



Aplicación de herramientas de Control de Gestión en: *Jugueterías Guindi*

Autores:

- Cuozzo, Mauricio
- Rodríguez, Franco
- Rodríguez, Alejandra
- Rotger, Mariano
- Sculco, Camila

Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Situación Problemática.....	4
Objetivos.....	5
Metodología de Investigación.....	5
Marco Teórico.....	5-7
Diagnóstico.....	7
Procesos de Avance.....	7
Arquitectura Organizacional.....	7-8
Congruencia de objetivos.....	8-9
Sistema de Palancas de Simons.....	9
Sistema de Creencias.....	9
Sistema de Límites.....	9-11
Sistema de Control y Diagnóstico.....	11
Sistema de Control Interactivo.....	12
Centros de Responsabilidad.....	12
Factores Clave de Éxito.....	13
Análisis y Discusión de Resultados.....	13
Propuestas de Palancas de Simons.....	13-21
Sistema de Creencias.....	13
Visión.....	13
Misión.....	13
Valores.....	14
Credos.....	14
Sistema de Límites.....	14
Diseño Organizacional.....	14
Reglas explícitas.....	15
Sistema de Control y Diagnóstico.....	15
Presupuestos.....	15-17
Cuadro de Mando Integral.....	17
Sistema de Control Interactivo.....	18
Análisis FODA.....	18
Análisis PEST.....	19
Análisis Cruz de Porter.....	20-21
Mapa Estratégico.....	21-22
Cuadro de Mando Integral.....	22-23
Centros de Responsabilidad.....	24
Indicadores.....	25-27
Conclusión.....	28
Apéndice y bibliografía.....	29-30



Aplicación de Herramientas de Gestión en Jugueterías Guindi

**Cuozzo, Mauricio – Rodríguez, Franco – Rodríguez, Alejandra –
Rotger, Mariano - Sculco, Camila**

Resumen

En el presente trabajo se planteó una investigación cualitativa a partir del estudio de caso de la empresa unipersonal Guindi, utilizando un diseño de investigación acción-práctico en el cual se buscó analizar los diferentes aspectos de la implantación de la estrategia en la empresa, interpretando aspectos relacionados con la cultura de la misma, su organización y planteamientos estratégicos.

Para la consecución de este objetivo se procedió a entrevistar en profundidad al dueño de las jugueterías, quien nos permitió completar nuestro conocimiento sobre los procedimientos llevados a cabo dentro de la misma, así como su opinión sobre la situación actual por la cual muchas otras PyMEs están cruzando.

Debido a la situación de pandemia de COVID19 se imposibilitó la realización de una observación física para un mayor entendimiento de la cultura general de las sucursales, por lo que recurrimos tanto a la información compartida por el dueño como a la experiencia de uno de los integrantes del trabajo de investigación quien previamente trabajó en la misma.

Finalmente, y luego de un análisis profundo de aspectos como los procesos de avance, el grado de presencia de las palancas de control de Simons y el análisis de sus factores clave de éxito, se procedió a la propuesta de una mayor formalización de la estructura de la empresa, como una mayor descentralización de los centros de responsabilidad para evitar la pérdida de oportunidades debido a la atención limitada de su principal fuente de decisiones, el director general.

Se realizaron análisis de entorno y posteriores oportunidades de crecimiento dentro del mercado de los juguetes, expandiéndose principalmente por medios digitales que le permitan a la empresa un mayor alcance. Se propusieron diferentes indicadores de control, así como bosquejos de presupuestos en búsqueda del incentivo del planeamiento a futuro por parte de todos los integrantes de la organización.

Palabras Clave: *juguetería – estrategia – control – estructura.*



Introducción

Las PYMES representan un sector importante en la economía del país. Según el Ministerio de Producción de la Nación (2020) existen en Argentina 1.066.351 PYMES y en Tucumán 14.072 PYMES al 23 de febrero de 2020. Una gran proporción de las PYMES (algunos estudios estiman que entre el 80% y el 90%) está representada por las empresas familiares. Es por ello que la importancia de su estudio ha aumentado en los últimos años.

Los administradores dirigen a la empresa familiar tratando de comprenderla y dotarla de herramientas de planeación y dirección para profesionalizar el management. Al inicio de la vida de las empresas familiares existen tres sistemas mezclados: familia, empresa y propiedad (Davis y Tagiuri, 1996). A medida que la empresa transcurre en el tiempo, estos sistemas comienzan a separarse.

En el presente trabajo de investigación se aplican diversas herramientas de análisis organizacional para comprender la situación actual de GUINDI, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la gestión de control de la organización.

La investigación presenta un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso. Se utilizan la observación y las entrevistas individuales al dueño como instrumentos de recolección de datos.

Los resultados esperados pretenden delimitar aspectos del negocio que requieren atención, de tal manera de contribuir al crecimiento sostenible del emprendimiento

Con una presencia en la provincia de Tucumán desde el año 1982, Guindi es una de las jugueterías más reconocidas de San Miguel de Tucumán por su gran selección de juguetes de marcas importantes, así como una empresa reconocida por el prestigio de su nombre desarrollado a lo largo de los años.

Actualmente la empresa unipersonal cuenta con 10 sucursales comerciales y una distribuidora mayorista que busca aprovechar los contratos exclusivos que la empresa posee con Hasbro y Mattel.

A lo largo de los 40 años de experiencia en el rubro que posee Guindi, se estableció como una empresa que se destaca por la diferenciación de su selección de productos, manteniéndose siempre a la vanguardia en lo referente a las últimas tendencias y las inclinaciones por su público objetivo infantil a los productos más innovadores que ven en la televisión y en películas.

Situación problemática

A partir de los procesos y las dinámicas de trabajo observadas en la empresa, se puso en manifiesto la necesidad de una mayor claridad en cuanto a los mecanismos de obtención de objetivos y de implementación de la estrategia en Guindi.

A pesar de los largos años de experiencia que posee la empresa, muchos de los procesos siguen centralizados en la figura única del propietario de la misma, quien hizo énfasis en sus conocimientos limitados en lo que respecta a la administración, por lo que a partir de esta investigación se espera ofrecer un análisis de la situación actual en conjunto con herramientas de Control de Gestión que puedan esclarecer la problemática.

Se define entonces al problema de investigación como la escasez de herramientas y técnicas de análisis profundo de las variables que afectan la implementación de la estrategia en la empresa, lo que podría resultar en la pérdida monetaria y de oportunidades.

Para abordar este problema, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo es la arquitectura organizacional?
- ¿Cómo se implementa la estrategia en la empresa?
- ¿Cuál es el grado de presencia de las palancas de control de Simons?

Objetivos

El objetivo general de la investigación consiste en proponer un esquema formal que organice y estructure a la empresa, para ayudar y hacer de soporte a la toma de decisiones, mediante las herramientas de control de gestión.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar los métodos y herramientas actuales que implementa la empresa referidos al control de la gestión, y que sustentan a la toma de decisiones.
- Analizar los puntos críticos de control, determinando falencias en los procesos y aspectos a mejorar.
- Proponer herramientas de control de gestión que ayuden a estructurar y organizar la empresa, que brinden información oportuna para la toma de decisiones.

Metodología

Para el desarrollo del trabajo se utilizará el **enfoque cualitativo** y, al tratarse del caso específico de la empresa Guindi, se define a la investigación como un **estudio de caso** con un diseño de **investigación-acción práctico**, ya que al principio se analizarán las características generales del desenvolvimiento de la organización, para luego proponer actividades que ofrezcan soluciones o sugerencias a los resultados del análisis.

La recolección de datos se sustenta mediante la realización de una **entrevista** en profundidad y de tipo **semiestructurada** al propietario de la firma, para comprender su punto de vista, y analizar su percepción del funcionamiento y problemas de la empresa. Además, se utilizará una **observación con participación activa**, que fue realizada por uno de los integrantes del equipo durante su estancia de trabajo en el lugar, complementada con una **observación virtual pasiva** de los procesos de venta y atención al cliente realizadas por este medio.

Por último, el tipo de muestra seleccionado para realizar la entrevista fue, el **muestreo por conveniencia** dado que estaba formado por los casos disponibles a los que teníamos acceso.

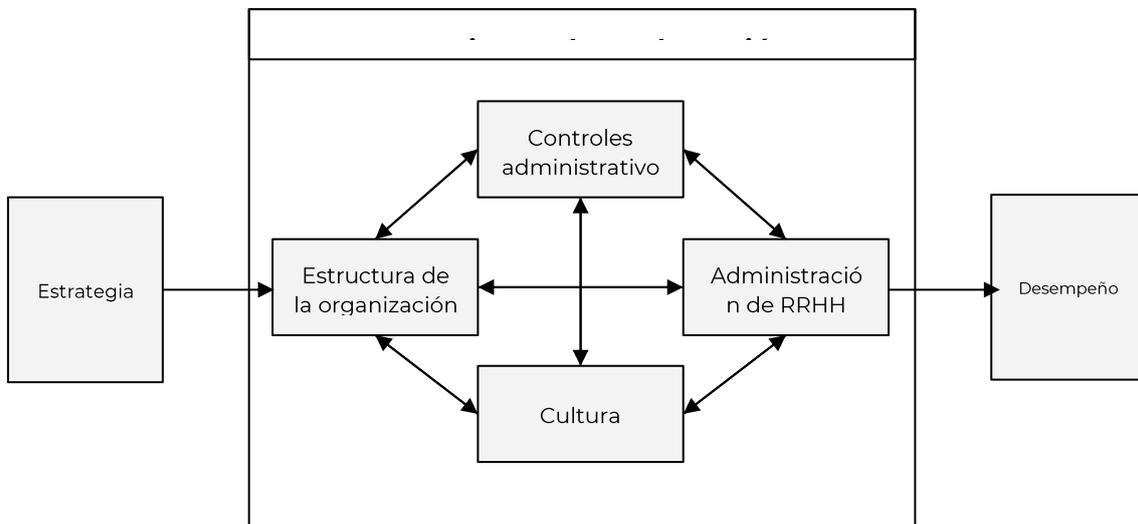
Marco Teórico

En el presente trabajo de investigación se analizarán las *herramientas de control de gestión* aplicadas en las jugueterías Guindi para la posterior propuesta de soluciones, por lo que se desarrollan los siguientes conceptos para un mejor entendimiento.

Perez-Carballo (2013) define al **sistema de control de gestión** como “el conjunto de herramientas, de técnicas y de procedimientos que tienen como propósito influir en el comportamiento de los individuos para implementar la estrategia de la empresa.”

Dentro de este gran conjunto de herramientas, se encuentran los **procesos de avance** o *mecanismos de implantación de la estrategia* a los cuales definimos como “herramientas que ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos

estratégicos.” Estas a su vez se establecen teniendo en cuenta a la estructura de la organización, los centros de recursos humanos y su cultura particular.



Mecanismos de Implantación de la Estrategia. Fuente: elaboración propia.

Según Anthony (2008) “La **estructura** de la organización especifica las funciones, las relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La **cultura** se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían de manera explícita o implícita los actos de la gerencia.”

Otro de los conceptos es el de las **palancas de control** de Simons: “rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Estos sistemas se convierten en sistemas de control cuando se usan para mantener o alterar los patrones de las actividades de la organización.

- a. **Sistemas de Creencias:** usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades;
- b. **Sistemas de Límites:** usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades;
- c. **Sistemas de Control y Diagnóstico:** usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas;
- d. **Sistemas de Control Interactivo:** usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.”

Junto a estas herramientas, también utilizamos los **presupuestos** los cuales definimos según Hansen-Mowen (2007) como “los planes que identifican los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Los presupuestos son las expresiones cuantitativas de estos planes, ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas.”

Para poder organizar correctamente la información fue pertinente definir dentro de la organización a sus **centros de responsabilidades**, los cuales definimos conceptualmente según Anthony (2008) como “una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Estos centros son responsables de la consecución de uno o más fines, que en conjunto persiguen las metas y estrategias de la compañía.”

Luego tenemos a los **factores claves de éxito**, algunos autores consideran que el factor clave de éxito puede ser tanto un factor del entorno como un factor interno de la empresa. En este sentido, se puede definir como “aquel atributo que posee la empresa

(y que depende del tipo de actividad que realiza) y que debe explotar adecuadamente para alcanzar el éxito.”

Según Kaplan-Norton (2008) “El **cuadro de mando integral** es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia empresarial. Aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce inductores de la actuación financiera futura, que incluyen a: los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento”

Por último, se utilizó la herramienta de **mapa estratégico** que según Horngren-Datar-Rajan (2012) es “un diagrama que describe la forma en la que la organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio y del aprendizaje y conocimiento”.

Diagnóstico

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis profundo realizado para entender el funcionamiento actual de la empresa para así dar un diagnóstico que permita ofrecer soluciones y diferentes puntos de vista teóricos.

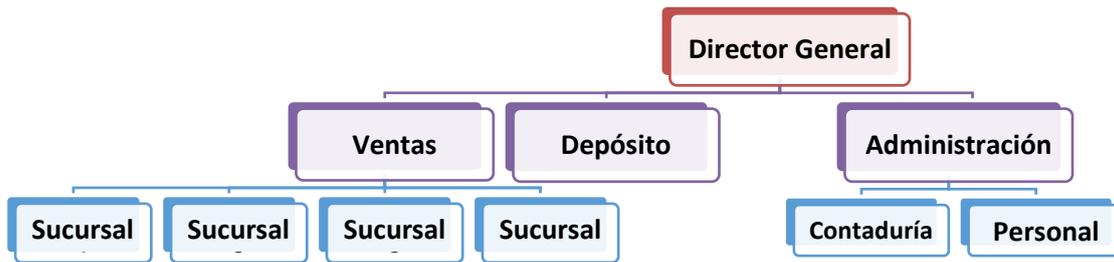
Proceso de avance

- **Estructura:** no cuentan con un organigrama formalizado, pero se denota una clara subordinación directa con el dueño. Las decisiones de compra y selección de proveedores son realizadas por él mismo, quien posee contratos con las empresas con las que trabajan. Dentro del área operativa, existe subordinación entre el encargado y los vendedores, siendo el encargado quien comparte sus opiniones y resultados del día con el dueño en reuniones diarias o llamadas.
- **Cultura:** por parte del dueño puede notarse cierto miedo o rechazo a la delegación de tareas importantes, lo cual afecta principalmente a los vendedores, quienes más sienten la distancia de poder. En cuanto a la relación entre empleados, si bien el dueño declara que fomenta el trabajo en equipo, a partir del relato de un ex empleado entendemos que no se logra ese trabajo de equipo entre las distintas unidades de negocios.
- **Recursos Humanos:** siendo Guindi uno de los líderes en el rubro de venta de juguetes, en fechas especiales como ser día del niño o navidad las ventas aumentan exponencialmente. En estas ocasiones se contrata personal temporal extra para cubrir la cuota de demanda de atención, lo que en general deja personal sin capacitar debido a la urgencia de la situación.

Arquitectura Organizacional

- **Diseño organización**

Actualmente la organización no cuenta con un organigrama formalizado, pero, teniendo en cuenta las observaciones hechas por el dueño de la empresa, se realizó un bosquejo del organigrama actual:



Propuesta de organigrama actual. Fuente: elaboración propia.

- **Sistema de Información**

En lo referente a sistemas de información, la empresa cuenta con un sistema de seguimiento de stock y ventas que permite conocer los niveles y productos específicos en stock en las diferentes sucursales de Guindi. Además de esto, los descuentos (*los cuales son aprobados previamente por la administración de acuerdo a ciertos días especiales*) se realizan de forma automática con el mismo.

De todas formas, los encargados y vendedores de las sucursales no tienen una forma directa de conocer el stock disponible en otras sucursales en casos especiales como, por ejemplo, necesitar un juguete de un color específico para un cliente, por lo que se ralentiza la reubicación de esa venta.

Finalmente, en cuanto a las ventas online, no existe un sistema automático para realizar las mismas, ya sea una página web a modo de tienda o similares, por lo que se necesita la intervención de un vendedor (*tampoco hay vendedores asignados a esta tarea específicamente*) en todos estos casos.

- **Sistema de Incentivos**

Actualmente, y justificado por la situación económica por la que se está atravesando tanto por la pandemia como la situación en general del país, la empresa no está aplicando un sistema de incentivos monetarios de forma activa.

El dueño nos comentaba que, en los momentos en que se aplicaron estos incentivos, se buscaba premiar a la sucursal como un todo y no a individuos por metas conseguidas por su propia cuenta, esto a modo de evitar los conflictos internos entre vendedores. Considera que este sistema es el que más funcionaba en su caso.

- **Evaluación del Desempeño**

Para evaluar el desempeño de las sucursales, se toma el factor de ventas conseguidas en consideración, siempre considerando los factores ajenos a la sucursal en cuanto a dificultades para alcanzar los estándares de ventas (como ser manifestaciones, paros de colectivo, etc.). Además de esto, el sistema de información permite conocer quién realizó cada venta en cada sucursal, por lo que se tiene información individual sobre el desempeño de los empleados de esta forma.

Factores informales que influyen en la congruencia de objetivos

- **Factores externos:** se está atravesando una crisis económica que es difícil de llegar a cumplir los objetivos de ventas, además influyen el paro de colectivos, los clientes no tienen movilidad para trasladarse a comprar.

- **Factores internos:** el dueño tiene conversaciones informales con los encargados de cada sucursal, ya que asiste a ellas cuando puede y los encargados le comentan lo que él debe de saber.

Palancas

Sistema de Creencias

En cuanto al sistema de creencias, la empresa no deja por sentado de forma explícita en ningún lugar los aspectos que componen esta palanca, por lo tanto la **misión, visión y valores** no se explicitan ni enseñan directamente a los ingresantes a la empresa, pero se busca que se aprendan con el tiempo según su propio juicio y según lo que su superior le transmita.

mientras que en la **cultura** organizacional la empresa observamos las siguientes situaciones: alto nivel de rotación de empleados, poca cooperación entre los encargados de las sucursales y son los mismos encargados quienes tienen que transmitir la cultura a los nuevos empleados. Esta combinación de factores resulta en una cultura fuerte de **islotes** donde cada sucursal trabaja sin apoyar a las demás sucursales.

En lo referente al estilo de **liderazgo**, el dueño nos comentaba que considera de suma importancia el poder escuchar las opiniones de los subordinados ya que ellos son quienes mejor conocen a los clientes.

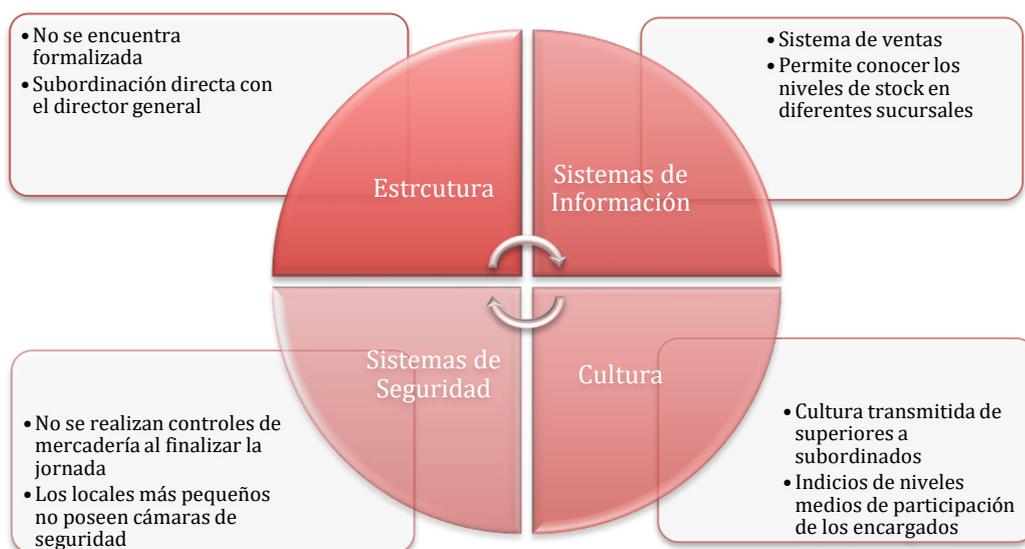
En resumen, se destacan los siguientes puntos:

- La misión, visión y valores no se encuentran expuestos de forma explícita.
- Según la observación realizada nos encontramos ante una cultura de islotes fuertemente marcada en la organización.
- La empresa muestra un liderazgo orientado a las personas, considerando a las opiniones de los subordinados como información valiosa.

Sistemas de Límites

i. Comercial:

1. Diseño Organizacional



Diseño Organizacional en Guindi. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a *la estructura de la empresa, no está formalizada*, pero hay claridad sobre la autoridad del dueño por sobre el resto de los subordinados. Según la información recolectada en la entrevista con el mismo, el área administrativa no está claramente dividida en departamentos, sino que su función se basa principalmente en el control de stock, ventas y la contabilidad de la empresa.

En el área operativa, hay una clara diferencia entre la persona encargada de la sucursal y el grupo de vendedores; la primera se espera que entrene y guíe moralmente a los vendedores para la consecución de objetivos, por lo que esta persona es, en general, alguien con bastante antigüedad en Guindi.

Para este control la empresa cuenta con un *software completo que les permite conocer los niveles de stock y el detalle específico* de productos que cada una de las sucursales posee. En la oficina central se encuentra también el depósito de productos, desde donde luego se distribuye la mercadería al resto de las sucursales.

En cuanto a *cultura, esta se transmite desde el encargado* a los subordinados en las áreas operativas y desde el dueño a los administrativos en las otras áreas. La mayoría de las decisiones son tomadas casi en su totalidad por el dueño de la empresa, quien *recolecta las opiniones de los subordinados* en el área operativa para conocer la situación del día a día.

En cuanto a sistemas formales de seguridad, no se realizan controles de mercadería al finalizar el día, esto sólo se hace cuando es necesario revisar cualquier inconsistencia existente en las cantidades y tipo de productos recibidos a la hora de recibir la mercadería diaria del depósito. Los locales más pequeños no tienen cámaras, mientras que los más grandes sí.

2. Códigos de ética y conducta

Como fue mencionado en el punto anterior, se espera que la experiencia y el juicio personal de los encargados sea lo que guíe a los nuevos vendedores en su actitud y los valores que desarrollen mientras trabajan en la empresa. No existen códigos de ética y conducta explícitos, algo que el dueño explicaba que se ve limitado por el poder de los sindicatos.

3. Manuales de funciones y procedimientos

No existen manuales de funciones y procedimientos explícitos ni establecidos de forma clara, especialmente en el área administrativa. En el área operativa el encargado toma la función final de realizar el cobro de la mercadería comprada por el cliente, teniendo el vendedor la posibilidad de registrar la venta en el sistema, junto con realizar cobros con tarjetas sin intervención del encargado.

La cobranza en efectivo y el empaque final del producto son hechas por el encargado, quien, además de estar a cargo del grupo de vendedores, toma el rol de cajero, siendo el cierre de caja al final del día otra de sus funciones principales.

4. Reglas explícitas

Tampoco existen reglamentos explícitos que estén a la vista de los subordinados, al igual que no son de público conocimiento las posibles sanciones de acuerdo a las faltas cometidas.

ii. Estratégica:

1. Planificación estratégica

La empresa posee una estrategia que se podría denominar “de supervivencia”, donde el objetivo es principalmente luchar contra la inflación y la suba de impuestos para seguir obteniendo la misma rentabilidad que en años anteriores. Apuntan a la expansión, dado que muestran intenciones de abrir nuevas sucursales, todavía dentro de la provincia de Tucumán.

Tienen una estrategia de diferenciación de producto y exclusividad de los mismos, junto con el potenciar la imagen y prestigio de la marca, tanto por el tipo de productos ofrecidos como los precios de los mismos.

“La gente a veces compra solamente para tener la bolsa que dice Guindi”

2. Sistemas de presupuestos

El sistema de presupuestos es casi inexistente, utilizando los resultados de venta obtenidos en años anteriores y calculando las ventas que deberían alcanzarse para obtener el mismo resultado. Sólo se busca combatir la inflación y el aumento de ventas es, de cierta forma, un efecto secundario.

Sistema de Control y Diagnóstico

Con respecto a la 3° palanca de control, pudimos relevar los siguientes aspectos de los sistemas de control y diagnóstico dentro de la juguetería Guindi.

- **Al no poseer una misión, visión o valores establecidos** que puedan guiar la dirección de la empresa con objetivos y metas basadas en los mismos, resulta complejo desarrollar un tablero de mando que permita establecer estas metas.
- **Utiliza pocas variables críticas.** Si bien cuentan con la medición de algunas variables críticas, en específico, posición en el mercado, cantidad de ventas diarias y atención al cliente, consideramos que son pocas variables para un correcto análisis en profundidad.
- **Los sistemas de metas y objetivos no están correctamente definidos.** Por ejemplo, se podría incluir un sistema de monitoreo de ingresos/posición en el mercado por marcas, ya que cuentan con exclusividad de proveedores importantes como Mattel y Hasbro. También consideramos reforzar la planificación comercial, por ejemplo, potenciando las ventas online aprovechando el contexto actual del ASPO.
- **Consideramos correcta la planificación de recursos humanos.** Cuando se acercan épocas de alta demanda que se concentran durante el día del niño y las fiestas/día de reyes, la gerencia planifica la incorporación de vendedores adicionales para fortalecer la atención y evitar pérdida de ventas y calidad en la atención al cliente.

- Poseen un sistema formal de medición, en el cual cada encargado informa las ventas diarias de cada sucursal y estas se rinden ante el gerente general y dueño de la firma, estas se analizan y se comparan con el objetivo predefinido para cada sucursal y época del año.
- Al no poseer objetivos o metas específicas, no existe realmente un sistema de incentivos monetarios por alcanzar o sobrepasar dichos objetivos, aunque el dueño comentaba haberlo intentado con anterioridad recompensando a la sucursal con incentivos por ventas alcanzadas.

Sistema de Control Interactivo

Durante la entrevista realizada, el dueño hizo énfasis en que consideraba como un aspecto valioso para sus decisiones el conocer las opiniones de sus subordinados, especialmente la de los encargados, ya que “sería imposible poder hablar con los vendedores de 10 sucursales diferentes”.

Según nos comentaba, cada noche al finalizar la jornada laboral y al cerrar cada sucursal, *el dueño personalmente visitaba a los encargados o se comunicaba con ellos por teléfono* para conocer la situación del día y sus recomendaciones, si es que existiesen.

Teniendo esto en cuenta, asumimos que las estrategias emergentes que podrían surgir de estas reuniones estarían relacionadas principalmente con la introducción de nuevos productos, el re-stock de productos sobre demandados y posibles estrategias de marketing que puedan destacar a los locales y hacer que los niños y sus padres entren.

No se entregan realmente incentivos subjetivos por estas opiniones, sino que se felicita el buen resultado de la sucursal como un todo a final de mes.

En cuanto a diferentes análisis del entorno, de fortalezas, debilidades y demás que podrían despertar ideas a aplicar o mejoras necesarias, la empresa actualmente no realiza ninguno de estos principalmente por el *desconocimiento de estas herramientas*, por lo que más abajo proponemos diferentes análisis.

En resumen, se destacan los siguientes puntos:

- Se realizan reuniones diarias con los encargados de las sucursales para escuchar sus opiniones sobre las ventas del día y posibles cambios a realizar.
- No existe actualmente un sistema de incentivos subjetivos.
- Desconocimiento de las herramientas de análisis de detección de oportunidades y debilidades.

Centros de Responsabilidad

Dentro los centros de responsabilidad nos encontramos con que tanto las actividades de compras, las actividades contables y las actividades de ventas están dirigidas en mayor o menor medida directamente por el dueño de la empresa.

Por lo tanto, entendemos que todas las actividades se encuentran centralizadas en la figura del dueño, si bien recibe apoyo de otros participantes, al final del análisis concluimos que el propietario es quien comanda casi todas las decisiones y responsabilidades dentro de la empresa.

Factores clave de Éxito

En base a la entrevista pudimos identificar los siguientes Factores Clave de Éxito para Guindi:

Factores Clave de Éxito	Variables clave de Medida
Marketing: <ul style="list-style-type: none"> • Valor de la Marca • Diferenciación 	<ul style="list-style-type: none"> • % Cuota de mercado • % Ventas marcas exclusivas /Total de ventas
Comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Costos competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos fijos/Ventas
Personal: <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación (bajas/plantilla) • Ausentismo
Finanzas: <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficio/ventas

Factores Clave de Éxito. Fuente: elaboración propia.

Estos factores los tomamos en base al análisis que nos proporcionó el dueño, en el caso de Valor de la marca se toma en base al informe anual de ventas emitido por la Cámara de Comerciantes de San Miguel de Tucumán.

Al ser Guindi distribuidor oficial de marcas de gran envergadura como Hasbro y Mattel se puede considerar la diferenciación como Factor Clave también dentro del área de Marketing. En cuanto a los costos competitivos se puede apreciar desde el punto que se tomó la decisión de ubicar las sucursales en locales de menor envergadura y poder abarcar más sectores, en lugar de enfocar todas las ventas en un solo local de mayor tamaño, disminuyendo de esa forma costos de alquiler (Costos fijos).

Como Factor Clave del Personal se pudo relevar que es preponderante el clima laboral, debido a que existe una tendencia media/alta de rotación del personal. Y, por último, como cúspide de la organización, la meta principal que se busca es obtener las mayores ganancias posibles, lo que da lugar a la Rentabilidad como Factor clave.

Análisis y Discusión de resultados

Sistema de Creencias

1. Visión

Se propone la siguiente visión, teniendo en cuenta tanto el rubro como partes de la entrevista hecha con el dueño de Guindi.

“Ser la juguetería más importante de Tucumán, acompañando al crecimiento de los niños en sus momentos de diversión”

2. Misión

Al igual que en el apartado anterior, se propone la siguiente misión teniendo en cuenta las estrategias de diferenciación y de exclusividad aplicadas en Guindi para destacar en el mercado de juguetes, por lo que proponemos la siguiente misión:

“Queremos que todos los niños puedan divertirse, para ello ofrecemos la mayor variedad y las últimas novedades en cuanto a juguetes”

3. Valores

Por más que estos valores no estén explícitos, el trato con los subordinados y el tipo de actitudes que se fomenta dentro de los equipos de trabajo dan lugar a resaltar los siguientes valores:

- Trato amable y atento con los clientes.
- Compañerismo y trabajo en equipo.
- Comunicación.

4. Credos

Se propone lo siguiente como parte del credo de la empresa:

“Creemos que nuestro personal es nuestra familia, si ellos están felices, lograremos las metas que nos proponemos.

Debemos esforzarnos constantemente en ofrecer a nuestros clientes la mayor variedad de juguetes.

Creemos que el trabajo en equipo es fundamental para lograr el objetivo, por eso las recompensas siempre serán grupales y no individuales.”

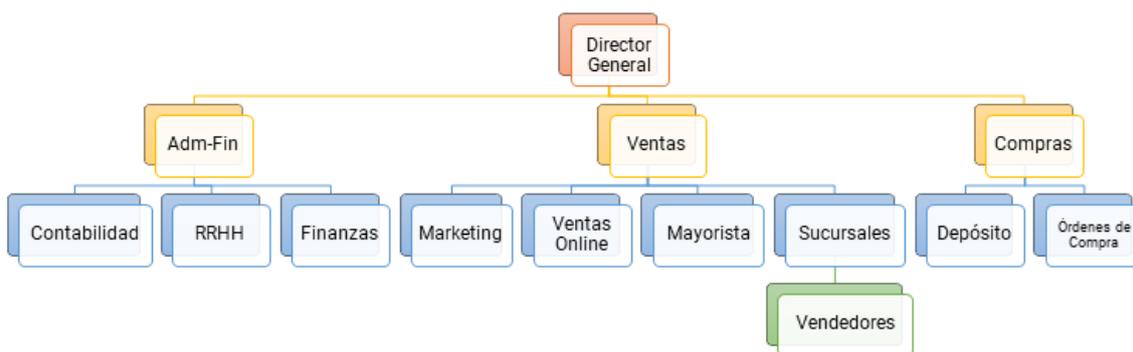
Sistemas de Límites

i. Comercial:

1. Diseño Organizacional

En un principio, la empresa no posee un organigrama formalizado que sea conocido por todos los integrantes de la misma. En la sección de diagnósticos se propuso un bosquejo del organigrama actual, el cual se basa en una fuerte dependencia de las decisiones tomadas por el Director General de la misma.

Teniendo en cuenta no sólo la delegación de tareas para una visión que permita expandir la aparición de estrategias emergentes, pero también a modo de motivar a los subordinados ambiciosos al entregar la posibilidad de ascensos más allá de Sucursales, proponemos el siguiente organigrama con mayor descentralización de las tareas:



Propuesta de organigrama descentralizado. Fuente: elaboración propia.

2. Manuales de funciones y procedimientos

Teniendo en cuenta nuestra propuesta de un nuevo organigrama más completo que permita la descentralización de funciones, también proponemos que se configure un manual de funciones y procedimientos que destaque las actividades específicas de cada departamento, otorgándoles mayor claridad a la hora de llevar a cabo sus tareas,

evitando potenciales conflictos y sobrecarga de trabajo en épocas de alta demanda.

3. Reglas explícitas

Junto con los manuales de funciones y procedimientos, lo ideal sería desarrollar un manual explícito de reglas que se espera que los empleados cumplan para evitar sanciones. Esto mejoraría significativamente el sentimiento de injusticia en casos de sanciones que el empleado considere que no se adaptan a la situación.

Además de permitir mayor transparencia, es la mejor forma de ayudar a que las nuevas adiciones al personal se adapten a la forma de trabajo de Guindi con mayor facilidad ya que tendrían completo entendimiento de lo que se espera de ellos.

Finalmente, la realización de este libro de reglas se debería tener en cuenta la opinión de todos los niveles de la organización para evitar desacuerdos y, por consecuencia, la ruptura de las reglas con la que los empleados no se identifican.

ii. Estratégica:

1. Planificación estratégica

Un factor a mejorar por parte de Guindi es la escasez de estrategias formalmente planteadas a partir de bases teóricas que las fundamenten, como ser la falta de un plan de marketing o la ausencia de objetivos a largo plazo por parte de la empresa.

En este punto, proponemos aplicar, principalmente, objetivos de expansión y estrategias de marketing con un énfasis en el ambiente digital, así como añadir un plan de análisis anual de las tendencias a lo largo del año para poder predecir lo niveles a lo largo del mismo, especialmente teniendo en consideración a las dificultades de importación en el país y las demoras adjuntas a las mismas.

Sistema de Control y Diagnóstico

1. Presupuestos

Según lo que pudimos relevar, se elabora sólo un presupuesto en base a resultados obtenidos en períodos anteriores, el cual muchas veces tiene inconsistencias muy notables y que se podrían solventar si se utilizaran presupuestos por área. Los modelos de presupuestos serían los siguientes:

1. Presupuesto de Compras de Mercadería

Presupuesto de compras de mercadería					
Marcas	Trimestre				Año
	1	2	3	4	
Mattel					
Hasbro					
Otros					
Inventario deseado					

Inventario inicial					
Mercadería a comprar					
Costo de la mercadería					
Total del costo de compra					

Propuesta de Presupuesto de Compras. Fuente: elaboración propia.

2. Presupuesto de Mano de Obra

Presupuesto de Mano de Obra					
	Trimestre				Año
	1	2	3	4	
Cantidad de vendedores requeridos					
Salarios de cada vendedor					
Total del costo de vendedores					

Propuesta de Presupuesto de Mano de Obra. Fuente: elaboración propia.

3. Presupuesto de Gastos Administrativos

Presupuesto de gastos de administración					
	Trimestres				Año
	1	2	3	4	
Salarios					
Seguros					
Alquileres					
Servicios					
Otros (viáticos, etc.)					
Total gastos de administración					

Propuesta de Presupuesto de Gastos Administrativos. Fuente: elaboración propia.

4. Presupuesto de Gastos de Marketing

Presupuesto de gastos de Marketing					
	Trimestre				Año
	1	2	3	4	
Ventas planeadas					
Gastos de Marketing variables (% ventas)					

Total costos variables					
Gastos de Marketing Fijos					
Salarios					
Publicidad					
Promociones					
Total costos fijos					
Total gastos de Marketing					

Propuesta de Presupuesto de Gastos de Marketing. Fuente: elaboración propia.

5. Estado de Resultado Presupuestado

Estado de Resultados presupuestado	
Ventas	
Costo de ventas	
Salarios de Vendedores	
Utilidad bruta	
Gastos de marketing	
Gastos de administración	
Utilidad operativa	
Impuestos sobre utilidad	
Utilidad Neta	

Propuesta de EERR Presupuestado. Fuente: elaboración propia.

2. Cuadro de Mando Integral

En base al desarrollo de la misión, visión, y valores propuestos, se podría realizar un cuadro de mando tomando en cuenta las siguientes pautas:

- Establecer metas teniendo en cuenta lineamientos base como: crecimiento de ingresos, fortalecimiento de ventas online, mejorar la atención y calidad, fortalecer las relaciones con el cliente, etc.
- Medir y comparar resultados a cada meta establecida para poder realizar las correcciones necesarias y modificar las estrategias implementadas.
- Tomar como referencia las 4 perspectivas principales: financiera, del cliente, de innovación y aprendizaje, comercial interna.

Cuadro de Mando Integral Guindi



Propuesta de Bosquejo de CMI. Fuente: elaboración propia.

Sistema de Control Interactivo

Como fue mencionado en el apartado de desarrollo, Guindi actualmente no aplica ningún análisis en particular que permita visualizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, lo que pudo haber significado la pérdida de numerosas oportunidades en el pasado.

Según el dueño de la empresa, la mayoría de sus decisiones se basan en su larga trayectoria y experiencia en el rubro, junto con su intuición.

1. Análisis FODA

La primera herramienta que presentaremos es un análisis FODA, el cual podría favorecerse aún más con las reuniones diarias que se realizan con los encargados de las sucursales.

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato de venta exclusiva con Hasbro y Mattel. 2. Fuerte reputación positiva de la marca Guindi. 3. Larga trayectoria y experiencia en el rubro de la venta de juguetes. 4. Sucursales céntricas y en puntos estratégicos. 5. Diferenciación en calidad y exclusividad de productos. 6. Atención personalizada. 7. Sistema de descuentos que favorece a la lealtad del cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos mercados nacionales. 2. Posibilidad de escalar la venta de juguetes a un nivel internacional por medio de la venta online. 3. Campañas publicitarias más agresivas fuera de las temporadas altas, como ser Halloween o Pascuas. 4. Ofrecer servicios adicionales como el alquiler de disfraces. 5. Explorar segmentos de nicho como ser la venta de figuras de anime.
Debilidades	Amenazas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia online informal o no desarrollada como un todo. 2. Rotación media-alta del personal de ventas, especialmente en épocas altas. 3. Altos gastos en inventarios para evitar la escasez de productos. 4. Presupuestación basada en la inflación en vez de objetivos empresariales. 5. Falta de capacitación para los vendedores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del mercado de videojuegos. 2. Dificultades en la importación de mercadería. 3. Inestabilidad de la moneda nacional frente al dólar. 4. Transporte de mercadería retrasado por problemáticas políticas y/o sobredemanda de envíos en cuanto a la situación de la pandemia. 5. Preocupación de la sociedad por el uso excesivo de plásticos.
---	--

Propuesta de Análisis FODA. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la presencia online de Guindi, por más que existe una página de Facebook y diversas cuentas de Instagram divididas por sucursal, no hay una tienda oficial de Guindi como un todo que permita verificar los juguetes disponibles y sus respectivos precios. Esto afecta a las ventas de dos formas:

1. La venta online requiere sí o sí el asesoramiento de un intermediario (el vendedor), en vez de que el cliente pueda hacer la compra directamente desde la web.
2. El dueño mostró interés por trasladar el negocio a la virtualidad ya que considera que eventualmente ocurrirá en el futuro pero, de seguir utilizándose este método de venta, los vendedores se verán sobrecargados de tareas al tener que dividir su atención entre dos canales de venta. Lo que significa, de otra forma, aumentar la cantidad de personal.

A continuación se presenta el análisis de las estrategias a partir del análisis FODA

Estrategias FO	Estrategias FA
Utilizar la fuerte presencia y exclusividad de la firma en el plano local para expandirse a mercados nacionales más cercanos a los que no se tiene acceso, y promocionar a la compañía mediante campañas más agresivas de ventas durante épocas especiales del año como ser Navidad, Día del niño o Halloween.	Mejorar los contratos de exclusividad que tiene Guindi con importantes empresas del globo, para obtener mejores precios y acuerdos a la hora de importar la mercadería, y tener la última tendencia en juguetes.
Estrategias DO	Estrategias DA
Preparar y fortalecer la presencia en las redes para aumentar las ventas online y llegar a expandirse a nuevos mercados.	Optimizar los centros de inventarios, permitiendo contar con stock de frente a la escasez de productos producida por las demoras en los sistemas de transporte.

Propuesta de Estrategias según el análisis FODA Fuente: elaboración propia.

2. Análisis PEST

	Factor	Detalle	CP	MP	LP	Impacto
Político	Nuevos impuestos a las importaciones.	Aumento de los costos para traer mercaderías importadas, y abrirse a nuevos mercados	x			Negativo
	Política fiscal	Es la fuerte presión impositiva sobre las empresas, sobre todo en cuanto a la mano de obra	x			Negativo
	Subsidios del gobierno por COVID19	Debido al COVID19, se entregaron subsidios para sobrellevar la recesión.		x		Positivo
Económico	Divisa	La devaluación del peso frente dólar causa el aumento de precios y la escasez de juguetes	x			Muy negativo
Social	Deterioro de un segmento de Mercado	El segmento de clase media va en decrecimiento por disminución del poder adquisitivo a causa de la recesión.		x		Negativo
	Paros y protestas sociales	Los paros de colectivos y las protestas sociales que se realizan en el microcentro tucumano, que cortan las calles y evitan la circulación de clientes a los locales.	x			Negativo
Tecnológico	Videojuegos y tendencias de entretenimiento	Las novedades entretenimiento para los niños no afecta a la organización de manera tan directa <i>aún</i> , pero es una potencial amenaza futura.			x	Potencialmente negativo
	Presencia online informal	La presencia de guindi en las redes, y su bajo desempeño al ejercer el e-commerce deja un espacio de mercado no explotado.		x		Negativo
	Sistemas Informáticos	Los nuevos sistemas para el control de la mercadería que se implementaron en las sucursales para llevar una gestión más integradora del stock.	x			Positivo

Propuesta de Análisis PEST. Fuente: elaboración propia.

3. Análisis de Cruz de Porter

Otra herramienta muy útil para describir el entorno en el que trabaja la empresa, es la Cruz de Porter, la cual será analizada y detallada a continuación.



Grado de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

a. Poder Negociador de Clientes (*bajo-medio*)

Por un lado, los clientes objetivo de Guindi son los niños, en general menores de 13 años, que buscan los juguetes más promocionados por televisión y, ahora en aumento, por publicidades de YouTube o reseñas en la misma plataforma. Teniendo esto y la exclusividad de venta de ciertos productos con la que cuenta Guindi, el nivel de negociación de los clientes (padres) que compran los juguetes para sus hijos es baja.

En cuanto a productos más genéricos, como ser juegos de mesa clásicos, cubos de Rubik y similares, el cliente muestra una preferencia por la diferenciación en precio en vez de enfocar su atención a la calidad y/o prestigio de la marca detrás de dichos productos, entonces, en este tipo de productos el cliente posee un poder de negociación mucho más alto, al que consideramos medio en este caso, ya que el costo de comprar productos genéricos en otras tiendas es cero.

Un punto a favor de Guindi es la preferencia por los productos en cuanto al renombre que tiene la marca. El dueño nos comenta que *"la gente compra en Guindi y porque Guindi tiene cierto prestigio asociado a su marca"*.

b. Poder Negociador de Proveedores (alto)

Dada la situación del país y el constante cambio en el valor del dólar en comparación a la moneda local, los proveedores que ofrecen mercadería de importación tienen un alto poder de retener la mercadería, especialmente en momentos de mucha incertidumbre económica, lo que afecta en gran medida a los niveles de stock que puede manejar la empresa. Esto se evidencia principalmente en la escasez de productos populares y de gran demanda en situaciones de, por ejemplo, el estreno de una película infantil.

Por más que se posean contratos de exclusividad con marcas prestigiosas como Mattel y Hasbro, lo que asegura un flujo de stock constante, las mayores dificultades se encuentran en el alto poder de retención de productos muy demandados por parte de dichas empresas.

c. Amenazas de Nuevos Competidores (baja)

Como fue mencionado con anterioridad, Guindi tiene contratos de venta exclusivos con los fabricantes de Mattel y Hasbro, por lo que, en este sentido, la entrada de nuevos competidores se dificulta. Por otro lado, los juguetes en su mayoría se importan desde el exterior hacia Argentina, lo cual incluye muchos gastos de aduana, envío y demás, por lo que la entrada al mercado de juguetes de marca se dificulta para pequeños competidores.

Esto, en el caso de que se considere la expansión a otras provincias de Argentina (como Buenos Aires) provocaría que esta fuerza sea fuerte debido a la mayor facilidad de entrada de productos importados en dicha provincia.

d. Amenazas de sustitutos (media)

Teniendo en cuenta la creciente evolución y demanda por productos tecnológicos, la venta de juguetes físicos clásicos se puede ver afectada y sustituida por aplicaciones de teléfono, videos de YouTube e incluso videojuegos de consola. Este fenómeno se apreciaba en niños mayores, entre edades de 10 a 13 años, pero actualmente no es raro ver a bebés utilizando tabletas o teléfonos para entretenerse, ya que es una forma rápida y más accesible económicamente para mantener entretenidos a los niños.

Por otro lado, existe una preocupación por la adicción a estos productos tecnológicos, por lo que existe un segmento de padres que fomenta el juego al aire libre y el uso de la imaginación con muñecos, por lo que este riesgo no llega a ser alto, sino medio.

También se considera que las compañías fabricantes de juguetes buscan tendencias en las preferencias de los niños y crean juguetes que igualmente llamen su atención (ejemplo: *las famosas muñecas LOL de colección, lo que favorece a Guindi en un sentido de exclusividad*). Finalmente, la creciente combinación de juguetes físicos con aplicaciones de teléfono.

e. Naturaleza de la rivalidad (baja)

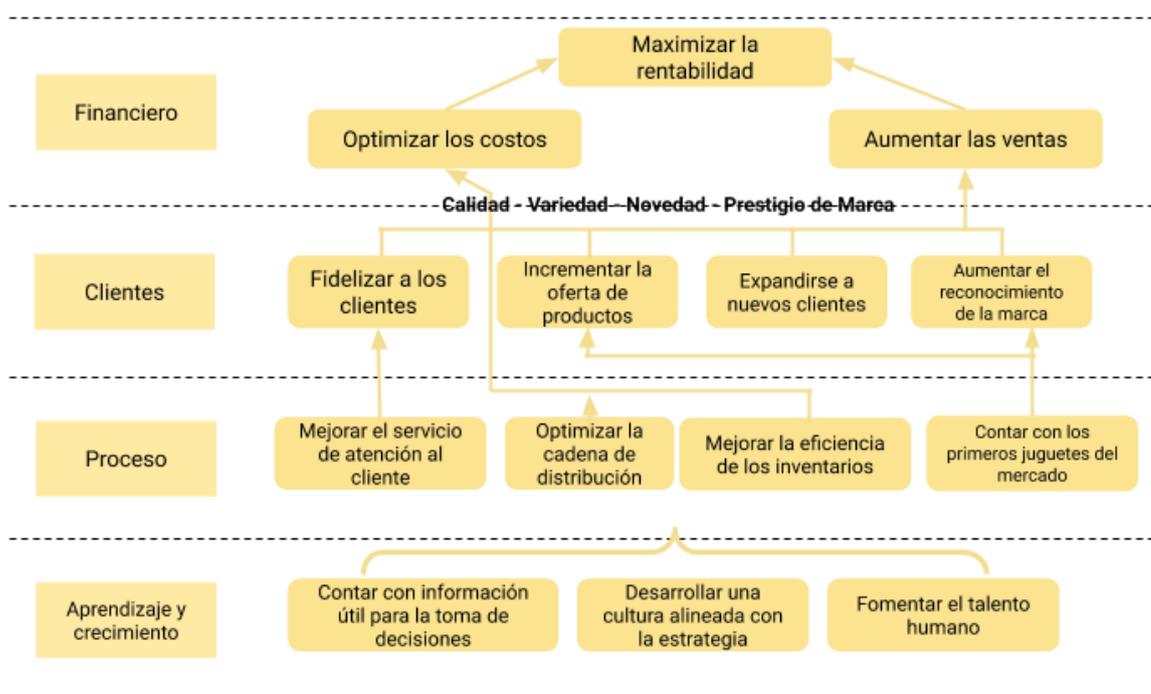
Considerando que Guindi centra su segmento objetivo en la provincia de Tucumán, la competencia en su microentorno es baja, nuevamente por sus contratos de exclusividad y la lealtad y prestigio relacionadas con su marca.

La rivalidad con productos genéricos, como peluches, cartas y demás juguetes comunes es alta, pero la estrategia de Guindi se refiere a la diferenciación de sus productos, por lo que consideramos que la rivalidad dentro de esos parámetros es baja para Guindi.

Mapa Estratégico

A continuación procederemos a analizar el mapa estratégico de la empresa, el cual se entiende como un diagrama que describe la forma en que la empresa conecta sus objetivos estratégicos en un sentido de causa y efecto para crear valor para el cliente y los accionistas, teniendo en cuenta cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y conocimiento.

Visión: "Ser la juguetería más importante de Tucumán, acompañando al crecimiento de los niños en sus momentos de diversión"



Propuesta de Mapa Estratégico. Fuente: elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financieros			
Maximizar la rentabilidad	ROA ROE	Incrementar las utilidades en un 15%	Incorporar un sistema automático de ventas online
Optimizar los costos	%CMV %CMOD %CF	Disminuir los costos en un 10%	

<i>Aumentar las ventas</i>	Cantidad de Ventas	Incrementar la cantidad de ventas en un 20%	
Cientes			
<i>Fidelizar a los clientes</i>	Tasa de fidelidad	Obtener una tasa de fidelidad del 80%	Realizar campañas de marketing más agresivas según una investigación de mercado previa.
<i>Incrementar la oferta de productos</i>	Mezcla de productos	Aumentar la variedad de productos ofrecidos en un 40%	
<i>Expandirse a nuevos clientes</i>	%Clientes nuevos	Un índice de clientes nuevos de 30%	
<i>Aumentar el reconocimiento de la marca</i>	%Participación de mercado índice de reconocimiento de marca	Alcanzar un índice de reconocimiento del 100%	
Proceso Internos			
<i>Mejorar el servicio de atención al cliente</i>	Cantidad de reclamos %Demoras en atención Satisfacción del cliente	Reducir la cantidad de reclamos y demoras en un 40%	Implementar un control de inventarios Firmar contratos con marcas reconocidas globalmente
<i>Optimizar la cadena de distribución</i>	%Faltantes de stock %Demoras de pedidos	Disminuir las demoras de pedidos en un 50%	
<i>Mejorar la eficiencia de los inventarios</i>	%Inventario Utilizado %Inversiones en inventario	Disminuir las inversiones en inventarios en un 20%	
<i>Contar con las últimas novedades de juguetes</i>	%Pedidos incumplidos por falta de oferta	Completar el 80% de pedidos de clientes	
Aprendizaje y crecimiento			
<i>Contar con información útil para la toma de decisiones</i>	Cantidad de reportes	Contar con el 100% de los datos necesarios para la toma de decisiones	Fomentar la participación de los empleados Iniciar un ciclo de capacitación de empleados
<i>Desarrollar una cultura alineada con la estrategia</i>	Número de sanciones	Reducir el número de sanciones en un 60%	
<i>Fomentar el talento humano</i>	Índice de capacitaciones %Productividad	Aumentar las inversiones en capacitación del personal en un 30%	

Propuesta de Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.

	Iniciar un ciclo de capacitación	Iniciar controles de inventario	Realizar investigaciones y campañas de marketing	Fomentar la participación de los empleados	Implementar ventas online	Firmar contratos con marcas reconocidas globalmente
Maximizar la rentabilidad	X	X	X		X	
Optimizar costos		X			X	
Aumentar ventas	X		X		X	X
Fidelizar a los clientes	X		X	X		X
Incrementar la oferta de productos		X			X	X
Expandirse a nuevos clientes			X		X	X
Aumentar el reconocimiento de marca	X		X	X	X	X
Mejorar la atención al cliente	X			X		
Optimizar la cadena de distribución		X			X	X
Mejorar la eficiencia de los inventarios		X			X	
Contar con las novedades en juguetes		X				X
Contar con información para tomar decisiones					X	
Desarrollar una cultura alineada a la estrategia				X		
Fomentar el talento humano	X			X		

Propuesta de Correlación entre Iniciativas y Objetivos. Fuente: elaboración propia.

Centros de responsabilidad

Debido a la manera en que se encuentra organizada la empresa nos resulta poco conveniente definir los centros de responsabilidad, ya que la mayoría de estos se encuentran enfocados en una sola persona que comanda la organización. Es por ello que proponemos el siguiente diseño de los centros de responsabilidad en base al organigrama propuesto.

- **Centro de responsabilidad Ventas:**

En cuanto a este centro encontramos claramente determinados los departamentos de ventas en cada una de las sucursales, los cuales son medidos según los objetivos y las ventas reales de cada sucursal, a este centro lo clasificamos dentro de los centros de **responsabilidades de ingresos** en base a la comparación de ingresos y costes reales respecto a los presupuestados. Si bien el output es un ingreso mensurable, la manera de medir la actividad no lo es, ya que no por tener más vendedores voy a vender más.

- **Centro de responsabilidad Compras:**

Aquí encontramos, ya no exclusivamente a la figura del gerente, sino también a la de un departamento encargado de gestionar las compras para toda la organización, en específico y más importante las de la mercadería para la venta, a este centro lo clasificamos dentro de los **centros de responsabilidad de gastos y mensurables**, ya que medimos el precio de los gastos de los insumos en unidades monetarias.

- **Centro de Administración, Finanzas y RRHH:**

Esta área es la encargada de la gestión administrativa y el análisis de la empresa, además de brindar apoyo a los demás sectores de la organización y que estos puedan cumplir su normal funcionamiento, este departamento se encuentra fuertemente influenciado por el gerente ya que es quien toma las decisiones y las autoriza. Se encarga del manejo del personal, del rumbo de las estrategias y del seguimiento formal de las transacciones realizadas en la organización.

Lo clasificamos dentro de los **centros de gastos discrecionales** ya que sus esfuerzos no pueden ser medidos en unidades monetarias.

- **Centro de Marketing:**

Es el área de promoción y publicidad de Guindi, la cual se encarga de atraer ventas al negocio para aumentar los ingresos, incurre en gastos y genera ingresos por lo cual lo clasificamos en un **centro de responsabilidad de gastos**, pero dentro de los **discrecionales**, ya que a la hora de asignar en qué medida crecieron las ventas, es difícil determinar cuáles fueron por el esfuerzo de este departamento o no.

Indicadores de Evaluación del Desempeño Gerencial

Para el análisis y selección de los indicadores de esta categoría consideramos la estrategia de diferenciación de productos con la que se presenta Guindi, teniendo en cuenta también la importancia y el peso que poseen la fidelidad de los clientes para Guindi debido a que su prestigio depende en su mayor parte de poseer un nivel alto de este último.

Para determinar la responsabilidad de departamentos se utilizó nuestra propuesta de un nuevo organigrama para obtener mayor claridad y descentralización en cuanto a las tareas que cada gerente debería llevar a cabo.

1. Comercial

1. Tasa de éxito

$$\frac{\text{Clientes que compran el producto}}{\text{Clientes que conocen el producto}} \times 100$$

Evalúa el grado de aceptación del producto por los clientes en relación con la competencia. Sintetiza la valoración del mercado sobre el precio y los atributos del servicio y productos vendidos en comparación con otras alternativas. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente de Ventas.

2. Tasa de fidelidad

$$\frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Clientes que compran el producto}} \times 100$$

Mide la satisfacción de los clientes de la empresa. Una tasa alta es señal de una buena imagen comparativa de sus productos en el mercado. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente de Ventas.

3. Renovación de clientes

$$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Calcula la tasa de captación de nuevos clientes. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente de Ventas.

4. Eficiencia de la Red de Ventas

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número de vendedores}} \times 100$$

El análisis de esta ratio en el tiempo y en relación con los objetivos permite evaluar el éxito de la red de ventas para captar pedidos. Este indicador sería realizado de forma Anual por el Gerente Administrativo-Financiero.

5. Adecuación de la Red de Ventas

$$\frac{\text{Vendedores disponibles}}{\text{Vendedores Necesarios}} \times 100$$

Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente Administrativo-Financiero, principalmente el área de Recursos Humanos.

2. Compras

1. Dependencia de los Proveedores

$$\frac{\text{Compras a proveedor exclusivo}}{\text{Compras totales}} \times 100$$

Valora el riesgo de no disponer de proveedores alternativos. Este indicador sería realizado de forma Anual por el Gerente de Compras.

2. Fiabilidad de los Proveedores

$$\frac{\text{Valor de los pedidos retrasados}}{\text{Valor de las Compras}} \times 100$$

Calcula el % de las compras en que se incumple el plazo de entrega negociado. Mide, pues, un aspecto de la calidad de servicio de los proveedores. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente de Compras.

3. Plazo medio de entrega

$$\frac{\text{Valor de los pedidos pendientes}}{\text{Promedio diario de compras}}$$

Estima, en promedio, los días que emplean los proveedores para servir los pedidos. Este indicador sería realizado de forma Bimestral por el Gerente de Compras.

4. Eficacia Operativa

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Valor de las Compras}} \times 100$$

Estima los gastos administrativos en que se incurre por cada 100.000 pesos de compra. Conviene que sea lo menor posible, siempre y cuando ellos no supongan un deterioro de las otras ratios. Se puede expresar como "costo promedio de emitir un pedido". Este indicador sería realizado de forma Semestral por el Gerente de Compras.

5. Rotación de Existencias

$$\frac{\text{Consumo de productos}}{\text{Existencias de productos}}$$

Expresa el número de veces que se consume al año el inventario. Desde un punto de vista económico interesa que sea lo más alto posible, siempre que no se llegue a producir *desabastecimiento*. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Gerente de Ventas en conjunto con el Gerente de Compras.

6. Período medio de pago

$$\frac{\text{Deuda a proveedores}}{\text{Promedio diario de compras}}$$

Indica el crédito medio concedido por los proveedores expresado en días. Interesa que en igualdad de condiciones de costo sea lo mayor posible. Este indicador sería realizado de forma Semestral por el Departamento de Finanzas.

3. Personal

1. Rotación

$$\frac{\text{Bajas}}{\text{Plantilla total}} \times 100$$

Para el control de la evolución de esta ratio hay que definir un objetivo razonable; una rotación muy baja es tan mala como una muy alta. Este indicador sería realizado de forma Anual por el Departamento de RRHH.

2. Ausentismo

$$\frac{\text{Horas de ausencia}}{\text{Horas total de trabajo}} \times 100$$

Es un indicador de clima laboral. Este indicador sería realizado de forma Trimestral (con énfasis en temporadas altas) por el Departamento de RRHH.

3. Puntualidad

$$\frac{\text{Horas de retraso}}{\text{Horas total de trabajo}} \times 100$$

Es un indicador de la congruencia de objetivos personales de los subordinados con los objetivos empresariales. Este indicador sería realizado de forma Trimestral por el Departamento de RRHH.



Conclusión

El análisis de la situación actual junto con la visión de las diferentes alternativas que nos plantean las herramientas de control de gestión, se llegó a la conclusión de que la administración y la implementación de la estrategia en las jugueterías Guindi podrían verse beneficiadas por las mismas, sirviendo nuestras propuestas como guía para dicho objetivo.

Por parte del propietario y principal influencia en las decisiones de la organización como un todo existe un desconocimiento teórico muy limitado respecto a lo planteado en este trabajo de investigación, así como un temor internalizado por la delegación de responsabilidades a sus subordinados si no existe la plena confianza, causado por malas experiencias anteriores, pero por lo que es posible, también, que se estén perdiendo oportunidades que escapan a la capacidad de atención limitada del director general.

Concluimos que las jugueterías Guindi presentan enormes oportunidades de crecimiento, las cuales podrían aprovecharse con menores riesgos y mayor eficiencia si se aplicaran las herramientas de Control de Gestión, como ser la formalización en sus diferentes niveles y aspectos, así como el permanente análisis estratégico y planeación a futuro tanto de los siguientes procesos de avance, como de los gastos a incurrir a lo largo del año.

Todo esto se complementará con una mayor participación de los subordinados, así como el incentivo y capacitación de éstos, quienes se verían motivados por la expansión de posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y, por lo tanto, motivados a permanecer y escalar a rangos mayores.

Apéndice

- Modelo de entrevista semiestructurada hacia el dueño

Preguntas

1. Sistema de Creencias

1. ¿Cuál es la misión y la visión de la empresa?
2. ¿Cuáles considera que son los valores de la empresa?
3. ¿Cómo percibe la relación con sus subordinados?

2. Sistemas de Límites

a. Comercial:

4. ¿Cómo está organizada la empresa?
5. ¿Cómo se dividen las tareas que cada empleado debe realizar?
6. En caso de incumplimiento de alguna regla, ¿qué tipo de sanciones se aplican?
7. ¿Existen manuales de comportamiento y/o reglas de conducta explícitos?
8. ¿Cómo describiría el primer día de un empleado nuevo en lo que respecta a su introducción a la empresa?
9. ¿Cómo se hace el seguimiento del stock y las ventas? ¿Existe algún sistema?

b. Estratégica:

1. ¿Se realizan presupuestos de cualquier tipo? ¿Cuáles?
2. ¿Qué estrategia aplica Guindi actualmente?
3. Al finalizar la pandemia, ¿existen planes de seguir vendiendo de forma online?
4. ¿Cuáles son los planes de Guindi para los próximos años?

3. Sistema de Control y Diagnóstico

- a. ¿Ha notado alguna falla en el funcionamiento administrativo u operativo de la empresa?
- b. ¿Se aplica actualmente algún sistema de incentivos?
- c. ¿Se establecen objetivos financieros y/o de productividad de acuerdo a estos presupuestos? En caso positivo, ¿qué variables se utilizan para medir el rendimiento?
- d. ¿Se otorgan incentivos por el cumplimiento de objetivos? En caso afirmativo, ¿cuáles?

4. Sistema de Control Interactivo (¿Se tienen en cuenta las opiniones de los subordinados para tomar decisiones estratégicas?)

- a. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones?
- b. ¿La empresa utiliza redes sociales?
- c. ¿Cuál es la estrategia de marketing que utiliza la empresa?
- d. ¿Se realizan reuniones periódicas con los distintos departamentos de la empresa?

- e. En los casos en que empleados aporten ideas sobre el funcionamiento de la empresa, ¿se les entrega algún tipo de reconocimiento o incentivo no monetario por ello?
- f. ¿Quién considera como competencia directa de la empresa y por qué?
- g. ¿Qué considera usted que diferencia a Guindi de la competencia?
- h. ¿Cómo describiría el perfil de sus clientes? (Rangos de edad, nivel económico, motivación de compra)
- i. ¿Atravesó alguna dificultad con respecto a la situación económica actual?
¿Cuál/es?
- j. ¿Ha percibido alguna diferencia en la preferencia de los clientes respecto a los artículos tecnológicos sobre los juguetes clásicos?
- k. ¿Cómo es la relación de Guindi con sus proveedores?
- l. ¿La empresa se vio afectada en cualquier forma por reformas políticas?

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008) "*Sistemas de Control de Gestión*" Madrid, España. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Pérez-Carballo Veiga, J. "*Control de Gestión Empresarial*"
- Simons, R. (1995) "*Palancas De Control*" Editorial Temas
- Hansen R. y Mowen M. (2007) "*Administración de Costos, Contabilidad y Control*" México. Cengage Learning Editores, S.A
- HFD. "*Estrategia, cuadro de mando y análisis estratégico.*"
- Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. (2011) "*Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos*"
- Kaplan R. y Norton D. (2012) "*The Execution Premium,*" Grupo Planeta (GBS)
- Kaplan R. y Norton D. (2009) "*Cuadro de Mando Integral,*" Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.