

GRUPO N° 6

*Herramientas de Control de Gestión  
Aplicadas al estudio de una PyME*

# **TRABAJO DE CAMPO**



**ASIGNATURA: CONTROL DE GESTION**

**INTEGRANTES:**

BELTRAN CABAÑAS PAULA

CAPELLAN AGUSTIN

MARIOTTI AGUSTINA

OVIEDO BENITEZ MARIA SOFIA

PONCE MAXIMILIANO

**Herramientas de Control de Gestión Aplicadas a una PyME**  
**Caso de estudio: Lo del Cordero**

**Índice**

**Página 2:**

- **Resumen**
- **Introducción**

**Página 3:**

- **Situación Problemática**
  - **Preguntas de Investigación**

**Página 4:**

- **Metodología:**
  - **Objetivo General**
  - **Objetivos Específicos**
- **Marco Metodológico**
- **Marco Teórico**

**Página 6:**

- **Desarrollo**
  - **Visión**
  - **Misión**
  - **Valores**
  - **Estrategia**

**Página 7:**

- **Desarrollo**
  - **Arquitectura Organizacional y situación actual de la empresa**

**Página 8:**

- **Desarrollo**
  - **Análisis FODA**

**Página 9:**

- **Desarrollo**
  - **Palancas de Control**
    - **Sistema de Creencias**
    - **Sistema de Límites**
    - **Sistema de Diagnóstico y Control**
    - **Sistema de Control Interactivo**

**Página 10:**

- **Desarrollo**
  - **Mapa Estratégico**

**Página 11:**

- **Desarrollo**
  - **Factores Clave de Éxito**
  - **Centros de Responsabilidad**

**Página 12:**

- **Desarrollo**
  - **Presupuesto**
  - **Análisis de Desempeño**

**Página 13:**

- **Desarrollo**
  - **Análisis Estratégico de la Rentabilidad**

**Página 15:**

- **Desarrollo**
  - **Cuadro de Mando Integral**

**Página 17:**

- **Análisis y discusión de Resultados**
- **Conclusión**

**Página 18:**

- **Apéndice**

**Página 19:**

- **Anexo**

**Página 20:**

- **Bibliografía**

## RESÚMEN

Lo del Cordero es un negocio familiar ubicado en la localidad de Yerba Buena, dedicados a la venta artesanal de empanadas (siendo éste su fuerte) entre otros productos artesanales típicos de la provincia de Tucumán. Éste negocio a lo largo de 15 años de trayectoria tuvo un acelerado crecimiento el cuál no fue aparejado con su sistema de gestión integral ya que se volvió inviable realizar compras de materia prima simplemente contabilizando manualmente lo necesario para cubrir la producción de la semana, lo cual conlleva a un exceso de costos y disminuye los posibles ingresos que se podrían generar.

Con este trabajo, se propone a través de las herramientas de Control de Gestión, aminorar las consecuencias que trae para el negocio la problemática planteada. Para lo cual se analiza Lo del Cordero desde una perspectiva estructural, se realiza un análisis estratégico de la firma con un análisis FODA para saber dónde esa situada como tal en el mercado y a través de herramientas como ser presupuestos, palancas de control, mapa estratégico, cuadro de mando integral, entre otras, se optimizan los procesos que la empresa requiere para estar a la altura de las circunstancias.

Es necesario para llevar a cabo esta investigación un enfoque mixto de triangulación recurrente ya que es necesaria la recopilación y análisis de la información de forma cualitativa y cuantitativa a la vez. Para la recolección de datos fue necesario realizar encuentros con los colaboradores del negocio, una entrevista semiestructurada al dueño del local y observación activa y completa para comprender el funcionamiento del negocio.

*Palabras claves: control de gestión, estrategia, investigación, análisis estructural, palancas, mapa estratégico, cuadro de mando integral.*

## INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones estratégicas en las pequeñas y medianas empresas en Tucumán con agilidad muchas veces se dificulta. Su correcta gestión y administración son necesarias para el desarrollo de la economía, ya que son la fuente primordial de dinamismo, innovación y flexibilidad. La supervivencia y el crecimiento de las PYMEs puede ser difícil en el entorno actual de negocios competitivos y en el mercado global; los clientes son más exigentes para tener productos mejores y más baratos, un servicio de mejor nivel, más variedades de productos y una entrega más rápida.

Es clave para las organizaciones disponer de herramientas de control de gestión para que la ejecución concuerde con la planificación; o en todo caso, descubrir las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas. El Control de Gestión cubre todos los aspectos de las actividades de la Empresa, es decir, no se limita a aspectos parciales, sino que todo lo mira desde una perspectiva de conjunto. Consiste en la búsqueda continua de indicadores significativos y de estándares para conocer mejor la realidad de la Empresa y encaminarla en forma más certera hacia sus objetivos. El Control de Gestión incentiva a la participación de todo el recurso humano que forma parte en la Organización.

Seleccionamos para nuestro trabajo de investigación como objeto de estudio a la empresa Lo del Cordero. "Lo del Cordero" es un negocio ubicado en la localidad de Yerba Buena, Tucumán dedicado a la venta de sándwiches de milanesa, lomitos y empanadas siendo este último su fuerte. Este negocio en su habitual actividad

tiene incorporado el autoservicio y el delivery para realizar sus ventas, ejerciendo actualmente solo el primero de ellos dada la situación sanitaria atravesada durante el año 2020. Al tratarse de un negocio familiar y a su vez estar poco formalizados sus procesos, este no cuenta con los correspondientes controles que se deberían realizar para poder llevar a cabo una correcta gestión de producción y venta de sus productos ya que se producen robos de materia prima, productos terminados y productos envasados como ser las bebidas. De esta forma hay un total desaprovechamiento de los recursos y de productividad ya que los colaboradores del local no tienen control sobre sus tareas realizadas y estas solo las llevan a cabo cuando tienen ganas.

Se busca a través de este trabajo de exposición y a través de la utilización de las diferentes herramientas de control de gestión, brindar propuestas de soluciones a este negocio para poder optimizar las falencias antes mencionadas.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Lo del Cordero situado en la localidad de Yerba Buena, Tucumán, se enfrenta a ciertas dificultades a la hora de registrar las entradas y salidas de stock, según inferimos a partir de nuestra observación e investigación; ya que actualmente realizan todo de manera manual.

A partir de una conversación con el dueño, él mismo dejó al descubierto de que actualmente el negocio no cuenta con un sistema informático integral formal para llevar un control diario del stock por lo que siempre tienen falta de mercadería, insumos y productos terminados ya que el conteo de esta se realiza “a ojo” y no se puede prever cuánto de esta se necesitará por semana.

Los fines de semana son los días en que esta situación se vuelve un problema mayor influyendo en sus ventas ya que al ser los días más pesados es cuando más mercadería se vende y no se cuenta con el stock necesario, por lo que se deben rechazar pedidos por no contar con los insumos necesarios para autoabastecerse.

Todo esto nos permite deducir que no cuentan con una planificación de objetivos ni de corto, mediano, ni largo plazo.

### **Preguntas de investigación:**

- ¿Cómo influyen los factores internos en la implementación y desempeño de la estrategia del negocio?
- ¿Con qué tipo de sistema informático integral cuenta actualmente para el control diario de stock de materia prima, insumos para la producción y productos terminados?
- ¿Cómo realizan el control de ingresos y gastos? Y, ¿Qué indicador de gestión utilizan para ello?
- ¿Cuáles son los objetivos fijados o planificados en el corto, mediano y largo plazo?

## METODOLOGÍA

### Objetivo General:

Diseñar propuestas, técnicas y herramientas de control de gestión para implementar en Lo del Cordero, que le permitan al dueño mejorar la implementación de su estrategia, tener un mejor control de la gestión de su negocio y así tomar medidas correctivas para disminuir las desviaciones que vayan surgiendo en el desarrollo de sus actividades.

### Objetivos Específicos:

- Elaborar un análisis de la situación actual de la empresa a través de la matriz FODA, comprender la misión, visión y valores del negocio, desarrollar las cuatro palancas de control y analizar su arquitectura organizacional.
- A partir de entrevistas al dueño, observaciones en el local y un breve cuestionario a ciertos empleados de Lo del Cordero, buscamos entender la dinámica del negocio en cuanto a los inventarios de MP, insumos y productos terminados y control de stock.
- Formular un análisis estratégico de la rentabilidad del negocio, con la finalidad de contar con una óptima administración financiera. Proponiendo una implementación de presupuestos para una adecuada gestión de ingresos y egresos. Mientras que para realizar un análisis más exhaustivo proponemos la implementación de indicadores de control de gestión.
- A partir de la evaluación de la empresa, diseñar y proponer un mapa estratégico con la idea de exponer los objetivos de la empresa en el mediano y corto plazo pretendiendo con ello contribuir en el tiempo del negocio.

## MARCO METODOLÓGICO

Se realizará un estudio de caso con un enfoque mixto con un estudio de caso con diseño de triangulación concurrente ya que será necesario realizar esta investigación con datos cuali y cuanti, los cuales se irán recolectando y analizando a la vez.

Como instrumentos de recolección de datos utilizaremos encuestas a las encargadas de caja y a los cocineros, realizaremos una entrevista en profundidad semiestructurada al dueño del establecimiento y observación de participación completa.

## MARCO TEÓRICO

Según Pérez Carballo, J. F., (2013), *Control de Gestión Empresarial*: El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El control de gestión es un estudio de la administración que ayuda a la implementación de la estrategia y acompaña a lograr los objetivos de las organizaciones.

Según Robert Anthony, *Sistemas de control de gestión*, podemos declarar por varios motivos que el control de gestión ocupa un lugar central en la formulación de estrategias y en el control de las tareas (esquema de la actividad de control). El control de gestión se encuentra entre la formulación de estrategias y el control de

las tareas, toda actividad requiere planeación y control pero el enfoque varía en cada una. El principal objetivo del control de gestión es la congruencia de las metas es decir permitir que exista una unificación entre las metas personales de los integrantes de la organización y las metas globales de la empresa para lo cual utiliza otros 3 factores de colaboración, la estructura (funciones, responsabilidades y relaciones), la cultura (ideas, actitudes, normas compartidas que guían explícita e implícitamente los actos ) y la administración de recursos humanos (selección capacitación ascensos y despidos). A su vez, el control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en todos los miembros de la organización para implementar las estrategias de ésta y esto es lo que buscamos lograr con esta investigación para con el cordero.

Según Hansen y Mowen, *Administración de costos contabilidad y control*, la preparación de presupuestos desempeña un papel fundamental en la planeación y el control. Los planes identifican los objetivos y las acciones necesarias para lograrlos. Los presupuestos son las expresiones cuantitativas de estos planes, expresados ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas. En la planeación, un presupuesto es un método para traducir las metas y las estrategias de una organización en términos operativos. Los presupuestos también se pueden utilizar en el control. El control es el proceso de establecimiento de estándares, la recepción de retroalimentación acerca del desempeño real y la toma de una acción correctiva siempre que el desempeño real se desvíe de manera significativa del planeado. De este modo, los presupuestos se utilizarán para comparar los resultados reales con los planeados, y modificar el curso de acción de ser necesario.

Las palancas de control según Robert Simons, *Palancas de Control*, es el proceso de control que se basa en 3 dinámicas ya que existen tensiones al intentar alinear la estrategia la organización y la conducta humana, estas son: la dinámica de crear valor en la cual existen oportunidades ilimitadas con atención limitada, la dinámica de crecimiento estratégica en la que se encuentra la estrategia deliberada y la emergente y la dinámica de motivación humana que consiste en conciliar el interés personal con el deseo de contribuir, para ellos se utilizan palancas para manejar estas tensiones, el sistemas de creencias e interacciones expanden y definen el espacio de oportunidades y son fuerzas positivas e inspiradoras (yang) y los sistemas de límites y diagnóstico limitan y focalizan la atención a las oportunidades estratégicas, estas son limitadoras y aseguran el cumplimiento de órdenes (yin).

Según Horngren un primer paso útil en el diseño de un tablero de control balanceado es un mapa estratégico. Un mapa estratégico es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento.

Un indicador es un número que establece la relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema, conjunto de variables cualitativas o cuantitativas que se va a medir o monitorear, expresión de medida de un atributo, criterio para evaluar el comportamiento de las variables de los objetivo. Los indicadores estratégicos clave tanto no financieros como operacionales, como la calidad del producto y la satisfacción del cliente, miden los cambios que realiza una compañía para el largo plazo.

El cuadro de mando integral según Kaplan y Norton El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la

actuación con indicadores financieros no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos, Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

## DESARROLLO

A partir de una investigación cualitativa pudimos observar que la idea de visión no se encuentra en ningún documento formalizada y solo está en la mente del fundador, al igual que la misión y valores que comparten los empleados de la empresa.

Por otro lado la situación en cuanto a la estrategia que lleva adelante el negocio es evidente, sostener la diferenciación de sus productos; aunque de igual manera no está formalizada.

A partir del desarrollo y los métodos, decidimos formular y proponer los siguientes conceptos para Lo del Cordero:

### Visión:

Ser reconocidos como la mejor opción de comida regional de Yerba Buena, sosteniendo una calidad única de nuestros productos.

### Misión:

Acercar sabores artesanales a la mesa familiar, buscando destacarnos en la calidad y atención que nos distingue en el rubro gastronómico.

### Valores:

Todos los que trabajamos en nuestra empresa somos como familia abocados a crecer como tal y comercialmente. Prima la responsabilidad, compromiso y compañerismo.

### Estrategia:

La meta de este negocio es vender empanadas de excelente calidad en la localidad de Yerba Buena pudiéndose diferenciar así de sus competidores. La estrategia que plantea para llevar a cabo esta meta es, nunca descuidar la calidad del producto abasteciéndose siempre con proveedores de excelente calidad con los que la empresa se encuentra comprometida ya en el largo plazo.

## Arquitectura organizacional y situación actual de la empresa:

A partir del análisis de la estructura organizacional del local mediante la entrevista al dueño y la observación del negocio, podemos inferir que el diseño con el que actualmente cuenta la organización es el siguiente:

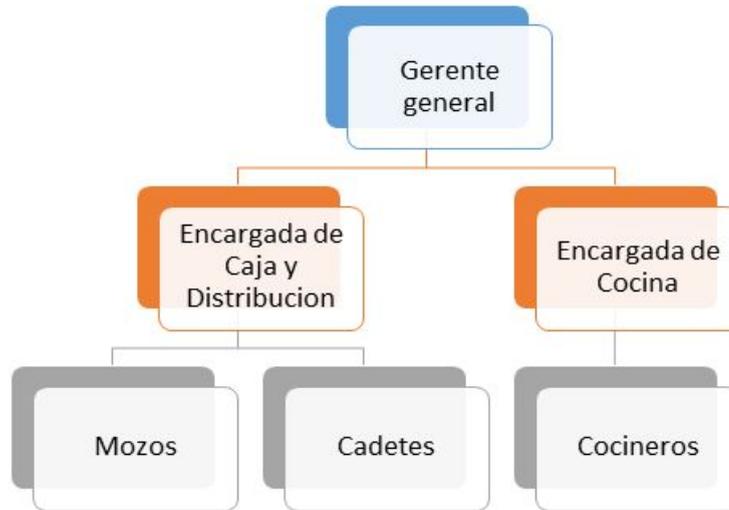


Figura 1, Organigrama, Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta de investigación planteada de si cuenta o no con un sistema de información integral como herramienta para el control de stock de materia prima, insumos y productos terminados; pudimos observar que la empresa no cuenta con una técnica similar que le permita cumplir con estos requisitos.

Evaluando la situación empresarial a través de cuestionarios a los empleados del local, podemos decir que Lo del Cordero tampoco cuenta con un Sistema de evaluación del desempeño e incentivos formal y que por la propia cultura de la empresa, el dueño recurre a llamados de atención no punitivos e informales.

## Análisis FODA:

A partir de la información presentada por el dueño del local, el análisis de los factores externos que afectan el desarrollo de la actividad, conocimiento del mercado y competidores dentro del rubro de la gastronomía; pudimos desarrollar la siguiente herramienta y sus estrategias a través de la siguiente matriz:

	<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Calidad del producto, comida de elaboración propia, reconocimiento de marca, buen servicio de delivery y atención al cliente en el lugar, la marca ya es conocida y muchos clientes fidelizados en Yerba Buena. Crecimiento constante que fue teniendo a lo largo de los 15 años que lleva la empresa en el mercado, ya que busca renovarse continuamente.</p>	<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Ubicación e infraestructura del bar, poca variedad de productos. Limitación en el espacio del bar actual para el nivel de ventas y la dinámica de atención al cliente (actualmente funciona como autoservicio). Posee un sistema de costeo ineficiente. Tampoco cuenta con una gran presencia en redes.</p>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Ganar participación en el mercado tanto de YB, como de aquellos que hacen turismo o vienen de otros lados a pasear. Ser más atractivos para los sponsors o publicidades debido a la mayor exposición y expansión en el mercado.</p>	<p><b>F-O:</b></p> <p>Aprovechar la buena reputación, la calidad distintiva del producto y el reconocimiento de la marca para ganar participación en el mercado de los turistas. Utilizar el crecimiento que está teniendo el negocio para aumentar la publicidad a través de sponsors.</p>	<p><b>D-O:</b></p> <p>Intensificar la promoción del negocio para que se conozca la mejor forma de llegar al lugar y poner énfasis en el autoservicio ya que representaría una ventaja en el tema salud (covid) debido al poco tiempo que se permanece en el establecimiento si se toma el pedido para llevar.</p>
<p><b>Amenazas:</b></p> <p>Gran variedad de fuertes competidores como Lola Mora, Los Hornos y La Leñita, por lo tanto, los clientes se diversifican. Estancamiento económico por la recesión actual debido al COVID-19, ya que este no solo afecta la salud sino también la economía tanto de la empresa como la de la sociedad. Aumento en el costo de los alimentos en consecuencia a la crisis económica actual. Cambio en los hábitos de los clientes post cuarentena.</p>	<p><b>F-A:</b></p> <p>Dada la amplia experiencia en gestión que tiene la empresa en el rubro gastronómico adaptarse y potenciar el ofrecimiento de sus productos por delivery.</p>	<p><b>D-A:</b></p> <p>Implementar un mejor sistema de costeo, como por ejemplo un JIT, permitiendo así, disminuir los costos de mantenimiento de los materiales y optimizar la producción. Implementar un sistema de publicidad en redes sociales para tener mayor presencia en el mercado local, inhibiendo a los competidores y satisfaciendo las nuevas formas de consumir.</p>

Matriz 1, FODA, Fuente: elaboración propia.

## Palancas de Control:

Aprovechando la buena predisposición del dueño, decidimos indagar un poco más en la situación actual de la actividad de la empresa desarrollando la herramienta de las 4 palancas de control de gestión:

- **Sistema de creencias:** el dueño emplea un estilo de liderazgo orientado hacia las personas. Logró transmitir los valores que deseaba para su organización, los cuales se ven reflejados en el espíritu familiar logrando así, el compromiso existente de sus empleados. A pesar de que no hay un credo, misión, visión, ni valores formalizados, la empresa cuenta con una cultura muy arraigada.
- **Sistema de límites:**
  - *Límites de conducta comercial:*
    - El negocio promueve una conducta ética de sus empleados a la hora de gestionar los cobros a sus clientes.
    - Prohibiciones explícitas en cuanto a divulgar el proceso de elaboración de su producto principal.
    - No cuenta con un diseño organizacional formal.
    - Tampoco cuenta con manuales de funciones y procedimientos.
  - *Límites de conducta estratégica:*
    - El dueño busca no superar los límites establecidos en el presupuesto maestro, siempre conservando la calidad de sus productos. Lo cual lo destaca en el mercado local. planificación estratégica, sistemas de presupuestación de capital.
    - El dueño busca abrir una unidad de negocio en San Miguel de Tucumán, a fin de lograr instalarse y ser reconocido a nivel provincial.
- **Sistemas de diagnóstico y control:**
  - La encargada de caja y distribución realiza un arqueo de caja ficticio al finalizar cada turno de trabajo.
  - Para realizar el control de stock, al finalizar cada turno se realiza un conteo de bandejas (cada una contiene aproximadamente 48 empanadas). Este conteo no es unitario, por lo que no permite un conocimiento exacto de la cantidad de unidades disponibles para la venta.
  - En base a los resultados arrojados en los ítems anteriores, el dueño estima el nivel de ventas diario.
- **Sistemas de control interactivo:**
  - Carecen totalmente de reuniones de avance
  - Carece de sistemas de incentivos.
  - No cuentan con una planificación de objetivos que acompañen la implementación de la estrategia del negocio.

## Mapa estratégico:

Indagando sobre otra pregunta de investigación planteada al principio del trabajo, inferimos que no cuentan con objetivos formalizados o una planificación estratégica en el tiempo, es por eso que decidimos aplicar la herramienta del mapa estratégico plasmando una serie de objetivos separados en 4 áreas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje:

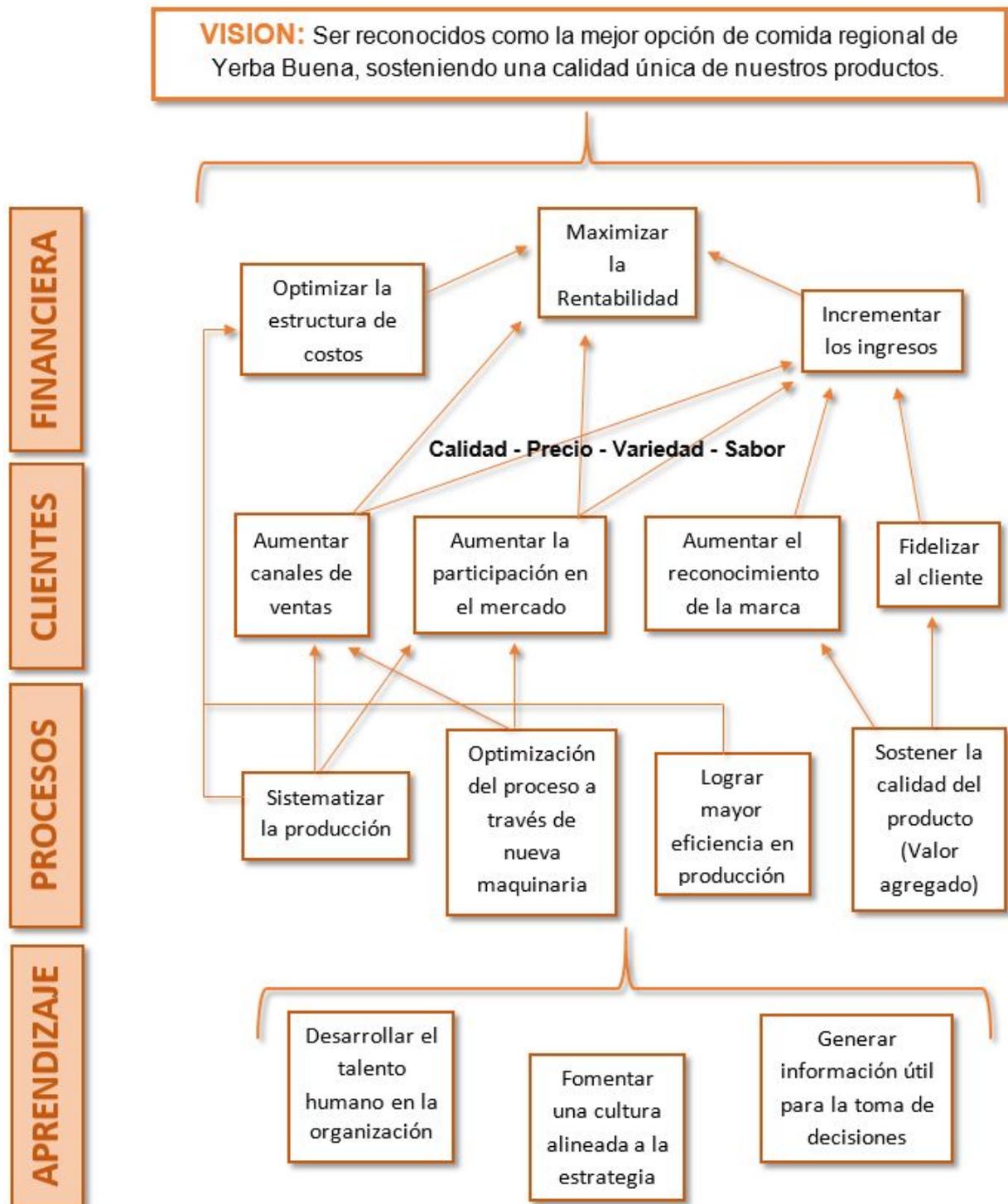


Figura 2, Mapa Estratégico, Fuente: elaboración propia.

### Factores clave de éxito:

En base al análisis de la situación interna de la empresa y la situación del entorno actual, consideramos que los factores clave de éxito con los que cuenta Lo del Cordero actualmente son:

- Personal capacitado para la gestión con el cliente
- Clientes satisfechos
- Capacidad de producción de la MO
- Velocidad en las entregas en el local y haciendo delivery
- Calidad en los insumos para el producto final
- Calidad y sabor de las empanadas

### Centros de Responsabilidad:

En base al organigrama propuesto al dueño de “Lo del Cordero”, se podrían implementar dos centros de responsabilidad, dirigidos cada uno por la encargada responsable. Estos centros serían:

**- Centro Caja y Distribución:** Este es un centro de utilidades, ya que se miden tanto los ingresos ocasionados por las ventas y los gastos por distribución del producto terminado.

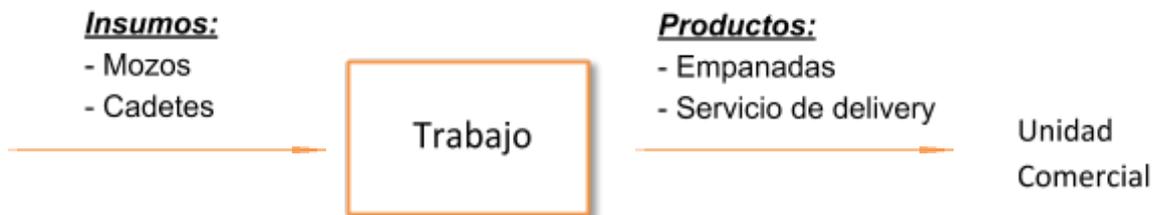


Figura 3, Centro de Responsabilidad, Fuente: elaboración propia.

**- Centro de Cocina:** Es un centro de gastos mensurables, ya que pueden medirse sus insumos en términos monetarios y sus productos en términos físicos.



Figura 4, Centro de Responsabilidad, Fuente: elaboración propia.

## Presupuesto:

A continuación tomaremos en cuenta para el relevamiento de datos mensuales y el presupuesto maestro, el principal producto de la empresa: la empanada.

Datos	
Unidades Vendidas	48.000
Precio de Venta Unitario	\$45,83
Costo de Materiales Directos Unitarios	
Harina	\$1
Grasa	\$0,3758
Carne	\$0,1040
Cebolla	\$0,20
Huevo	\$1,4162
Condimentos	\$0,035
Costo de Mano Directa Unitario x hs	\$120
Hs de MO requeridas por unid.	0.1667 hs
Datos	
Costo Indirecto Variable Unitario	
Centro de Amasado	\$1,39
Centro de Armado	\$2,78
Costo Indirecto Fijo de Producción	
Centro de Amasado	\$5.100
Centro de Armado	\$2.100
Costo Fijo de Administración	\$70.000
Costo Fijo de Comercialización (Distribución)	\$60.000

Tabla 1, Datos Financieros, Fuente: elaboración propia.

Análisis de desempeño							
EERR NOVIEMBRE 2020 - Variaciones							
	Real	Var. Presupuesto Flexible		Presupuesto Flexible	Var. Volumen de Vta.		Presupuesto Maestro
<b>Uds. Vendidas</b>	51.500,00	0,00	-	51.500,00	3.500,00	F	48.000,00
<b>Ventas</b>	2.575.000,00	214.755,00	F	2.360.245,00	160.405,00	F	2.199.840,00
<b>Costos Variables</b>							
<b>Materiales Directos</b>	177.314,50	16.068,00	D	161.246,50	10.958,50	D	150.288,00
<b>Mano de obra</b>	1.133.226,60	103.020,60	D	1.030.206,00	70.014,00	D	960.192,00
<b>Costos indirectos variables</b>	200.160,00	0,00	-	200.160,00	0,00	-	200.160,00
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>1.064.298,90</b>	<b>95.666,40</b>	<b>F</b>	<b>968.632,50</b>	<b>79.432,50</b>	<b>F</b>	<b>889.200,00</b>
<b>Costos Fijos</b>							
<b>Costos indirectos fijos</b>	7.200,00	0,00	-	7.200,00	0,00	-	7.200,00
<b>Costos de administración</b>	77.000,00	7.000,00	D	70.000,00	0,00	-	70.000,00
<b>Costos de comercialización</b>	80.000,00	20.000,00	D	60.000,00	0,00	-	60.000,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>900.098,90</b>	<b>68.666,40</b>	<b>F</b>	<b>831.432,50</b>	<b>79.432,50</b>	<b>F</b>	<b>752.000,00</b>

Tabla 2, EERR Noviembre 2020, Fuente: elaboración propia.

## Nivel 1

Variación del presupuesto estático = Resultado real - monto del presup. estático  
Variación del presupuesto estático = **\$148.098,90**

## Nivel 2

Variación del volumen = Monto del presup. flexible - monto del presup. estático  
Variación del volumen = **\$79.432,50**

Variación del presup. flexible = Resultado real - monto del presup. flexible  
Variación del presup. flexible = **\$68.666,40**

## Nivel 4

### Variación CMOD

Variación Precio = (Precio real de MO - Precio presup. de MO) x cantidad real de MO (Hs)  
Variación Precio = **\$103.020,60**  
Variación Eficiencia = (Cantidad real de MO (hs) - Cantidad presupuestada de MO (hs) ) x Precio presup. de MO para unidades reales  
Variación Eficiencia = **\$0,00**

### Análisis Estratégico de la Rentabilidad:

En base al análisis FODA previamente realizado e intercambiando opiniones con el propietario de "Lo Del Cordero", propusimos se implemente una nueva estrategia basada en la diferenciación, a los fines de mejorar la rentabilidad que se obtuvo en el periodo anterior. Tomando estos períodos en forma mensual.

Con la aplicación de esta herramienta de gestión, podremos al final del período, identificar y evaluar los componentes de la rentabilidad, a los fines de explicar, analizar e inferir si la aplicación de la estrategia de diferenciación fue exitosa. Confeccionaremos un EERR real de inicio que se comparará con el EERR real del final de periodo, para identificar las variaciones que se produjeron.

Estado de Resultados		
	Octubre 2020	Noviembre 2020
Unidades Vendidas (mensuales)	47.300	51.500
Ventas	\$2.128.500,00	\$2.575.000,00
Costo de Productos Terminados y Vendidos	\$1.239.733,00	\$1.510.701,10
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>\$888.767,00</b>	<b>\$1.064.298,90</b>
Costos Fijos:		
Costo Indirecto Fijo de Producción	\$7.200,00	\$7.200,00
Costo de Administración	\$63.000,00	\$77.000,00
Costo de Comercialización	\$54.000,00	\$80.000,00

<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$764.567,00</b>	<b>\$900.098,90</b>
----------------------	---------------------	---------------------

Tabla 2, Presupuesto Maestro, Fuente: elaboración propia.

<b>ANÁLISIS</b>		
<b>COMPONENTE DE CRECIMIENTO</b>		
Efecto del crecimiento de los ingresos	\$189.000,00	F
Efecto del crecimiento sobre los costos para costo variable	\$40.000,00	D
Efecto del crecimiento en los costos para los costos fijos	\$0,00	
<b>COMPONENTE RECUPERACIÓN DEL PRECIO</b>		
Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos	\$257.500,00	F
Efecto de la recuperación del precio sobre los costos variables	\$270.968,10	D
Efecto de la recuperación del precio sobre los costos fijos	0	
<b>COMPONENTE DE PRODUCTIVIDAD</b>		
Efectos de la productividad sobre los costos para costos variables	0	
Efectos de la productividad sobre los costos para costos fijos	0	
<b>CAMBIO EN LA UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$135.531,90</b>	

Tabla 3, Análisis de Componentes, Fuente: elaboración propia

### Cuadro de mando integral:

A partir de nuestra propuesta de un mapa estratégico con objetivos concretos separados en aspectos financieros, clientes, procesos y aprendizajes; decidimos complementar con la confección de un cuadro de mando integral. El cual incluye los objetivos previamente fijados, sus indicadores, metas e iniciativas a implementar.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
<b>FINANCIEROS</b>			
<b>Maximizar la Rentabilidad</b>	- ROA - ROE	Aumentar el nivel de ventas por lo menos un 10%	- Realizar un análisis financiero para evaluar la posibilidad de la apertura de una nueva sucursal
<b>Optimizar la estructura de costos</b>	- Estructura de costos de producción	Establecer objetivos a cumplir por parte de la mano de obra directa	
<b>Incrementar los ingresos</b>	- Flujo de efectivo	Incrementar los ingresos de efectivo en un 15%	

<b>CLIENTES</b>			
<b>Aumentar canales de ventas</b>	- Renovación de clientes - Porcentaje de ventas a nuevos clientes	Lograr ser más competitivos diferenciándose de los competidores. Por lo que se pretende alcanzar la tasa de captación en un 10%.	- Aumentar canales de ventas y atraer nuevos clientes a través de mayor publicidad e interacción en redes sociales, lo que aumentará a su vez la participación en el mercado
<b>Aumentar la participación en el mercado</b>	- Participación en el mercado	La empresa pretende mantener un ritmo constante de crecimiento de un 10% a 15% por ciento anual.	
<b>Aumentar el reconocimiento de la marca</b>	- Índice de Reconocimiento de la Marca - Índice de Comentarios en Redes Sociales. - Tasa de gastos	Incrementar el reconocimiento de la firma en Yerba Buena a través del uso de redes sociales.	- Realizar una investigación de mercado para posicionarnos en la mente de los clientes, y evaluar la apertura de una nueva sucursal
<b>Fidelizar el cliente</b>	- Tasa de fidelidad	Lograr un alto engagement con nuestros clientes de tal manera que sean fieles compradores de nuestros productos	

<b>PROCESOS</b>			
<b>Sistematizar la producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de costos de producción</li> <li>- Productividad de la mano de obra</li> </ul>	Lograr la sistematización del 80% de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar nuevas maquinarias a través de créditos para afrontar gradualmente la inversión, y así disminuir desperdicios y tiempos en la producción</li> </ul>
<b>Optimización del proceso a través de nueva maquinaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempos de producción</li> <li>- Eficiencia del proceso</li> <li>- Capacidad Utilizada</li> <li>- Duración del proceso</li> <li>- Porcentaje de costos de desperdicios</li> </ul>	Disminuir los desperdicios en un 20% Reducir los tiempos de producción en un 30%	
<b>Lograr mayor eficiencia en producción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia de la producción</li> <li>- Tasa de activos ociosos</li> </ul>	Lograr una eficiencia en producción entre un 80% y 85%	
<b>Sostener la calidad del producto (Valor Agregado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración de proveedores</li> <li>- Calidad de las compras</li> <li>- Valor agregado</li> <li>- Calidad de la Producción</li> </ul>	Incrementar la calidad del producto en un 100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener una relación formal con los proveedores a través de acuerdos preestablecidos comprometiéndose estos a brindar la calidad de siempre en sus productos</li> </ul>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
<b>Desarrollar el talento humano en la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación</li> </ul>	Buscar asesoramiento Invertir en capacitaciones y sistemas de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instruir al personal en el uso de nuevas tecnologías, capacitar y brindarles herramientas a los trabajadores para incrementar sus habilidades blandas</li> </ul>
<b>Fomentar una cultura alineada a la estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Índice de Capacitación</li> </ul>	Compromiso por parte de todos los miembros del negocio	
<b>Generar información útil para la toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de costos</li> </ul>	Adquirir maquinaria de última generación Invertir en un sistema informático para el control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reuniones semanales para tratar los aspectos más destacados y hacer una retroalimentación grupal entre los miembros del negocio</li> </ul>

Figura 5, Cuadro de Mando Integral, Fuente: elaboración propia.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En base a lo analizado anteriormente y la información obtenida a partir de la aplicación de las diferentes herramientas proponemos al dueño del local una serie de acciones para efectivizar el proceso, la implementación de la estrategia y la mejora de los controles de gestión:

- Hacer un relevamiento de los costos actualizados para poder elaborar un presupuesto estático mensual con el fin de poder elaborar un presupuesto real y flexible al finalizar el cursado, permitiendo realizar el análisis de las variaciones que resulten.
- Formalizar la conducta comercial, a través del diseño organizacional de la empresa el cual permitirá hacer una correcta segregación de funciones.
- Confección e implementación de manuales de funciones y procedimientos a los fines de optimizar, principalmente, el proceso de producción.
- Implementar un sistema de presupuestación de capital como conducta estratégica, a fin de permitir la apertura de un nuevo local en una ubicación estratégica, buscando que pueda lograrse una rentabilidad aproximada a la del local de Yerba Buena.
- Sería interesante también formalizar el sistema de creencias, dar a conocer a los empleados misión, visión y valores así no queden solo en la mente del dueño.
- La elaboración de un credo, ya que creemos que es fundamental para acompañar y reforzar la cultura arraigada que tiene la empresa.
- Buscar en el corto plazo invertir en estructura sobretodo en la parte de la cocina para lograr una mejor distribución de la producción y realizarla más efectivamente.
- Designar responsables de las diferentes áreas para poder hacer reuniones estratégicas y de avances (metodologías ágiles).
- Invertir en un buen sistema de información integral, proponiendo el uso de las metodologías ágiles, por ejemplo scrum.

## CONCLUSIÓN

A partir de la investigación realizada, entrevistas al dueño del local, observaciones presenciales del desarrollo de la actividad y cuestionarios a los empleados, pudimos aplicar ciertas herramientas y técnicas que combinadas con la información sesgada obtenida y junto al marco teórico de la asignatura pudimos inferir ciertas propuestas correctivas que creemos aumentarán la rentabilidad del negocio, permitirán sostener la imagen de la marca en el rubro, mejorar la toma de decisiones, implementar un pensamiento más estratégico y realizar controles que optimicen la producción y las ventas.

## APÉNDICE

### Preguntas para entrevista semi estructurada:

**Objetivo:** La siguiente entrevista está enfocada en conocer el sistema de control interno, identificando fortalezas, debilidades o ausencias de controles, a los fines de definir sectores críticos y posibles soluciones.

Dueño:

#### **Controles:**

- ¿Qué proceso de control se realiza en el arqueo de caja?
- ¿Cómo se realiza el control de stock de mercaderías e insumos?
- ¿Cómo se realiza el control de stock de productos terminados y sus movimientos (altas y bajas de stock)?
- ¿Cómo controlan las horas trabajadas?
- ¿Existen separaciones de funciones? Por ejemplo, ¿el que realiza los cobros, es el mismo que el que realiza los pagos?
- ¿Cómo se controla la calidad de los productos? ¿Existe algún tipo de estándar de productos?

#### **Procesos:**

- ¿Cómo es el proceso de reposición de insumos?
- ¿Cómo es el proceso de reposición de productos terminados (empanadas)?
- ¿Cómo y quién realiza las liquidaciones de sueldos?
- ¿Cómo se realizan los pagos?
- ¿Cómo se realizan los cobros?
- ¿Cómo es el proceso de ventas?
- ¿Cómo es el proceso de delivery?
- ¿Existen sistemas de información?

#### **Observación:**

Cocineros:

- ¿Llega en horario a su trabajo?
- ¿Cumple con las horas de su jornada completa?
- ¿Mantiene su área de trabajo limpia y ordenada?
- ¿Tiene la cantidad de materia prima establecida para realizar los productos?
- ¿Existe una coherencia entre los insumos solicitados por el cocinero con la producción efectivamente conseguida?
- ¿Respeta los estándares de calidad del producto?
- ¿Es el encargado de realizar los pedidos de insumos?
- ¿Manipula stock de insumos y productos?

## ANEXO

Ficha de Observación. Empresa: "Lo Del Cordero"	
Fecha:	
<b>Datos del entrevistado</b>	
Nombre y apellido:	
Puesto: <b>Cocinero</b>	
<b>Objetivo:</b>	Observaremos como se desenvuelve el personal de cocina en sus puestos de trabajo, a los fines de identificar incumplimiento o falta de normas laborales, inconsistencias en el proceso de elaboración y, en el manejo de stock de insumos y productos terminados
<b>Preguntas</b>	
1- ¿Cumplen el horario de ingreso a su trabajo?	
2- ¿Cumplen con las horas de su jornada laboral?	
3- ¿Mantienen su área de trabajo limpia y ordenada?	
4- ¿Se encuentran definida las cantidades de materia prima necesarias para elaborar los productos?	
5- ¿Existe coherencia entre insumos solicitados con la producción efectivamente lograda?	
6- ¿Respetan los estándares de calidad del producto? ¿Se encuentran definidos?	
7- ¿Quién es el encargado de realizar los pedidos de insumos?	
8- ¿Manipulan stock de insumos y productos terminados?	

Figura 6, Ficha de Observación: Cocinero, Fuente: elaboración propia.

Entrevista. Empresa: "Lo Del Cordero"	
Fecha:	
<b>Datos del entrevistado:</b>	
Nombre y apellido:	
Puesto: <b>Dueño</b>	
<b>Objetivo:</b>	La siguiente entrevista está enfocada en conocer los procesos internos, identificando fortalezas y debilidades, a los fines de definir procesos críticos y realizar recomendaciones para su mejora.
<b>Preguntas</b>	
1- ¿Cómo es el proceso de reposición de insumos?	
2- ¿Cómo es el proceso de reposición de productos terminados?	
3- ¿Cómo y quién realiza las liquidaciones de sueldos?	
4- ¿Cómo se realizan los pagos?	
5- ¿Cómo se realizan los cobros?	
6- ¿Cómo es el proceso de ventas?	
7- ¿Cómo es el proceso de delivery?	
8- ¿Existen sistemas de información?	

Figura 7, Entrevista al Dueño, Fuente: elaboración propia.

<b>Entrevista. Empresa: Lo Del Cordero</b>	
Fecha:	
<b>Datos del entrevistado:</b>	
Nombre y apellido:	
Puesto:	<b>Dueño</b>
<b>Objetivo:</b>	La siguiente entrevista está enfocada en conocer el sistema de control interno, identificando fortalezas, debilidades o ausencias de controles, a los fines de definir sectores críticos y posibles soluciones.
<b>Preguntas</b>	
	<ol style="list-style-type: none"><li>1- ¿Qué proceso de control se realiza en el arqueo de caja?</li><li>2- ¿Cómo se realiza el control de stock de mercaderías e insumos?</li><li>3- ¿Cómo se realiza el control de stock de productos terminados y sus movimientos?</li><li>4- ¿Cómo controlan las horas trabajadas?</li><li>5- ¿Existen separaciones de funciones? Por ejemplo, ¿el que realiza los cobros, es el mismo que el que realiza los pagos?</li><li>6- ¿Cómo se controla la calidad de los productos? ¿Existe algún tipo de estándar de productos?</li></ol>

Figura 8, Entrevista al Dueño, Fuente: elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Sistemas de Control de Gestión** - Anthony R. y Govindarajan V. *Capítulos 1, 2 y 3.*
- **Control de Gestión Empresarial** – Pérez - Carballo Veiga, J. *Capítulo 1.*
- **Palancas De Control** - Robert Simons. *Capítulos 1, 2, 3, 4 y 5.*
- **Administración de Costos, Contabilidad y Control** – Hansen R. y Mowen M. *Capítulo 8.*
- **Sistemas de Control de Gestión** – Anthony R. y Govindarajan V. *Capítulos 4, 11 y 13.*
- **Control de Gestión Empresarial** - Pérez - Carballo Veiga, J. *Capítulo 7.*
- **Indicadores de gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos** - Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. *Capítulos 1, 3 y 4.*
- **The Excecution Premium.** Kaplan y Norton. *Capítulo 1.*
- **Cuadro de Mando Integral.** Kaplan y Norton. *Capítulos 1 a 7.*