



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



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

TRABAJO DE CAMPO

CASO DE ESTUDIO SYPHER S.A.: ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

MATERIA OPTATIVA: CONTROL DE GESTIÓN



SYPHER SA

GRUPO N°8

INTEGRANTES:

Testa Astigueta, Matias Gabriel.

DNI: 42215839

Escalera, Gonzalo Agustin

DNI: 43431947

Arabia, Sirio

DNI: 41126018

Ruiz, Francisco Javier

DNI: 43363189

Giordano, Bruno Benjamín

DNI: 42388146

Cotella, Jeronimo

DNI: 41425915

Tutor: Noemí Ponce



Índice

Resumen	3
Introducción - Presentación de la empresa	4
Problemática	4
Objetivos del trabajo	5
Metodología de trabajo	5
Marco teórico	6
a. Definición y utilidad del Control de Gestión	8
b. Arquitectura organizacional	8
Análisis de las Cuatro palancas de control de Simons	11
Análisis FODA y estrategia FOFADODA	14
Cadena de valor	16
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	17
Evaluación del Sistema Administrativo	19
Mapa Estratégico	21
Cuadro de Mando Integral	22
Análisis y debate de resultados	24
Bibliografía	25
Apéndice	26



Resumen

SYPHER S.A es una empresa nacida en San Miguel de Tucumán que provee servicios de seguridad y logística mediante la instalación y monitoreo de equipos de alta gama en rastreo satelital.

Actualmente, la empresa brinda servicios a diversas empresas y clientes particulares en las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y Jujuy. Nuestro trabajo estará enfocado en la casa central ubicada en San Miguel de Tucumán. El objetivo del mismo es identificar y caracterizar el control de gestión en la empresa, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos durante el cursado de la asignatura Control de Gestión para identificar oportunidades y proponer acciones de mejora.

Para la elaboración del presente trabajo se hace uso de la metodología cualitativa descriptiva de corte transversal. Como herramientas se emplean entrevistas y observación directa.

Palabras clave: Control de Gestión - Rastreo satelital - Análisis de control



Introducción - Presentación de la empresa

SYPHER S.A es una empresa nacida en San Miguel de Tucumán que provee servicios de seguridad y logística mediante la instalación y monitoreo de equipos de alta gama en rastreo satelital.

Actualmente, la empresa brinda servicios a diversas empresas y clientes particulares en las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y Jujuy. La casa central se encuentra ubicada en la ciudad de San Miguel de Tucumán y tiene otras sucursales en Salta, Santiago del Estero y Jujuy.

El servicio ofrecido por la compañía a sus clientes permite obtener información relevante de cada móvil acerca de la ubicación, velocidad y distancia recorrida con una precisión de minuto a minuto. También permite conocer el valor real de consumo de combustible, corte de corriente en caso de siniestro o de manera preventiva, cuenta con botón de pánico ante una situación de emergencia y con diversos sensores para monitorear el estado del móvil. Además, el usuario puede contar con reportes programados periódicos que recibirá en su casilla de correo electrónico.

La empresa ofrece cuatro planes distintos pensados para sus clientes:

- **Plan básico:** en el que el cliente puede realizar un auto monitoreo de su vehículo. Está destinado a vehículos personales.
- **Plan estándar:** incluye el servicio de monitoreo y atención telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Plan premium:** ídem al plan estándar y además incluye control de combustible y reportes automáticos.
- **Plan taxi:** destinado a taxis de la provincia de Tucumán, quienes contarán con apoyo y logística conjunta con el 911.

Problemática

Al momento de identificar y desarrollar una problemática para el caso, resultó pertinente consultar a un miembro del directorio cual consideraba que eran sus problemas principales a nivel organizacional. Luego de realizar la consulta y desarrollar la entrevista se llegó a la conclusión que la problemática principal hace referencia a la correcta implementación de la estrategia, ya que, si bien considera que la estrategia organizacional planteada por los altos mandos es congruente, concisa y puede llevarse a cabo en el tiempo establecido, cree que al momento de implementarla en el día a día los empleados no acompañan la misma ya que por la inexistencia de controles o un sistema de límites en la empresa no se lleva una



noción de quiénes son los empleados que cumplen con su labor y quienes no, por lo cual no se puede identificar donde están las pérdidas de eficiencia y en caso de identificarlas no existe un procedimiento de corrección en el labor ineficaz del empleado.

Se considera que puede llegar a existir una falta de congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los propios empleados de la organización.

Por lo cual se consideró realizar un análisis y diagnóstico general a profundidad en la empresa para identificar de dónde proviene esta falta de objetividad y formalización de procesos. A fin de encontrar dichos puntos claves, se consideró pertinente el desarrollo de dos ítems organizacionales cruciales que a nuestro parecer intervienen fehacientemente en el desarrollo e implementación eficaz de la estrategia:

- Sistema de límites claro y específico
- Sistema de incentivos promovido en toda la organización

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la estrategia que sigue la empresa?
- ¿Qué aspectos vinculados a las palancas de control se encuentran presentes en la empresa?
- ¿Qué mecanismo/s de control se implementan para gestionar al personal en la organización? ¿Cuáles se podrían implementar?

Objetivos del trabajo

Objetivo General:

- Implementar herramientas de control de gestión para la mejora en la toma de decisiones.

Objetivos específicos

- Identificar la estrategia de SYPHER durante el año 2022.
- Identificar palancas de control de SYPHER durante el año 2022.
- Aplicar herramientas para el diseño de la implantación estrategia de SYPHER durante el 2022.

El propósito del siguiente trabajo es poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el cursado de la asignatura Control de Gestión para identificar oportunidades de mejora y sugerir acciones de cambio.



Metodología de trabajo

El enfoque del trabajo es cualitativo de diseño “investigación-acción” de visión deliberativa.

Para la recolección de datos primarios proponemos el uso de encuestas, entrevistas y observación directa.

- a. **Encuestas:** Resultó pertinente el uso de la recolección de datos de la organización mediante encuestas cualitativas semiestructuradas debido a sus múltiples ventajas tales como su rápido análisis, su capacidad de comprensión holística de la organización a nivel general y su bajo costo. Para ello se tomó de población bajo estudio a los empleados permanentes (20 miembros) de la empresa bajo estudio. Podemos encontrar la encuesta y sus resultados en el apéndice.
- b. **Entrevistas:** Se realizó una entrevista estructurada con el fin de recolectar información acerca de la realidad, estrategia, día a día y procesos propios de la organización desde el punto de vista de la gerencia o alto mando de la empresa. Para ello, se consideró óptimo llevarla a cabo con el gerente general de la empresa, quien fehacientemente aceptó y consolidamos el encuentro. Podemos encontrar la entrevista transcrita en la sección de apéndice.
- c. **Observación:** Como última herramienta de recolección de datos se hizo uso de la metodología de observación directa, no participante y sistemática en la organización bajo estudio con el fin de obtener una descripción del ambiente, condiciones de trabajo, procesos propios de la organización, entre otros. Podemos encontrar la descripción de la organización según la metodología de observación en la sección de apéndice.

La unidad de análisis consiste en la casa central de SYPHER S.A ubicada en San Miguel de Tucumán.

Marco teórico

Koontz (1955) se refiere a la **Administración** como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz

Perel (1976) define **El Control de Gestión** como “Un instrumento básico para la conducción de empresas. Su finalidad es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado para minimizar sus incertidumbres. Presupone, como ingrediente natural, la posesión de autoridad y mando consentidos dentro de la organización. Las dimensiones del control de gestión concuerdan con las dimensiones del planeamiento; este es, en su esencia, el ordenamiento de toda la fuerza creativa de la empresa. El control utiliza la estructura de la organización y se integra dentro de ella, presentándose en series informativas que le permiten mantenerse vivo y activo. La conducción puede así optimizarse



gracias a la toma de mejores decisiones, compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las órdenes que se imparten. El control de gestión, como corolario del poder empresario, se ejercita sobre los contenidos de la organización, es decir, sobre los objetivos de la empresa, sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos sus sistemas de actividad; por su propia naturaleza, opera a distancia de los centros de ejecución y dentro de un criterio total de economicidad”

Simons (1995) define **El sistema de Control Administrativo** como rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Para poder lograr esto, Simons identifica cuatro palancas de control de SCG formales : sistemas de creencias, sistemas de control de diagnóstico (SCD), sistemas de control interactivos (SCI) y sistemas de límites. Estos medios de control pueden ser usados por los administradores para la gestión del control y la innovación

El sistema de creencias se considera como un sistema formal que habilita a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa. Los sistemas de creencias son el medio para establecer límites y reglas explícitos en las organizaciones, que deben ser respetados por todos los miembros de la organización

Los sistemas de control de diagnóstico son el medio de retroalimentación formal de los distintos sistemas utilizados para evaluar y hacer seguimiento de los objetivos de la organización. Los mecanismos definidos incluyen los controles contables internos, planes de negocio, o presupuesto

Los sistemas de control interactivos son sistemas formales utilizados para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Cualquier sistema de control de diagnóstico se convierte en interactivo al centrar su enfoque en los intereses de la dirección y en el fomento de la acción de aprendizaje de la organización

Los sistemas de límite determinan lo aceptable, y la estrategia de participación de los miembros en la organización y sus límites. Se establece mediante creencias, procedimientos o normas formales. Es un sistema burocrático, a partir del cual se establecen normas comunes con resultados duales, coactivas por superación de los límites, pero también de guía útil para la gestión.

La **Arquitectura Organizacional** es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por 3 elementos: Diseño/Estructura Organizacional, Sistema de Información y Sistema de Evaluación de Desempeño e Incentivos.

La arquitectura organizacional es el conjunto de elementos organizacionales que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos hasta los más bajos, con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes. Las cuatro palancas de control de Robert Simons están ligadas cada una a elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia comercial de la compañía: los valores centrales (sistema de



creencias), los riesgos a ser evitados (sistema de límites), las variables críticas de rendimiento (sistema de control y diagnóstico), y las incertidumbres estratégicas (sistema de control interactivo).

Michael Porter (1979) define la **Cadena de Valor** haciendo referencia a que una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa. Lo que caracteriza al enfoque de la cadena de valor es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes; no tanto por los gastos o la organización departamental.

Michael Porter (1979) define la **Cruz de Porter** como un diagrama estratégico que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas. Con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico, teniendo en cuenta la estructura del mercado para valorar si es posible establecer un negocio en dicha área.

La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas: 1. Poder del cliente 2. Amenaza de nuevos competidores 3. Poder del proveedor 4. Amenaza de productos sustitutos 5. Rivalidad competitiva

Según Stacey (1993) **El Análisis FODA** es una lista de las fortalezas y debilidades de una organización analizando sus recursos y capacidades, así como una lista de las amenazas y oportunidades que se identifica con el análisis de su entorno.

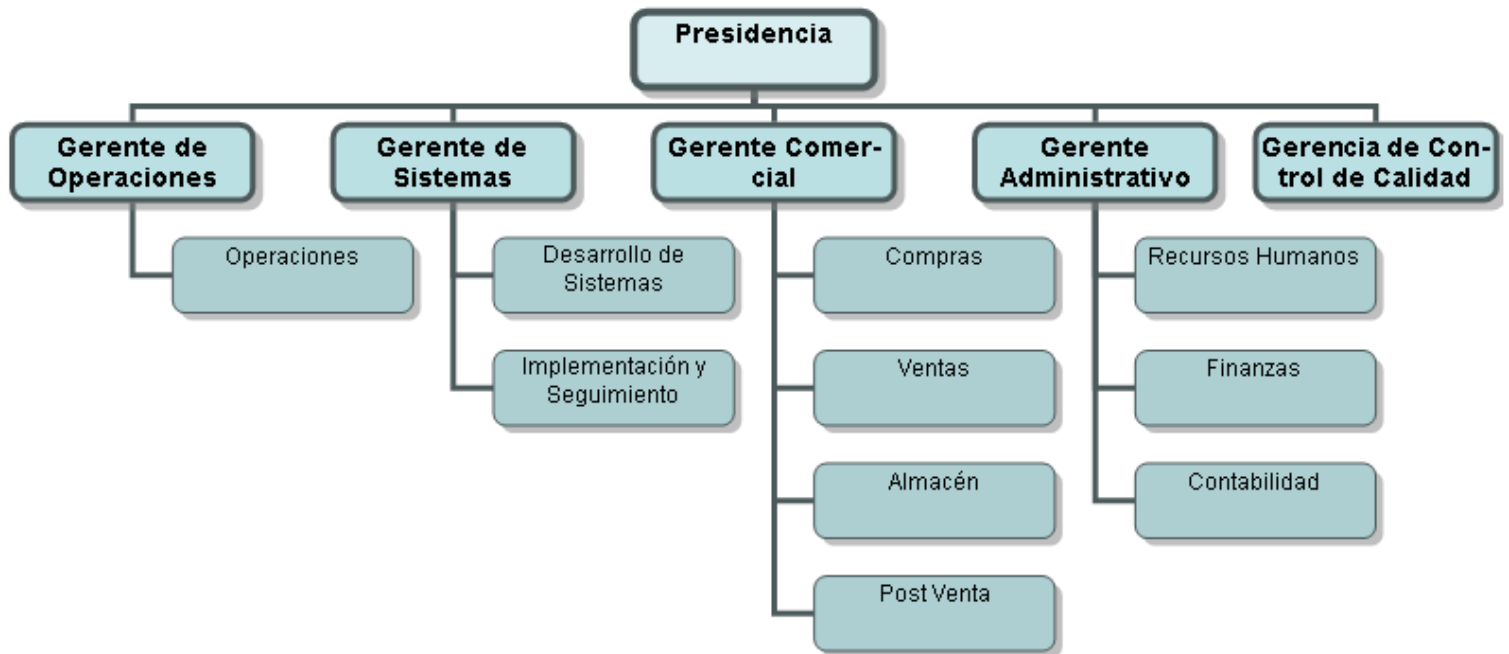
a. Definición y utilidad del Control de Gestión

El control de gestión es la función por la cual la dirección asegura que los recursos son empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) permite influir en el comportamiento de los participantes de la empresa para disminuir la brecha entre los objetivos planeados y los obtenidos.

b. Arquitectura organizacional

Conjunto de elementos organizacionales que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos hasta los más bajos, con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes.



Fuente: Elaboración Propia

c. Estructura organizacional

La definimos como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización.

En una entrevista realizada al dueño de la empresa, nos proporcionó la siguiente información. En sus palabras:

“...en nuestra empresa, consideramos que contamos con cinco pilares fundamentales, un área de sistemas, un área de monitoreo, un área de atención al cliente, una área administrativa y por último, el área técnica. Estas cinco patas de la empresa sostienen esta empresa de servicio.”

El área de sistemas se encarga de todo lo referido al desarrollo de sistemas nuevos y mantenimiento de servidores, software, programaciones de equipo, integración con el sistema de telefonía, entre otros. En dicho sector contamos con personal propio.

El área de atención al cliente constantemente está revisando los requerimientos de los usuarios, contamos con aproximadamente 4000 vehículos para monitorear. ¿Qué hace esta área? Eventualmente los vehículos envían información cada 30 segundos, por lo cual si el sistema detecta alguna falla o algo por el estilo, esta área se encarga de comunicarse con el cliente para ver si sucede algún acontecimiento, si hay que realizarle algún service, si podemos ofrecerle algún tipo de servicio o producto. El área de atención al cliente trabaja en conjunto con el área de ventas en estas situaciones.



El área administrativa se encarga de todo lo referido con facturación, cobranzas, cargar las órdenes de trabajo, ver el costo de los mismos, presupuestos. De ello se encargan dos personas.

El área de monitoreo se encarga de brindar respuestas para todos los servicios de la empresa los 365 días del año las 24hs.

El área técnica, se encarga de todo lo referido a instalaciones, mantenimiento y todo tipo de service de los equipos en los vehículos y a su vez, también disponemos de la venta y servicio de los sensores de temperatura, de la cual se encarga el área técnica de su implementación y mantenimiento.

Todas las áreas se encuentran en la sucursal de San Miguel de Tucuman, las cinco claves que describí anteriormente. En la sucursal de Santiago del Estero, Salta y Jujuy contamos con ventas, atención al cliente y técnica, y en Catamarca solo realizamos el servicio técnico en los clientes de allí.

En total, todo el personal de la empresa son 20 personas, las cuales son fijas, de allí en más, dependiendo de la necesidad técnica contamos con terceros, ya sean técnicos o ingenieros externos para realizar los trabajos más rápidos o desarrollo de ideas.

d. Sistemas de información

La definimos como el conjunto de elementos orientados al tratamiento de datos e información organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad o un objetivo.

Se implementan mecanismos de control de progreso y de fallas. Al momento de querer evolucionar o mejorar un producto se establece un rango de tiempo determinado para realizarlo, a lo largo del mismo se monitorea el progreso con sistemas de información que brindan métricas e información, las cuales identifican posibles fallas y brindan herramientas para ir implementando posibles cambios y mejoras.

e. Sistemas de incentivos

Un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, sector o empresa con el objetivo de incrementar la producción y aumentar el rendimiento.

En Cypher se utilizan incentivos económicos para premiar el rendimiento de los distintos sectores. Estos incentivos son de carácter variable, se brindan por cumplimientos de objetivos mensuales y anuales. Poseen bonos tanto a nivel individual como colectivo.



Análisis de las Cuatro palancas de control de Simons

Hay cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia comercial: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Dichas palancas son las siguientes:

Sistema de creencias

Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindarles valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Con respecto al sistema de creencias, logramos observar en la página web sobre la misión, visión y valores.

Visión:

“Aspiramos a ser una empresa líder en el seguimiento satelital en toda la región, con alta calidad de servicio e innovación constante”.

Misión:

“Nuestra empresa ha sido gestada con el propósito de simplificar el trabajo de aquellas empresas que contraten nuestros servicios y brindarle soluciones tecnológicas para una mayor optimización en sus áreas de logística, administración y ventas”.

Valores:

Calidad, resolución, seguridad y responsabilidad son los valores que representan a nuestra empresa

Credo:

No se encuentra un credo explícito en la organización. Al ser una Pyme es normal no tener un credo

Cultura:

Poseen una cultura débil, ya que no hay muchos momentos en los cuales compartir con los compañeros de trabajo, al ser una empresa de monitoreo satelital los empleados no tienen mucho contacto con sus compañeros, además de los momentos que el presidente de la organización genera para que se conozcan y compartan.

Sistema de límites

Los sistemas de límites observados en la organización son los siguientes:



- La empresa cuenta con un manual de procedimientos, incluso hoy en día están implementando reglas en general (incluyendo hasta medicina laboral), desde horarios de entradas y salidas al trabajo, hasta formas de llevar a cabo las tareas y formas de responder en diferentes casos.
- Reglamento interno para el personal, establecer normas que deben regir las relaciones entre la empresa y su personal. El empleado debe firmar este reglamento interno dando por entendido que comprende y compromete al cumplimiento.

El reglamento tiene una serie de puntos: control de horario (entrada y salida) con lector óptico. tolerancia de 10 minutos de tardanza, solicitar permisos para retirarse antes debidamente respaldado con un documento, salidas por motivos personales se permiten 2 horas por semana. Se realizan llamados de atención, y medidas disciplinarias por incumplimientos.

- Normas escritas para cada puesto de trabajo y debidamente informadas, ante el incumplimiento se reciben llamados de atención y a dos llamados de atención hay una sanción mayor. Si es un daño muy grande a la empresa (fraude), incumplimiento de contrato de confidencialidad por ejemplo puede llegar hasta el despido del personal.
- En la empresa existen distintos tipos de políticas relacionadas con la gestión personal: Políticas de relaciones laborales, política de compensaciones, políticas de reclutamiento y selección, políticas de desarrollo organizacional y políticas de capacitación
- Comunicados de forma personal, escritos y via whatsapp (via mas informal).
- Sanciones aplicables por falta grave, leyes de trabajo apercibimiento, amonestación, suspensión y despido con causa.

Con respecto a los límites estratégicos, si bien no se encuentra expresado tácitamente, la empresa se dedica a brindar servicio a cualquier tipo de vehículo que solicite el servicio, por lo general son taxistas, empresas de transporte y camiones. La empresa cuenta con una estructura organizacional, que marca los límites formales a los que se debe adaptar cada participante, desde el presidente hasta los rangos más bajos.

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.

Los factores que la empresa considera más importantes son la calidad, servicio post venta, instalaciones y atención al cliente.

De estos factores nacen Las variables críticas y son las siguientes:

- garantías de calidad



- puntaje de satisfacción del cliente
- tiempo de espera en las llamadas
- Tasa promedio de retención de cliente

En el aspecto económico el control lo realizan con sistemas automatizados para controlar los sistemas contables, cruzando información entre facturado, cobrado, pendiente, etc.

Pero generalmente los procesos de control que tienen son respecto al servicio que brindan, principalmente mediante el monitoreo del mismo en tiempo real.

Los incentivos generalmente son de carácter económico. Respecto a las ventas se brindan comisiones por cada venta que se realiza. En cuanto a el personal de sistemas y el sector que brinda los servicios, los incentivos se brindan por cumplimiento de objetivos en un mes o periodo establecido, premiando también la innovación e implementación de nuevos mecanismos.

Por otro lado también se les brinda capacitaciones a los mismos para que puedan crecer personal y profesionalmente, logrando un mayor desempeño en su puesto de trabajo y brindando la posibilidad de un incremento económico por el mejor desempeño de sus actividades.

Control interactivo

Los sistemas de control interactivo son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación. Los sistemas de control interactivo brindan marcos de referencia y motivan la recolección de información fuera de los canales de rutina.

En cuanto a las reuniones. Todos los meses hay charlas sobre las evaluaciones del desempeño. Si es necesario, también semanalmente o cada 15 días cuando se está evaluando algún producto nuevo o curso que se puso como meta

Si es una decisión fuera del ritmo diario de la empresa, se consulta ya con los demás colaboradores y la decisión la toma el dueño. La mayoría de las veces, los colaboradores tienen la posibilidad de tomar decisiones

Con respecto a la innovación y análisis del mercado, se hace mucho hincapié en el análisis de cómo está el mercado actualmente, ya que al ser una empresa de tecnología, el cambio es constante. Entonces, ¿Qué es lo que la empresa va observando en cada una de estas funciones? que hay que innovar constantemente para no quedarse atrás, ya que parte de la ideología de la empresa es diferenciarse de la competencia, para ello, tienen que estar ofreciendo un servicio diferencial constantemente. Los productos son acorde al mercado y siempre viendo de brindar una mejor opción.

Con respecto a las ideas innovadoras, o a lo que van a implementar en los productos, lo puede hacer cualquiera, es decir, si a alguien se le ocurre una idea, se

plantea y se ve si es viable o no. Muchas veces se desarrollaron productos con sugerencias de los empleados. "Todas las ideas son buenas para nosotros", dice el dueño de la empresa.

Analisis FODA y estrategia FOFADODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Mayor calidad de servicio brindado✓ Sistemas de información diferenciado✓ Realización de un análisis de la información desarrollado✓ Mayor variedad de servicios, lo que nos permite tener una cartera de clientes abierta.✓ Una de las empresas más antiguas en el rubro✓ Clientes leales (mayormente taxistas)	<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de implementación de Sistema de incentivos✓ Sin presencia en redes sociales✓ Presencia de subjetividad en las decisiones internas✓ Dependencia de costos✓ Falta de personal especializado, lo que nos genera una dependencia de terceros para poder brindar los servicios✓ Carencia de organización en algunas tareas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Buena adaptación a nuevas tecnologías✓ Aparición de nuevos clientes✓ Desarrollo de nuevos servicios✓ Ampliar servicios a provincias del NOA	<ul style="list-style-type: none">✓ Entrada de nuevos competidores✓ Nuevos servicios innovadores de la competencia✓ Inestabilidad económica (todos los insumos dolarizados) <p>-</p>

Fuente: Elaboración Propia



ANALISIS FOFADODA	
FORTALEZAS/AMENAZAS	DEBILIDADES/AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar grandes inversiones en tecnología que generen barreras a la competencia para poder igualarnos. ✓ Generar planes sumamente personalizados a nuestros clientes para que no se puedan cambiar a otros competidores, ya que el precio de lo mismo para ellos sería alto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Invertir en desarrollo de página web constantemente y en la implementación de redes sociales para crear una fuerte imagen de marca y ampliar nuestros horizontes de mercado. ✓ Capacitar a los empleados en puestos clave para la innovación y diferenciación de la empresa, para no tercerizar estos servicios y mantener una ventaja competitiva sobre los competidores y tercerizar los puestos o actividades que no agregan un valor diferencial para la empresa.
FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	DEBILIDADES/OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurarnos de que nuestros servicios más reclamados siempre cuentan con la última tecnología que hay en el mercado. ✓ Buscar asociarnos con clientes que tengan Unidades de Negocio a lo largo de varias provincias del NOA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar una política de incentivos y de límites que se realice por sistema bajo un parámetro determinado y así evitar la subjetividad en las decisiones. ✓ Reclutar personal del NOA para poder ampliar las posibilidades de conseguir personal especializado.

Fuente: Elaboración Propia

Cadena de valor

Considerando las observaciones en conjunto con la entrevista al presidente de la empresa realizada, consideramos el siguiente esquema como cadena de valor:



Fuente: Elaboración Propia

En donde podemos describir las Actividades de Soporte:

- **Gestión de recursos humanos:** Recientemente (desde el 2020) se incorporó una persona a desarrollar y ocupar dicho puesto crucial de la empresa, por lo cual toda la responsabilidad de capacitación, reclutamiento, selección, desarrollo del ambiente, entre otras funciones quedaron a disposición de dicha persona.
- **Desarrollo de Sistemas y dispositivos móviles:** Compuesta por los propios desarrolladores de la empresa e ingenieros contratados en caso de no contar con el conocimiento suficiente.
- **Infraestructura de la empresa:** Compuesta por toda la administración general de la empresa incluyendo a el gerente administrativo, contabilidad, finanzas y el gestor del control de calidad del servicio
- **Servicios Generales:** Servicios contratados de mantenimiento de las oficinas, sucursales.

Podemos describir las Actividades Primarias como:

- **Logística de entrada:** Recibida y almacenamiento de los dispositivos móviles satelitales, puesta a punto para la instalación general
- **Operaciones:** Personalización considerando la preferencia del usuario por parte de los operadores teniendo en cuenta la necesidad y plan elegido por el mismo.
- **Logística de salida:** Puesta a punto del dispositivo en los diferentes móviles.
- **Marketing y ventas:** Si bien no existe un departamento o persona específica del puesto, el presidente es el encargado de establecer la estrategia de marketing y delega dicho trabajo a los operadores.
- **Post venta:** Proceso muy importante en la cadena de valor, los encargados de la misma son el gestor del control de calidad y los propios operadores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Poder de los Clientes

Actualmente, la empresa brinda servicios a diversas empresas y clientes particulares en las provincias de Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca y Jujuy. Nuestro trabajo estará enfocado en la casa central ubicada en San Miguel de Tucumán.



La empresa ofrece cuatro planes distintos pensados para sus clientes:

- **Plan básico:** en el que el cliente puede realizar un auto monitoreo de su vehículo. Está destinado a vehículos personales.
- **Plan estándar:** incluye el servicio de monitoreo y atención telefónica las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Plan premium:** ídem al plan estándar y además incluye control de combustible y reportes automáticos.
- **Plan taxi:** destinado a taxis de la provincia de Tucumán, quienes contarán con apoyo y logística conjunta con el 911.

Nuevos competidores entrantes (Amenaza)

En el Mercado que se mueve Sypher existen barreras de entradas muy marcadas en cuanto a infraestructura e inversión.

Proveedores, poder de los proveedores

- La empresa cuenta con la mayoría de sus proveedores en el exterior
- Posee un gran poder de negociación ya que realiza compras de grandes volúmenes
- Tiene proveedores muy específicos ya que los productos que utiliza son muy difíciles de conseguir

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el mercado actual la empresa considera o no es consciente de la existencia de productos o servicios sustitutos

Presupuestación

Debido a la naturaleza de la actividad de la empresa, la mayoría de los bienes e insumos utilizados para prestar el servicio se encuentran dolarizados atados a la cotización del tipo de cambio oficial.

Por lo tanto, se realizan presupuestos mensuales debido a la inestabilidad económica del país y la dificultad para proyectar un plazo de tiempo más largo (un año, por ejemplo).

Una vez terminado el período mensual de análisis, se realiza un análisis de los desvíos y sus causas. Se proyecta la facturación mensual prevista y luego se hace un control con la facturación real del período. La facturación es considerada una variable importante para el normal funcionamiento de la empresa.

La parte más simple del presupuesto consiste en analizar los ingresos por prestación de servicios, ya que en el corto plazo el precio de venta es fijo. Mes a mes se revisa si es necesario un incremento en el precio.



Para desarrollar los presupuestos podemos utilizar técnicas cuantitativas como estimación de probabilidades, simulación o pronósticos. En base a datos pasados buscamos predecir, con esto tomar decisiones y decidir que implementación y evaluación desarrollar.

En el presupuesto real utilizamos la cantidad real de insumos y su tasa real.
presupuesto flexible: cantidad presupuestada de insumos establecida para la producción y uso de tasa presupuestada

Para poder hacer una correcta presupuestación podemos hacer EERR, balance general, gasto de capital y flujo de efectivo con los diferentes presupuestos y compararlos para poder obtener las variaciones. De esta manera analizar y evaluar las variaciones.

Evaluación del Sistema Administrativo

Estrategia Corporativa: La estrategia asumida por la empresa es la Diferenciación de servicio, ya que la empresa posee una diversidad de servicios los cuales otorgan un alto valor agregado que diferencian a la competencia por las altas prestaciones que estos ofrecen y eso explica la diferencia de costo que estos tiene con el resto de los servicios en el mercado.

Factores Clave de Éxito:

- Atención al cliente
- Instalaciones de Equipos
- Servicios Post Venta

Organización:

1. **Jerarquía:** Tal como se puede observar en el organigrama, la empresa está compuesta por una presidencia compuesta por dos personas, presidente y vicepresidenta, y múltiples gerencias con un encargado general en cada área. Las gerencias administrativas y operativas postulan sus resultados semanal o quincenalmente según la presidencia o las necesidades de la organización lo requiera.
2. **Métodos de Control:** Los controles que se realizan en la empresa para lograr el correcto desarrollo de las actividades son:
 - a. Control de horarios de entrada y salida por escáner dactilar
 - b. Lista de objetivos diarios por cada sector los cuales deben ser cumplidos en el día a día
 - c. Sistema contable detallado para llevar las cuentas al día de ingresos y egresos de la empresa.



Centros de responsabilidad:

Considerando el organigrama de la empresa, podemos identificar los siguientes centros de responsabilidad en la misma:

Operaciones: Centro de gastos discrecionales administrativos y de apoyo. Se trabaja en base a un presupuesto a base incremental, utilizando valores del año anterior y actualizando los valores según inflación.

Sistemas: Centro de gastos discrecionales de investigación y desarrollo. Se trabaja en base a un presupuesto a base 0, ya que varía mucho de un año a otro dependiendo de las nuevas tecnologías que se presenten en el mercado.

Ventas: Centro de ingresos. Vendedores son los encargados de ofrecer los servicios de la empresa, captar nuevos clientes y proveer de ingresos a la misma. Para motivar esta tarea, se les asigna incentivos en forma de comisiones a cada vendedor de acuerdo a las ventas concretadas.

Almacén: Centro de gastos mensurable. Las tareas son realizadas de forma repetitiva siguiendo generalmente un mismo procedimiento. Y los productos pueden ser medidos en términos físicos, siendo fácil determinar su costo.

Post-venta: Centro de gastos mensurable. Se trabaja en base a un presupuesto a base incremental, utilizando valores del año anterior y actualizando los valores según inflación.

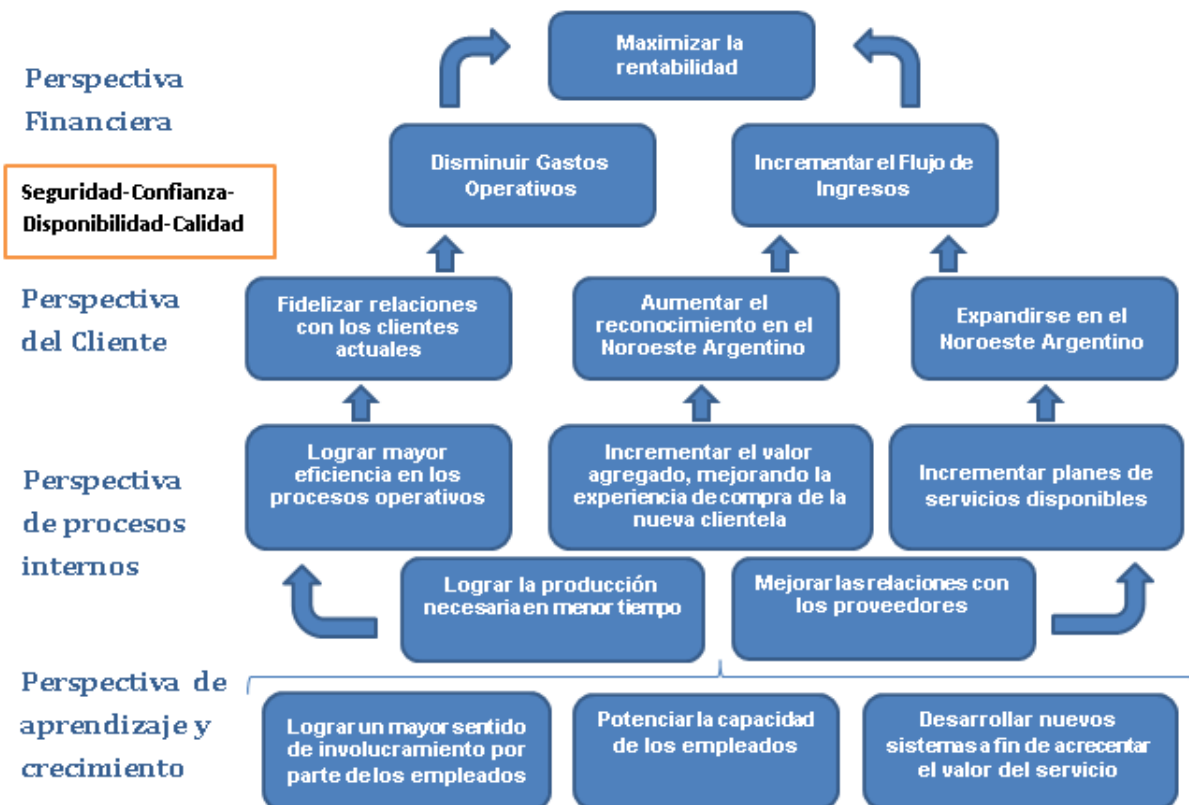
Recursos humanos: Centro de gastos discrecionales administrativos y de apoyo.

Contabilidad: Centro de gastos discrecionales administrativos y de apoyo. Se trabaja en base a un presupuesto a base incremental, utilizando valores del año anterior y actualizando los valores según inflación.

Finanzas: Centro de gastos discrecionales administrativos y de apoyo. Se trabaja en base a un presupuesto a base 0, ya que varía mucho de un año a otro dependiendo de las nuevas tecnologías que se presenten en el mercado.

Mapa Estratégico

Visión: “Aspiramos a ser una empresa líder en el seguimiento satelital en toda la región, con alta calidad de servicio e innovación constante”.



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Objetivos	Indicador/es	Meta	Iniciativa
Disminuir gastos operativos	$\frac{\text{Gastos Operativos 2022}}{\text{Gastos Operativos 2023}}$	Disminuir en un 10% los gastos operativos en 2023	Implantar un sistema de costeo ABC, buscando una óptima gestión de los costos indirectos Conseguir alianzas estratégicas con grandes clientes
Maximizar la rentabilidad	ROE ROA	Aumentar en un 20% la rentabilidad.	
Incrementar el Flujo de Ingresos	$\frac{\text{Ingresos 2022}}{\text{Ingresos 2023}}$	Aumentar en un 15% los flujos de ingresos en 2023	

PERSPECTIVA DE CLIENTES			
Objetivos	Indicador/es	Meta	Iniciativa
Fidelizar relaciones con los clientes actuales	Encuesta de satisfacción del cliente	Mantener un promedio no menor a 4.3 estrellas en Google Forms	Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las necesidades de los clientes en cada provincia
Aumentar el reconocimiento en el Noroeste Argentino	Participación de mercado	Incrementar la participación en el mercado en un 30%	
Expandirse en el Noroeste Argentino	Número de sucursales en el noroeste Argentino	Inaugurar 2 nuevas sucursales en el noroeste argentino	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
Objetivos	Indicador/es	Meta	Iniciativa
Lograr mayor eficiencia en los procesos operativos	Porcentaje de fallas al colocar dispositivos GPS	Pérdidas por mala colocación del GPS < 40%	Capacitar el personal de áreas claves para poder implementar nuevas estrategias y técnicas que permitan disminuir la capacidad ociosa y aumentar la eficiencia
Incrementar el valor agregado, mejorando la experiencia de compra de la nueva clientela	Porcentaje de ideas implementadas por los altos directivos	Aumentar el porcentaje de ideas implementadas en un 30%	
Lograr la producción necesaria en menor tiempo	Tiempo de operaciones	Lograr que se utilicen en un 100% los procesos internos	Implementar un mayor número de servicios a fin de otorgar una mayor personalización
Incrementar planes de servicios disponibles	<i>Plan de servicios 2022</i> <i>Plan de servicios 2023</i>	Aumentar en un 20% la variedad de planes de servicios ofrecidos	Promover la empatía y buen trato con los mismos por medio de charlas formativas
Mejorar las relaciones con los proveedores.	<i>N°entregas correctas</i> <i>Total de entregas</i>	Lograr que el 95% de las entregas sean correctas	

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Objetivos	Indicador/es	Meta	Iniciativa
Lograr un mayor sentido de involucramiento por parte de los empleados	Encuesta de clima laboral	Lograr un nivel de satisfacción de los empleados mayor al 80%	Realizar reuniones de feedback donde se traten evaluaciones de desempeño e incentivos acordes con el cumplimiento de objetivos
Potenciar la capacidad de los empleados	Cantidad de capacitaciones brindadas	Realizar 3 capacitaciones orientadas a la instalación de GPS	
Desarrollar nuevos sistemas a fin de acrecentar el valor del servicio	Cantidad de ideas innovadoras	Aumentar la cantidad de ideas emergentes en un 20% con respecto al año pasado	

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE INICIATIVAS

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

	Implantar un sistema de Costeo ABC, buscando una óptima gestión de Costos Indirectos	Conseguir Alianzas estratégicas con grandes clientes	Investigaciones de Mercado que permitan conocer las necesidades de los clientes en cada provincia	Capacitar el personal de Areas claves para poder implementar nuevas estrategias y técnicas que permitan disminuir la capacidad ociosa y aumentar la eficiencia	Implementar un mayor Numero de servicios a fin de otorgar una mayor personalización	Realizar reuniones de feedback donde se traten evaluaciones de desempeño e incentivos acordes con el cumplimiento de objetivos
Maximizar la rentabilidad	2	3	3	2	3	2
Disminuir gastos operativos	3	2	3	3	2	2
Incrementar el Flujo de Ingresos	2	3	3	2	2	2
Fidelizar relaciones con los clientes actuales	2	3	3	2	2	2
Aumentar el reconocimiento en el Noroeste Argentino	2	3	3	2	3	2
Expandirse en el Noroeste Argentino	2	3	2	2	3	2
Lograr mayor eficiencia en los procesos operativos	3	2	3	3	2	2

Incrementar el valor agregado, mejorando la experiencia de compra de la nueva	3	3	3	3	3	2
Incrementar planes de servicios disponibles	3	2	2	3	3	1
Crear incentivos para lograr la producción necesaria en menor tiempo	3	1	2	3	2	3
Mejorar las relaciones con los proveedores.	2	2	2	2	2	1
Lograr un mayor sentido de involucramiento por parte de los empleados	3	2	2	3	2	3
Potenciar la capacidad de los empleados	3	1	2	3	2	3
Desarrollar nuevos sistemas a fin de acrecentar el valor del servicio	3	2	2	3	3	2
Incrementar la efectividad de reuniones de feedback	2	2	2	2	2	3
Total	38	34	37	38	36	32

Fuente: Elaboración Propia

Análisis y debate de resultados

Considerando las entrevistas realizadas y la observación en la organización consideramos que la empresa cuenta con una estrategia óptima de diferenciación de producto para llevarse a cabo y conveniente considerando sus herramientas, recursos y oportunidades. Se analizó las posibles fluctuaciones en los sistemas de límites o control por parte de las posiciones jerárquicas más elevadas y se consideró que lo más óptimo hasta el momento



sería especificar y formalizar las conductas óptimas esperables en los empleados. A su vez, se considera que la empresa sigue una buena coherencia cultural empresarial con respecto a su día a día.

Conclusiones

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

- Gestiona una estrategia de diferenciación de producto en el mercado.
- Los factores clave de éxito de la empresa son: atención al cliente, servicio post-venta, y calidad de servicio.
- Presenta un organigrama bien definido, con cada una de sus áreas consideradas como “pilares fundamental” de la empresa
- SYPHER S.A es una PyME con pocos empleados, lo cual favorece la comunicación interna y la transmisión de la cultura organizacional.
- SYPHER S.A cuenta con planes de expansión en el noroeste argentino, para lo cual se usaron herramientas como FODA, mapa estratégico y cuadro de mando integral para cumplir con los objetivos de la organización
- Los empleados cuentan con objetivos personales y organizacionales a cumplir, incentivados con un beneficio económico en caso de lograrlos. Esto favorece al factor de motivación al desempeño de los mismos.

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

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill.
- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill.
- Charles T., Srinkant M. y Madhav V. Rajan. (2012). Contabilidad de Costos. España. Editorial: PEARSON.



- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos. Caracas, Venezuela. Editorial: FIM Productividad.
- Hansen R. y Mowen M. (2007). Administración de Costos, Contabilidad y Control. México DF, México. Editorial: CENGAGE Learning.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México. McGraw Hill.
- Página web-<https://www.SYPHER.com.ar/>
- Perez Carballo Veiga J. (2013). Control de Gestión Empresarial. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
- Perez Carballo Veiga J. (2013). Control de Gestión Empresarial. Madrid, España. Editorial: ESIC.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.
- Simons R. (1998). Palancas de Control. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.

Apéndice

- **Entrevista al Dueño de TrailingSat**

La empresa la realizamos de manera virtual con el gerente general de la empresa Dominic Demaciano.

¿A que se dedica la empresa y como fue el proceso de evolución?

¿Cómo describirías la estructura de la misma, que puestos poseen y cuantos empleados conforman el grupo de trabajo?

¿Cuentas con alguna filosofía como dueño de la empresa y que te gustaría que los empleados sostienen al momento de trabajar?

En cuanto a la toma de decisiones ¿Quiénes toman decisiones? ¿Solo el dueño o los colaboradores también? ¿Se realizan reuniones con el personal? ¿Cada cuanto?

¿Implementan sistemas de información que sirvan para registrar progresos y fallas?
¿Cómo es el sistema de incentivos?



¿Quién se encarga de la innovación o de las ideas en la empresa? ¿Se implementan herramientas de análisis para analizar el mercado y las ventajas competitivas de la empresa?

¿Existen normas o reglas formales que deban respetar los empleados? ¿Hay procedimientos de control ante los posibles fraudes? ¿Cómo contrastan lo real con lo presupuestado?.

¿Cómo está organizada la empresa? ¿Considera que tiene una metodología de control?

¿Cuál considera que es la estrategia empresarial elegida por la empresa? ¿Qué factores de éxito considera? ¿Cómo preparan el presupuesto?