



PRÁCTICA PROFESIONAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE CS.ECONOMICAS



DISEÑO Y APLICACION DE HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION EN UNA PYME

Cortez Guadalupe

DNI: 41.238.786

Profesor tutor: García, Javier

1er Cuatrimestre 2021



Índice

Resumen.....	2
1.Introducción.....	3
2. Planteamiento del problema.....	4
2.1. Preguntas de investigación.....	4
3. Objetivos.....	4
3.1 Objetivo General.....	4
3.2 Objetivo Específico.....	5
4. Marco Teórico.....	5
5. Metodología de la investigación.....	9
5.1 Instrumentos.....	9
6. Recolección de datos.....	10
6.1. Recolección de datos mediante observación.....	10
6.2. Análisis de entrevistas.....	11
6.3. Desarrollo de encuestas.....	12
7. Desarrollo.....	16
7.1. Componentes de un Sistema de Control de gestión.....	16
8. Apéndice.....	20
9. Bibliografía.....	34



Resumen

El control de gestión es la función por la cual se asegura la organización que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de sus objetivos. Se lleva a cabo a través de un proceso, en donde los administradores buscan influir en los miembros de para lograr implantar correctamente la estrategia.

El siguiente trabajo de investigación se lleva a cabo en una pequeña unidad de negocios ubicada en San Miguel de Tucumán, que se encarga de otorgar servicios financieros a través de créditos personales y forma parte de un grupo económico en donde la unidad de negocio principal se dedica a la comercialización de moto vehículos, bicicletas, electrodomésticos, entre otros. Siguiendo un enfoque mixto, se busca describir los componentes y herramientas del sistema de control de gestión que la organización usa actualmente y, además, proponer mejoras en ellos.

Cómo instrumentación se recolectaron datos a través de observaciones participativas y directas dentro de la financiera y luego, se efectuaron entrevistas abiertas a los encargados de la sección; por último, para los colaboradores internos y externos se utilizaron cuestionarios con escalas de medición.

A fines de la presentación del siguiente estudio en IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación, se expone a continuación la descripción y análisis de los datos recolectados, para luego volcarlos e identificar los componentes del sistema de control de gestión que emplea la unidad: su correspondiente arquitectura organizacional, los procesos de control en los que atraviesan los sistemas de castigos y recompensas; y los distintos sistemas de información en los que basan sus actividades diarias.

Palabras claves: PyME – estrategia - control de gestión – herramientas



1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son consideradas como el eje de la economía de cualquier país ya que sin ellas no existiría la mayoría de los puestos de trabajo, y el ritmo de innovación sería más lento. Además, impulsan el desarrollo económico de los países, y crean una distribución más equitativa de la riqueza. Aun así, aunque tengan tanta importancia, estas empresas se ven enfrentadas a un panorama complicado ya que suele haber escases de recursos financieros, altos costos, altas tasas de interés, elevada presión fiscal, en adición a la difícil competencia en la que están inmersas.

Por estas desventajas, se reflexiona sobre el proceso de evolución en las pymes: cuando estas comienzan a progresar y atraviesan las etapas de crecimiento, del mismo modo que el resto de las empresas; se hace cada vez más necesario que paralelamente incorporen un crecimiento profesional en sus actividades, de tal forma que minimicen los riesgos a los que están expuestos y brinden un apoyo en sus operaciones para poder potenciar a las pequeñas empresas.

De manera que, la siguiente investigación se enfoca en una nueva y pequeña unidad de negocios que pertenece a una empresa comercial familiar destinada a la venta de motocicletas, bicicletas y repuestos; y además, comenzó a incursionar en la venta de artículos del hogar. Esta nueva unidad se encarga de prestar servicios de financieros: se dedica al otorgamiento de préstamos personales destinados a la adquisición de los bienes que la empresa principal comercializa. Por lo que su creación tiene la finalidad de promover el consumo de la propia empresa, además de otorgarle mayores ganancias.

La financiera cuenta con personal reducido, pero, utiliza los servicios de los colaboradores que pertenecen a la unidad central, como cajeros o ejecutivos de ventas, que se encuentran en las distintas ubicadas en todo el país. Al ser un sector nuevo, sus objetivos a largo plazo no se encuentran formalizados ni comunicados; así como tampoco se detectan medidas ni el uso de herramientas estandarizadas que beneficien al control estratégico.

De esta manera se consideró oportuno servirse del control de gestión para desarrollar el presente estudio. Este se encarga de monitorear el plan estratégico de la empresa, a través de indicadores de gestión que están alineados con objetivos, metas y responsables; además, que su correcta ejecución dentro de la unidad de negocio permite el aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

Es por esto que se desea aprovechar el control administrativo para poder potenciar esta nueva unidad de negocio; otorgarle formalización y estandarización en sus operaciones, que contribuyan al correcto aprovechamiento de oportunidades y minimicen las amenazas que puedan presentarse; además de asegurar su crecimiento y competitividad necesaria.



2. Planteamiento del problema

Actualmente las organizaciones, luego de establecer una estrategia con la cual marcan el rumbo o dirección que deben moverse para cumplir con sus objetivos; se encuentran con un nuevo desafío: **el seguimiento y control del planeamiento establecido.**

La presente investigación se lleva a cabo dentro de una financiera, una unidad de negocio de una empresa comercial tucumana, en donde se puede recalcar que es nueva, se encuentra en crecimiento, y está compuesta por poco personal. Se destaca que están habituados a definir objetivos, pero estos son a corto plazo y en su mayoría, se tratan de indicadores de naturaleza financiera, como, por ejemplo: número de créditos a realizar en el mes, porcentajes de cobranzas alcanzadas; etc.

Igualmente, se denota que poseen una visión sobre dónde querer situar la unidad de negocio a futuro; es por esto que se propone como problema de investigación la falta del establecimiento y formalización de componentes y herramientas que integren un sistema de control de gestión que les permita incorporar una ventaja competitiva a la organización y potenciar su futuro crecimiento dentro del mercado.

A modo de confidencialidad, en el estudio se hace referencia a la unidad de negocios como “V” y a la empresa comercial como “YK”.

2.1. Preguntas de investigación

- I. ¿Cuál es el proceso a seguir para diseñar e implementar un sistema de control de gestión dentro de la organización?
- II. ¿Cuáles son los elementos de un sistema de control de gestión definidos en la empresa?
- III. ¿Qué tipo de herramientas utiliza la financiera para llevar a cabo los controles?
- IV. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que permitan medir el desempeño de la unidad dentro de las perspectivas de cliente y procesos internos?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general:

El objetivo general de la presente investigación es formular e implementar herramientas destinadas a desplegar un sistema formalizado de control de gestión dentro de una unidad de negocios que ofrece servicios de financiación a una empresa comercial; con la finalidad de conseguir una correcta



implementación de la estrategia propuesta; además de un aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos.

3.2. Objetivos Específicos:

- I. Reconocer y describir los componentes de la arquitectura organizacional dentro de la unidad de negocio
- II. Detectar las distintas palancas de control empleadas por la empresa y proponer mejoras
- III. Determinar Factores Claves de éxito y construir tableros de control correspondientes a las perspectivas de cliente y procesos internos

4. Marco teórico

Robins y Culter (2005, p.16) definen a la **organización** como una entidad que tiene una finalidad definida, compuesta por personas o integrantes y con alguna estructura deliberada. A las organizaciones, se las pueden clasificar por tamaño; y es donde se encuentran a las Pymes. Según AFIP¹: “Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría”. Son empresas importantes a nivel nacional, ya que contribuyen, no sólo a la producción, sino también brindan puestos de trabajo. Como toda organización, dentro de ellas, se llevan a cabo actividades gerenciales con funciones básicas que son planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Comenzando por la planificación, una **estrategia** es una metodología que se utiliza para alcanzar un objetivo a través de un plan de acción; además, describe como una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.467), **Fred. R David** (2003) describe el proceso de la **planificación de una estrategia**: comienza por la formulación en donde se incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que una empresa ingresaría, los que debe abandonar, distribución de los recursos, etc.; luego prosigue por la implantación, conocida más que nada como la etapa de acción: moviliza a los colaboradores y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas; y por último se encuentra la evaluación de las estrategias en donde se obtiene información sobre cómo fue llevada a cabo y si es necesario realizar algún cambio o adaptación de esta.

Por otro lado, el **control** es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes que son fijados en la fase de planificación; se lo utiliza para que los resultados generados en fases que le preceden sean



¹Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Recuperado de:
<http://www.afip.gob.ar/sitio/externos/>

los deseados (Pérez, Carballo Veiga, 2013, p.21). Además, Anthony R. y Govindarajan V (2008, p.11) distinguen entre:

- Control de tareas/operativo: Es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente; consiste en ver que se sigan las reglas establecidas.
- Control de gestión: Es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. Son herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas, abarcando medidas de desempeño tanto financieras como no financieras. No se basa en un proceso sistemático, sino que busca las interacciones entre individuos buscando la *congruencia de metas dentro de la organización* (las acciones que los colaboradores toman de acuerdo con a sus intereses; deben estar conformes con lo que es mejor para los intereses de la organización). Se desea evitar alentar los individuos a actuar en contra de los intereses de la organización

Pérez, Carballo Veiga (2013, p.29) también definen al Control de gestión como 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 desarrollo formal del control exige el diseño y la implementación de un *sistema*: es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas relacionadas entre sí; y se compone por:

- Estructura: Conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control, se las denomina *centros de responsabilidad* y se considera el objetivo con los determinados criterios de evaluación de cada uno
- Procesos: Es el conjunto de tareas que desarrolla el sistema de control; comenzando con la formulación de objetivos y planes de actuación, asignación de responsables del cumplimiento, registro y medición de los resultados obtenidos hasta finalizar con acciones de ajuste para corregir los problemas o aprovechar oportunidades
- Sistema de información: Es específico de cada organización ya que depende de sus actividades, entorno, estrategia y organización. Fluye por



la estructura y alimenta el proceso de control. Como resultado otorga informes orientados a la toma de decisiones.

Sistemas de control:

Son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización (Simons, 1998, p.20). Cada elemento como los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas están controlados por un sistema o palanca cuyo uso tiene distintas consecuencias y crean fuerzas opuestas:

1. Sistema de creencias: Es el conjunto de las definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten. Se comunica a través de credos, declaraciones de misión y de propósitos, valores, etc. (Simons, 1998, p.57)
2. Sistema de límites: Demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización; y se basan en los riesgos comerciales definidos sobre la búsqueda de oportunidades. (Simons, 1998, p.64).

Permite a los gerentes delegar la toma de decisiones dictaminando lo que los subordinados no deben hacer y se apoyen en la creatividad individual en buscar formas de crear valor dentro de los límites.

- Límites a la conducta comercial
- Límites estratégicos

Ambos sistemas transforman el espacio de oportunidad sin límites en un terreno focalizado en el que se puede alentar a los participantes de la organización para que exploten

3. Sistemas de control y diagnóstico: Son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas acerca del rendimiento que se espera. (Simons, 1998, p.91). Es decir: se busca **medir** los resultados de un proceso comparando las normas predeterminadas con los resultados reales obtenidos luego de un tiempo.



Y, también, se debe tener la capacidad de corregir las desviaciones de las normas mediante retroalimentación.

Este sistema intenta medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada: **Factores claves de éxito:** Son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Carballo y Veiga (2013, p.193) relatan que, si los factores claves de éxito se comportan satisfactoriamente, aseguran que la organización obtendrá buenos resultados. La concreción de los FCE para las distintas áreas debe cumplir el principio de congruencia: el conjunto de FCE de los escalones inferiores sean coherentes entre sí y que, en su agregación, colaboren a que se alcancen los FCE del nivel superior.

4. Sistemas de control interactivo: Este sistema de control estimula 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, 1995, p.136).

Implementación de la estrategia

Un **tablero de control balanceado** traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de una estrategia (Horngren, Datar, Rajan, 2012, p.470). Nivelan el uso de las medidas de desempeño tanto financieras como no financieras para evaluar, en un solo reporte, el desempeño a corto y largo plazo. El tablero de control destaca cuatro perspectivas del desempeño: Financieras, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Todas fomentan el pensamiento causal ya que: los progresos en las perspectivas del aprendizaje y el crecimiento conducen a un mejoramiento en el proceso interno del negocio, lo cual da mayor satisfacción de los clientes y participación en el mercado; finalizando en un desempeño financiero superior.

A los fines del estudio se definen las perspectivas:

- Del cliente: Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta, midiendo el éxito de la empresa en dichos segmentos
- Del proceso interno del negocio: Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que ayudan posteriormente a alcanzar el desempeño financiero que se desea.



- ✓ Proceso de innovación: Se trata de los procesos que se basan en diseñar y desarrollar en forma constante nuevos productos innovadores para seguir siendo competitivas
- ✓ Proceso de operaciones: Son los procesos de producción y entrega de los productos y servicios que satisfacen las necesidades de los actuales clientes
- ✓ Proceso de servicios posteriores a la venta: Es el servicio de apoyo a los clientes después de la venta del bien o servicio.

Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los gerentes esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia los objetivos a largo plazo (Kaplan y Norton, 2006, p.46). Finalmente; luego del plazo establecido, se realiza un informe de resultados donde compara la situación real con los objetivos propuestos al inicio, para así definir el grado de cumplimiento de esos y determinar las desviaciones que se produjeron.

5. Marco Metodológico

La investigación se aborda a través de **estudio de caso** al estudiarse la situación en una única empresa.

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación se sustenta a través del libro “Metodología de la investigación” desarrollado por Hernández Sampieri. Por consiguiente, se decidió abordar el problema a través del **enfoque** mixto con el objetivo de agregar valor y comprender la totalidad de un fenómeno complejo dentro del ambiente de la financiera; a diferencia de lo que se podría lograr al utilizar un único enfoque. Siendo así, el **diseño** que se selecciona es el transformativo concurrente (“Distrac”) ya que se recolectan datos cuantitativos y cualitativos en un mismo momento, dándole mayor peso a uno u otro método.

5.1. Instrumentación:

- I. Llevar a cabo una **observación completa** para poder captar en propia persona los mecanismos de control e instrumentos utilizados dentro de la financiera
- II. **Entrevistas** personales al gerente de la unidad, encargado de cobranzas; es decir, sobre cada área de la unidad para conocer más en profundidad qué tipo de controles realizan cada uno; y verificar si hay alguna relación entre ellos.



- III. Implementar **escalas de medición de actitudes** a empleados propios de la organización y los colaboradores externos – cajeros/vendedores – que prestan su servicio a la financiera.
- IV. **Documentos o registros:** Previa autorización, se plantea utilizar bases de datos propias de la organización con la finalidad de obtener determinados factores claves de éxito; luego de un extenso análisis mediante la utilización de la herramienta “Power Bi”

6. Recolección de datos

6.1. Recolección de datos mediante observación:

A través de una participación activa y completa que se realizó durante una semana en el establecimiento, en primer lugar, se destaca que la unidad de negocio se encuentra en una ubicación distinta pero cercana a la unidad central; tampoco se observan señales identificadoras de la financiera en la fachada del establecimiento.

En principio, el lugar se divide en tres ambientes, uno por cada centro de responsabilidad: en uno se encuentra el encargado administrativo, al lado está el encargado comercial y al final se encuentra la sección del Call Center. Del otro lado, se encuentra una oficina más alejada que es utilizada por el gerente general.

Durante un día habitual de trabajo, por la mañana, cada uno trabaja utilizando una computadora individual, y accede al sistema de gestión de la empresa con su propio usuario. El encargado administrativo se encarga de llevar adelante la contabilidad de la empresa, liquidar sueldos de los colaboradores de la unidad, negociar con proveedores de servicios, (entre ellos, los estudios jurídicos), y, frecuentemente, debe dejar su puesto de trabajo para dirigirse a hacer trámites que competen a la misma financiera, o realizar auditorías de las cajas en las distintas sucursales ubicadas en el gran San Miguel de Tucumán.

Por otro lado, el encargado de cobranzas, se dedica a llevar al día las cuentas de los clientes, es decir: computa el total recaudado de las cobranzas diarias y las imputa a cada cliente, además, clasifica las cuentas que se encuentren en mora y las asigna, ya sea para que sean gestionadas por los operarios del call center de la financiera o los estudios de abogados con los que se trabaja. En ocasiones también se encarga de realizar excepciones o refinanciamientos. Por otro lado, atiende a los clientes que se acercan a preguntar sus dudas a las oficinas o responde sus llamadas, como así también las llamadas de vendedores o encargados.

Por último, operarios del Call Center se encuentran realizando llamadas por verificaciones, enviando avisos de cuotas que se encuentran vencidas; o atendiendo consultas por teléfono/celular sobre dudas de clientes; también, uno



de los operarios se dirige usualmente hasta casa central para retirar los legajos que llegan desde las distintas sucursales.

Se percibe un ambiente cordial entre los colaboradores: al ser pocas personas y que se encuentran en el mismo lugar, es más factible que todos se conozcan y pueda haber mejor comunicación entre ellos. En cambio, no ocurre lo mismo tratándose de vendedores o encargados que se encuentran en otras sucursales y el único contacto que poseen es a través de llamadas telefónicas.

Se observa que no poseen herramientas de diagnóstico situacional formalizadas o establecidas, ni tampoco acostumbran a utilizar una variedad diversa de indicadores que informen sobre el desempeño en cada área.

6.2. Análisis de entrevistas:

En primer lugar, en la entrevista que se realizó al gerente general se procuró conocer más en profundidad la unidad de negocios y destacar la esencia de su creación, es decir, se enfatiza sus orígenes en 2017, además de identificar su horizonte de acción en corto, mediano y largo plazo. Se reconoce las políticas de riesgo definidas y su evolución a través del tiempo: la elección de la población para aceptar el crédito y a cuál rechazar. Igualmente se pudo indagar en el trato que se tiene entre los colaboradores internos y externos: castigos y/o recompensas según su accionar en el trabajo.

Por otra parte, de la entrevista con el encargado de cobranzas se conoce el proceso desde el inicio de la venta, la política de rechazo/aprobación y las actividades que le corresponden a él junto con el área del *Call Center*. Por último, se indaga en los controles diarios que realizan.

Como conclusión de ambas entrevistas, se destaca que la unidad de negocio tiene potencial para crecer y competir en el mercado, ya que se denota organización en su actividad principal, una amplia cartera de clientes y ambición por parte del gerente general. Pero, por otra parte, se identifica la ausencia del uso de variadas herramientas, ya sea cualitativas o cuantitativas, que contribuyan a establecer y demarcar el plan acción a futuro.

A continuación, a fines de identificar categorías de las entrevistas con el gerente y el encargado de cobranzas, se presenta una nube de palabras para resaltar las palabras mayormente repetidas:



Fuente: Elaboración propia

Se pueden distinguir las palabras: “cliente”, “vendedor”, “operación”, “crédito”, “cuota”, “datos”, “sistema”, “control”, “cobranzas”, “legajo”, etc. Estas palabras fueron las que se citadas con mayor frecuencia ya que se trata de las operaciones principales de la unidad comercial: lo que mas relevancia se le otorga es a los clientes; su mayor desventaja actualmente es su constante lucha con los vendedores para lograr ser su preferencia; sus actividades se basan en la otorgación de créditos, etc.

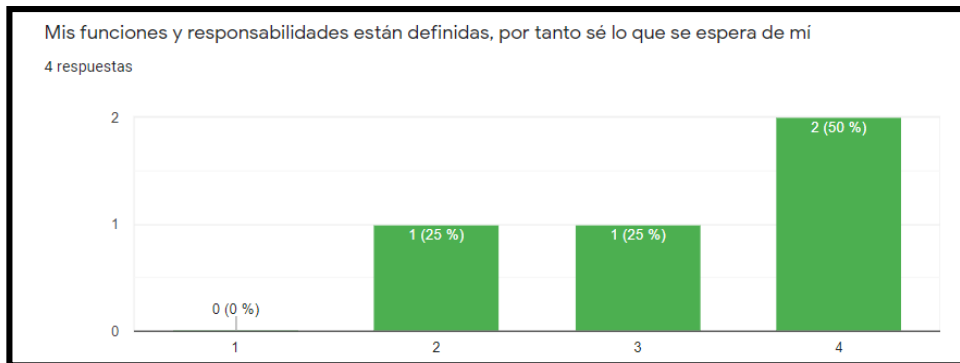
6.3. Hallazgos de datos recabados por cuestionarios:

Los resultados de ambos tipos de cuestionarios se encuentran en el apéndice.

Colaboradores internos: En primer lugar, dentro de la unidad de negocios, los colaboradores coinciden positivamente que sus actividades laborales se encuentran organizadas y que sus funciones y responsabilidades están definidas sabiendo que es lo que se espera de ellos, además concordaron que sienten libertad a la hora de elegir su propio método de trabajo, de manera que, se puede denotar que la unidad de negocios no posee un estilo de mando autoritario. Asimismo, todo el personal califica como un buen clima laboral ya que la relación entre ellos es buena y reconocen los valores que están inculcados dentro de la organización; también, el 75% afirmó que están conformes con las herramientas informáticas que poseen para realizar su trabajo.

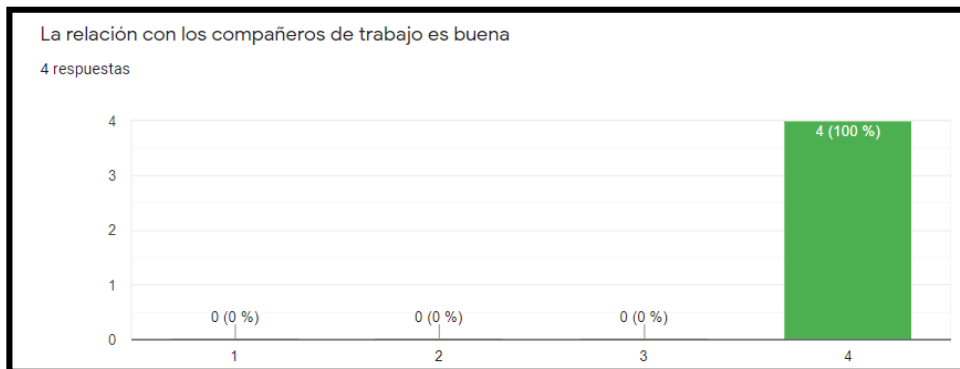


Definición de funciones y responsabilidades



Fuente: Google Forms

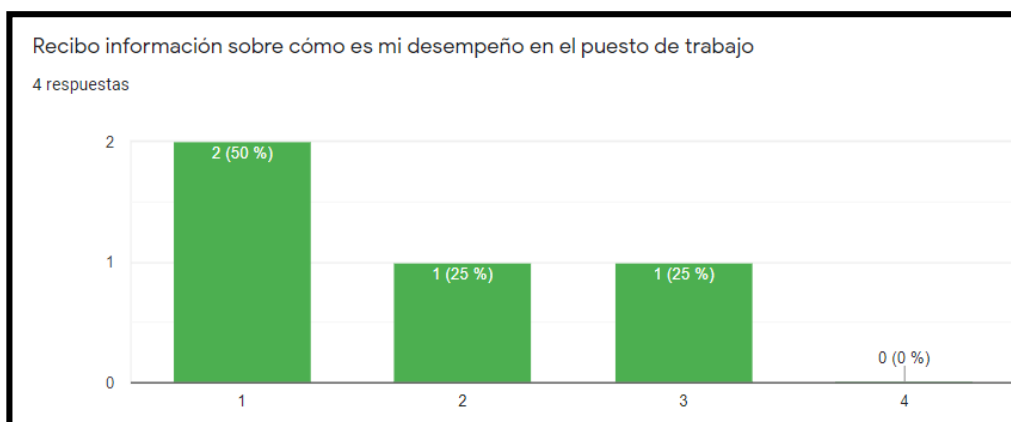
Clima Laboral



Fuente: Google Forms

Por lo contrario, el 75% niega que reciban información sobre su desempeño, al igual que la misma proporción no percibe ningún tipo de reconocimiento por el trabajo bien realizado.

Retroalimentación sobre el desempeño



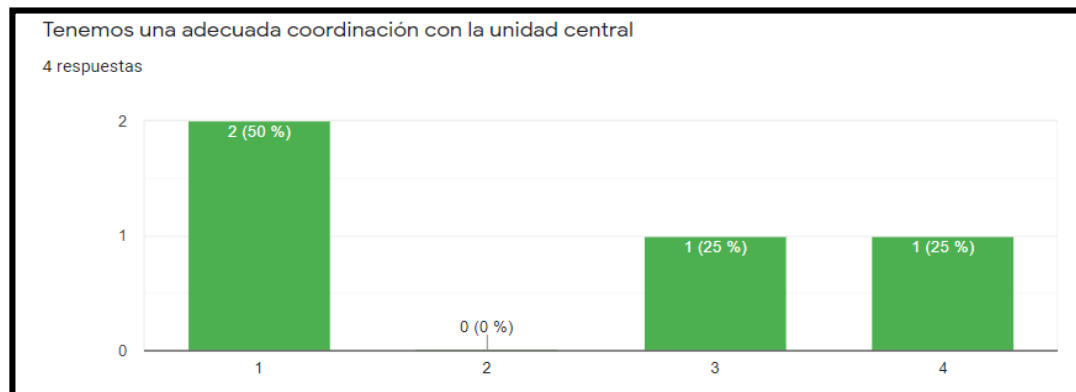
Fuente: Google Forms

Luego, por un lado, el 50% se siente conforme con la relación que existe entre la unidad de negocios con el grupo económico, y el otro 50% no se siente para



nada de acuerdo ni cómodo. Del mismo modo, se evalúa la educación que les provee la unidad y las oportunidades que se les otorga para desarrollar sus carreras profesionales: el 50% está de acuerdo, mientras que el otro 50% no lo está en absoluto, por lo que se debería analizar en qué sección es la que están fallando estos aspectos para mejorar.

Coordinación con unidad central



Fuente: Google Forms

Otro aspecto importante a recalcar es que el 100% de los colaboradores acuerda que identifican aspectos susceptibles de mejora en sus actividades, y que además se sienten escuchados al exponer sugerencias e iniciativas.

Por último, el 75% está disconformes con las condiciones brindadas por la unidad de negocios (salario, licencias por vacaciones, etc.) y por el horario en que deben asistir a sus lugares de trabajo.

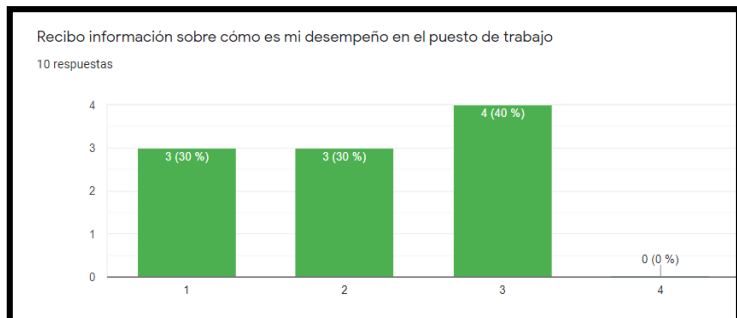
Colaboradores externos: Se realizaron las mismas preguntas a cajeros y vendedores.

Para comenzar, el 60% de los cajeros y el 77,4% de los vendedores afirmaron que les agrada realizar las actividades diarias laborales.

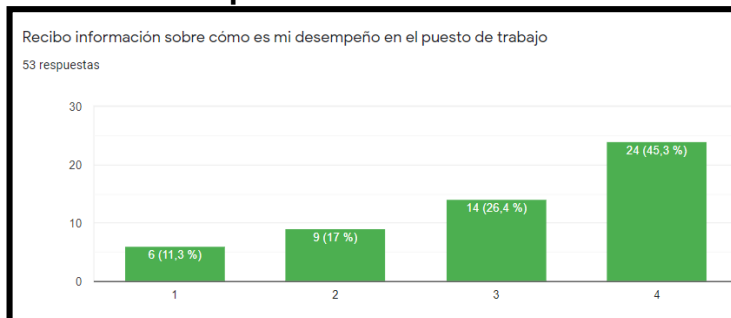
Luego, el 60% de los cajeros están disconformes con la retroalimentación que reciben sobre cómo es su desempeño en el trabajo; distinto es el caso de los vendedores que el 71,7% está de acuerdo a la información que se le otorga, solo el 11,3% contestó negativamente. Otra variable a destacar es el reconocimiento que se les concede al realizar un buen trabajo: del lado de los cajeros, sólo el 30% aprueba que si lo recibe; y por otro lado, los vendedores poseen opiniones más distribuidas: únicamente el 18.9% está totalmente de acuerdo, siendo así que el 34% no se siente para nada conforme con algún tipo de reconocimiento que puedan recibir.



Retroalimentación sobre el desempeño

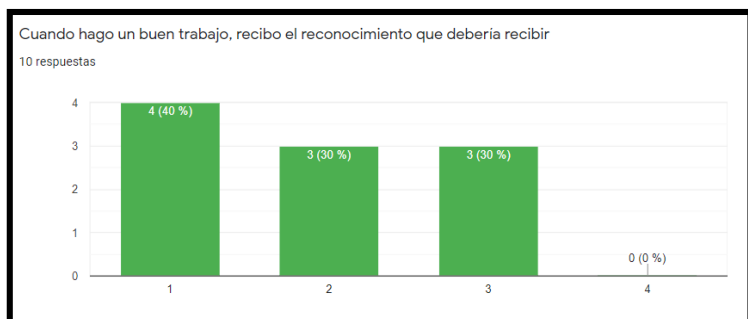


Cajeros - Fuente: Google Forms

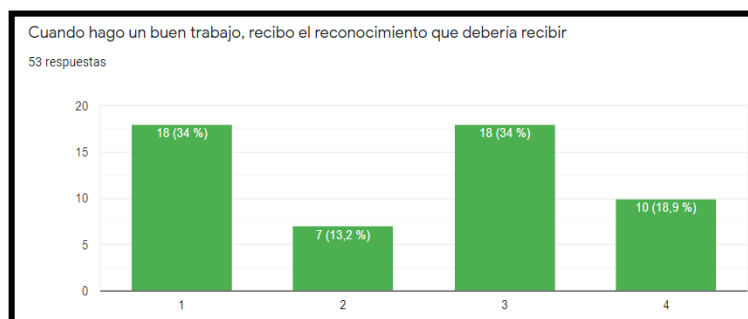


Vendedores - Fuente: Google Forms

Reconocimiento por trabajo bien hecho



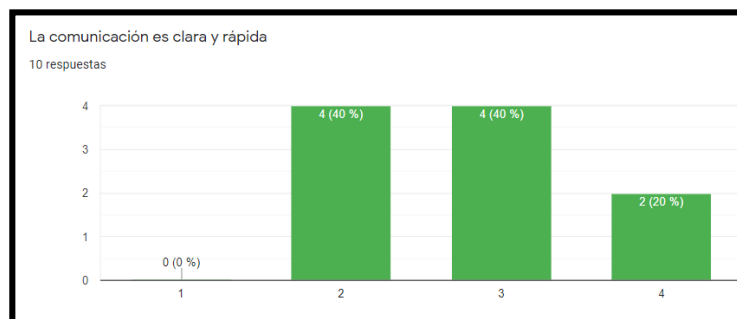
Cajeros - Fuente: Google Forms



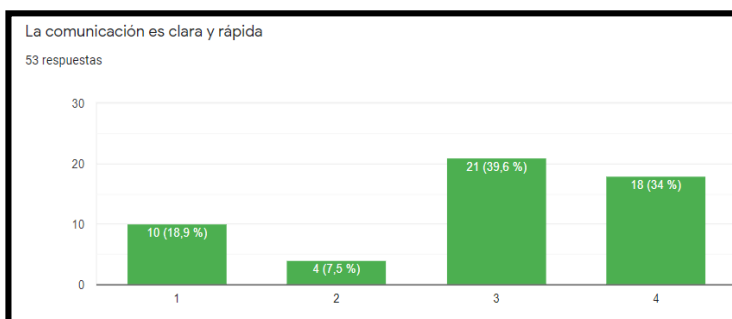
Vendedores - Fuente: Google Forms

Al evaluar la comunicación por parte de la unidad, la mayoría de los vendedores contestó afirmativamente; al igual que la mayor parte de los colaboradores cajeros pero una proporción más grande se siente disconforme. Además, al preguntar sobre la claridad de las metas por parte de este personal externo, las contestaciones también estuvieron dispersas del lado de los vendedores, aunque se puede destacar que el 56.6% está totalmente de acuerdo; y del lado de los cajeros: sólo el 20% se siente totalmente disconforme con el 40% opinando lo contrario.

Comunicación



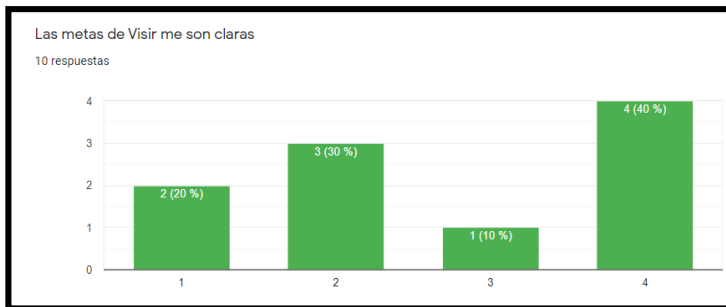
Cajeros - Fuente: Google Forms



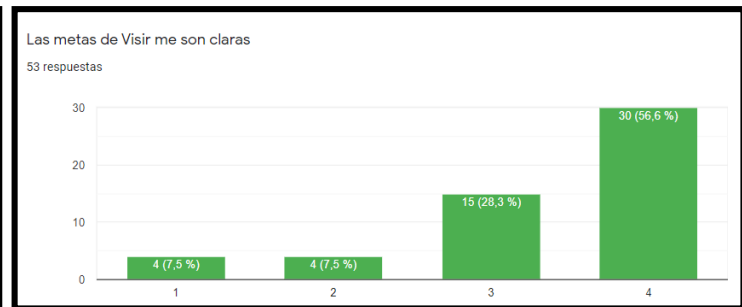
Vendedores - Fuente: Google Forms



Claridad de objetivos y metas de la financiera



Cajeros - **Fuente:** Google Forms



Vendedores - **Fuente:** Google Forms

Del lado del aprendizaje, el 30% aproximadamente de los cajeros y vendedores no están conforme con esta variable. También, en ambos grupos, la mayoría positivamente (vendedores 47.2% y cajeros 50%) reconocen aspectos susceptibles de mejora; no obstante, las respuestas de los vendedores son variadas con respecto a la atención que se les da sobre sugerencias e iniciativas que propongan; aun así, una mayor proporción (el 37.7%) está de acuerdo. No obstante, el 70% de los cajeros contestó negativamente.

Por otro lado, tanto la mayor parte de vendedores y cajeros no perciben cierta independencia al elegir sus propios métodos de trabajo para trabajar, sino que poseen muchas reglas y procedimientos a seguir.

Por último, el 70% de los cajeros no se encuentran satisfechos con ningún tipo de beneficio que reciban; a diferencia del 73.6% de los vendedores que contestó positivamente.

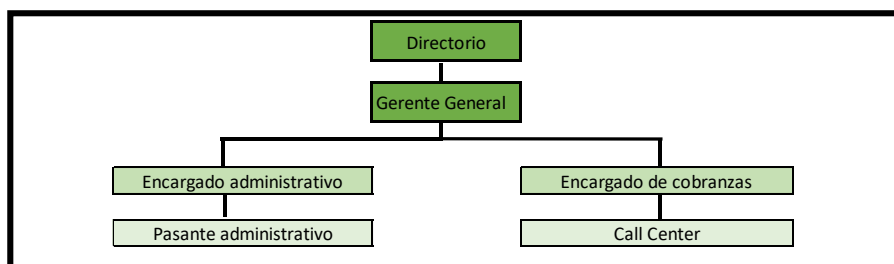
7. Desarrollo

7.1. Componentes de un Sistema de Control de Gestión:

Arquitectura organizacional: El tipo de estructura que se presenta en la unidad de negocios es el de una organización funcional, ya que se encuentra dividido en departamentos de acuerdo a las funciones laborales; es decir: cada centro de responsabilidad posee sus objetivos con respecto a las actividades que realizan, para luego confluir con los objetivos congruentes de la financiera.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la unidad de negocios:

Gráfico: Organigrama actual de la organización

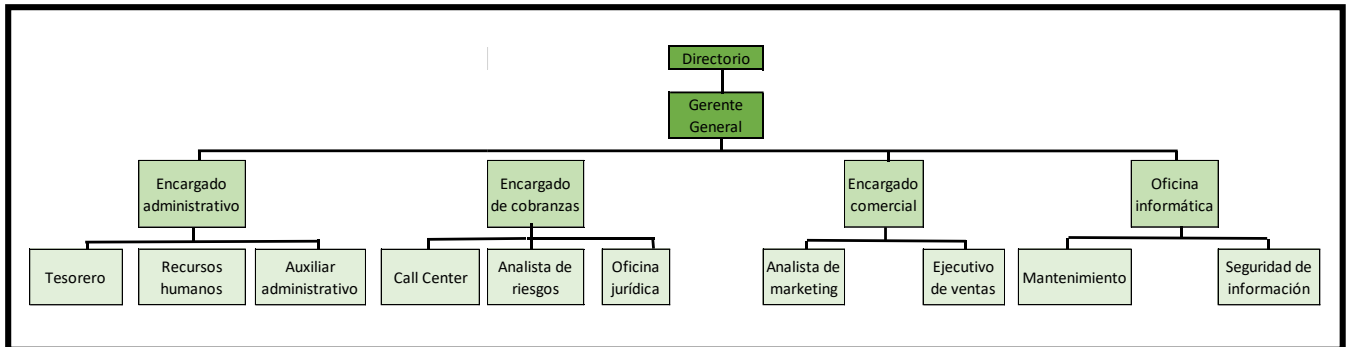




Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se propone un nuevo organigrama, acorde a los puestos actuales y los puestos que podrían necesitar en un futuro para impulsar la organización:

Gráfico: Propuesta de organigrama para la organización



Fuente: Elaboración propia

Para confeccionar este organigrama se tuvo en cuenta la visión de la empresa: lo que buscan en un futuro es poder ofrecerse como una tarjeta de crédito propia del grupo económico. De manera que, para mejora y progreso en sus actividades, en primer lugar, se propone la actualización de las secciones:

- El área administrativa debería incorporar un tesorero que realice el manejo de la recaudación a través de todas las cajas, junto con un encargado de recursos humanos que se encargue de selección, reclutamiento, novedades, etc.
- Del lado de las cobranzas, una opción viable es aumentar el equipo de “call center” ya que el volumen de clientes a realizar soporte sería mucho mayor; además agregar una sección especialista en análisis de riesgo. Por último, la unidad, en vez de tercerizar los servicios jurídicos, podría ser más rentable tener su propio equipo de abogados para resolver la cartera morosa.
- Asimismo, se formaliza el puesto de encargado comercial, junto con un analista de marketing. Esta sección es necesaria para ser el nexo entre el cliente o posible cliente, con la organización. Se requiere que alguien en nombre de la financiera se encuentren en las sucursales para poder observar y analizar lo que ocurre en ellas.
- Por último, se propone una oficina de informática propia, que otorgue servicios de mantenimiento y seguridad de la información todo el tiempo que se requiera.

Procesos: Dentro de los procesos de control, V formula, por ejemplo, objetivos mensuales sobre la originación de créditos: vendedores deben llegar a un determinado número de ventas en el mes, que, en caso de cumplir, se le abona una comisión por crédito cerrado. También se efectúa control de calidad en la conformación de los legajos, de modo que, una vez que recibidos en la oficina,



estos son controlados por un operario del *Call Center*. En caso de que tenga observaciones, la financiera puede retener las comisiones que le correspondan al vendedor hasta que se presente el legajo en las condiciones establecidas. Asimismo, a través del sistema se puede cuantificar las cantidades de consultas que realizan a los *boreaus* y poder así verificar que los vendedores ofrecen como opción de financiación a V.

Por otro lado, en el caso de los cajeros, se realizan los controles de caja a través del sistema: Se observan diariamente todas las cajas y el monto que poseen sea el correcto, luego se les solicita que deben ir a depositar lo recaudado en las cuentas bancarias de la financiera lo más rápido posible para evitar robos o pérdidas. Igualmente, el sistema permite configurar que cada caja recaudadora tenga un tope máximo de cobranzas, lo que también fuerza a los cajeros a que depositen con mayor frecuencia. Se trabaja en conjunto con el área de auditoría ya que son los encargados de realizar arqueos de cajas frecuentemente y es el que da aviso en caso de encontrar algo incorrecto.

Para el personal dentro de la unidad, los encargados son los que se ocupan del control, tanto, del *call center*, como del pasante. Por el lado de las cobranzas, se puede verificar a través del sistema que las verificaciones se encuentren bien realizadas; o se examina con respecto a números de las cobranzas recibidas si los recordatorios de pago fueron realizados.

En segundo lugar, el encargado administrativo, dependiendo de la época del mes, pide informes al pasante, ya sea de facturas a pagar durante el mes en curso, o la conciliación que se realiza con la unidad central, entre otros.

Por último, ambos encargados luego deben rendir la información hacia el gerente general sobre los resultados obtenidos y los problemas que fueron encontrados.

Sistemas de información: En este caso, el sistema de información es muy importante dentro de la financiera puesto que se lo utiliza desde la oficina central hasta todas las sucursales en donde operan. Se denomina “Webflow”, se trata de una plataforma que permite la originación del crédito y otorga la facultad de llevar al día las cuentas de cada consumidor; además se puede administrar cajas recaudadoras, como así también realizar funciones correspondientes al *call center*, como envío de mensajes de texto a cuentas morosas, llamadas, etc. También posibilita observar cada movimiento que se realiza e identificar el usuario que lo accionó. Permite otorgar distintos permisos, dependiendo de la función que cumplan: es decir, los cajeros solo pueden acceder a los movimientos de su caja o a la sección de cobranzas para ingresar el dinero de los clientes, como así también, resulta distinto tener un usuario que sea ejecutivo de ventas o encargado.

Lo mismo ocurre con el sistema contable: no todos los miembros tienen un usuario, y depende de su categoría, el permiso que se les otorga.



También se utiliza un programa especializado para la liquidación de sueldos de empleados pertenecientes al rubro del comercio, al que solo tiene acceso el encargado administrativo.

Como propuesta de mejora, se plantea el uso de una aplicación de chat interno para empresas ya que el único medio que utilizan es WhatsApp o mail corporativo, lo que puede llegar a causar pérdida de información o que el mensaje a transmitir no llegué a todos. Al implementar un sistema de chat interno, se puede mejorar la organización, entre encargado administrativo y cajeros; call center con vendedores o entre el mismo grupo de la unidad organizacional. El proceso puede ser más rápido y mas coordinado entre todos; además permite organizar proyectos y tener en cuenta las opiniones de todos los participantes.

Asimismo, se plantea que el sistema de gestión y el contable esté integrado para mejorar los tiempos de trabajo, ya que en algunas ocasiones una sola tarea debe ser hecha dos veces en cada sistema; del mismo modo, si el sistema contable se traslada a ser un servicio de nube y no se utiliza a través de servidor, le otorga una ventaja, por ejemplo: en caso de establecerse cuarentena estricta y no se puede concurrir al lugar de trabajo, el home-office pueda ser una opción viable y cómoda.



8. Apéndice

1. Ficha de Observación

- Ubicación de la unidad de negocio
- Ubicación de las oficinas, ambientación, distribución, forma de organización en grupos
- Participantes:
 - ¿Cómo se manejan en sus actividades durante la jornada laboral?
 - ¿Cómo realizan su trabajo?
 - ¿Cuál es el propósito de cada actividad?
 - ¿Cuál es el trato entre ellos?
 - Mecanismos de control encontrados
 - Indicadores que utilicen a diario

2. Entrevista personal a Gerente de la Unidad

Con el fin de resguardar la identidad de la empresa, se denotará como “YK” cuando se habló de la unidad principal, y como “V” al denotar la unidad de negocios:

P1: Entrevistador

P2: Gerente

P1: Buenos días, mi nombre es Guadalupe y estoy basando mi trabajo de práctica profesional en el diseño y aplicación de herramientas de Control de Gestión dentro de la unidad de negocios. Es por esto que, para empezar le pregunto sobre qué se trata la financiera V? ¿Cómo empezó el proyecto?

P2: V empieza con una idea... YK históricamente siempre tuvo muchas financieras trabajando dentro de la empresa, pero nunca fue propia, entonces, surge la idea; armé el proyecto y se lo presenté al dueño y a su mano derecha. La idea fue armar algo propio. Desde la constitución de la sociedad, la registración en el registro público, hasta buscar el software, sistemas, etc. Luego tratamos de ver lo de la política de riesgos, la oferta crediticia, la proyección o volumen que quería adquirir del mercado total. En su momento empezamos con un 10% del grueso que se vendía por financiera

P1: ¿Cómo pensaste en competir con las otras financieras? ¿Qué ofrecías vos que las otras no?

P2: En un principio hicimos que la única diferencia era que era propia: decir que somos uno más con la diferencia que somos del mismo dueño, del mismo grupo; y en su momento pusimos una tasa un poco más baja, pero eso no implicaba competencia, al ser algo interno vos no competís con el otro en el sentido de que te tenes que imponer, u ofrecer; porque el vendedor es el que hace la oferta del crédito. Él lo pone como primera alternativa



P1: ¿Él pone primero Visir, después a los demás?

P2: Es una lucha de los últimos años, es muy complejo, llegando al punto en donde a los vendedores, encargados, gerentes se le ponen objetivos. Si no lo cumplen, tienen una sanción económica. Vender X monto de V... hoy, el 30% aproximadamente, de la cartera total

P1: ¿Trabajan con todas las sucursales de YK?

P2: Todas las sucursales, menos en Bs.As. Incluso como otras empresas del grupo, como F. Tucumán, pero solo préstamos para gastos de entrega

P1: ¿Proyectas llegar a bs as en algún momento?

P2: Sí, pero hoy no me desespera Bs.As, por el hecho de que es tan grande y tiene poco volumen de ventas con financiera en lo que hace YK. Grande en el sentido de que la estructura nuestra es pequeña, Bs as es muy grande y necesitas otra estructura, otras cuestiones; y todavía tenemos mucho para avanzar en todo lo que es el norte. Córdoba es una plaza que, si está buena, porque está cerca y es otro nivel de ingresos; y en el medio la idea es consolidarte acá en lo que es el grupo YK, y abrir el juego a otras empresas.

P1: No simplemente seguir siendo algo propio...

P2: No, la idea fue hacer la tarjeta, pero se necesitaba cierto caudal o volumen de clientes; de ahí podés largar el plástico. Pero a medida que vas avanzando, ves que es más rentable tener una financiera que una tarjeta; porque tenes que cumplir determinadas condiciones y límites de tasas que te da el Banco Central. En cambio, la financiera es más libre en ese sentido.

P1: Pero si llegara el momento en el que tenes una gran cantidad de clientes

P2: Si podríamos ser las dos cuestiones; pero esto fue surgiendo sobre la marcha. Por un lado, tenes una financiera y por el otro lado, tenes la tarjeta

P1: ¿En que se basa el proceso de entrega de los créditos?

P2: En cuanto a monto, hoy estamos prestando \$300000; tomamos como base la moto "Honda Wave": es un rodado que es chiquito, mejor marca y que más se vende; entonces el equivalente era prestar dos veces el valor de esa moto al mejor calificado. Pero hoy se está prestando menor al valor que tiene.

Con respecto a los plazos, prestamos solo hasta 24 meses, para que el crédito no se haga muy largo, ya que todos es capital del propio dueño. Al principio, empezamos con 30 meses, pero se hace eterno... sumándole las cuestiones de inflación

P1: ¿Cómo manejan todo el tema de la inflación?

P2: Todo se incluye sobre la tasa nominal que se arma, ahí contemplas la inflación y el tema de la morosidad. También, al ser del mismo grupo, a la utilidad



bruta de la moto, le agregas el adicional de la tasa de financiación: haces como un paquete. Porque si vos vendes con tarjeta, tenes comisiones, descuentos impositivos, recibís por cada 100 pesos que vendes, liquido sería 75, o en el mejor de los casos 80. Entonces a todo eso, le agregamos el valor y lo contemplamos en nuestra tasa

Vos también me preguntabas por la política de riesgo, ¿verdad?

P1: Si

P2: Al principio, teníamos la ventaja de tener clientela propia, entonces tomamos unos 30000 clientes que vendimos por financiera en los últimos 4 o 5 años, e hicimos un análisis estadístico, sobre cómo eran esos clientes. Así pudimos saber cuál es nuestro corte de score. Dividimos entre dos poblaciones: uno no tiene ingresos registrados, o no tiene historia bancaria, y la población que tiene toda la historia crediticia; así diferenciamos el score. Nosotros decidimos hacer un corte teniendo en cuenta el bureau Veraz, y la puntuación 400 de la población que tenía toda la historia. Y, como el otro tipo de población es más riesgosa, se le agregan 100 puntos.

Primero empezamos con Veraz, con un solo bureau, para hacer este tipo de cuestiones como los informes crediticios...porque Veraz es de los bancos, y es donde está toda la información. Pero, esto fue muy rápido los primeros 6 meses se trató de ir cambiando mucho las cosas que se tenían proyectada al principio. Capaz que, en el 1er año, era 180 grados el proyecto inicial desde la política inicial. Luego para lograr un mejor nivel de aceptación, y en el medio de la disputa que sigue con la parte comercial de YK; uno de los gerentes que mas se oponía, impulsaba a hacer los cambios porque era una no aceptación de la empresa desde un sector.

Luego pasamos a una plataforma, multiscoring, donde se hace otro tipo de análisis, también desde el lado estadístico y se agregan varios bureaus para lograr un mejor nivel de aceptación. Después en el 2020, cambiamos Veraz por Nosis, y se fue a un esquema o matriz dual de aceptación, donde tenes dos bureaus, más la plataforma multiescoring. Por un lado, el rango de Nosis, en donde el score de Nosis es más duro que el resto...tenes una equivalencia entre unos 100 o 150 puntos; y del otro lado tenes Siisa.

P1: V, en principio, empezó con un plan bien formulado, y luego con la marcha, tuviste que ir cambiando cosas; ¿entonces sigue pasando lo mismo ahora? ¿Tenes algún objetivo a largo plazo?

P2: Hoy a corto plazo, es poder largar el crédito online, la ventaja es que lo integramos a la página de YK, y financiamos los productos propios; buscamos validación de identidad, la prueba de vida y la firma electrónica. Después a mediano plazo, sería interesante volver al tema de las tarjetas. Y que podamos tener otra explosión en cuanto a números y a crecer hasta estructuralmente.



Poder mudarnos de oficina, más cerca a lo que sería la “City bancaria” dentro de Tucumán. Además de abrir el juego.

Mi idea, todavía no consensuada, estaría bueno, terminar en algo parecido a un banco o como una “fintech”. Lo más parecido sin querer exagerar. Inclusive, ahora cuando saquemos el crédito online, ahí también se puede prestar efectivo, entonces ahí se asemejaría a una “fintech”; pero mi ideal sería ir hacia un banco o lo más parecido a eso en el universo del grupo YK, donde tenes distintas alternativas de empresas, cuestiones, donde podes ir sumando el producto financiero a cada una (autos, construcción, etc)

P1: Con respecto al tema de la estructura de V, ¿está formalizado?

P2: Tenemos un organigrama, que muestra distintas áreas: comercial, cobranzas, responsable de back office. Todo eso está formalizado, pero nos falta despegar, tomar mas fuerza.

P1: ¿Y ese organigrama, también esta complementado con lo que sería YK?

P2: No, toda la empresa es independiente de YK, solo comparten los socios. Jurídicamente son dos empresas totalmente distintas.

P1: ¿Poseen manual de funciones o procedimientos? ¿Qué pasa si entra alguien nuevo?

P2: No, el responsable de cada área es el que se encarga de hacer la inducción. Puede ser que la parte de cobranzas esté más desarrollada, pero el resto no.

P1: Hay que separar entre los colaboradores propios de V, y luego entre los cajeros y vendedores. ¿Tenes algún sistema de control sobre ellos? ¿Qué medidas tomas?

P2: El control sería el uso del sistema: cada operador, de acuerdo a la actividad que tenga, tiene su usuario, y en función de eso podés ver consultas que hacen o créditos que cerraron. Y para cajeros, son las cobranzas.

Para el lado de V, en el tema de las excepciones queda registrado el usuario. Pero no tenemos un manual que diga los procedimientos o controles... y del lado del “Call”, si hacen el control de los legajos y demás cuestiones. El sistema tiene la ventaja en donde se puede subir toda la información, pero por cuestiones de operatividad, que encargados se quejaban, decidimos suprimirlo y se agregó que se haga físico. Entonces, la parte online nos ayudaría desde ese lado, porque todas las operaciones quedan en el sistema, de esa forma se puede subir información y queda todo el sistema.

P1: ¿Del lado de sanciones y recompensas, solo hay para el lado de vendedores y encargados?



P2: Si; la recompensa es que V para comisiones por crédito realizado, pero es para los vendedores. Se llega al tema del descuento, ya que se hizo costumbre de buscar la venta a través de otras financieras o no solo con V.

P1: ¿Para los cajeros no se pensó nada?

P2: No, a los sumo excepciones, pero en caso de equivocaciones por malas cobranzas, lo absorbe la empresa

También justo se dio, en 2019, 2020...tema de la pandemia, por cuestiones políticas había caído mucho la venta, entonces V también sirvió para pedir, en vez de 20 cajeros, se quedan todos los que están en las sucursales y se le suma una tarea más. Pero obviamente, cuando se reactivó todo, se puso un poco más complejo.

P1: Acostumbras a usar indicadores, aparte de, por ejemplo, los créditos cerrados por mes...más que nada para evaluar el rendimiento de la financiera.

P2: ¿En cualquier termino?

P1: Si, ya sea monetario, de clientes, etc

P2: Por ahí, indicadores por el lado de la política de riesgo, por ejemplo: cuantos estamos aprobando y cuando estamos rechazando; y dentro de esto, cual es la alternativa con la que más se rechaza. Por ej, ahora llama la atención, que es que mucha gente quedó sin trabajo, o no está registrado, entonces no es aceptado.

Después por el lado de la parte monetaria, financiera: debemos poco, y el capital que tenemos es algo multiplicado por 10 en cuando al activo. Todo lo que es cobranzas se devuelve.

Indicadores en cuanto a lo laboral y al costo, lo tenemos, pero es un gasto fijo que si varía en función de las consultas y en el crecimiento de la empresa.

P1: ¿También se tienen en cuenta lo que son las sugerencias, ya sea de V, de vendedores u otros?

P2: Sí, creo que sí... pero formal no, con los chicos de V eventualmente nos reunimos, pero más por temas del día a día.

P1: Muchas gracias por tu tiempo

3. Entrevista a encargado de cobranzas

P1: Entrevistador

P2: Encargado de cobranzas



P1: Buenos días, mi nombre es Guadalupe, su compañera de trabajo. Con el objetivo de desarrollo de mi trabajo de práctica profesional, necesito realizarle unas preguntas.

Para comenzar, ¿podrías contarme cómo es el proceso desde la originación del crédito hasta el seguimiento de los cobros?

P2: El proceso de venta lo inician los vendedores de YK, porque V no tiene personal propio que lo hace. Se utiliza lo que se llama un motor de autorización: lo que hace es ingresar datos mínimos del cliente, y te arroja el resultado de acuerdo a la consulta que hacen en diferentes bases y a ciertas fórmulas que tiene una puntuación a cada cliente (lo que se denomina "score") El resultado puede ser que dé aprobado y le asigna el margen de compra total y el margen de cuota, que es lo que se puede endeudar por mes.

Puede ser que salga rechazado con diferentes tipos: hay rechazos que se pueden analizar, que es lo que hace uno de los operarios del call center, para ver si se puede salvar ese motivo, y hay otros rechazos que la empresa decide no correr riesgos por lo que no sufre modificaciones. Un tercer rechazo es que el crédito se autorice pero que el vendedor necesite un importe mayor para cerrar la venta, por lo que también viene lo que sería una "mesa de acuerdo" en la cual un operador analiza más detenidamente las condiciones del cliente, sobre todo sus ingresos y ve si le puede otorgar un crédito mayor

P1: ¿Eso es lo que llaman excepciones?

P2: Si. En el caso en el que se puede hacer la excepción, el vendedor la solicita por sistema y un operador de V, ingresa y la autoriza. Una vez que la autoriza, lo que hace el sistema es modificarle los márgenes disponibles para que la operación que el vendedor necesita pueda alcanzar. De ahí en más, el vendedor vuelve a hacer la consulta al motor de autorización, ya con las condiciones cambiadas, con lo cual le da autorizado; el vendedor hace la carga de los datos del cliente, imprime los formularios que tiene que firmar y avanza hasta el cierre de operación: una vez que se cierra la operación ya figura en nuestro sistema con todas las condiciones y todas las cuotas con su valor; por lo que el cliente, si quisiera puede acercarse a caja y pagar la primera cuota.

Una vez cerrada la operación, pasa a una 2da instancia que nos encargamos nosotros: las verificaciones. Más que nada se las hace por un tema de seguridad para prevenir fraudes, y para verificar que todos los datos estén cargados para tener la mayor contactabilidad con el cliente. Es una de las actividades de uno de los operarios en el centro de llamadas: se contacta con el titular con el número de teléfono que dejó, si la operación es con cesionario también se verifican sus datos; como así también los datos de los referidos (dos personas que los conozcan por cliente). Verifica que los datos estén bien cargados y no tengan ningún error. En el caso de que la verificación sale bien, se le indica al vendedor de que está todo correcto y que puede entregar el producto. Si surge algo a



actualizar o que hay que presentar un requisito extra para cerrar todos los datos, se le avisa al vendedor y es el encargado de hablar con el cliente.

Si se verifica una operación que es fraudulenta, se avisa... hasta el momento no tuvimos ninguna, pero si nos pasó de encontrarnos con gente que no puede contestar datos del domicilio, y se le avisó al vendedor que la operación no puede continuar por V.

Con eso cierra la parte de lo que sería la operación, una vez que ya figura en el sistema, el vendedor puede entregar el producto, y ya pasa a ser un tema de V que hace el seguimiento de que llegue el legajo completo: este cumple un circuito dependiendo de las sucursales. Se le hace un control de que esté todo firmado, completado y con los formularios necesarios ...se trataría de un control de calidad más exhaustivo. En caso de detectarse algún inconveniente, se avisa al vendedor de que hay que completar algo, o si hay problemas con la firma, etc para que haga la gestión y el cliente se presente de nuevo en la sucursal y firme nuevamente. El circuito cierra con el legajo en archivo. Desde nuestro lado, hacemos el seguimiento de que el legajo llegue.

P1: ¿Qué pasa si el legajo no llega?

P2: Se hace la gestión con las sucursales, y el legajo tiene que aparecer. Si no puede demostrar que efectivamente envió el legajo y es un problema de V, se tiene que comunicar con el cliente para que vuelva a firmar la documentación para que la operación pueda cerrarse

P1: ¿Podrías explicarme cuales son las actividades de los operarios dentro del call center?

P2: Las tareas se dividen entre:

Operario n° 1: gestiona mora de clientes que tienen 1 y 2 meses de atraso, maneja excepciones que se solicitan y en algún momento puede dar soporte a otro operario que hace toda verificaciones de los créditos.

Operario n° 2: se encarga de hacer verificaciones, controles de legajo: control de calidad y que lleguen todos. También se encarga de ver clientes que adeudan la última cuota de los créditos, como esos clientes no aparece en la base del operario 1, el operario n°2 se encarga de gestionarlos.

Después los clientes que tienen 3 meses de mora, me encargo de yo de ir haciendo su gestión, y los clientes que cumplen los 4 meses de mora, se asignan a estudios jurídicos para que se gestione las cobranzas extrajudiciales, sin llegar a tribunales. En este momento trabajamos con 4 estudios. Aparte, trabajamos con un 5to estudio que es el que hace las cobranzas judiciales. El objetivo es que las menores cantidades de cuentas lleguen a judiciales ya que es costoso y habitualmente el resultado no es el que uno espera. Ponemos toda la energía para que se resuelvan la mayor cantidad de casos desde aquí y los extrajudicial.



P1: ¿Utilizas algún tipo de control? Ya sea en las tareas que vos realizas o en la de los operarios del call center

P2: Hago el seguimiento, por ejemplo, de lo que el operario n°2 se encarga que es de la cartera de morosos de la última cuota que deben, como es más chica entonces una vez por semana podés entrar y ves lo resultados.

Lo que maneja el operario n°2 es una cartera bastante mayor, así que lo monitoreo con números... siempre tiene un comportamiento más o menos habitual. Vamos viendo cual es la cobranza... nunca se llega al 100% de la cobranza total pero que por lo menos sea los habitual.

Además, todos los días informo el total de cobranzas a primera hora para control del gerente general: se informa de la cartera activa, es decir, de todas las cuotas que tiene que cobrarse durante el mes de mayo, cuantas vamos cobrando; como así también voy realizando un cuadro de todos los meses: si hoy en mayo cobré una cuota de febrero, tengo que modificar el total en el mes de febrero.

También, algo que empecé a hacer hace poco es hacer el seguimiento de las cobranzas a través de los estudios.

P1: Muchas gracias por tu tiempo.

4. Modelo de los cuestionarios con escalas de Likert destinados a colaboradores de la unidad, cajeros/vendedores

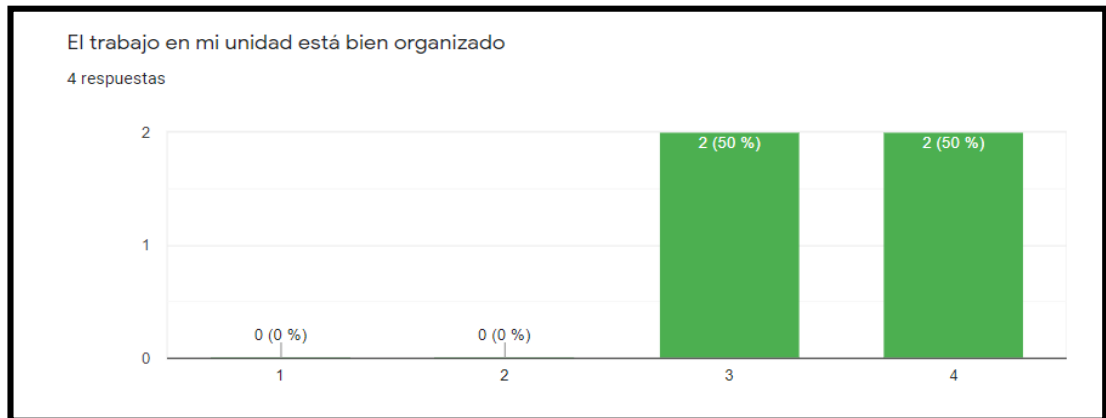
COLABORADORES DE VISIR	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
El trabajo en mi unidad está bien organizado				
Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.				
Recibo información sobre cómo es mi desempeño en el puesto de trabajo.				
Obtengo reconocimiento por el trabajo bien hecho				
Poseo libertad para elegir mi propio metodo de trabajo				
La relación con los compañeros de trabajo es buena				
Reconozco valores inculcados dentro de la unidad				
Tenemos una adecuada coordinación con la unidad central				
Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.				
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora				
En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias				
La unidad me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.				
En la unidad se tiene en cuenta sugerencias e iniciativas que hago				
Estoy conforme con el horario en el que se desarrolla el trabajo				
Las condiciones ambientales de la Unidad (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
Me gusta hacer las cosas que hago en mi trabajo				
Recibo información sobre cómo es mi desempeño en el puesto de trabajo				
La comunicación es clara y rápida				
Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir				
Recibo la capacitación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo				
Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora				
En la unidad se tiene en cuenta sugerencias e iniciativas que hago				
No estoy satisfecho/a con los beneficios que recibo				
Muchas de las reglas y procedimientos dificultan el hacer un buen trabajo				
Las metas de Visir no me son claras				



5. Resultados de los cuestionarios

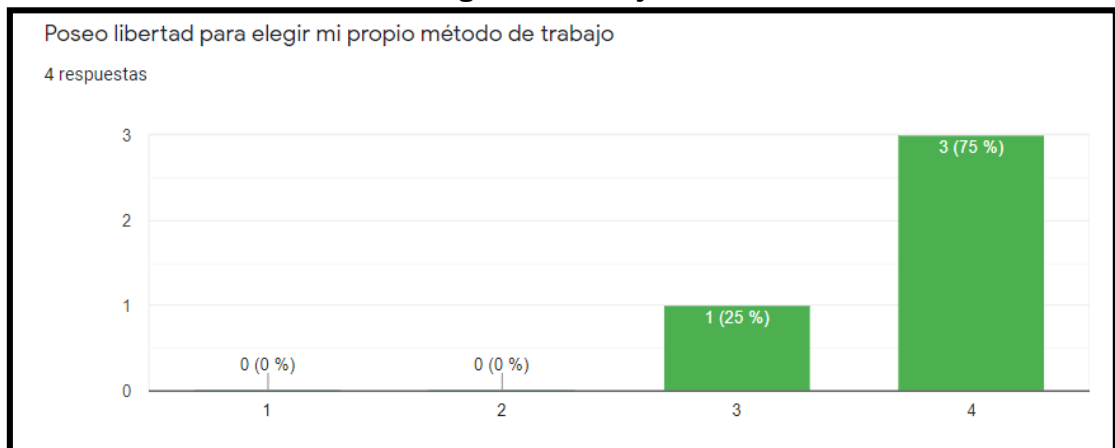
- Colaboradores internos:

Organización de las actividades laborales



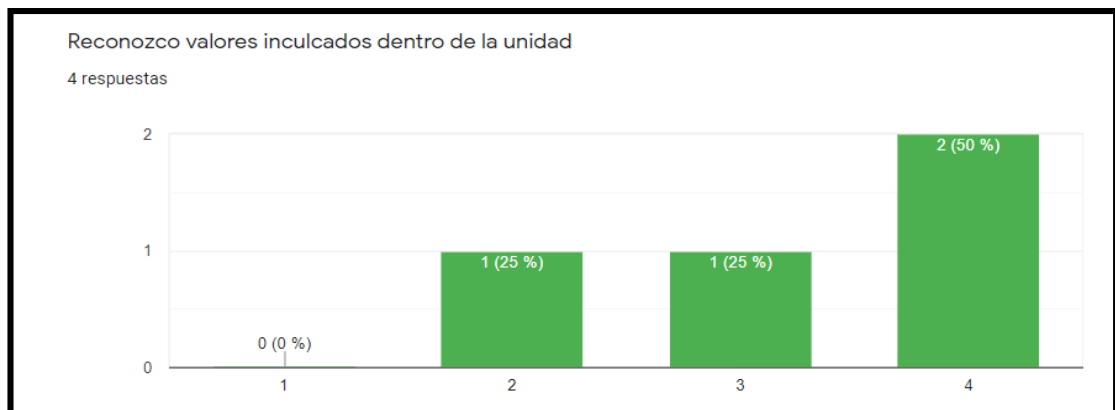
Fuente: Google Forms

Metodología de trabajo



Fuente: Google Forms

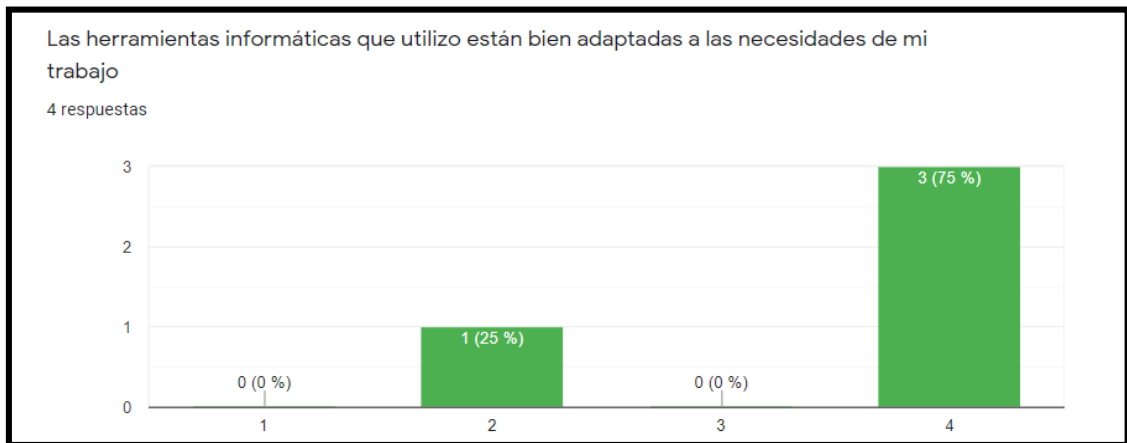
Auto- Reconocimiento de valores organizaciones



Fuente: Google Forms

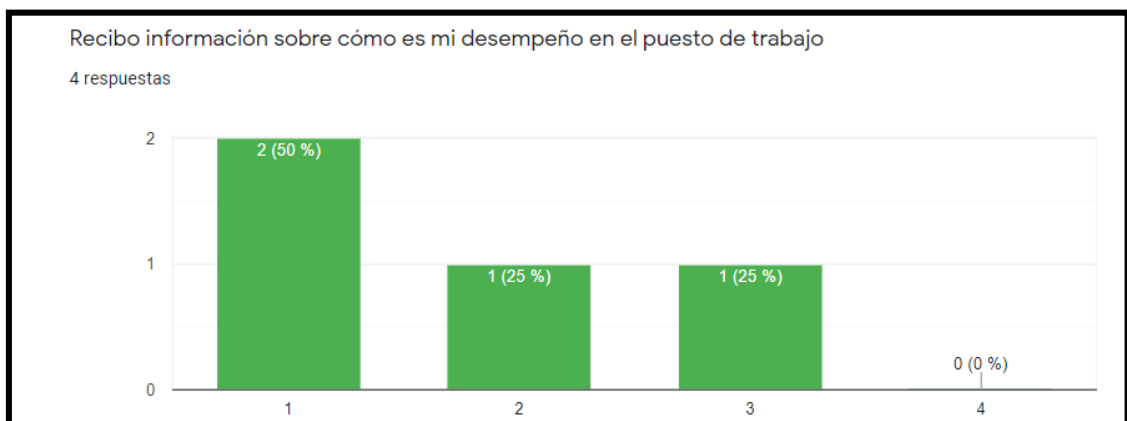


Herramientas informáticas disponibles



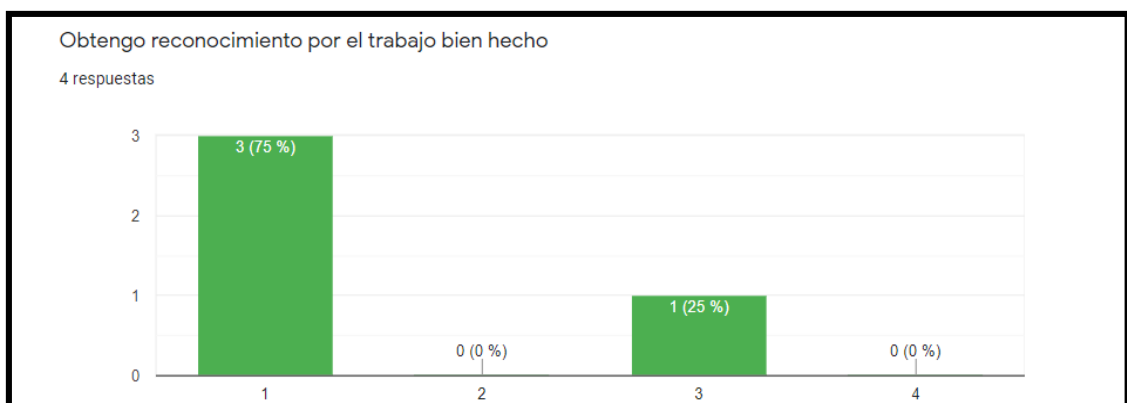
Fuente: Google Forms

Retroalimentación sobre el desempeño



Fuente: Google Forms

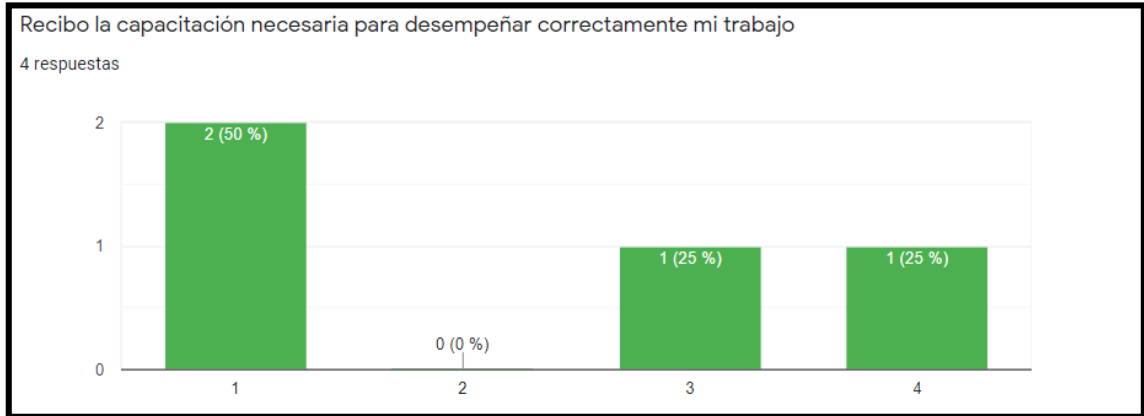
Reconocimiento por trabajo bien hecho



Fuente: Google Forms

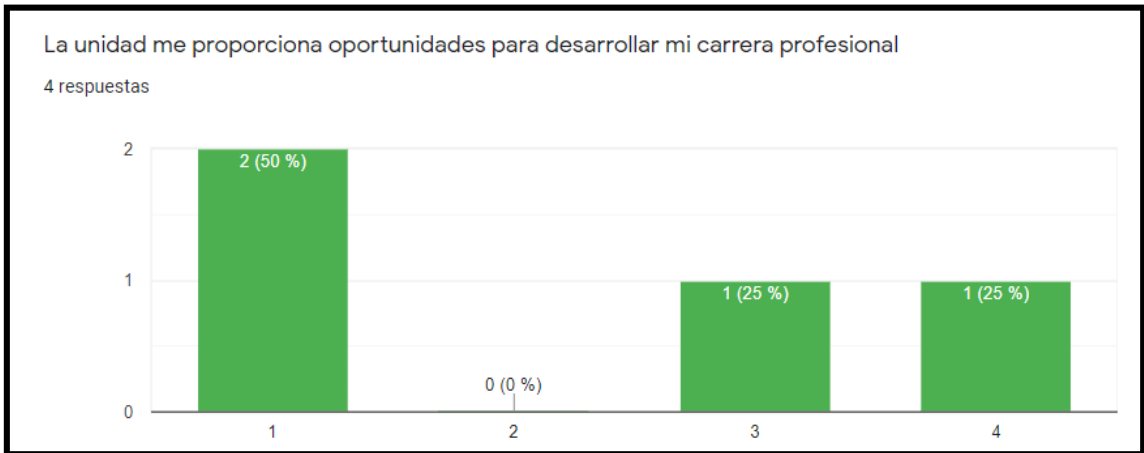


Capacitación



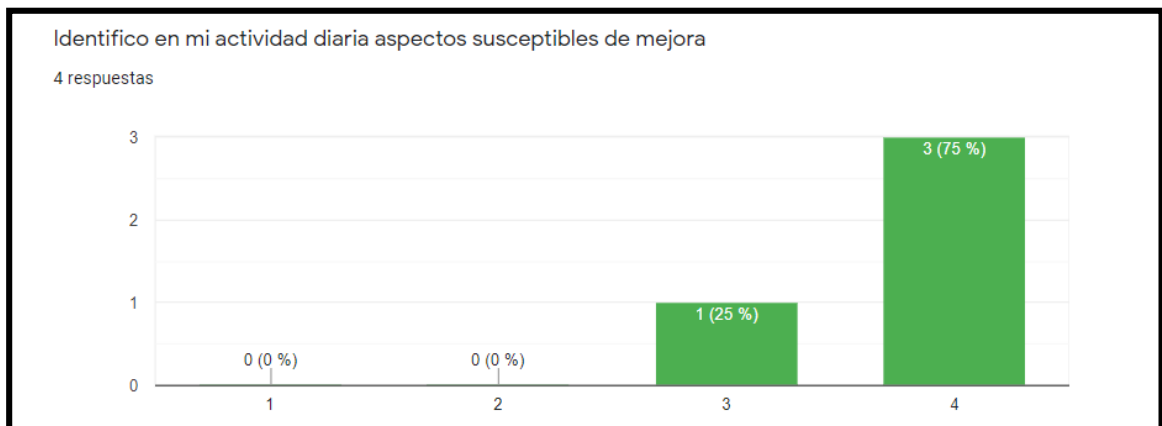
Fuente: Google Forms

Oportunidad de crecimiento personal



Fuente: Google Forms

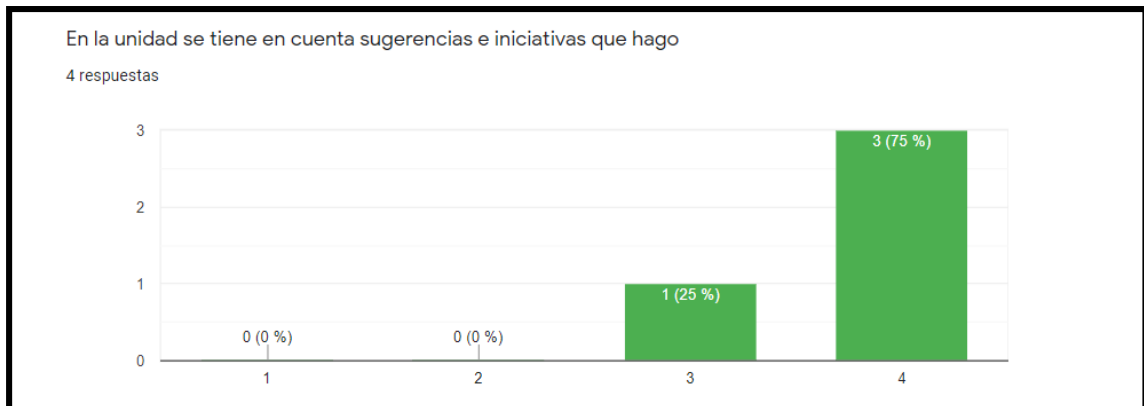
Auto - Identificación de aspectos a mejorar



Fuente: Google Forms

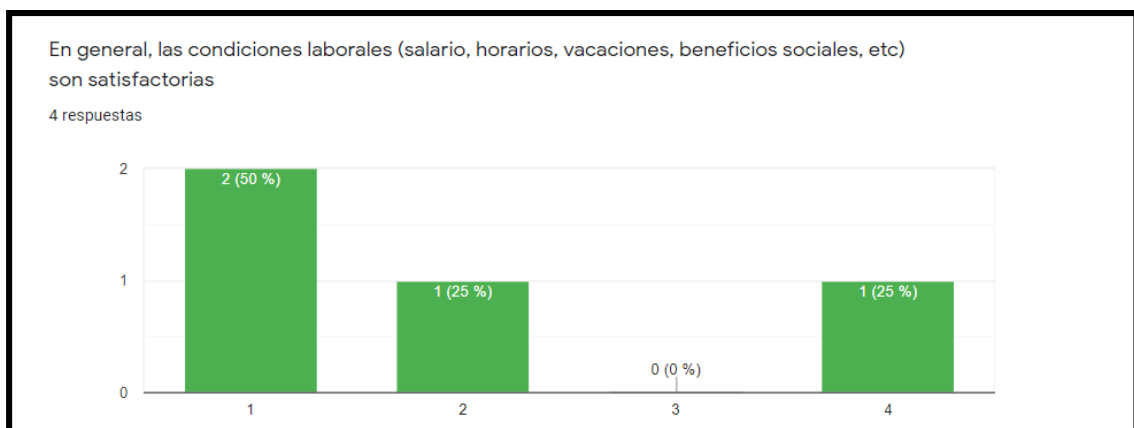


Sugerencias e iniciativas por parte de los colaboradores



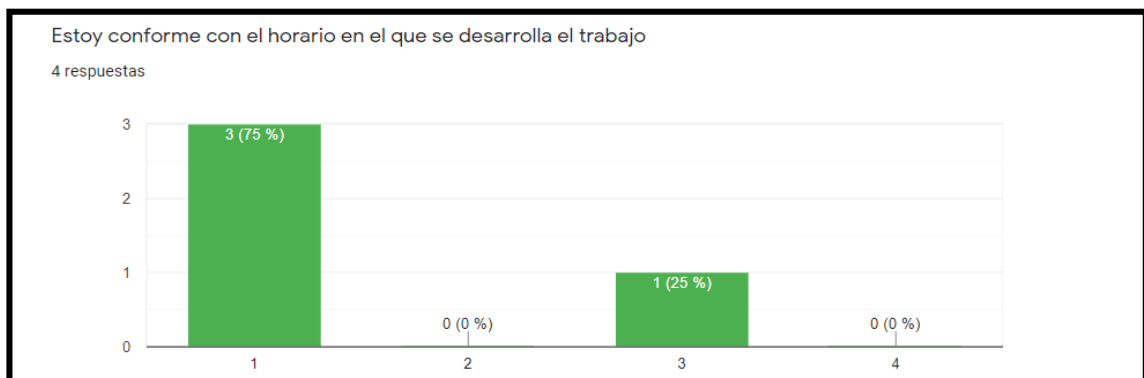
Fuente: Google Forms

Condiciones laborales



Fuente: Google Forms

Horario laboral

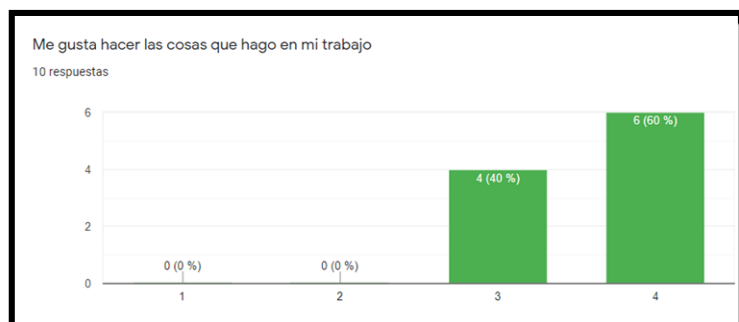


Fuente: Google Forms

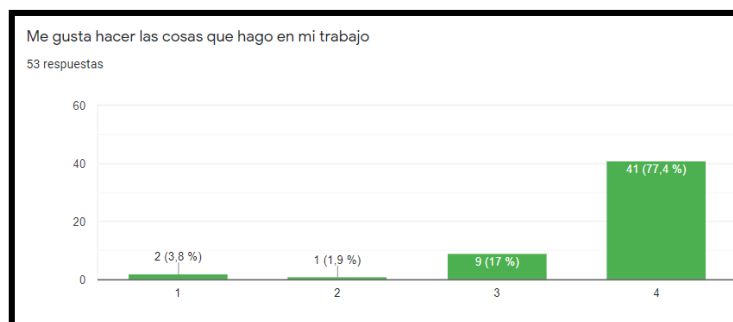
- Colaboradores externos – Cajeros y Vendedores:



Agrado de actividades laborales

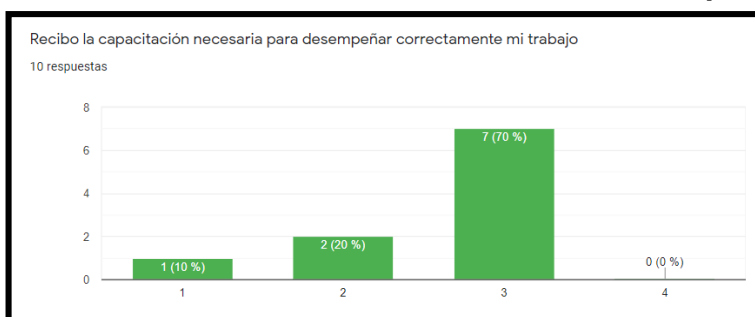


Cajeros - **Fuente:** Google Forms

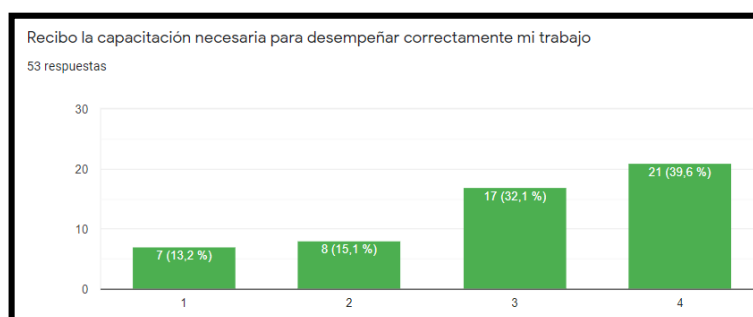


Vendedores - **Fuente:** Google Forms

Capacitación

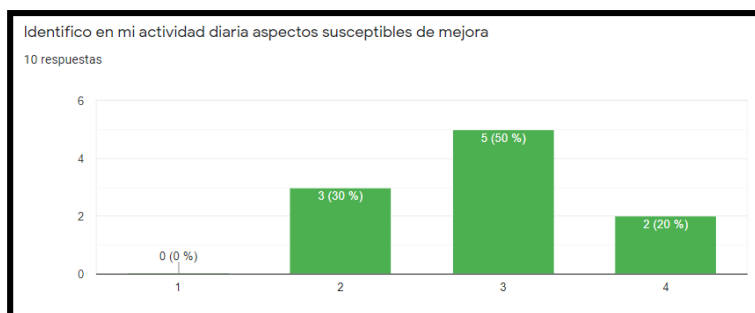


Cajeros - **Fuente:** Google Forms

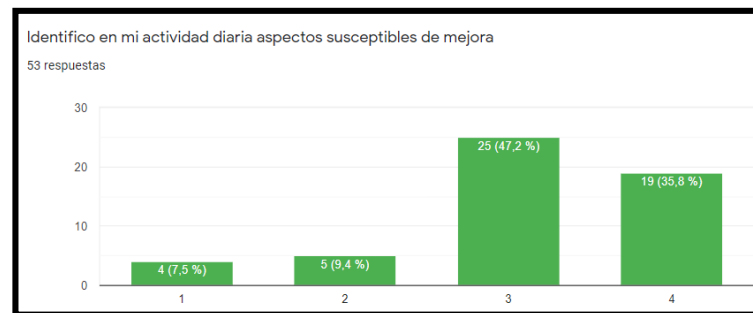


Vendedores - **Fuente:** Google Forms

Auto - Identificación de aspectos a mejorar



Cajeros - **Fuente:** Google Forms



Vendedores - **Fuente:** Google Forms

Sugerencias e iniciativas por parte de los colaboradores



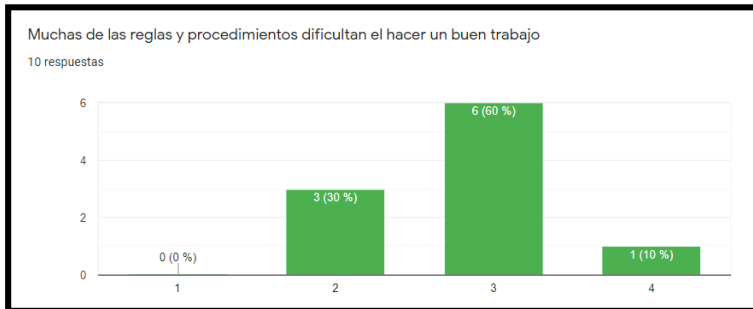
Cajeros - **Fuente:** Google Forms



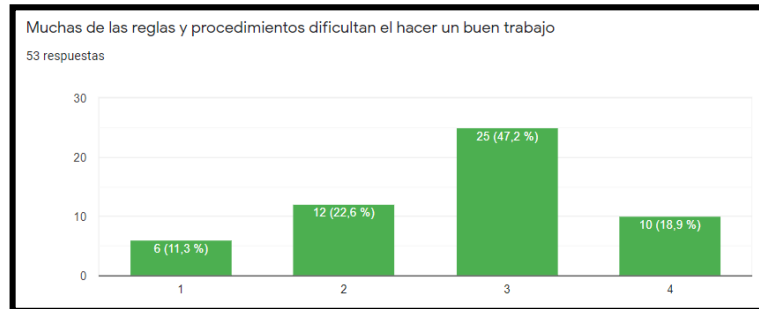
Vendedores - **Fuente:** Google Forms



Metodología de trabajo

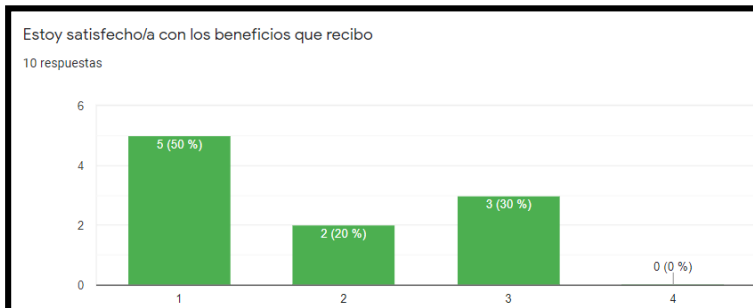


Cajeros - **Fuente:** Google Forms

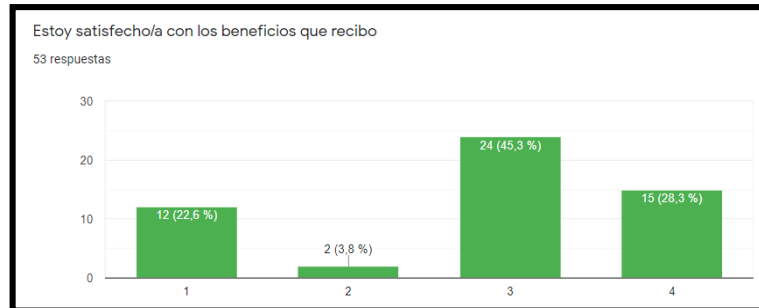


Vendedores - **Fuente:** Google Forms

Beneficios a recibir



Cajeros - **Fuente:** Google Forms



Vendedores - **Fuente:** Google Forms



9. Bibliografía

- ❖ Anthony, Robert N, Govindarajan, Vijay. (2008) *Sistemas de control de gestión*. 12° Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, España.
- ❖ Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan (2012). 12° Edición. Editorial Pearson, Mexico.
- ❖ Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. 9° Edición. Editorial Pearson, Mexico
- ❖ Hernandez Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico
- ❖ Kaplan y Norton, (2006). *Cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000
- ❖ “La Importancia de las Pymes en Argentina”. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-argentina>
- ❖ Pérez, Juan y Carballo Veiga (2013). *Control de gestión empresarial*. 8va Edición. Editorial ESIC. España
- ❖ Robbins y Coulter (2010). *Administración*. 10° Edición. Editorial Pearson, México.
- ❖ Robert Simons, (1998). *Palancas de control*. Temas Grupo Editorial.