### **Objetivos específicos**

- Indagar acerca de la situación actual de la empresa respecto al grado de formalización organizacional y los procesos que se llevan a cabo.
- Identificar variables claves de éxito y determinar las necesidades de control que éstas presentan en base al diagnóstico actual.



- Relevar las herramientas de control de gestión que aplica actualmente la Pyme, en busca de propuestas para una mejor toma de decisiones.

## 2.5 MARCO TEÓRICO

A continuación, se profundizan conceptos que se consideran importantes para la comprensión de este trabajo de investigación en base a lo mencionado por diferentes autores:

Según **Pérez – Carballo (2013)** el *control de gestión* es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. **Thompson (2012)** sostiene que la *estrategia* de una empresa es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. De hecho, representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir.

De la estrategia organizacional, surgirán los factores claves de éxitos que, según **Pérez – Carballo (2013)**, son aquellos aspectos relevantes que, si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa o una unidad de la misma tengan éxito. La determinación de los mismos depende del tipo de actividad de la empresa, su estrategia y el entorno en el que la misma actúa.

**Anthony (2008)** señala que el control administrativo abarca diversas actividades. Planear (lo que debe hacer la organización), Coordinar (las actividades de las partes de la organización), Comunicar (la información), Evaluar (dicha información), Decidir (sobre varios cursos de acción) e Influir (en la gente para cambiar su comportamiento).

Además, nos enseña que el control de gestión (o administrativo) es una herramienta para implantar la estrategia. Los mecanismos para dicha implantación son: Estructura de la Organización, Cultura, Administración de Recursos Humanos y Controles Administrativos.

**Simons (1996)** nos propone un marco de referencia para el control de la estrategia, el mismo se divide en cuatro palancas de control cada uno con sus variables clave a ser analizadas. Estas palancas son, Sistemas de Creencias (valores centrales), Sistemas de Límites (riesgos a ser evitados), Sistemas de Control y Diagnóstico (variables críticas de rendimiento) y Sistemas de Control Interactivo (incertidumbres estratégicas).

**Anthony (2008)** plantea que, los *centros de responsabilidad* constituyen la estructura de un sistema de control. Las asignaciones 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. 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*: las producciones 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.

De acuerdo con **Gomez Bravo (2011)** un *indicador de gestión* expresa la capacidad o comportamiento de un sistema, empresa, departamento, o proceso respecto de alguna característica, atributo o criterio de desempeño, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia nos indicará si existe una diferencia o desviación sobre la cual se tomarán acciones de mejoras. No toda relación entre variables es un indicador útil para la gestión.

Como proponen **Kaplan y Norton (1996)**, el *CMI (Cuadro de Mando Integral)* traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización. El mismo mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las Finanzas, los Clientes, los Procesos Internos y la Formación y Crecimiento.

## **2.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO**

Para el desarrollo del trabajo se utilizará el enfoque cualitativo con diseño investigación-acción, ya que se recopilarán y analizarán datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones o experiencias. Luego, a partir de la inmersión en el campo, se realizan propuestas que ayuden a la empresa a resolver las dificultades que surjan del análisis.

La recolección de datos se sustenta en una entrevista abierta al gerente general de la empresa con el propósito de comprender cómo funciona la misma, los inconvenientes que atraviesa la organización y analizar su percepción de dichos problemas, también se llevará a cabo revisión documental de informes ofrecidos por la Pyme para su análisis. Otro método de recolección de datos será la observación, con el fin mencionado anteriormente.



### **3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

A continuación, se presenta una descripción y análisis del diagnóstico de la situación actual de la PyME, a partir de la información recolectada.

#### **3.1 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.

##### **- 3.1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL**

En relación al diseño organizacional de la empresa, se reconoció que no cuentan con un organigrama formalizado en el cual se reflejen los distintos puestos y niveles de jerarquización. No cuentan con manuales de funciones y procedimientos. De manera informal, cada empleado tiene conocimiento de a quien reporta sus actividades y que tareas debe realizar. Actualmente la empresa cuenta con los siguientes colaboradores según su puesto:

- Producción: 4 empleados
- Ventas: 3 empleados
- Carnicería: 4 empleados
- Pick-up: 4 empleados
- Cadetería: 5 cadetes propios de la empresa
- Cajas: 3 empleados
- Administración: 1 empleado
- Recurso Humanos: 1 empleado
- Programador: 1 programador propio de la empresa
- Infraestructura/Mantenimiento: 1 empleado
- Encargado: 1 encargado
- Gerente general: 1
- Dueños: 2 dueños (quienes son hermanos)

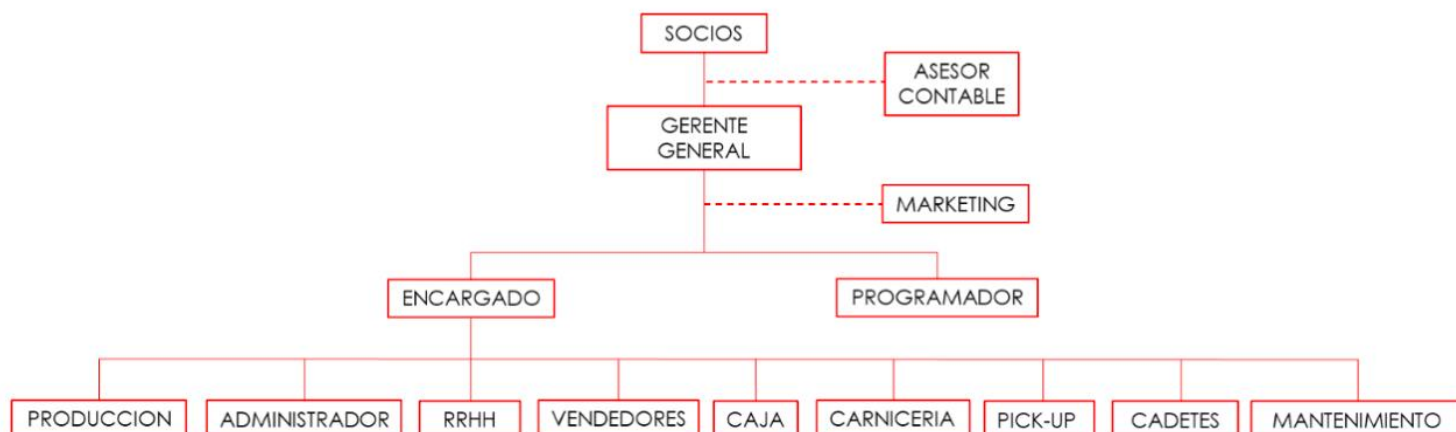
Se encuentra de manera tercerizada lo relacionado al marketing y el área contable de la empresa.

A continuación, se presenta el organigrama informal que refleja la estructura actual de la Pyme.





**GRÁFICO 2 - Organigrama actual de “Los Cuatris SAS”**



*Fuente: Elaboración Propia*

### - 3.1.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN

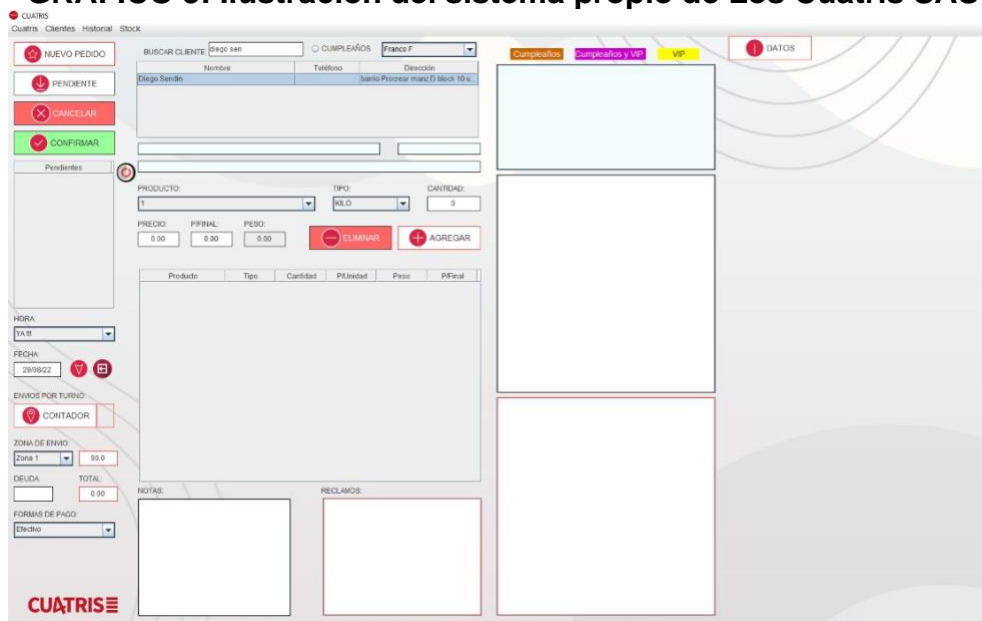
Los Cuatris S.A.S no cuenta con un sistema de gestión integrado, a pesar de esto cuenta con un sistema de desarrollo propio para la toma de pedidos y seguimiento de clientes. También utilizan el sistema Xubio y Excel para el seguimiento de las operaciones diarias.

**Sistema Xubio:** Se utiliza para el seguimiento cuentas corrientes de proveedores, clientes minoristas y mayoristas, junto a la registración de gastos mensuales de la Pyme.

**Sistema propio:** En el sistema se registran los clientes, se anotan los pedidos incluyendo notas y reclamos. Se brinda información sobre el historial y preferencias de los mismos para una atención personalizada, así como datos relevantes, por ejemplo, cumpleaños y domicilio. Se lleva el control sobre stock y alertas sobre falta del mismo. A continuación se presenta una imagen ilustrativa del sistema que se utiliza.



### GRÁFICO 3: Ilustración del sistema propio de Los Cuatris SAS



Fuente: Los Cuatris SAS

**Excel:** Se utiliza para llevar el control de procesos como caja diaria, arqueos de caja, cobranza de distintos medios, ventas, gastos, compras, servicio de cadetería y proveedores.

Actualmente se encuentran en el proceso de elaboración de un módulo para el software actual el cual permitirá agilizar los procesos realizados en Excel en busca de una mayor seguridad y confiabilidad a los datos. Existe un proyecto de desarrollar un sistema que esté totalmente integrado.

#### - 3.1.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO E INCENTIVOS

La empresa no cuenta con un sistema de incentivos establecido formalmente, aun así, otorga bonos a sus empleados por buen desempeño de manera semanal. Cada semana un bono fijo es distribuido entre los tres bloques por un lado “producción”, por otro lado “cajeros y administrativos” y en tercer lugar “armadores, despachadores y cadete”. Este monto aumenta de manera equitativa en cada bloque en función a la satisfacción de los usuarios finales, teniendo en cuenta las opiniones tanto positivas como negativas de la experiencia comunicada de cada cliente. Esta información se releva mediante chats de Whatsapp, a través de la cual se consulta al cliente de manera informal su experiencia de compra.



## **3.2 PALANCAS DE CONTROL**

### **> 3.2.1 PALANCA: “SISTEMA DE CREENCIAS”**

A partir de la entrevista realizada al gerente de la empresa se obtuvo la misión, visión y valores, las cuales se encuentran formalizados en la organización. Los mismos son comunicados a los empleados en el proceso de inducción que se realiza una vez que ingresan a la pyme y a través de lo compartido en el día a día. A continuación, se detallan la misión, visión y valores de la empresa:

#### **MISIÓN**

“Ayudar a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, empleados y socios, mediante el ingenio, la innovación, la tecnología, el servicio y la confianza; de forma que juntos podamos crecer, disfrutar y crear un mundo mejor.”

#### **VISIÓN**

“Ser líderes en el E-commerce de productos alimenticios en Argentina, principalmente en carne de novillo, cerdo y pollo, rebozados y congelados. Siendo una empresa sustentable, innovadora, sistematizada y tecnológica, para su funcionamiento, tanto en sus procesos de ventas como de logística y distribución.”

#### **VALORES**

- Responsabilidad
- Confianza
- Empatía
- Alegría
- Humildad
- Servicio

#### **POLÍTICAS/CREDOS**

- Trata a tus empleados como quieres que ellos traten a tus clientes.
- No vendemos carne para asado, vendemos momentos con amigos y la familia. TRANQUILIDAD, CONFIANZA.
- Llevamos la comida a la mesa. Vendemos tiempo.
- No se trata de clientes, empleados, gerentes, proveedores, etc. Se trata de relaciones entre seres humanos.
- No vendemos asado, carne, cerveza, etc. ¡Vendemos simplicidad, tiempo y confianza!



- El cliente podrá elegir cualquier producto del catálogo porque contaremos siempre con stock.

## **CULTURA**

- La empresa posee una cultura orientada a las personas. Buscan promover un buen ambiente de trabajo en el cual sus colaboradores puedan aprender y llevar a cabo sus funciones con tranquilidad.
- El gerente manifiesta que los valores y creencias se encuentran arraigados en los colaboradores.
- Dan participación a cada empleado, se escuchan sus inquietudes y brindan respuestas a las mismas.
- Fomentan el sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Brindan libertad a los empleados de determinadas áreas para coordinar sus días libres a través de un sistema de “turnos” en función a sus necesidades.
- Promueven un ambiente de compañerismo y ayuda entre todos los empleados.
- Realizan actividades recreativas para todos los colaboradores, como organización de actividades deportivas, comidas, etc. También festejan los cumpleaños de sus empleados y surgieron colectas para sobrellevar las situaciones de covid entre los colaboradores.

### **>3.2.2 PALANCA: “SISTEMA DE LÍMITES”**

#### **LÍMITES A LA CONDUCTA COMERCIAL:**

- En cuanto a la estructura de la empresa, no se encuentra formalizada, igualmente existe claridad respecto a la autoridad del gerente general.
- No cuentan con manuales de funciones ni procesos. Existen listas de tareas de algunos puestos.
- No cuentan con un sistema de sanciones formalizado, ante una falta o incumplimiento por parte del personal realizan un llamado de atención. Parte de las sanciones se aplican al bono distribuido semanalmente entre los bloques mencionados anteriormente.
- No cuentan con código de ética y conducta de manera escrita. Aun así, se transmiten de boca en boca las actitudes esperadas hacia clientes, compañeros y proveedores.

#### **LÍMITES ESTRATÉGICOS:**

- Los límites estratégicos no se encuentran expresados tácitamente.
- A priori, se puede observar que en Cuatris cuentan con un sistema de límites débil.



- La empresa actualmente solo cuenta con una matriz FODA.

### > 3.2.3 PALANCA: “SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO”

#### **VARIABLES CRÍTICAS DE RENDIMIENTO**

En la organización las variables no se encuentran formalizadas bajo el nombre de “variables claves o críticas de rendimiento” sino que son nombradas como ejes importantes para la pyme. Las mismas son analizadas y comunicadas de manera informal por los dueños y gerentes en conjunto. En base a la entrevista, se proponen de manera formal las variables consideradas por el gerente como claves:

- **Satisfacción del cliente**
- **Calidad del servicio**
- **Disponibilidad y variedad de productos**

Estas variables no son medidas, sino que se les prestan atención a las mismas y se tienen en cuenta considerando las opiniones de clientes (positivas como negativas del servicio, productos, etc) y encuestas de satisfacción con preguntas abiertas que realizan a aquellos clientes que fueron por primera vez o que tuvieron algún error en su pedido. Cuentan con una distinción de Clientes “VIP” a partir de un determinado monto de compra.

#### **SISTEMA DE INCENTIVOS**

Como ya se mencionó, la empresa no cuenta con un sistema de incentivos establecido formalmente, aun así, otorgan bonos a sus empleados por buen desempeño de manera semanal.

### > 3.2.4 PALANCA “SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO”

- La empresa cuenta con un FODA, el cual fue confeccionado hace un año y no fue revisado y/o actualizado; no se tuvo en cuenta el mismo para el armado de los objetivos anuales.
- Se realizan reuniones mensuales las cuales no son puramente de *avance estratégico*. Sin embargo, en algunas de ellas se ven aquellos temas que se consideran estratégicos.



### GRÁFICO 4 - Matriz FODA Los Cuatris SAS

FODA CUATRIS	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1: Atención al cliente personalizada. F2: Ventas por Whatsapp F3: Servicios post-venta. F4: Disponibilidad de stock F5: Calidad de la mercadería. F6: Formas de pago.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1: Estandarización de productos (carne) D2: Errores en el armado de pedidos. (error menor al 1%) D3: Publicidad de nuestros productos, Wp es invasivo ya enviamos promos y ofertas.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1: Crecimiento del Ecommerce a nivel mundial (No existe un límite. Mayores facilidades de O2: Continuación de la pandemia por 2 años</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Inflación, precios se vayan por las nubes y baje el consumo. A2: Faltantes de Mercadería (poca producción arg) A3: Presión Impositiva. Aumento de ventas digitales (ventas en blanco) A4: Dificultad para conseguir Inversión por la situación económica del país. A5: No tenemos competidor directo.</p>

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	
<p><b>ESTRATEGIA F.O. (ÉXITO)</b></p> <p>&gt; Fidelización de clientes, somos los primeros ecommerce de carne, debemos captar la mayor cantidad de clientes posibles y mantenerlos. &gt; Servicio impecable!!! En todos los procesos del pedido. Venta. Cadete. Post venta. &gt; Entregar beneficios. Regalos de cumpleaños, descuentos, regalo por fecha importante &gt; Crear momentos WOW!! Nueva Experiencia a la hora de comprar carne. &gt; Foco en el TOP 20!! Big Data. Disponibilidad siempre</p>	<p><b>ESTRATEGIA D.O. (ADAPTACION)</b></p> <p>&gt; Perfeccionar nuestros procesos, esto recién empieza, el rubro tiene mucho futuro, tenemos que sistematizar procesos, crear auditorias para control. Crecer, crecer y crecer (escalar)  &gt; Contratar empleados capaces. El rubro es tentador para que se sumen a la empresa. Gerentes asociados.</p>
<p><b>ESTRATEGIA F.A. (REACCION)</b></p> <p>&gt; Si cumplimos nuestras fortalezas, por mas que suban los precios (suben a nuestra competencia por igual) los &gt; Buscar inversionista que nos ayude a mostrar todas nuestras fortalezas. &gt; Mantener una relacion con el proveedor para tener prioridad en compras. Así nunca faltaria stock. &gt; Sistematizar todo el proceso para ser eficientes en nuestro rubro. (lo FACIL, hacerlo BIEN. McDonalds)</p>	<p><b>ESTRATEGIA D.A. (DEFENSA)</b></p> <p>&gt; Reinventarnos, vender productos masivos mas baratos, por ejemplo milanesa de soja, productos veggie.</p>

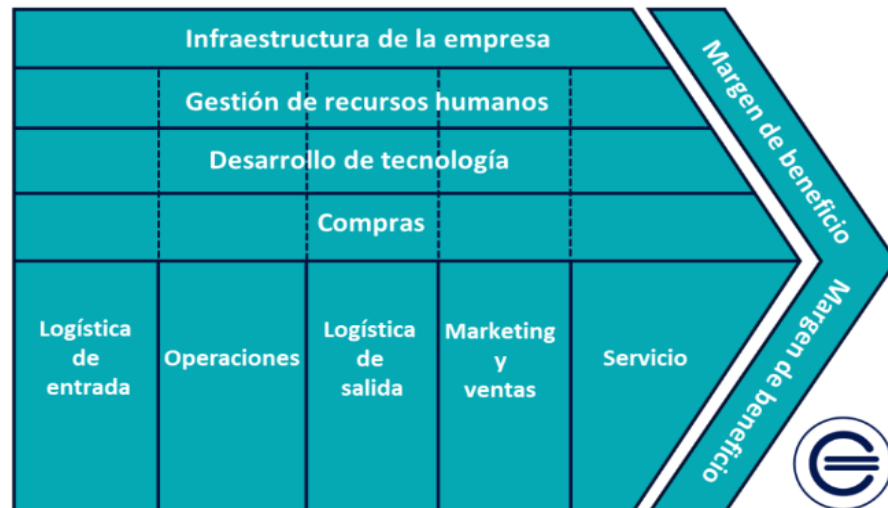
Fuente: Los Cuatris SAS

### ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite identificar y evaluar las actividades que aportan valor en una empresa. Se presenta a continuación una descripción de la cadena de valor de la pyme:



**GRÁFICO 5 - Cadena de valor**



Fuente: <https://economipedia.com>

**Actividades Primarias:** hacen referencia al grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador.

*Logística de entrada:* el aprovisionamiento de la materia prima y el manejo del stock de la misma es fundamental, ya que se necesita contar con la misma en tiempo y forma para satisfacer la demanda del cliente en manera oportuna. Para la organización es muy importante que el cliente encuentre disponibilidad de los productos en todo momento.

*Operaciones:* el trabajo del sector producción es clave ya que la conversión de la materia prima en productos terminados debe ser de manera eficaz y eficiente ya que la misma tiene impacto directo en la satisfacción del cliente.

*Logística de salida:* la organización busca entregar la totalidad de sus pedidos en excelentes condiciones y en un tiempo óptimo. Estos factores son claves para la empresa ya que son parte de su diferenciación. Actualmente, estos procesos son llevados a cabo de manera eficiente con personal (cadetes) de la empresa, y en casos especiales tercerizado.



*Marketing y Ventas:* la PyME incluye las estrategias necesarias para mejorar la visibilidad y llegar de forma apropiada a los clientes a través de publicidad en redes sociales, tratamiento especial a los clientes frecuentes y beneficios especiales.

*Servicio:* esta actividad es fundamental para la empresa ya que la misma hace fuerte hincapié en brindar un servicio de alta calidad y satisfacer a sus clientes. Se llevan a cabo actividades de consulta a los clientes sobre la atención recibida y en casos de reclamos se tiene un seguimiento detallado del caso buscando revertir el inconveniente y donde lo que importa es no perder al cliente. Estas actividades son llevadas a cabo por personal de atención al cliente. A su vez cabe destacar que la empresa no cuenta con un indicador desarrollado para medir la satisfacción del cliente.

**Actividades de Soporte:** son aquellas actividades que sirven de apoyo a las actividades primarias y que son necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa

*Infraestructura de la empresa:* Se encuentra en proceso de ampliación de sus instalaciones para aumentar su capacidad y contar con una infraestructura acorde de su nivel de operaciones

*Gestión de recursos humanos:* Incorporaron recientemente a la organización una profesional de recursos humanos para empezar el desarrollo de esta área en la empresa. Pero hasta el momento los procesos de gestión de RRHH eran llevados a cabo de manera informal, no se contaban con descriptivos de puestos, manual de funciones, etc. En cuanto a la selección del personal las mismas son llevadas a cabo por los dueños o gerente general dependiendo del sector y puesto pero la decisión final sobre la incorporación es tomada por los dueños.

*Desarrollo de tecnología:* se llevan a cabo actividades de desarrollo de sistema de información con un programador que forma parte de la empresa, además la empresa está interesada en llevar a cabo el desarrollo de un sistema integral que le permita la registración de todas las operaciones.

*Compras:* es una actividad clave ya que se busca contar con mercadería de todo tipo y en todo momento evitando los quiebres de stock. A pesar de esto no se cuenta con una sección de compras y las mismas son llevadas a cabo por el encargado realizando un previo análisis y control de los stocks.

### 3.3 PRESUPUESTOS





Los Cuatris SAS, cuentan con información disponible para realizar un presupuesto real, ya que registran los ingresos y “enlistan” los costos y gastos en los que va incurriendo la pyme, los cuales son controlados de manera semanal y mensual. La pyme, lleva registro de sus ingresos de manera diaria y mensual, los mismos son categorizados por el medio de pago por el cual se realiza, como ser: efectivo, tarjetas y transferencias. A continuación se detallan algunos de los costos y gastos en los que incurre y llevan registro Los Cuatris SAS:

- Estudio jurídico y estudio contable
- Alarmas
- Sueldos empleados
- Cámaras de frío
- Servicios de mantenimiento
- Cadetes
- Comida empleados
- Devoluciones
- Proveedores
- Escribano
- Farmacia
- Ferretería
- Fumigación
- Imprenta
- Impuestos
- Indumentaria para el personal
- Sponsors/Marketing

Sin embargo, no cuentan con ingresos y egresos presupuestados para poder compararlo por lo que no pueden realizar análisis de variaciones. Los Cuatris SAS no llevan a cabo presupuestos formalizados (maestro, flexible y real), ni análisis de proyecciones a futuro profundas. Únicamente proyectan para el año siguiente el monto de ventas esperado, teniendo en cuenta el monto de ventas anual del año anterior, definiendo así un margen de ganancia para el próximo periodo.

### **3.4 FORMA EN QUE COMPITE LA EMPRESA**

Los Cuatris compite con la estrategia genérica de diferenciación debido a que en la provincia, si bien existen otras pymes del rubro que utilizan el e-commerce como canal de ventas, no lo hacen de manera especializada, existiendo una notable diferencia en la calidad del servicio de atención al cliente y en su propuesta de valor.

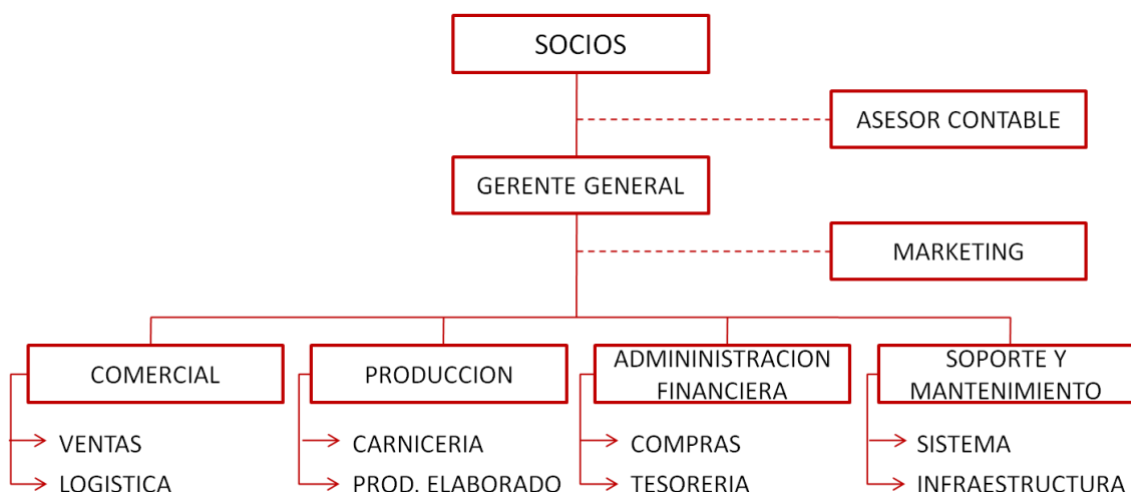


## 4. ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES

### 4.1 ORGANIGRAMA

A partir del organigrama presentado por Los Cuatris SAS y la entrevista realizada al gerente, se pudo observar que existen falencias en la estructura que podrían generar dificultades en el cumplimiento de tareas y roles que se desempeñan en la organización. Estas falencias podrían relacionarse con lo referido al alcance de control y unidad de mando en la empresa. A partir de la entrevista con el gerente se observa que existe una distribución excesiva de autoridad y personas a cargo en el puesto del gerente general y el encargado, lo que genera que los cargos altos se ocupen de tareas operativas sin poder hacer foco en decisiones estratégicas. En algunos casos en la estructura informal de la empresa, es decir en el día a día de la misma, se identifica que algunos empleados reportan a más de una persona, que existen puestos diferentes con iguales tareas, etc. Por esta razón se propone el siguiente organigrama, el cual representa de una nueva manera de distribución de áreas y tareas en la estructura de la organización, pudiendo distinguir cada departamento en relación a los demás. Además, también se puede observar con claridad cada uno de los niveles jerárquicos de la Pyme y ayudaría a resolver las falencias observadas.

**GRÁFICO 6 - Organigrama propuesto para Los Cuatris SAS**



**Fuente: Elaboración Propia**

Según la clasificación de estructuras de Mintzberg, Los Cuatris SAS sigue una estructura empresarial o simple, ya que la coordinación y dirección se encuentran en la cúspide estratégica a través de una supervisión directa.



## 4.2 CENTROS DE RESPONSABILIDAD

En base a lo mencionado por **Anthony** sobre los *centros de responsabilidades*, su función en el sistema de control y la relación con la estrategia, se presenta los centros de responsabilidad elaborados a partir del organigrama propuesto a Los Cuatris S.A.S para una mejor gestión:

**GRÁFICO 7 - Centros de responsabilidad propuesto para Los Cuatris SAS**

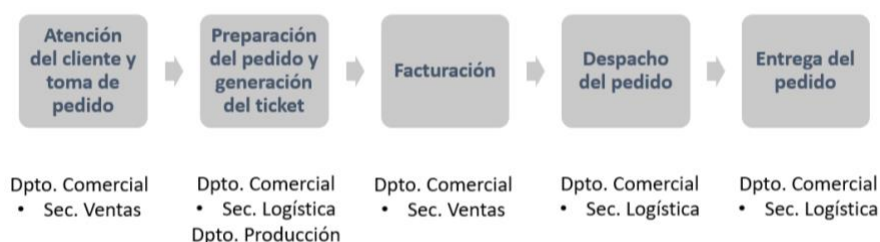
Unidades	Tipos de centros de responsabilidad
Comercial	Ingresos
Producción	Gasto mensurable
Administración Financiera	Gasto discrecional
Soporte y Mantenimiento	Gasto discrecional

Fuente: Elaboración propia

## PROCESOS

Se presenta a continuación un gráfico de segmentación de proceso propuesto para la Pyme con el objetivo de poder identificar las diferentes etapas del mismo y sus relaciones así como también los departamentos intervinientes tomando como referencia el organigrama propuesto.

**GRÁFICO 8 - Segmentación de procesos propuesto para Los Cuatris**



Fuente: Elaboración propia

## 4.3 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Teniendo en cuenta que la empresa considera algunas variables como claves para el éxito del negocio, pero estas no son medidas de manera clara y



periódicamente, proponemos los siguientes **indicadores** para poder monitorear las mismas y realizar un seguimiento:

### Satisfacción del cliente

- **Encuesta de satisfacción del cliente:** Se propone medir a través de preguntas abiertas y cerradas, haciendo foco en los factores claves que la Pyme busca medir. Para esto se adjunta en el anexo una propuesta de encuesta de satisfacción y se presenta un fragmento de la encuesta en formato de google forms a continuación:

### GRÁFICO 9 - Fragmento de propuesta de encuesta de satisfacción de clientes

¿Cual es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos? \*

Muy probable

Probable

Poco probable

Nada probable

¿Qué características del producto consideras mas valiosas? (Seleccione una o más de una) \*

Calidad

Precio

Rapidez y puntualidad de la entrega

Servicio a domicilio

Otros: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia

**Calidad del servicio:** Se hace referencia al servicio desde el momento que la pyme tiene el primer contacto con el cliente de manera online o presencial hasta que este recibe su pedido y expresa conformidad o no sobre el mismo. La calidad del servicio hace referencia a los tiempos de ciclo del servicio como a la exactitud del mismo.



- **Tiempo de ciclo del servicio:** El mismo hace referencia al tiempo que lleva realizar todo el servicio, desde el primer contacto con el cliente hasta su conformidad/disconformidad al recibir el pedido.
- **Exactitud del pedido:** Hace referencia a la exactitud teniendo en cuenta tipo de producto solicitado por el cliente, cantidades solicitadas y especificaciones sobre el pedido.

### **Calidad/Variedad/Disponibilidad de productos**

- **Quiebre de stock:** Sobre la misma la empresa posee información, ya que cuentan con un sistema de alertas, el cual da aviso cuando el producto está por agotarse o en falta. También se realizan testeos de la cantidad de kilogramos que se consumen por cada día del mes, de manera tal de poder saber aproximadamente la cantidad que necesitarán de cada producto, y así evitar faltantes. Proponemos que este se mida a través de un seguimiento mensual de falta de stock y disponibilidad llevando un monitoreo constante.
- **Características Organolépticas:** Los alimentos destacan por sus propiedades organolépticas, que suponen particularidades que se miden a través de análisis sobre las sensaciones que producen. Este análisis sensorial se basa en cuatro parámetros básicos: color, sabor, textura y aroma.

### **4.4 MAPA ESTRATÉGICO**

Para la realización del CMI se debe tener presente la visión de la empresa: “Ser líderes en el E-commerce de productos alimenticios en Argentina, principalmente en carne de novillo, cerdo y pollo, rebozados y congelados. Siendo una empresa sustentable, innovadora, sistematizada y tecnológica, para su funcionamiento, tanto en sus procesos de ventas como de logística y distribución.”

Para esto 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 de aprendizaje y crecimiento.

#### *Perspectiva Financiera*

- Maximizar el valor de la empresa
- Potenciar los ingresos
- Reducir costos de operaciones

#### *Perspectiva Cliente*

- Focalizar a los clientes más rentables



- Fidelizar al cliente
- Aumentar la participación en el mercado

***Propuesta de valor:***

- Comodidad
- Calidad
- Atención personalizada

***Perspectiva Procesos internos***

- Mejorar la calidad del servicio
- Alcanzar eficacia en el proceso de ventas
- Potenciar la imagen de marca
- Reducir los tiempos de ciclo de operaciones
- Ampliar y mejorar la infraestructura de la empresa

***Perspectiva Aprendizaje y crecimiento***

- Contar una cultura de orientación al cliente
- Potenciar el conocimiento y talento humano
- Disponer de sistemas de información integrado para la toma de decisiones

***GRÁFICO 10 - Mapa estratégico propuesto para Los Cuatris SAS***



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 MATRIZ DE IMPACTO DE INICIATIVAS

La matriz de iniciativas forma parte del proceso de racionalización de iniciativas. La misma consiste en una tabla de dos dimensiones donde los objetivos de CMI O BSC ocupan las filas y las iniciativas ocupan las columnas de la misma. Para cada iniciativa identifica con una x los objetivos que deben mejorar significativamente si la iniciativa se lleva a cabo con éxito. A continuación se presenta la matriz de impacto de iniciativas para Los Cuatris SAS:

#### GRÁFICO 11 - MATRIZ DE INICIATIVAS



	Elaborar plan financiero para potenciales inversionistas	Desarrollar e implementar un plan estratégico	Realizar estudios de mercados	Promover cercanía con los clientes	Capacitar sobre los procesos	Realizar programas de marketing y publicidad	Estandarización de los procesos	Incentivar al personal a la mejora de soft skills	Gestionar herramientas de medición de desempeño	Adaptar e integrar los sistemas de información a los procesos actuales.
Maximizar el valor de la empresa	x	x	x		x			x		
Potenciar los ingresos	x	x	x		x	x	x			
Reducir los costos de operaciones	x	x	x		x		x		x	
Focalizar al cliente más rentable			x	x		x				x
Fidelizar a los clientes		x	x	x		x		x		
Aumentar la participación de mercado		x	x	x		x				
Mejorar la calidad del servicio				x	x	x	x		x	x
Alcanzar eficacia en el proceso de ventas			x		x	x	x		x	
Potenciar la imagen de marca		x	x		x	x	x			
Reducir los tiempos de ciclos de operaciones					x	x	x	x	x	x
Contar con productos de calidad					x	x	x			
Ampliar y mejorar la infraestructura de la empresa	x	x			x	x	x			x
Contar con una cultura de orientación al cliente		x		x				x	x	x
Potenciar el conocimiento y talento humano								x	x	x
Disponer de un sistema de información integrado para la toma de decisiones							x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL





Se propone el siguiente Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para la empresa:

OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS
<b>PERSPECTIVAS FINANCIERAS</b>			
Maximizar el valor de la empresa	ROE ROA ROI DUPONT	Aumentar un 15% las utilidades respecto al periodo anterior y recuperar la inversión lo más rápido posible.	Elaborar un plan financiero para potenciales inversionistas  Desarrollar e implementar un plan estratégico
Potenciar los ingresos	Ventas promedio por cliente	Aumentar el nivel de ingresos un 10% mensual	
Reducir los costos de operaciones	%Costo de mercadería vendida  %Costo operativos	Reducir los costos en un 5% anual en términos reales	
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
Focalizar al cliente más rentable	%Clientes Rentables	Aumentar el %Clientes Rentables un 10% mensual	Realizar estudios de mercados
Fidelizar a los clientes	NPS (Net Promoter Score)	Mantener un NPS superior al 70%	
Aumentar la participación de mercado	%Participación de mercado	Incrementar el % de participación un 15%	Promover cercanía con los clientes.
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS</b>			



Mejorar la calidad del servicio	Inconsistencia en el pedido  Tiempo de ciclo del servicio	Disminuir la cantidad de pedidos con inconsistencias  Reducir el tiempo de ciclo del servicio	Capacitar sobre los procesos
Alcanzar eficacia en el proceso de ventas	Ratio de eficacia	Aumentar el Ratio de eficiencia en un 15% mensual	
Potenciar la imagen de marca	Engagement Rate (Total de interacciones / alcance de la publicidad) x100	Aumentar el Engagement Rate a un 70%	Realizar programas de marketing y publicidad
Reducir los tiempos de ciclos de operaciones	Tiempo de ciclo por operación	Disminuir un 10% el tiempo promedio por operación: venta, adm, prod,...	Estandarización de los procesos.
Contar con productos de calidad	Característica organoléptica	Recepción de productos que cumplan el 95% de características de calidad	
	Quiebre de stock	Disminuir la cantidad de quiebres de stock a 0	
Ampliar y mejorar la infraestructura de la empresa	Inversión en infraestructura	Contar con la infraestructura necesaria que permita un desarrollo práctico en los procesos	
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
Contar con una cultura de	Encuesta de clima laboral	Aumentar la cantidad de reconocimientos	



orientación al cliente		del cliente por la atención del personal	Incentivar al personal a la mejora de soft skills
Potenciar el conocimiento y talento humano	Evaluación de desempeño Presupuesto en capacitaciones	Alcanzar un desempeño satisfactorio o superior en el 90% de los empleados Retener talentos y aumentar el nivel de competencias de los colaboradores	Gestionar herramientas de medición de desempeño
Disponer de un sistema de información integrado para la toma de decisiones	Nivel de inversión destinado a tecnología Grado de avance tecnológico en los procesos	Porcentaje de la inversión total destinada a tecnología supere el 20% Contar con el 80% de los procesos informatizados.	Adaptar e integrar los sistemas de información a los procesos actuales.

## 5. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se pretende haber contribuido con una perspectiva acerca de la importancia del control de gestión y de sus herramientas para las PyMEs. Con las herramientas lo que se busca es que las empresas puedan contar con información relevante para el control de gestión y la toma de decisiones que le permitan el cumplimiento de sus objetivos y la sostenibilidad de las mismas. Luego del diagnóstico realizado de la empresa y su posterior análisis podemos destacar los siguientes aspectos:

→ **La necesidad de profesionalizar y formalizar la empresa.** Esto consiste en lograr establecer el conocimiento de la empresa, el valor más importante, y que este conocimiento sea plasmado en procesos, indicadores, manuales y porque no, en mejoras continuas.



→ **La importancia del control**, para asegurarse que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente hacia el logro de los objetivos de la organización. “Lo que mides es lo que consigues”

→ **Lograr una alineación entre estrategia, procesos y cultura**, en busca de una sinergia que le permita a la empresa el cumplimiento de sus objetivos tanto a corto como largo plazo. También se hace referencia al peso de la cultura en el momento de la implantación y cumplimiento de las estrategias. “La cultura se come a la estrategia en el desayuno”

→ Dada la situación actual de la empresa, es indispensable que los **dueños y gerente estén más avocados a la planeación estratégica**. El gerente asume muchas tareas operativas, lo cual implica relegar la gestión sobre temas de crecimiento estratégico. Esto muestra la importancia, así como la dificultad que tienen los dueños para delegar tareas operativas sobre todo en empresas de estas características (familiares).

→ Dada la propuesta de valor de la empresa es fundamental **implementar mecanismos de retroalimentación que permitan su posterior análisis y toma de decisiones para el monitoreo de la satisfacción de los clientes**.

## **6. APÉNDICE**

Instrumentos utilizados para el caso bajo estudio:

### **6.1 Entrevista al gerente general**

Se llevó a cabo una entrevista abierta con el gerente general de la empresa y a continuación se detallan los temas tenidos en cuenta para el desarrollo de la misma

- Historia de la empresa
- Diseño organizacional
- Estructura formalizada
- Sistema de información
- Sistema de evaluación de desempeño e incentivos
- Misión, visión, valores
- Estilo de dirección
- Presupuestos de ingresos y costos
- Comunicación con el personal
- Sistema de sanciones
- Reuniones estratégicas



## 6.2 Modelo de encuesta a clientes

### 1) ¿Desde hace cuánto utiliza nuestro servicio?

- menos de un mes
- 1 a 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 meses a un año
- Más de un año

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

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

### 3) ¿Considera que nuestro servicio satisface sus necesidades?

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

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

- Muy probable
- Probable
- Poco probable
- Nada probable

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

- Calidad
- Precio
- Rapidez y puntualidad en la entrega



- 
- Servicio a domicilio
  - Otros: \_\_\_\_\_
- 6) ¿Cómo fue su experiencia en cuanto a la atención?**
- Rápida, pues contestaron al momento
  - Tuve que esperar, pero contestaron
  - Lenta, no había vendedores en línea
  - Insuficiente, no recibí respuesta
- 7) ¿Qué le ha parecido la relación entre la calidad ofrecida y el precio?**
- Excelente
  - Buena
  - Regular
  - Mala
- 8) ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?**
- Muy probable
  - Probable
  - Poco probable
  - Actualmente lo hago
- 9) ¿Qué aspectos mejoraría en su experiencia con nuestra marca?**

## **7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill.
- Pérez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Simons R. (1998). *Palancas de Control*. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.



- 
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). *Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos*. Caracas, Venezuela.
  - Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
  - Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGraw Hill.
  - Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Sánchez Soto, G. A., Treviño Ayala, M. E., & Anzola González, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. New York. McGraw Hill.