



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



TRABAJO FINAL:

Diseño e implementación de herramientas de control de gestión en empresa familiar.

Autora: Rulli, Paulina. DNI: 40.215.842. paulinarulli@gmail.com

Tutor: Lic. García Javier Antonio. jagarcia@face.unt.edu.ar

Materia: Opción de Práctica Profesional

Modalidad: Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración
en Situación Laboral de Revista o Ambiente Real





ÍNDICE

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Modalidad.....	4
4. La empresa.....	4
5. Contexto de la empresa.....	4
6. Planteamiento del problema u oportunidad.....	5
7. Preguntas de investigación.....	5
8. Objetivos:	
8.1. Objetivo general.....	5
8.2. Objetivos específicos.....	5
9. Marco Teórico.....	5
10. Marco Metodológico:	
10.1. Enfoque y diseño.....	9
10.2. Justificación y viabilidad.....	10
10.3. Instrumentación.....	10

Aplicación

11. Empresa familiar.....	11
12. Estrategia.....	12
13. Arquitectura organizacional.....	12
14. Sistemas de palancas de gestión	
14.1. Sistema de creencias.....	14
14.2. Sistema de límites.....	15
14.3. Sistema de control interactivo.....	17
14.3.1. Análisis FODA.....	18
14.3.2. Estrategias FO-FA-DO-DA.....	19
14.4. Sistema de control y diagnóstico.....	19
14.4.1. Factores claves de éxito.....	20
15. Indicadores.....	20
16. Tablero operativo para sector cobranza.....	22
17. Recomendaciones.....	28
18. Conclusiones.....	28
19. Anexo.....	29
19.1. Método SERVQUAL.....	29
20. Referencias.....	31



1. RESUMEN

Hoy en día, las empresas enfrentan condiciones de gran competencia, ya no solo compiten con su entorno cercano, sino que, gracias a tecnologías nuevas, se enfrentan al mundo entero, junto a cambios de tipo social y económico. Estas condiciones les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento.

Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en las empresas e implementar sistemas de control de gestión. Es una necesidad de las empresas familiares quienes representan 75% de las empresas nacionales en Argentina. (Miskoski. 2016).

Para el presente trabajo se analizó Moto Sáenz Peña, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986.

A partir de procesos y observaciones realizadas en la empresa, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no están debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara.

Por tanto, se descubre la necesidad de herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña. Así, el objetivo del presente trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión en una empresa familiar.

El enfoque metodológico del trabajo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. Se trata de una investigación interpretativa con diseño de Investigación-Acción, siendo el objetivo comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Palabras claves: Control de gestión - Formalización de procesos - Herramientas de gestión - Empresa familiar



2. INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas se han enfrentado a grandes dificultades en los últimos años, y muchos expertos coinciden en que la falta de coordinación en la gestión es uno de los factores que han obstaculizado su crecimiento. El control de gestión es precisamente el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

El presente trabajo de Práctica profesional de la Licenciatura en administración se realizó en Moto Sáenz Peña, una empresa familiar ubicada en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986. Se observó una falta de formalización de los procesos, definición de los puestos y profesionalización de los mismos. No se encuentra definida formalmente lo que se trata de estrategia y objetivos. En cambio, se puede observar que muchas decisiones se toman en el momento del problema sin un parámetro o, en caso de existir, no son completamente cumplidos.

Por ello que el problema principal a estudiar en el presente trabajo es dicha carencia de estructuración, formalización y de objetivos definidos, junto con sus respectivas relaciones, que intervienen en todo el sistema de entrega de valor a los clientes. El objetivo del trabajo es diseñar, formalizar e implementar herramientas de control de gestión.

La eficiencia de un sistema de control de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que serán monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

Las etapas que se llevaron a cabo durante el desarrollo y posterior al análisis de la empresa en cuestión fueron: observación de los puestos, trabajo en empresa, entrevistas semiestructuradas y reuniones con empleados y directorio, recolección de datos, análisis de la base de datos, relevamiento de documentación, creación de sistemas de palancas de gestión junto a sus correspondientes herramientas (misión, visión, valores, organigrama, FODA, manuales de tareas, factores claves de éxito, indicadores, entre otros), así también participación y dirección de reuniones grupales del equipo estratégico. Una vez finalizadas las palancas de gestión se continuó específicamente en el sector de cobranzas, con indicadores de control de gestión y un tablero operativo de cobranzas realizado mediante el programa Power BI.



3. MODALIDAD

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real” en el contexto de una empresa familiar de rubro comercial de San Miguel de Tucumán.

4. LA EMPRESA

La empresa analizada se encuentra en San Miguel de Tucumán y tiene sus inicios en el año 1986.

Moto Sáenz Peña nació de la mano de dos amigos, Hugo y Daniel, quienes se propusieron emprender en el rubro de reparación y reventa de autos. Iniciaron en casa de uno de los socios sin conocimiento alguno. Como el negocio en ese entonces no del todo rentable, decidieron incursionar en el rubro de repuestos de motos, en ese entonces un rubro viable. Así es como nació Moto Sáenz Peña SH.

Luego, en 2014, Hugo fallece por cáncer y antes de ello, el mismo decidió vender su parte de la empresa a Daniel con el objetivo de que en el futuro no haya problema de intereses con su descendencia. Ese mismo año, 2 de los hijos de Daniel tomaron las riendas del negocio, cada uno en una gerencia (uno comercial y otra financiera/administrativa) ya que tenían estudios y motivación sobre los negocios.

Hoy en día la empresa es una sociedad unipersonal, en curso de cambio de persona jurídica, ya que se decide transferir lentamente a los hijos la totalidad de Moto Sáenz Peña. Por ello, el fundador no ejerce el 100% de su puesto como directivo, sino sus hijos.

Hoy Moto Sáenz Peña cuenta con 7 sucursales incluida casa central, ventas al NOA y espera expandirse a otras provincias y con objetivo futuro a la exportación.

Actualmente, la empresa cumple 35 años de trayectoria en el rubro, razón por la cual se encuentra en constante cambio y en un proceso de mejora en casi todos sus procesos y proyectos.

5. CONTEXTO DE LA EMPRESA

A partir del trabajo, observaciones realizadas en la empresa y entrevistas, se puso en manifiesto que, al ser una empresa familiar, la misma no inició de manera organizada, estructurada ni de manera profesional, sino más bien trabajaban con estrategias emergentes a las situaciones del día a día. Siendo así, los mandos superiores e inferiores no están debidamente definidos, existiendo labores que no tienen relación con el puesto en sí, debido a la inexistencia de descripciones de puestos clara. Además, algunos puestos desconocen hacia quienes responden como jefe o encargado. Hoy en día, se busca personal capacitado y profesional para lograr un mayor crecimiento de la empresa, analizando cada puesto y sus procesos de mejora.

Por tanto, se descubre la necesidad de herramientas de control de gestión para solventar el alto crecimiento que posee Moto Sáenz Peña.



6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

Actualmente en la empresa donde se realizará el trabajo de campo, se observa una falta de formalización de los procesos, definición de los puestos y profesionalización de los mismos. No se encuentra definida formalmente lo que trata de estrategia, estructura, objetivos, entre otros.

En cambio, se puede observar que muchas decisiones se toman en el momento del problema sin un parámetro o, en caso de existir, no son completamente cumplidos.

Por ello que el problema principal a estudiar en el presente trabajo es dicha carencia de estructuración, formalización y de objetivos definidos, junto con sus respectivas relaciones, que intervienen en todo el sistema de entrega de productos de valor a los clientes.

Las pequeñas y medianas empresas se han enfrentado a grandes dificultades en los últimos años, y muchos expertos coinciden en que la falta de coordinación en la gestión es uno de los factores que han obstaculizado su crecimiento. El control de gestión es precisamente el proceso que tiene como objetivo organizar la planificación y evaluación de los resultados de una empresa para mejorar su rendimiento.

7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión que son posibles de implementar en Moto Sáenz Peña?
- ¿Qué mecanismo de control son necesarios para Moto Sáenz Peña?

8. OBJETIVOS

8.1. Objetivo general

- Elaborar un plan de implementación de control de gestión dentro de empresa familiar “Moto Sáenz Peña”.

8.2. Objetivos específicos

- Diseñar herramientas de control de gestión
- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Evaluar los sistemas de control de gestión

9. MARCO TEÓRICO

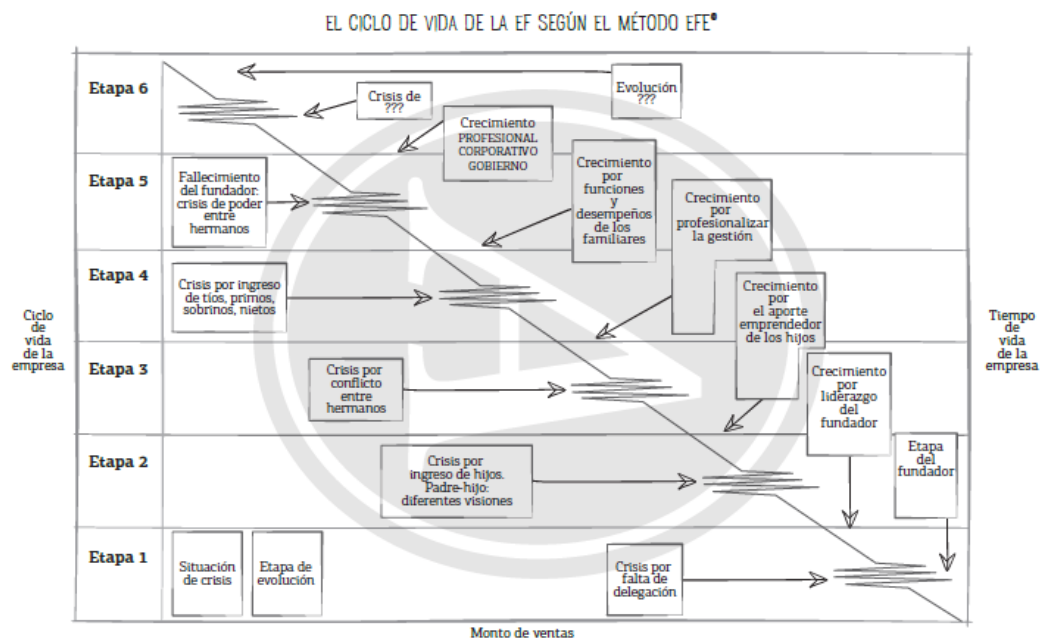
Empresas Familiares

Santiago Dodero (2002) declara que en general se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que la define no es su tamaño ni su calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un



mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

También, Santiago Dodero (2019) en su libro “el método EFE” propone un método de empresas familiares exitosas –EFE–, que sirva como guía para quienes estén interesados en saber cómo conseguir que una EF pueda ser exitosa en un mundo globalizado y tan competitivo como el actual. El Método EFE® está focalizado en los estilos de liderazgo de los directivos familiares (fundadores y sucesores), en el ingreso de los hijos a la empresa, en el trabajo intergeneracional familiar, en el de los hermanos, en cómo lograr trabajar en equipo con familiares, y en cómo introducir las mejores prácticas de comunicación, de resolución de conflictos, de gobierno de la empresa y de la familia empresaria, y en planear la sucesión.



Ciclo de vida de la Empresa familiar según Método Efe. Fuente: Dodero, Santiago (2019). El método EFE.

En este contexto, la carencia de profesionalización, es causal de que las empresas no crezcan generando crisis que podrían terminar con la muerte de las mismas. Ángel Meroño define la profesionalización de las empresas familiares como la idoneidad que tienen los directivos y los sistemas de gestión, que permiten el funcionamiento eficiente de la propiedad familiar. (Meroño 2009)

Por otro lado, es importante destacar la importancia de la documentación de procesos ya que tiene una utilidad palpable, es una tarea dinámica que busca la mejora continua de la empresa. Nos permite conocerla y comprenderla mejor, establecer objetivos y orientar al personal hacia la consecución de estos.

Control de gestión

Control de Gestión es el proceso administrativo que comprende el análisis permanente de las desviaciones entre objetivos y realizaciones, y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos. Por ello se procura aplicar un proceso de implantación de la estrategia; analizar los tipos de



control empleados en la organización; determinar el grado de desarrollo de las palancas de control, determinar indicadores; desarrollar un mapa estratégico y elaborar un cuadro de mando integral. A su vez, resulta crucial establecer objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo; determinar iniciativas estratégicas para lograr los mismos a través de una relación causa-efecto y generar información adecuada que permita la toma de decisiones gerenciales.

El objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de lo que se llama "congruencia de las metas"

Sistemas de palancas de control

Robert Simons (1995) desarrolló, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

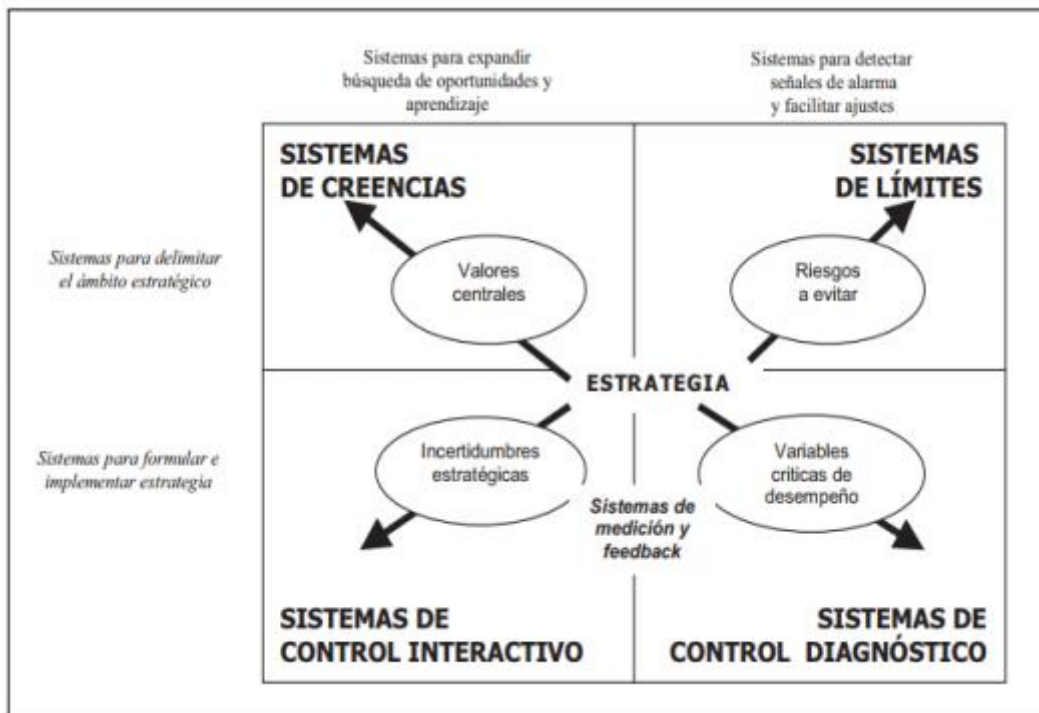


Ilustración extraída de Simons R. (1995). *Palancas de control*.

En la anterior figura se observa la estrategia comercial. En el segundo nivel se introducen cuatro elementos claves que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

1) **Sistemas de creencias:** Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Esos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la firma. Un sistema formal de creencias se crea y se



comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y de propósitos. El propósito principal del sistema de creencias es inspirar y guiar la búsqueda y el descubrimiento en la organización.

2) **Sistemas de límites:** Demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. Aunque los sistemas de límites son esencialmente prohibitivos o negativos, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima.

3) **Sistemas de control interactivo:** Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para activar la investigación.

4) **Sistemas de diagnóstico de control:** Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Tres características distinguen a este sistema: la capacidad de medir los resultados de un proceso, la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. Estos sistemas intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimiento son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Las mismas influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo.

Tablero de comando operativo

Ballvé (2008) refiere que el tablero operativo es aquel que permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de las finanzas, compras, comercial, producción, logística, etc. de una empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El tablero debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

Cada proceso operativo podrías tener un tablero que permitiera dirigir a partir del mismo, cuyo usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa. Si el tema a monitorear es la clave del negocio, es lógico y deseable que sea utilizado también por el gerente general o dueño, en la medida en que le dé un uso adecuado.

Para empresas que cuentan con directores generales con alto contenido operativo en su trabajo, es bueno que se comience por tener información operativa, porque es la que él maneja, la que conoce.

Todos los días se toman decisiones y se dirige, por lo tanto, conviene hacerlo con información sistematizada. El tener información de períodos largos: mensual, trimestral, semestral, etcétera, hace que haya que hacer un esfuerzo especial para verla y analizarla, y en definitiva trabajarla. Si no hay información diaria los Tableros tienden a dejar de usarse.



Si el gerente general quiere implementar un tablero de control, parece recomendable comenzar por un tablero operativo que le sea propio, que le permita tener disponibilidad de la información, con el objetivo que sea el puente a la dirección de tipo estratégica.

10. MARCO METODOLÓGICO

10.1. Enfoque y diseño

El enfoque metodológico del presente trabajo de campo es cualitativo, debido a la naturaleza del fenómeno bajo estudio. El diseño de investigación corresponde a un estudio de Investigación- Acción, ya que el objetivo es comprender y resolver problemáticas específicas de la empresa, aplicando teoría y prácticas, centrándose en aportar información que guíe a la toma de decisiones.

Es una investigación con paradigma socio-crítico. El muestreo será de tipo no probabilístico.

10.2. Justificación y viabilidad

Se considera que la investigación es viable, puesto que se dispone de los recursos necesarios, como ser el apoyo por parte de la gerencia y personas de altos mandos en el desarrollo del trabajo, acceso a la información, además de contar con acceso a los softwares adecuados para llevarla a cabo.

10.3. Instrumentación

En primera medida, se recabará datos cualitativos mediante lectura de bibliografía relacionada con el tema, así también como observación en la empresa. Adicionalmente se realizarán entrevistas semiestructuradas para la recolección de datos, utilizando como instrumento un cuestionario guía; con la mayor cantidad de actores posibles, que estén involucrados en el proceso, tanto como empleados operativos, como personal de altos mandos y los dueños. También se procederá a revisión documental y de software para recabar información en la base de datos de la empresa.

Luego, se utilizará Microsoft SQL Server y Power BI para describir y modelar el comportamiento estructural del problema en cuestión. Microsoft SQL Server es un sistema de gestión de base de datos relacional, desarrollado por la empresa Microsoft. Power BI es una herramienta que permite obtener de manera fácil, información de valor de tus datos, trabajando desde Excel para analizarlos y visualizarlos de forma autónoma.



APLICACIÓN

11. EMPRESA FAMILIAR

El Método EFE parte de un concepto novedoso de ciclo de vida de la empresa familiar (EF), con las respectivas crisis que deberá superar. La finalidad es que las familias empresarias reconozcan las características específicas de las etapas que está transitando su empresa y las crisis propias de cada una de ellas. Y de esta manera, ayudarlas a tomar conciencia para que puedan aprender cómo superar cada crisis. (Doderó.2019)

- **Primera etapa:** Es la etapa inicial de la empresa, en la que los fundadores (Daniel y Hugo) iniciaron Moto Sáenz Peña. Ambos, con una clara visión, pasión y dedicación a la empresa fueron los impulsores para que hoy en día siga en pie. Se observaba un ambiente muy familiar entre dueños-empleados.
- **Primera crisis:** Al dividirse el mando entre dos socios, se pudo observar “las dos caras de la moneda” en lo que se refiere a delegación. Por un lado, Hugo se caracterizó por tener una gran pasión por lo que hace, estaba constantemente en la empresa, pero delegaba muy poco. En cambio, Daniel se caracterizó por su motivación continua en invertir en nuevas oportunidades que ayudarían al crecimiento de la empresa. También se caracterizó por tener la capacidad de delegar tareas y por confiar en sus pares para la ejecución de las mismas.
- **Segunda etapa:** En esta etapa los dueños fundadores aprenden a liderar e incorporar personal. Aquí se observó que un gran número del personal fue seleccionado en base a conocidos en común, familiares, amigos, etc. Si bien ejercían perfectamente sus tareas, no era un personal capacitado, profesional ni poseían puestos formales.
- **Segunda crisis:** Ante el ingreso de los hijos a la empresa se destaca la visión de los mismos. Daniel siempre fue una persona abierta a los cambios que sus hijos le sugerían, no poseían conflictos entre ellos ya que sus estilos de dirección eran similares. En cambio, por parte de la descendencia de Hugo, no se observó motivación ante el negocio, no eran ordenados ni responsables. Por esta razón es que su padre decide no permitirles la dirección de la empresa, dejando únicamente en el mando a los hijos de Daniel.
De los 3 hijos de Daniel, los dos menores fueron los que se interesaron en el negocio, iniciando por los puestos operativos como reposidores o cajeros.
- **Tercera etapa:** En 2014 la empresa sufre una gran pérdida ante el fallecimiento de Hugo, quedando al mando solo Daniel. A medida que transcurrían los términos legales de la sucesión, los hijos de Daniel fueron tomando riendas de la dirección de Moto Sáenz Peña.
Hoy en día se está transitando aún esta etapa, donde se busca personal mejor preparado, profesionalizar la empresa, hacerla más eficiente y desarrollar negocios que agreguen valor a la compañía familiar.



- **Tercera crisis:** Si bien los hijos no poseen un tipo de liderazgo ni personalidades similares, no tienen conflictos entre ellos. Se podría caracterizar como un “problema” o “crisis” la falta de comunicación de la toma de decisiones entre las áreas comercial y la administrativa/financiera, las cuales cada uno de ellos dirigen.

12. ESTRATEGIA

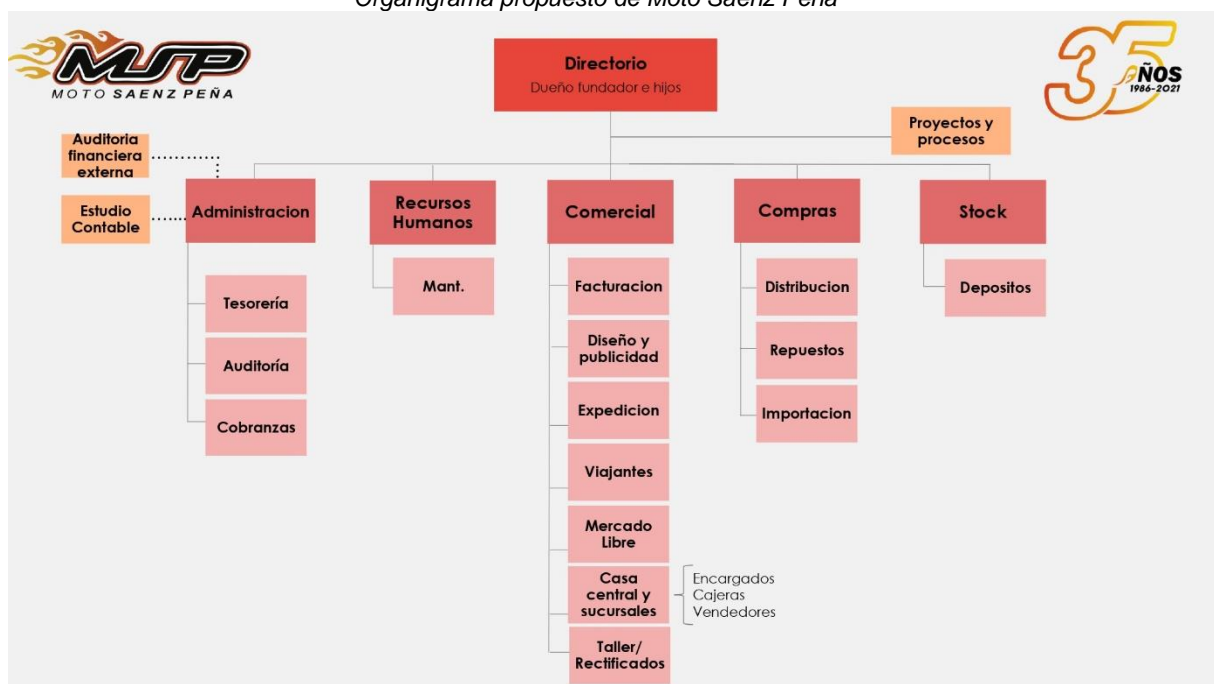
El uso más familiar reconoce a la estrategia como a un plan, o un curso de acción decidido conscientemente. El punto de vista de la estrategia como posición reconoce que las firmas eligen diferentes formas de competir en un mercado de productos. Pueden concentrarse en la diferenciación de productos, en el bajo costo o en grupos específicos de clientes. (Porter, 2008).

Respecto a la estrategia competitiva según Porter, Moto Sáenz Peña adopta una estrategia de diferenciación de producto. Sin embargo, no ofrecen a sus clientes el precio más elevado del mercado. Su propuesta de valor radica en el servicio, en crear una experiencia de compra satisfactoria para el cliente.

13. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Diseño organizacional: Moto Sáenz Peña no posee una estructura formal definida, pero teniendo en cuenta las entrevistas con agentes de la empresa y con colaboración y aprobación de uno de los dueños, se propuso el siguiente organigrama:

Organigrama propuesto de Moto Sáenz Peña



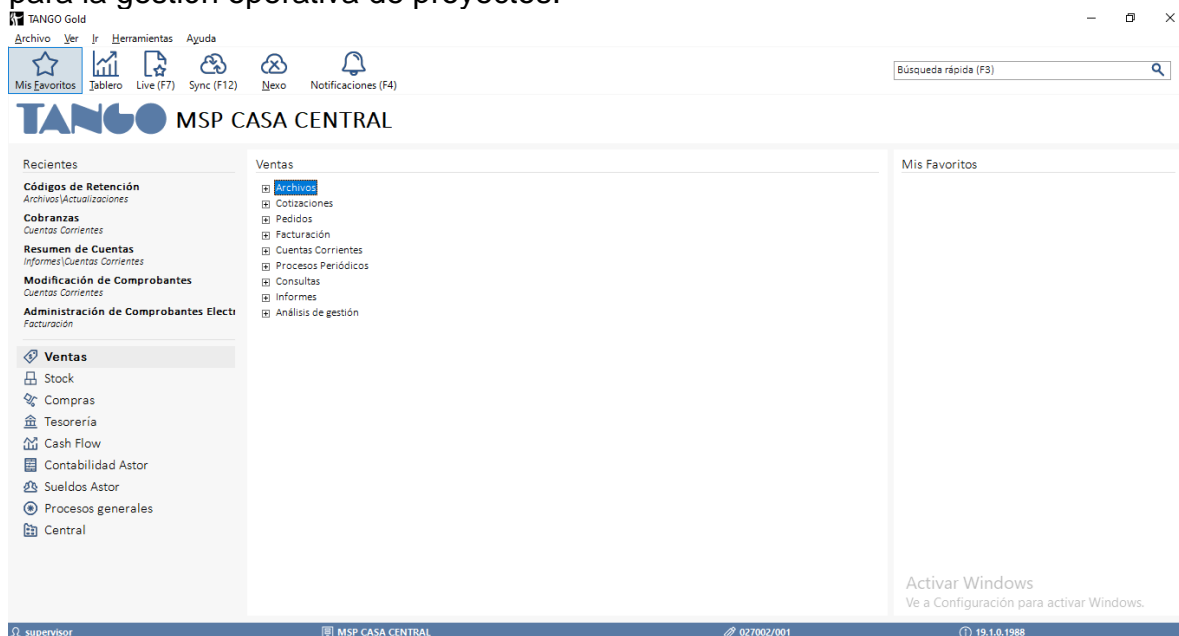
Fuente: Elaboración propia



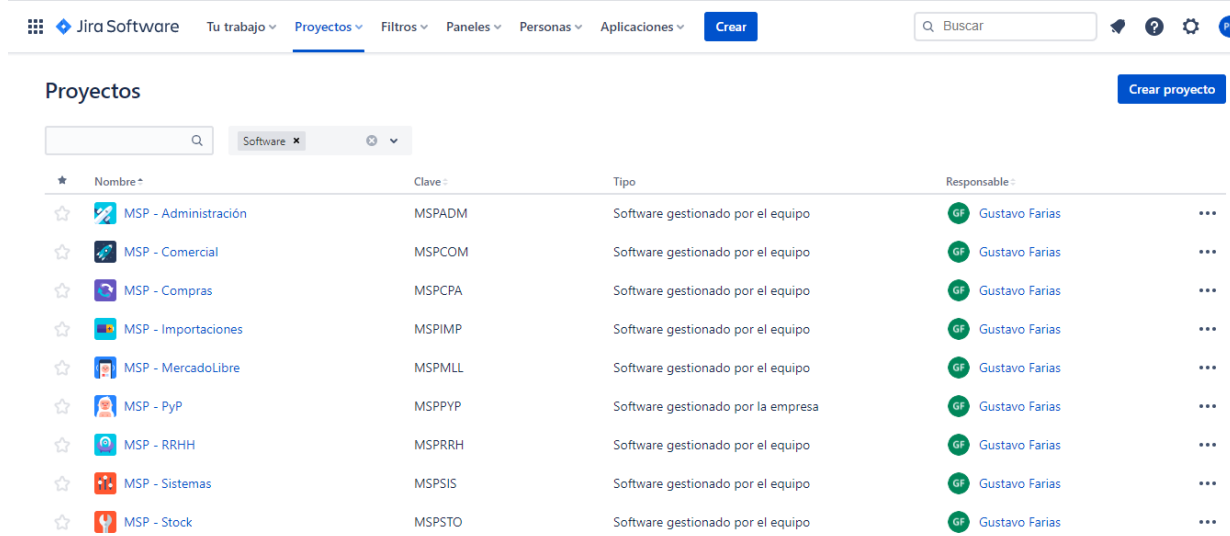
Como propuestas a futuro se pueden destacar: creación de la gerencia de marketing, conformada por diseño y publicidad, mercado libre y community manager. También, desarrollar de manera más exhaustiva la gerencia de recursos humanos.

Sistema de información: La empresa actualmente posee un soporte de software de gestión llamado Tango Gestión. Dentro de este software se maneja casi la totalidad de la empresa, ya que posee diversos módulos: Ventas, compras, stock, tesorería, auditoría, entre otros.

También se implementó este año Jira, que es una herramienta en línea para la administración de tareas de un proyecto, el seguimiento de errores e incidencias y para la gestión operativa de proyectos.



Inicio de Sistema de Gestión Tango. Fuente: imagen otorgada por la empresa



Inicio de Jira Software. Fuente: imagen otorgada por la empresa



Sistema de incentivos y recompensas: Actualmente Moto Sáenz peña no cuenta con un sistema de incentivos; no se otorgan incentivos remunerativos por objetivo cumplido o buen desempeño. Sin embargo, si se reconoce al empleado por tarea bien hecha. Como incentivos formalizados se podrían destacar el porcentaje de comisiones para vendedores y viajantes.

14. SISTEMAS DE PALANCAS DE CONTROL DE GESTION

14.1. Sistema de creencias

El sistema de creencias se considera como un sistema formal de un conjunto de definiciones explícitas que habilitan a los directivos para definir, comunicar y reforzar los valores básicos, el propósito, los objetivos y el destino de la empresa.

Las declaraciones de misión, visión, los credos y propósitos son usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y pueden considerarse parte de un sistema cuando son: formales, basados en información y cuando son usados por la gerencia para manejar o alterar los patrones de actividades de la organización. (Simons R. 1995)

Moto Sáenz Peña no contaba con declaración de misión y visión o valores; hoy la misma se encuentra en un proceso de mejora sobre los aspectos que se refieren a los estos conceptos.

Luego de entrevistas con uno de los dueños de la firma, se llevaron a cabo reuniones conformadas por el directorio y gerencias, con el objetivo de formalizar el sistema de creencias para fortalecer la empresa internamente, y así, mostrar al público objetivo formalidad y unión.

Es por ello que las declaraciones de misión, visión y valores propuestas en el presente trabajo y aprobadas por el directorio, son las siguientes:

Misión: “Nuestra misión está en cuidar, acompañar y asesorar a nuestros clientes con experiencias únicas mediante nuestra madurez y experiencia en el mercado.”

Visión: “Nuestra visión es ser la empresa con el mejor equipo profesional, ser admirada por nuestros clientes y colaboradores; a quienes entendemos, guiamos y acompañamos con experiencias únicas.”

Valores:

- **Enfoque de la pirámide invertida:** Estamos siempre a disposición de nuestros clientes, desde nuestro directorio hasta nuestros vendedores. Solo así se puede lograr finalmente lo que queremos: excelencia en el servicio.
- **Creadores de ideas:** Creemos en la búsqueda constante de cosas nuevas que nos permitan evolucionar, enfocados en generar mejores procesos comerciales, gestionando alianzas, incorporando nuevas tecnologías, pensando distinto y proyectando siempre hacia el futuro.



- **Resolutivos:** Somos un grupo de personas que siempre estamos en movimiento, buscando nuevas maneras de innovar y pensando en resolver cualquier asunto o problema con eficacia, rapidez y determinación.
- **Honestos y asertivos:** Desarrollando nuestra capacidad para resolver, entender y acompañar a nuestros clientes, nos basamos siempre en el respeto y lealtad hacia ellos y hacia cada uno de nosotros.
- **Espíritu de equipo:** ¡Uno para todos y todos para el cliente! Trabajamos en equipo complementando nuestra experiencia, responsabilidad y servicio.

Los valores que se han mencionado con anterioridad, sientan la base de la **Filosofía** de la empresa la cual “está basada en cuidar nuestros clientes y las alianzas con los proveedores, estar comprometidos con ellos, ser siempre responsables y honestos sobre los mismos.”

La **cultura** no se encuentra formalizada ya que el cambio de generaciones en el mando generó que convivan dos culturas diferentes dentro de la empresa; en primer lugar, la de empleados con mayor antigüedad que permanecen en la empresa desde la primera generación donde dirigían los Sres. Hugo y Daniel, y en segundo lugar los empleados que ingresaron recientemente a la empresa en el mando del Sr. Daniel y sus hijos. Hoy, se busca unir ambas culturas en una, donde todos los que forman parte de Moto Sáenz Peña se sientan identificados y cómodos con la manera de trabajar.

Propuesta formal:

Es una cultura donde prima el respeto mutuo entre empleados, dueños, proveedores y clientes. Se pone de manifiesto que los miembros del equipo, incluido el fundador y dueños, hacen lo mejor para satisfacer a sus clientes sin importar lo que pase alrededor. Una cultura donde los jefes mantienen contacto con todos los puestos de la empresa, los clientes y proveedores.

Tipo de liderazgo: Daniel Goleman, en su artículo “Liderazgo que obtiene resultados” (1998) describió seis tipos de liderazgo diferentes. Cada uno de ellos está basado en un componente de la inteligencia emocional. Sin embargo, todos tienen en común que las personas que los desarrollan consiguen resultados.

Se observan un tipo de liderazgo según cada hijo del Sr Daniel. Su hijo se destaca por un liderazgo visionario y orientativo ya que motiva a los empleados mediante una visión clara y emocionante. Así, hace ver a cada uno cuál es el papel dentro de la misma.

En cambio, su hija posee más bien un liderazgo similar al autoritario ya que normalmente emplea instrucciones cortas, concretas y precisas y no suele estar en la empresa ya que se maneja por fuera de la misma y esto provoca a veces la desmotivación de los miembros del grupo



14.2. Sistema de límites

El sistema de límites impone limitaciones de importancia que demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización. No especifican ideales positivos, más bien establecen límites basados en riesgos comerciales definidos, a la búsqueda de oportunidades. (Simons R. 1995)

Límites en la conducta comercial

Moto Sáenz Peña no contaba con un **organigrama** formal y comunicado a todos los miembros de la empresa. Actualmente, en el mes de Mayo se definió junto a la gerencia general una propuesta de organigrama, el cual refleja la estructura de la empresa y puestos.

Puesto que la empresa se encuentra en constante mejora, se observa como proyecto a corto plazo la realización de **manuales de procesos y manuales de tareas** para cada puesto. Se inició actualmente con redacción de manuales de ciertas tareas a cargo del puesto “encargado de cuentas corrientes” y de los “vendedores viajantes”. Se espera que se continúe en primera medida con los puestos administrativos, para luego, continuar con comercial y compras hasta llegar a todos los puestos.

Los manuales una vez realizados se aprobarán por la persona a cargo del puesto descrito en el manual y luego compartido.



Proyecto: Documentación – Cuentas Corrientes		MSP
Tipo de documento: DOC: Documentación		
Documento: Comp. Créditos		
Versión: 1	Autor: Paulina Rulli	Fecha: 02/04/2021

CARGA Y CONTROL DE COMPROBANTES DE CRÉDITO PARA CUENTAS CORRIENTES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Las cuentas por cobrar (Cuentas Corrientes) constituyen hoy en día la clave en el desarrollo exitoso de los negocios, son “Dinero esperando a ser tomado” y además el activo de mayor disponibilidad después del efectivo en caja y bancos. Por dicha razón el proceso de carga y control de los comprobantes de crédito en cuentas corrientes es sumamente importante y clave para el puesto. A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizar dicha tarea.

PROCESO

Carga y Control de Recibos

Ejemplo de portada de Manual de proceso para carga de comprobantes de cobranzas. Elaboración propia



El **Sistema de Sanciones** no está formalizado, ya que al no haber problemas regularmente con el personal, se conversa con el responsable y el gerente de RRHH y se deciden las sanciones en el momento que se produce el incidente. Si están definidas ciertas políticas, como, por ejemplo: en caso de existir faltantes en caja, se le descuenta del sueldo a la cajera; o si un cliente en condición cuentas corrientes debe con un periodo mayor a cierta cantidad de días el vendedor viajante responsable del mismo no gozara de comisión una vez cobrada la deuda.

En cuanto al marco de normativas, se encuentra regulado, por un lado, por el SEDRONAR (Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y Lucha contra el Narcotráfico) con respecto a la venta de las baterías de las motocicletas, las cuales poseen en su contenido Ácido Sulfúrico. Por otro lado, se encuentra regulado por el régimen de importaciones (Aduana).

Además de las herramientas antes descritas, la empresa cuenta con seguridad privada todos los días en todos los locales, así como cámaras de seguridad tanto en los mostradores como en las oficinas administrativas de casa central. Con la nueva normalidad se cumplen los protocolos con lo que se refiere al ingreso del local (medición de temperatura y alcohol en manos). No existe un sistema de ingreso para el personal como ser tarjetas magnéticas o por huella dactilar.

Limites estratégicos

Los sistemas de límites estratégicos se centran en las conductas de búsqueda de oportunidades para apoyar estrategias específicas de la organización. La planificación estratégica suele usarse para estipular qué actividades de búsqueda no son aceptables y no deben intentarse. (Simons R. 1995)

No existe actualmente un plan estratégico definido y comunicado; sin embargo, los integrantes de la empresa conocen que el principal objetivo de la empresa es el de crear una experiencia de venta satisfactoria al cliente.

La empresa no posee límites muy rígidos a futuro, debido a la rápida evolución de la tecnología con respecto a medios de transporte eléctricos y el cuidado ambiental. Sin embargo, se podría definir como límite todos los productos relacionados a la “movilidad” como las motocicletas, bicicletas, automóviles.

14.3. Sistema de control interactivo

Los sistemas de control interactivo son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Basados en las incertidumbres estratégicas que perciben, los gerentes usan estos sistemas para estimular la búsqueda y el aprendizaje permitiendo que surjan nuevas estrategias, en la medida en que los



participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas percibidas. (Simons R. 1995)

En cuanto al sistema de control interactivo se pudo observar que se realizan reuniones semanales de en el comercial donde participan gerente comercial y dueño de la empresa que se encarga de dicha área, con el fin de planificar, tomar decisiones acerca de oportunidades que se presentan, informarse mutuamente sobre los temas que se presentaron durante la semana. También se posee semanalmente reuniones el equipo de mercado libre y el de diseño junto a un community manager para definir las publicidades y promociones en redes sociales de la semana en curso; reuniones quincenales con el equipo de estrategia, formado hace un mes, integrado por los dueños, gerente comercial, proyect manager, encargado de RRHH y encargada estratégica, donde se definen acciones de mejora general en la empresa y formalización de estrategias, objetivos, misión y visión, entre otros temas.

El espacio para la toma de decisiones y el planteamiento de opiniones y problemas está abierto hacia toda la organización, los mandos medios pueden tomar decisiones del movimiento cotidiano de la actividad, y se escucha siempre las inquietudes y opiniones de todos en la empresa.

No se utilizan actualmente herramientas de análisis de situación interna o externa de la empresa, pero son consideradas muy importantes para la toma de decisiones y para posicionarse ante los problemas y oportunidades que se presentan, por lo que se elaboró junto al equipo estratégico un Análisis FODA y sus estrategias.

14.3.1. ANALISIS FODA



Fuente: Elaboración propia



14.3.2. Estrategias FO-FA-DO-DA



Fuente: Elaboración propia

14.4. Sistema de control y diagnostico

Los sistemas de control y diagnóstico son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos para asegurar el logro de metas predecibles. (Simons R. 1995)

Hoy en día Moto Sáenz Peña no posee un sistema de metas y objetivos formalizado, si bien cada persona conoce sus metas dependiendo su puesto, no están totalmente definidos. Este año se implementaron los presupuestos en el área comercial.

Gracias al sistema de gestión Tango, se logra optimizar el manejo integral de los circuitos operativos y de ventas, se dispone de información en tiempo y forma para la propia gestión y a la vez se logra dar cumplimiento a las diversas exigencias del entorno.

También en el presente año se implementó Jira Software, donde se cargan todas las tareas de cada personal y se puede observar el tiempo que le llevo completar la misma, si tuvo complicaciones (se comenta dentro de la tarea), si necesita validación de otra persona, entre otras observaciones. Gracias a este software se posee mejor monitoreo sobre los proyectos de cada área.



Con la ayuda de la auditoria financiera externa, se realizan flujos de efectivo presupuestos y luego los reales a final de cada mes para controlar que se haya llegado al objetivo y en caso contrario qué medidas tomar. También, junto al estudio contable se realizan los balances anuales.

Como una gran falencia se observa que no existen planificaciones anuales, las cuales deben realizarse sobre cada unidad de negocio (minorista/mayorista) y tener así una óptica distinta sobre cómo se trabaja hoy.

Se trabaja mes a mes en presupuestos comerciales con respecto a cantidades vendidas y montos de facturación. No se tienen objetivos a largo plazo.

No se presentan presupuestos definidos con respecto a publicidades y propagandas, ni inversiones en comunicación redes sociales, aunque actualmente se destinan fondos para ello, aprovechando las mejoras continuas y los 35 años de trayectoria. Es un objetivo que lentamente se está llevando a cabo y es la de mejorar la llegada al cliente mediante las redes sociales de la empresa.

El departamento de compras se propuso realizar un presupuesto, pero hasta el momento el mismo no fue concretado, dada la dificultad de definir un tope en las compras cuando gracias a ellas, la empresa se sustenta.

La empresa no cuenta con un **Sistema de Incentivos**, pero también se tiene un proyecto para formalizar un sistema de incentivo por objetivos. El plan, al igual que los manuales, es aplicar un sistema de incentivos por objetivos obtenidos y/o superados en la sección administración.

14.4.1. Propuesta de factores claves de éxito

Los factores claves de éxito que se han identificado luego de mantener entrevistas y reuniones varias con los directivos y personal de la empresa, también tomando en cuenta la propuesta de valor y estrategia, son los siguientes:

- Servicios de calidad
- Satisfacción del cliente.
- Personal capacitado.
- Procesos profesionales

15. INDICADORES

- Servicios de calidad:
 - Método servqual: SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la medición de la calidad del servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. (*ver en anexo*).



- Porcentaje de mercadería devuelta: $(\text{Mercadería devuelta} / \text{Mercadería vendida}) * 100$
- Reclamos por demoras en la entrega
- Satisfacción del cliente:
 - Porcentaje actual de nuevos clientes: $(n^{\circ} \text{ de nuevos clientes} / n^{\circ} \text{ de clientes}) * 100$ – área comercial. Este indicador muestra la evolución que sufre la cartera de clientes para un periodo de tiempo determinado. Un incremento o un decremento en el resultado de este ratio, nos mostrara un crecimiento o no en la cartera de clientes de la empresa.
 - Fidelización a los clientes: Tasa de fidelidad, si compran nuevamente.
- Personal capacitado:
 - Índice de formación: $\text{Inversión en capacitaciones} / \text{Total costos del personal}$.
- Procesos profesionales:
 - Procesos de control: $N^{\circ} \text{ de procesos documentados del área} / \text{Procesos del área}$.

16. TABLERO OPERATIVO DE COBRANZAS

El tablero operativo nos debe servir para que en un simple golpe de vista podamos evaluar cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. (Ballvé,2008).

Como herramienta final de control de gestión, se propuso desarrollar un cuadro de mando integral, con mapa estratégico y relacionar objetivos estratégicos a cada una de las 4 perspectivas que componen el mismo con cada factor clave de éxito planteado.

Al avanzar en el estudio, realizando entrevistas, observaciones y trabajo en la empresa, se concluyó que la misma no se encuentra en un nivel de madurez adecuado para realizar el cuadro de mando integral, por lo que habría sido una herramienta hoy inaplicable.

Es por ello, que se decidió desarrollar un tablero operativo, específicamente del sector cobranzas (cuentas corrientes). Para dicha decisión se comunicó a uno de los dueños, quien estuvo de acuerdo con el proceso y apoyo la misma.

A continuación, se plantean algunos de los indicadores utilizados en el área cuentas corrientes:



Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Ventas Vs Cobranzas
Propósito del indicador:	Medir la eficiencia en las cobranzas (proporción de lo facturado en la condición cta. cte. que se llega a percibir)
Meta:	Mientras más próximo a 1, mejor gestión de cobranzas
Formula:	Importe total cobrado/Total ventas en cond. cta cte
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Elaboración propia

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Porcentaje de la Deuda Vencida
Propósito del indicador:	Entender el margen a mejorar en las cobranzas de la empresa
Meta:	Mantenerlo por debajo del 5%
Formula:	(Deuda vencida/ Importe de cuentas a cobrar) *100
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Elaboración propia

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Días de atraso en las cuentas corrientes
Propósito del indicador:	Identificar el retraso promedio de la cobranza
Meta:	Cuanto más cercano al 0 esté, mejor gestión de cobranzas
Formula:	(Fecha actual – fecha de emisión)
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Elaboración propia

Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Cobranza por viajante
Propósito del indicador:	Eficiencia en el cobro de cada viajante
Meta:	Cuanto mayor porcentaje, mejor gestión de cobranzas del viajante.
Formula:	(Cobranza viajante "x" / Cobranza total) *100
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Elaboración propia



Indicadores de cobranzas	
Nombre del indicador:	Cobranza por condición de venta
Propósito del indicador:	Eficiencia en el cobro de cada condición de venta
Meta:	Cuanto mayor porcentaje, mejor gestión de cobranzas del viajante por condición de venta
Formula:	(Cobranza por cond de venta "x" /Cobranza total)
Frecuencia:	Tiempo real
Fuente de datos:	Tango Gestión
Responsable:	Encargado/a cuentas corrientes

Elaboración propia

- **Plazo Promedio de Cobranzas (PPC):** Este indicador mide el promedio de días que transcurren entre la fecha de emisión de las facturas y la fecha en que los clientes pagan. Aquellas empresas que realizan una excelente gestión de cobranzas tienen un PPC inferior al plazo que otorgan a sus clientes para pagar sus facturas. Es el indicador por excelencia de las cobranzas, aunque no siempre puede ser medido ya que si no hay historial de pagos como ocurre en el caso de nuevos clientes, el indicador no puede calcularse. Medir el PPC es muy recomendable en aquellas empresas que cuentan con una base de clientes recurrentes y sólo una pequeña parte de ellos son nuevos clientes.

Al encontrarse la empresa en constantes cambios de mejora, ya se había propuesto realizar tableros de los diferentes sectores (cobranzas, comercial, compras, otros) y uno general financiero. Es por ello también que se desarrolla el siguiente tablero, pero en este caso, se procedió a realizarlo mediante el programa Power BI de Microsoft con el objetivo que el directivo pueda poseer la información detallada de cada sector para la toma de decisiones y estar al día con cada novedad.

Para la recolección de datos se extrajo de la base de datos de Tango Gestión, se realizaron las tablas necesarias para el tablero mediante SQL Server Management que luego fue importado a Power BI.

A continuación, se presenta el dashboard: (Aclaración: Los números expuestos en el trabajo son referenciales y no reflejan la realidad de la empresa en cuestión por cuestiones de privacidad a la información de la misma. Igual situación con los nombres de los vendedores). El tablero fue elaborado con la ayuda del proyect manager de la empresa quien coopero en el análisis de datos y diseño del mismo.



Portada de tablero operativo de cobranzas



Elaboración propia

Índice: contiene botones que conduce al usuario a cada vista dependiendo la temática que quisiera visualizar: cobranzas pendientes, ventas vs cobro o cobros por vendedor.

Índice de tablero operativo de cobranzas



Elaboración propia



Ventas vs cobranzas: se observan las ventas y las cobranzas en las visualizaciones “tarjetas”. Cada visualización en la siguiente vista está anexada a los filtros superiores por año y por mes.

Además, se observa en la visualización inferior la comparación entre ventas y las cobranzas realizadas (siempre en la condición de venta cuentas corrientes y contado reparto, las cuales se cobran días posteriores a la venta). Cuanto más cerca se encuentren las líneas, mejor es la gestión de cobranzas.

La tarjeta llamada “ventas vs cobranzas” refleja lo mismo que la gráfica, solo que tomando como “objetivo” las ventas, es decir, el porcentaje que se visualiza en la tarjeta representa que tan cerca se encuentran las cobranzas realizadas en determinado periodo con respecto a las ventas. A modo de ejemplo: en la siguiente imagen las cobranzas estuvieron debajo por un 22.02% de las ventas, lo cual se podría considerar un buen porcentaje de la gestión de cobranzas.

Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

1º vista: Ventas vs. cobranzas



Elaboración Propia

Cobranzas pendientes: Al igual que la vista anterior, se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, separado por color los filtros correspondientes al total de ventas y otro color para las correspondientes a cobranzas pendientes. Se realizaron tarjetas para las cobranzas pendientes que poseen más de +45 y +70 días desde la emisión de la factura. Dichos plazos fueron determinados en base a



un análisis previo con gerente comercial a cargo de los viajantes y encargada de cuentas corrientes, donde se observaron el comportamiento de los clientes con respecto al pago.

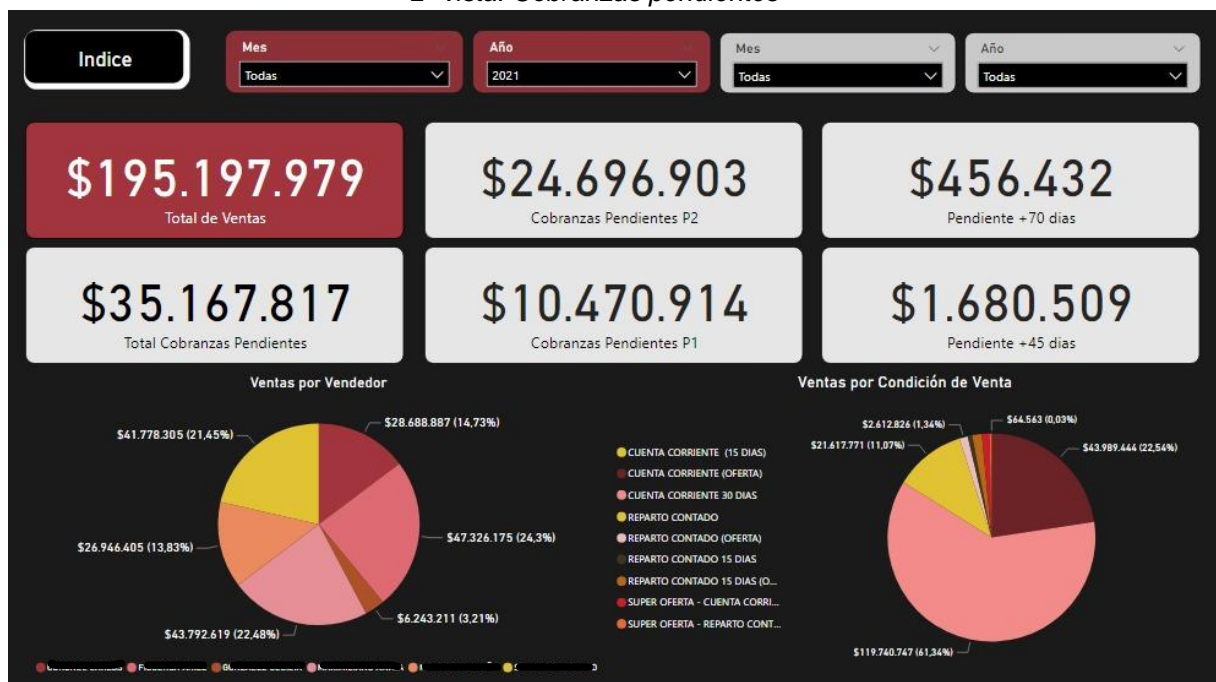
Las tarjetas de “cobranzas pendientes P1 y P2” es una categoría propia de la empresa para diferenciar diferentes tipos de ventas. Los mismos fueron solicitados por el directorio.

En el gráfico de “ventas por vendedor” se observa la fuerza de venta de cada viajante/vendedor en porcentaje y monto de facturación.

En el gráfico de “ventas por condición” se observa la fuerza de venta de cada condición de venta en porcentaje y monto de facturación. Es importante aclarar que este grafico posee un previo filtrado realizado por SQL donde se seleccionan todas las condiciones de venta menos contado, ya que no representa un plazo para el cobro al ser venta/cobro inmediato.

Se encuentra en el extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice

2º vista: Cobranzas pendientes



Elaboración propia

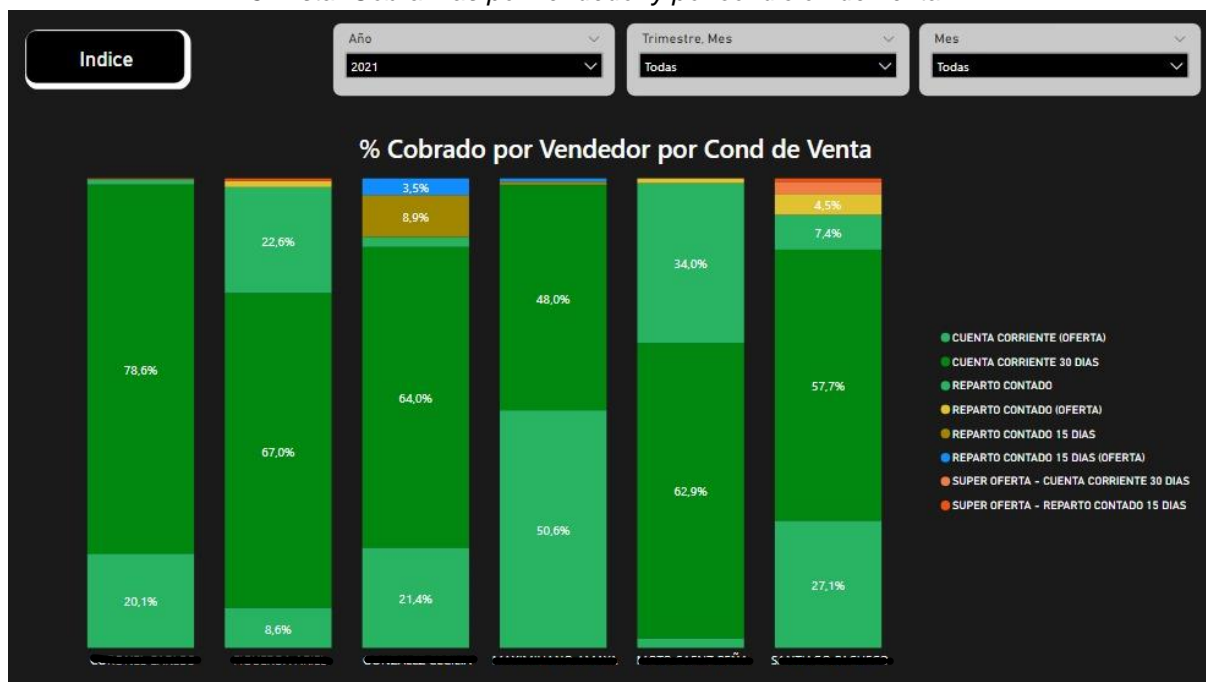
Cobranzas por vendedor y por condición de venta: Nuevamente se encuentran los filtros de año y mes en la barra superior, también de trimestre y extremo izquierdo superior el botón para regresar al índice.

El grafico de barras representa las cobranzas por cada vendedor en cada condición de venta de la empresa que no sean de contado. Cada barra representa un viajante y se puede visualizar el porcentaje de venta por condición. Esto ayuda a analizar la



fuerza de venta de cada viajante por condición, desde cual posee mejor gestión de cobranzas.

3º vista: Cobranzas por vendedor y por condición de venta



Elaboración propia.

Una vez terminado el tablero operativo, fue presentado a ambos dueños, quienes aprobaron satisfactoriamente el trabajo realizado. Es por ello que hoy en día se están desarrollando los tableros operativos de otras áreas y/o sectores como por ejemplo el comercial.

17. RECOMENDACIONES

- La propuesta de mejora presentada en este trabajo basada en herramientas de control de gestión permitió desarrollar procesos mejor estructurados, de rápida ejecución y que reducen el tiempo de análisis y reacción.
- Mayor involucramiento de la Gerencia en la búsqueda de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo planteados en el direccionamiento estratégico.
- Mayor comunicación del directivo y gerencias hacia los puestos operativos sobre nuevas metodologías de trabajo, medidas, entre otras decisiones que directa o indirectamente impacten en el día a día de cada sector.
- Aplicar el tablero operativo dentro de toda la organización como herramienta de análisis para que los sectores se manejen de una forma rápida, eficaz, eficiente y basada en un enfoque de gestión por procesos, tomando



decisiones basadas en los datos presentados. Los indicadores de gestión permitirán medir el desempeño de cada proceso de la empresa, con el fin de conocer si se han cumplido con los objetivos planteados o no.

- Difundir los manuales de tareas en todas las áreas de la empresa, con el fin de que cada trabajador pueda aplicar la gestión por procesos en su respectivo lugar de trabajo.
- Aplicar los Indicadores de Gestión propuestos en el Trabajo, para llevar un mejor seguimiento y control de los procesos de la empresa, de igual manera se recomienda una revisión constante de estos con el fin de saber si están cumpliendo con su objetivo o si necesitan algún tipo de modificación.

18. CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo en la que se tuvo constante contacto con los puestos superiores y el directorio se vio fervientemente la aprobación, el apoyo y la motivación hacia el desarrollo del estudio. El presente trabajo fue el puntapié para iniciar el proyecto de formalización y mejora de los procesos que la empresa tenía como objetivo a corto plazo.

Se ve correcto resaltar la gran importancia de la comunicación organizacional, tanto informal como formal, no solo desde y entre los puestos superiores sino dentro de toda la organización. Este problema interno se lo podría destacar como uno de los principales que posee la empresa.

A su vez, se destaca que la empresa posee un enorme potencial para permanecer en el mercado y para crecer dentro de él. Posee un gran porcentaje de personal que apuesta a la constante mejora, al aprendizaje diario, con el fin de reinventarse constantemente. “La innovación no existe si no hay cambio en la cultura empresarial. La compañía debe creerse que necesita un cambio para poder activar todas las palancas de la innovación”.

Hoy en día, “Moto Sáenz Peña” se encuentra implementando las herramientas de control realizadas en el trabajo. Se están realizando formalizaciones en cada puesto de trabajo como es la definición de puestos y de tareas, la realización de los tableros operativos de cada área y un tablero general.

Mediante el diseño de dichas herramientas, implementación y formalización de control de gestión se cumplen objetivos a la problemática planteada.

Finalmente, se concluye que todo lo aprendido dentro de la carrera en la Licenciatura de administración puede verse reflejada y aplicada en el trabajo. Esto es muy significativo para un próximo licenciado ya que logra visualizar que lo teórico es aplicable, valioso e importante.



19. ANEXO

Método SERVQUAL: es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry.

Beneficios de SERVQUAL

- AMT: Ambiente Tangible
- CON: Confiabilidad
- REA: Reactividad
- SEG: Seguridad Interpersonal
- COM: Comunicación
- ACC: Acceso
- SUR: Surtido

SERVQUAL es una herramienta que sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los ciudadanos y sus percepciones respecto al servicio prestado, pueden constituir una medida de calidad del servicio. Es conocido como "Modelo de Discrepancias" y sugiere que la diferencia entre las expectativas generales de los clientes y sus percepciones respecto al servicio de un proveedor específico pueden constituir una medida de la calidad en el servicio.

Dimensiones de SERVQUAL

- Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en tres elementos distintos.
- Personas: Se considera la apariencia física de las personas. Su aseo, olor, vestido. Son las características que son detectadas en primera instancia por el usuario respecto a las personas que lo atienden.
- Infraestructura: Es el estado de los edificios o locales donde se realiza el servicio. Así mismo se consideran dentro de este factor, las instalaciones, máquinas o móviles con los que se realiza el servicio. Un camión, es ejemplo de infraestructura.
- Objetos: Varios sistemas de servicio, ofrecen representaciones tangibles de su producto. Boletos, letreros y folletos, son algunos de los objetos con los cuales el usuario tiene contacto. Los que sean prácticos, limpios y atractivos son cualidades que se deben de considerar.
- Confiabilidad: La habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.



SERVQUAL se divide en tres cuestionarios:

- Fase 1. Este cuestionario capta las percepciones de los clientes, contiene 22 preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.
- Fase 2. Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio.
- Fase 3. En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).



20. REFERENCIAS

- Anthony R. & Govindarajan V. (2008). *Sistemas de control de gestión*.
- Ballvé, A. (2008). *Tablero de control*.
- Dodero, Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*.
- Dodero, Santiago (2019). *El método EFE*. Ed. El Ateneo.
- Goleman, Daniel (1998). *Leadership That Gets Results "Liderazgo que obtiene resultados"* - Revista HBR
- Govindarajan V, González López S., Ruíz Díaz C., Román Rangel, Dávila Martínez F. y Martín Rubio R. (2008) *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
- Jaramillo Salgado, V. H. (2002) *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión*. Fórum Empresarial, vol. 7
- Kaplan R., Norton D. (2006). *Cuadro de mando integral*.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio M. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Meroño A. (2009). *La Profesionalización como Factor Determinante para la Continuidad de las Empresas Familiares de Nueva Creación en México*.
- Miskoski, D (2016). *La sucesión de las empresas familiares en la ciudad de La Rioja. Argentina*. Revista Oikonomos, Año 5 vol.1. pp. 75-94.
- Parasuraman A., Ziethaml V., Berry L. (1988). *SERVQUAL: A Multiple- Item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. pp 12-40.
- Pérez Carballo Veiga J., (1990). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Porter M., (2008). *Estrategias competitivas*.
- Romero D. L. (2017) *Trabajo final: Las empresas familiares y su profesionalización*. Córdoba, Argentina
- Sánchez C. (2020). *Referencias APA. Normas APA*
- Simons R. (1995). *Palancas de control*. - Capítulo 1 a 5
- Vega S. (2008). *Trabajo final: Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control para una empresa de publicidad de la ciudad de Córdoba*.