



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
TUCUMAN

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

PRACTICA PROFESIONAL - L.A 2023



- ▶ Alumno: Gonzalez Angel Osmar
- ▶ Tutor: Rocha, Cristian Emanuel





Contenido

Resumen.....	2
Introducción	3
Problema	4
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Marco Teórico.....	5
Arquitectura Organizacional.....	5
Organización.....	6
Estructura Organizacional	6
Concepto de Proceso	7
Elementos del diseño organizacional.....	8
Estrategia.....	9
Estructura	10
Gente.....	11
Tecnología	11
Mecanismos de Implantación – Procesos de Avance	12
Herramientas de análisis y Diagnóstico Estratégico	13
Análisis FODA.....	13
VRIO	14
Marco Metodológico	15
Diagnóstico de la empresa “M.T”	16
Situación Actual de la Organización.....	16
Estrategia.....	20
Propuesta de mejora a la estrategia de empresarial de “M.T”	21
Comunicación de misión, visión, valores y estrategia.....	21
Arquitectura organizacional	21
Estructura Organizacional:	22
Estructura Organizacional Propuesta.....	22
Procesos en la empresa “M.T”	23



Departamento Compras.....	23
Departamento de Ventas	23
Asesor Contable.....	24
Observaciones/Inconsistencias en los procesos.....	24
Propuesta de mejor en los procesos.....	25
Propuesta de mejora en los mecanismos de control de gestión.....	27
Conclusiones del Trabajo	28
Bibliografía	29

REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA UNA PYMES DEL RUBRO GASTRONOMICO

Gonzalez Angel Osmar

gonzalezmartel84@gmail.com

Instituto de Administración - Facultad de Ciencias Económicas - UNT

Resumen

Las empresas se enfrentan a la globalización por lo que es evidente que existen más oportunidades para crecer, pero es necesario que los procesos, estructuras y sistemas tradicionales evolucionen para enfrentar los desafíos constantes. El presente trabajo toma lugar en el Bar “M.T”, ubicado en la Ciudad de San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina. La misma se dedica a brindar Servicios de Gastronomía y bebidas desde el año 2013, se caracteriza por la calidad de sus productos reconocidos por un público exigente, cuenta con un capital humano conformado por 9 personas, Atento a los requerimientos de clientes y al cumplimiento de sus objetivos, se encuentra en proceso de crecimiento, por lo que surge la necesidad de formalizar los procesos para brindar claridad y alcanzar su eficiencia.

El objetivo del trabajo es proponer el rediseño organizacional en el Bar “M.T”. Se empleó



un enfoque metodológico cualitativo que permitió obtener información, comprender y analizar todos los procesos presentes en la empresa, partiendo de lo particular hacia lo general, esto se hizo gracias a la participación activa del dueño y los empleados de "MT", quienes aportaron información valiosa sobre los procesos internos de la empresa.

El enfoque fenomenológico fue utilizado como base para explorar, describir y comprender los procesos organizacionales, así como las experiencias de las personas en relación con sus funciones. Se llevó a cabo observaciones y reuniones con el dueño para obtener información relevante sobre el funcionamiento de la empresa y la ejecución de los procesos internos.

Palabras Clave: Rediseño Organizacional-Procesos-Estrategia-Control de Gestión

Introducción

Este Las empresas se encuentran en un contexto de constante cambio, lo que las obliga a mejorar continuamente y trabajar en sus ventajas competitivas para diferenciarse de la competencia, obtener cuota de mercado y fidelizar a los clientes. Toda empresa se plantea objetivos que desea alcanzar, y para lograrlos, es necesario satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo productos y/o servicios de calidad, de manera oportuna, segura y a precios competitivos. Sin embargo, estos esfuerzos por cumplir los objetivos no son efectivos si no se llevan a cabo en un ambiente productivo; los procesos constituyen un elemento fundamental para asegurar este ambiente de crecimiento.

La organización "M.T.", fundada en el año 2013, se dedica a la elaboración de productos gastronómicos como minutas, pizzas, hamburguesas, sándwiches, papas y empanadas, además de comercializar bebidas sin alcohol como gaseosas, aguas saborizadas y agua mineral. En el caso de las bebidas con alcohol, ofrece cervezas, latas y aperitivos como fernet, vodka, campari,



etc. Recientemente, la empresa ha incorporado un nuevo producto: la cerveza artesanal, con el objetivo de atraer a nuevos consumidores de esta bebida.

A pesar de contar con una amplia trayectoria en el mercado, se observa que la estructura organizativa de la empresa "M.T." presenta características informales y existe un incumplimiento en las funciones laborales, que se describirán más adelante."

Problema

La empresa "M.T." es un bar gastronómico con una amplia trayectoria en el rubro. Sin embargo, su propietario considera que se deben resolver aspectos de gestión que le permitan tener un control detallado de su negocio, ya que se enfrenta a diario a nuevos conflictos operacionales, incluyen limitaciones en su sistema de información, falta de detalle en los procesos de las funciones diarias de los empleados, lo cual retrasa su ejecución, demoras en los pedidos de compras de materia prima para la elaboración de platos, inconsistencias entre los documentos de compras y retrasos en el pago de sueldos e incentivos. La mayoría de las decisiones operacionales recae en el dueño, lo que impide dedicar tiempo a tareas más estratégicas.

Además, se observa que los colaboradores cumplen sus tareas y obligaciones diarias sin preocuparse por el desempeño de sus compañeros. Se detectan altos niveles de ausentismo y rotación de empleados, lo que dificulta el progreso y la toma de decisiones oportunas. Asimismo, no se realizan cierres de caja diarios, lo que impide llevar un control adecuado de los flujos de fondos. Debido a las situaciones problemáticas que enfrenta la empresa a diario, se han formulado las siguientes preguntas de investigación:

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se organiza la empresa?



- ¿Cómo se llevan a cabo los distintos procesos de gestión que permiten a "M.T." prestar sus servicios y cómo se controlan?
- ¿Cuáles son las herramientas de mejoras o de cambio que se pueden proponer para el sistema de gestión actual de "M.T."?

Objetivo General

El objetivo de este estudio es proponer un rediseño organizacional para la empresa "M.T" que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, contribuyendo así al crecimiento y éxito de la compañía."

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Empresa.
- Determinar los procesos que se llevan a cabo en la organización.
- Identificar las herramientas y/o mecanismos de control existentes que la empresa utiliza actualmente y proponer mejoras para su uso.

Marco Teórico.

Arquitectura Organizacional

Según Robert Simons (2008). La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

- El diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- El sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- El sistema de desempeño e incentivos, que se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.



Organización

La organización es parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo.

Según Henry Mintzberg (2003), una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Estructura Organizacional

Según (Robbins, 2005, p. 234) Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomando en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos) como así también los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa. El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas



dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para el logro de objetivos.

Concepto de Proceso

Desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un proceso puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993)

Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

Figura 1: Tipos de Procesos



Fuente: Elaboración Propia

La clasificación de los procesos en función del impacto más o menos directo sobre el cliente o usuario final:

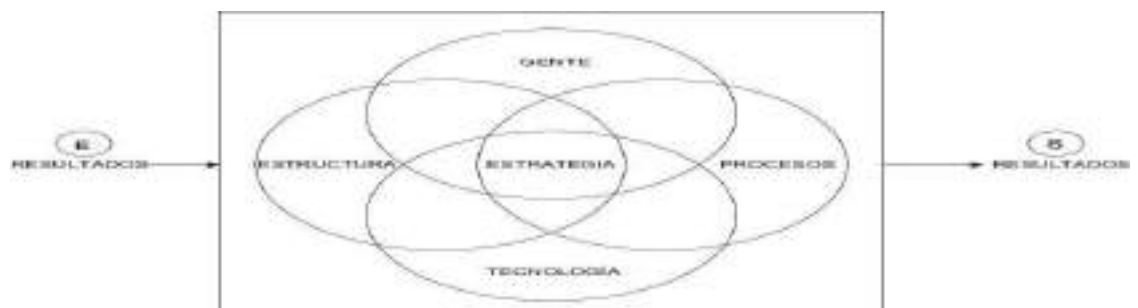


- **Procesos estratégicos:** Necesarios para el mantenimiento y progreso de la organización, por ejemplo: plan estratégico, encuesta de satisfacción, planes de calidad, plan de investigación, autoevaluación, otros.
- **Procesos Operativos:** Guardan relación directa con los clientes, tienen impacto sobre su satisfacción, combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.
- **Procesos de Soporte:** Apoyan a los procesos operativos para que se cumplan, los cuales proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.

Elementos del diseño organizacional

El éxito del procedimiento de un diseño como este, reside en la comprensión de todos los elementos que lo conforman, como parte de una influencia mutua. A continuación, se muestran los elementos fundamentales del diseño organizacional:

Figura 2: Elementos del diseño organizacional



Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza un breve análisis de los elementos del diseño organizacional que se muestran en el gráfico.



Estrategia

Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persigue la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlstrand (1998) presentan las siguientes acepciones del término estrategia.

– Es un planeamiento: una guía, una dirección. Implica la fijación de objetivos y la manera de alcanzarlos.

– Es un modelo: un patrón que coordina las acciones a través del tiempo.

– Es un posicionamiento: algunos autores asimilan la estrategia al mercado en el que se van a colocar los productos.

– Es una perspectiva: así como la estrategia de posicionamiento mira hacia afuera de la organización, considerarla como una perspectiva implica mirar hacia adentro y hacia arriba: la visión de la empresa.

– Es una trampa: otra posibilidad es considerar a la estrategia como una maniobra específica para eliminar a un competidor.

Las acepciones “modelo” y “perspectiva” son, sin duda, las más apropiadas para el desarrollo del tema de diseño. Rummler y Brache (1995) explican que en la estrategia organizacional se deben tener en cuenta tanto el desarrollo como la implementación. En el desarrollo de la estrategia se deben considerar: – Los productos y servicios que se ofrecerán (¿qué?)

– Los clientes y mercados (¿a quién?).

– Las ventajas competitivas (¿por qué el cliente va a comprar nuestro producto?).

– Las prioridades de productos y mercados (¿dónde nos enfocaremos?).



En la implementación de la estrategia los autores mencionan los sistemas y la estructura (¿cómo realizaremos el qué?, ¿quién y dónde?). Por su parte, Peter Drucker explica que la estructura se subordina a la estrategia.

Contar con una estrategia sólida es sólo la mitad de la solución. Muchas estrategias fracasan no por falta de claridad o de visión, sino por haber sido pobremente implementadas.

Estructura

Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. Aun suponiendo que los miembros de una organización perciban adecuadamente lo que se espera de ellos, es posible que las prescripciones no se cumplan por falta de motivación o mala coordinación de las actividades. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con “informal” nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescritas. Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

- Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
- Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
- Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
- Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos. La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.



Gente

Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular. La verificación de desajustes permite elaborar planes adecuados para la reducción de las incongruencias. Entre los instrumentos concretos para ello, el autor menciona:

- sistemas de evaluación del desempeño;
- apreciación prospectiva del desarrollo individual en el trabajo;
- procedimientos para la evaluación de roles y delimitación de tareas;
- encuestas sobre satisfacción con el salario;
- planes para el desarrollo de carrera, etc.

La distribución de cargos es el elemento de mayor importancia de la administración de los individuos, ya que ubicarlas en áreas donde puedan demostrar sus habilidades, es la manera de lograr el buen funcionamiento de los recursos humanos. Su diseño debe permitir el equilibrio entre el aporte, la remuneración y la destreza de cada persona.

Tecnología

La tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social.

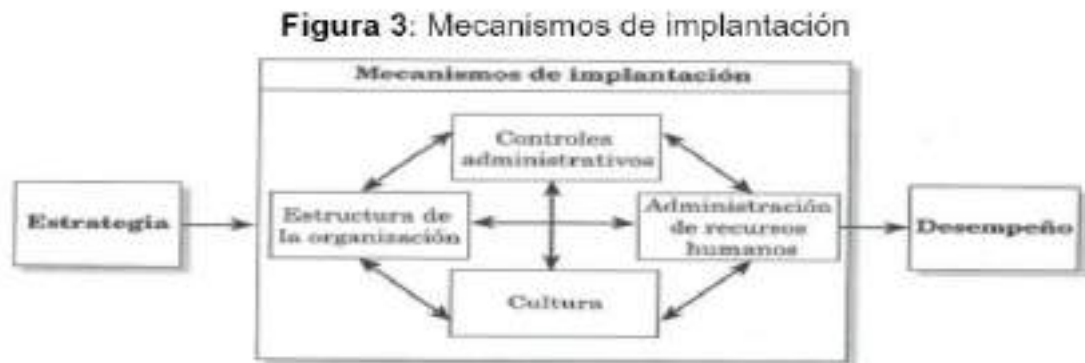


También permite la capacitación de una estructura adecuada para que pueda funcionar eficazmente con la aplicación de procesos que faciliten la coordinación en el trabajo de cada uno de sus componentes.

Mecanismos de Implantación – Procesos de Avance

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias. Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias también se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1)

La estructura organizacional especifica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La administración de los recursos humanos se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La cultura se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Sistemas de Control de Gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1)



Fuente: Elaboración propia

Herramientas de análisis y Diagnóstico Estratégico

Análisis FODA

Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como análisis FODA, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas. Un análisis FODA excelente ofrece las bases para formular una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, aproveche sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas competitivas y ambientales.



Figura 4: Matriz FODA

	FORTALEZAS Estrategia las FORTALEZAS Identificadas	DEBILIDADES Estrategia las DEBILIDADES Identificadas
OPORTUNIDADES Estrategia las OPORTUNIDADES Identificadas	1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Estrategia las AMENAZAS Identificadas	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES o reducir las AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia

VRIO

El análisis VRIO es una herramienta que nos ayuda a evaluar qué recursos internos le proporcionan ventaja competitiva a una empresa. Fue desarrollada por Jay B. Barney. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Para elaborar el análisis VRIO, es necesario elaborar una lista de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. En este sentido, los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia competitiva. Es decir, son activos competitivos y determinan la fortaleza competitiva de una empresa. (Thompson et al., 2015, p.78)

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. Una capacidad es la habilidad de una empresa para desempeñar alguna actividad de manera muy eficiente. (Thompson et al., 2015, p.78) De sus siglas se desprenden las cuatro (4) etapas del análisis:

- Valor: el concepto de valor de un recurso viene dado por su capacidad para aprovechar una oportunidad de mercado o minimizar una amenaza.



• Rareza: un recurso raro es aquel de acceso reducido, que no está al alcance de todos o que es limitado.

• Inimitabilidad: un recurso inimitable es aquel que no se puede imitar fácilmente. •
Organización: Se deben organizar todos los sistemas de gestión de una empresa para alcanzar el pleno potencial de los recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.

Sólo cuando el recurso es valioso, raro, difícilmente imitable y la empresa es capaz de explotarlo, entonces se produce la ventaja competitiva a largo plazo. (Soria, J., Notas Técnicas Dirección Estratégica)

Figura 5: Análisis VRIO

RECURSO	RESULTADO
NO ES VALUOSO	DEBILIDAD: estamos sopetando un recurso que no nos genera valor
VALUOSO PERO NO RARO	PARIDAD O IGUALDAD CON LOS COMPETIDORES
VALUOSO, RARO PERO ES IMITABLE	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL. La competencia terminará copiándolo. Para mantener ventaja hoy que seguir innovando hasta lograr que el recurso sea inimitable en el LP
VALUOSO, RARO, INIMITABLE PERO NO SOMOS CAPACES DE EXPLOTARLO	DEBEMOS EVOLUCIONAR EN NUESTRA ORGANIZACIÓN
V+R+I+O	VENTAJA COMPETITIVA A LARGO PLAZO

Fuente: Elaboración propia

Marco Metodológico

El enfoque metodológico de este trabajo es cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar los procesos actuales en la organización, desde lo particular hacia lo general, a través de la exploración de experiencias y descripciones. El diseño utilizado se denomina fenomenológico, ya que su objetivo principal es explorar, describir y comprender los procesos de la organización, así como las experiencias de las personas en relación con sus funciones.



La población o universo de estudio se define y delimita como "todos los empleados que integran la empresa 'M.T.' ubicada en San Miguel de Tucumán en el año 2023".

El método de selección de la muestra será no probabilístico, ya que la elección de las unidades de muestreo no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y el contexto de la investigación.

La recolección de datos se realizará a través de la observación directa dentro de la compañía, participando en diversas actividades de las distintas funciones empresariales junto con los demás empleados, con el fin de obtener un mayor entendimiento del punto de vista interno sobre los procesos existentes en la empresa y identificar posibles fuentes de datos que contribuyan al conocimiento y comprensión de los componentes de la arquitectura de la organización, entre otros aspectos relevantes.

Además, se complementarán los datos recopilados mediante la observación con entrevistas semiestructuradas al dueño y demás empleados de la empresa. Esta técnica permitirá consultar en profundidad sobre las falencias en la organización de manera libre, sin que los participantes se sientan limitados en la distribución de datos utilizados posteriormente en el análisis de resultados. Estas entrevistas serán de gran ayuda para establecer información relevante en cuanto a la comprobación de las premisas planteadas inicialmente.

Diagnóstico de la empresa "M.T"

Situación Actual de la Organización

Luego de realizar el relevamiento de datos e información mediante observación directa en la empresa y diversas entrevistas al personal de la misma, se



aplicaron diferentes herramientas de análisis y diagnóstico estratégico. Estas herramientas permitieron obtener, preliminarmente, una perspectiva detallada del actual posicionamiento competitivo de la empresa

Figura 6: Matriz FODA de la empresa "M.T"

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento en el mercado• Calidad y diversificación de productos• Fidelidad de clientes• Fuerza de venta con amplia experiencia• Buena relación con proveedores• Ambiente acogedor• Buena ubicación	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de criterios generales• Falta de desarrollo digital• Estructura tradicionalista y rígida• Falta de gestión de costos
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de comercialización innovadora• Ampliar oferta de productos de nuevas tendencias• Apertura de nueva sucursal• Nuevas tecnologías en procesos• Eventos Especiales	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Incremento de competencia• Demora en la entrega por parte de proveedores• Economía inestable• Presión fiscal elevada• Cambios en regulaciones gubernamentales• Aumento excesivo en los costos de los insumos para elaboración de productos

Fuente: Elaboración Propia

Figura 7: Matriz de Estrategias FODA de la empresa "M.T"

Estrategias FO: MAXI-MAX <ul style="list-style-type: none">• Maximizar la actual cartera de clientes llegando a los mismos a través del desarrollo de nuevos canales de venta.• Aprovechamiento del auge de la comida saludable.• Organizar eventos especiales como las recibidas por su cercanía a un gran número de facultades de la UNT.	Estrategias DO: MIN-MAX <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el posicionamiento de la marca en la mente de actuales y potenciales clientes a través del desarrollo de estrategias de Marketing.• Elaborar estrategias de Marketing con el fin de lograr una extensión de la marca por medio del lanzamiento de nuevos productos ajenos al rubro en cuestión.
Estrategias FA: MAX-MIN <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer productos de alta calidad, en base a la experiencia del personal y a la trayectoria de la empresa, para así poder hacer frente a los nuevos y actuales competidores con menos experiencia y trayectoria en el mercado.• Maximizar las buenas relaciones con los proveedores para lograr descuentos, bonificaciones, plazos de entrega oportunos, y proponer acuerdos beneficiosos para ambas partes.• Aprovechamiento del auge de la comida saludable• Organizar eventos especiales como las recibidas por su cercanía a un gran número de facultades de la UNT.	Estrategias DA: MIN-MIN <ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas e indicadores que permitan realizar controles de la evolución financiera de la empresa para poder hacer frente a la situación económica inestable del país y a las presiones fiscales existentes.• Elaborar y presentar ante el Gerente General manuales de funciones y de procedimientos para su evaluación y posterior aprobación, con el objetivo de lograr mayor formalización.• Minimizar la rotación del personal de atención al público (Mozos) y Cocineros mediante un adecuado reclutamiento y selección llevado a cabo por un asesor interno especializado.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8: Análisis VRIO de la empresa "M.T"

FACTORES	VALOR	RARO	IMITABLE	ORGANIZACIÓN	RESULTADO
Localización de "M.T"	X			X	Paridad competitiva
Expertise	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo
Capital relacional	X	X			Ventaja competitiva temporal
Diversidad en Producto Industrial/ artesanal	X	X			Ventaja competitiva temporal
Valor de la relación Precio/Calidad	X			X	Ventaja competitiva temporal
Fidelidad de clientes	X	X	X		Ventaja competitiva corto plazo
Cartera de productos	X				Ventaja competitiva temporal
Discrecionalidad en la toma de decisiones					Debilidad
Política medioambiental	X	X	X	X	Ventaja competitiva a largo plazo

Fuente: Elaboración Propia

Según Robert Simons (1995), explora el concepto de las palancas de control y cómo los gerentes pueden utilizar sistemas de control efectivos para impulsar el rendimiento organizativo.

Figura N°7 :Palancas de control



Fuente: Elaboración propia



Una vez efectuado el análisis en la organización, se pudo identificar algunos elementos correspondientes al sistema de creencias. La visión, misión y valores de la empresa se expresan como las siguientes:

Visión

Posicionarse como uno de los mejores bares de la ciudad de San Miguel de Tucumán, líderes en materia de servicios y productos de excelente calidad.

Misión

Brindar un sitio atractivo y exclusivo de muy buen ambiente, ofreciendo a nuestros visitantes una atmósfera alegre y de distracción, acompañada de productos de calidad, música selecta y excelente servicio.

Valores

- Transparencia
- Honestidad
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Profesionalismo
- Proactividad
- Compromiso

Dadas las entrevistas realizadas con los colaboradores, manifiestan que desconocen las mismas y que los valores no son representativos de la organización. Así mismo, tanto la visión como la misión no están formalizadas en la empresa.

- **Cultura Organizacional:** La empresa M.T se caracteriza por una cultura organizacional que fomenta un ambiente acogedor y un sentido de comunidad entre los empleados, aspectos que coinciden con la descripción de una cultura organizacional de



tipo "clan". Esta cultura se refleja en la cercanía y familiaridad existente entre los miembros del equipo, lo que promueve la colaboración y el trabajo en equipo. Asimismo, se destaca una orientación hacia la calidad y la satisfacción del cliente, lo cual es congruente con una cultura enfocada en los resultados y la excelencia.

- Hábitos: En la empresa "MT" se identificaron algunos hábitos que requieren mejorar. Por ejemplo, se observó cierta impuntualidad y falta de responsabilidad en la realización de tareas. Además, se detectó una carencia de hábitos de planificación y organización, lo cual puede afectar negativamente la eficiencia y la productividad de la empresa. Es importante tener en cuenta que los hábitos mencionados pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la organización, en relación a la importancia de los hábitos en la efectividad y el éxito de una empresa.

- Creencias: Se identifica una falta de creencias arraigadas en la innovación y la adaptación al cambio. Esta falta de creencias puede limitar la capacidad de la empresa para enfrentar nuevos desafíos y aprovechar oportunidades de mejora.

- Valores: Desde sus inicios la empresa fue atravesando por distintos cambios a nivel gerencia general, muchos acontecimientos tanto afortunados como infortunados se fueron dando en el transcurso de los mismos, las cuales fueron dejando historias que hoy en día son contadas por los actuales integrantes de la organización como experiencias vividas y compartidas, estos sucesos no deberían volver a ocurrir nuevamente.

Estrategia



Mediante una fuerza de venta y con un servicio de gastronomía de calidad buscamos diferenciarnos de nuestros competidores para satisfacer los paladares más exigentes de nuestra región con productos de calidad premium.

Propuesta de mejora a la estrategia de empresarial de “M.T”

Comunicación de misión, visión, valores y estrategia

Se observa la falta de conocimiento por parte de los empleados sobre los conceptos, su significado y el valor que aportan a la organización. Para abordar esta situación y lograr un mayor entendimiento y comprensión, es recomendable implementar charlas y capacitaciones enriquecedoras que aborden estos aspectos relacionados directamente con la estrategia seguida por la empresa, en la cual todos los empleados son parte. Asimismo, se sugiere incrementar de manera razonable la comunicación tanto interna como externa, y utilizar carteles en las instalaciones de la empresa que hagan referencia a estos conceptos. Estas acciones tienen como objetivo guiar de manera óptima a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos empresariales.

Arquitectura organizacional

Figura :Arquitectura organizacional actual de la empresa “M T”



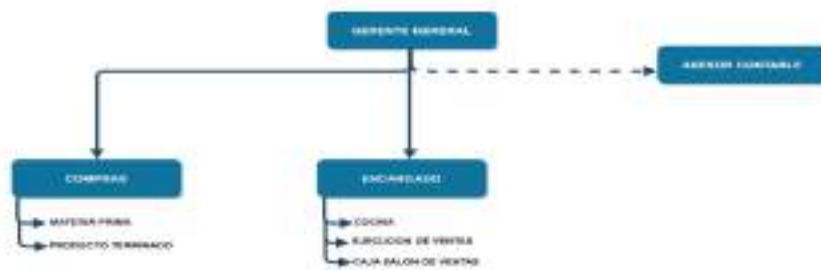
Fuente: elaboración propia



Estructura Organizacional:

En la actualidad, se ha identificado que la empresa carece de una estructura formal y de un organigrama claramente definido. Esta falta de estructura puede generar problemas de comunicación, falta de claridad en las responsabilidades de los empleados, conflictos internos y una posible disminución en la eficiencia y productividad en general.

Figura 1: Estructura organizacional actual de la empresa "M.T"



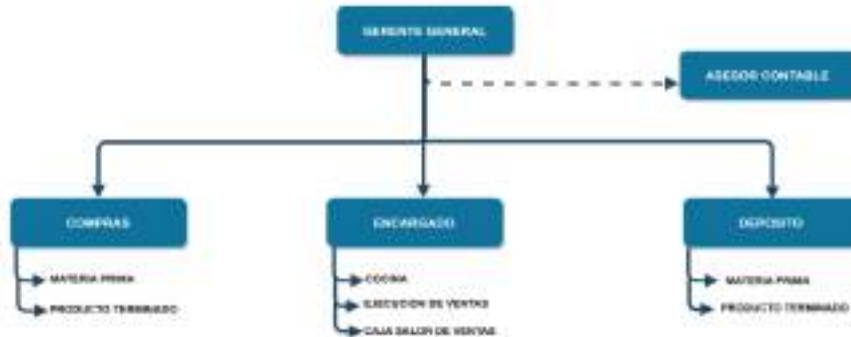
Fuente: Elaboración Propia

Estructura Organizacional Propuesta

La estructura organizativa de "M.T" actualmente es de tipo funcional, pero no refleja adecuadamente la realidad de la empresa en términos de orden jerárquico, niveles de responsabilidad, cargos/funciones, sistema de toma de decisiones y extensión del control.

Se propone la siguiente estructura organizacional de tipo funcional, la cual se considera adecuada y óptima para reflejar la realidad actual de la empresa.

Figura 9: Estructura organizacional propuesta para "M.T"



Fuente: Elaboración Propia

Procesos en la empresa "M.T"

Departamento Compras

En el caso de la empresa "M.T.", se observa que el proceso de compras no está centralizado en un departamento específico encargado de esta función. En lugar de eso, el dueño de la empresa se encarga de identificar las necesidades de compra y realizar los pedidos correspondientes de manera informal. Esta falta de un departamento de compras puede generar ciertas limitaciones y riesgos en el proceso de adquisiciones, la fragmentación actual de este proceso es la siguiente:

Figura : Fragmentación del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia

Departamento de Ventas

La organización "M.T" presenta una estructura de ventas que se basa principalmente en la participación de los colaboradores, denominados mozos, quienes se



encargan de atender a los clientes. Sin embargo, es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de ventas formalmente definido, lo que puede generar algunas limitaciones en el proceso de ventas y en la coordinación de las actividades.

A continuación, se muestra la fragmentación de este proceso en la empresa:

Figura : Fragmentación del proceso de ventas de contado



Fuente: Elaboración propia

Asesor Contable

La empresa "M.T" cuenta con un asesor contable encargado de realizar tareas relacionadas con la liquidación de sueldos de los empleados y la liquidación de impuestos.

Observaciones/Inconsistencias en los procesos

- Los descuentos a clientes son autorizados solo por el dueño de manera presencial
- La empresa no delega las funciones de compras al encargado, solo la de ventas
- La organización no cuenta con un sistema que arroje una alerta de stock para evitar desabastecimiento
- No se cuenta con un stock mínimo para todos los productos, por lo que la decisión de compra está definida por el conocimiento y experiencia del "dueño", por lo cual lo subjetivo tiene mayor peso.
- El dueño no se siente cómodo delegando estas tareas funcionales porque quiere asegurarse de que se hagan correctamente. En lugar de asumir que no



confía en sus empleados, podríamos explorar maneras en las que los empleados puedan demostrar su capacidad y confiabilidad para asumir estas responsabilidades. Tal vez establecer objetivos claros y proporcionar capacitación adicional podría ayudar a construir la confianza necesaria para delegar estas tareas.

- No se lleva un etiquetado de la mercadería en Depósito en función a su estado, por ejemplo: pendiente de revisión, devolución, mercadería de terceros, fecha de vencimiento de materia prima para la elaboración de los productos.

Propuesta de mejor en los procesos

MATRICES DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS(MSA) PROPUESTOS

Figura : MSA 2: Conformidad de la Fp

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			ARCHIVOS	DOCUMENTOS		ARCHIVOS	DOCUMENTOS
Conformidad de la Fp	Procesamiento de la Fp	Administración y Finanzas	OC LB	Fp GT CP	-Corroborar la Fp y registrar. -Analizar inconsistencias. -Conformar la documentación.	Contab. Clas. Clas. Prov. @AFIP Fp	Fp GT CP
	Control y resguardo de la documentación			Fp GT CP OC IR Rp	-Verificar la integridad de la documentación. -Conformar y archivar documentación hasta el proceso de Pago a Proveedores.		Fp GT CP OC IR Rp

Fuente: Elaboración propia



Figura : MSA 3: Venta de Contado

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Archivos	Docum./Elem		Archivos	Docum / Elem
Ventas de Contado con generación de cupones en caja	Atención al Cliente	CSV	Stock - IP		Atender al Cliente Verificar stock Generar Baja de stock y Factura	FTO CLIENTE STOCK	
	Cobranza al Cliente	CSV	Pres. Clientes	QR1 - TC/D SS - POSNET - CP - APP QR	Emite la Factura por duplicado Cobrar y registrar el cobro Emite cupones y solicita firma al cliente Sellar y entregar al cliente cupon duplicado, factura original y resolver tarjetas y más. Requiere el cupon original y efectivo hasta cierre de caja.	CUPONES - Su [transp.] - fc - LDNT - R [transp] - Billetes Virtual - d[ati]	F - CUPONES
	Entrega de Producto	Ventas		F [pagado]	Verificar factura papera Entrega mercadería Sellar factura con "Entregado" y devolver al cliente		Pagado e entregado - Producto

Fuente: Elaboración propia

- Los descuentos a clientes debería ser autorizados por el encargado hasta un cierto monto o porcentaje (por ejemplo, 5% al 10%), superado este, deberían ser autorizados por la gerente.
- Implementar sistemas o algún módulo al actual acorde para un mayor control en el stock.
- La toma de decisiones de compras, debe delegarse al encargado y liberar de estas tareas funcionales al dueño.
- Realizar la entrada de mercadería a ciegas para luego detectar inconsistencias con el remito del proveedor, función a cargo del encargado.
- Debido a que la empresa se encuentra en expansión podría contratar los servicios de un asesor de Marketing Digital, lo cual permitirá llegar a nuevos clientes potenciales y ampliar su ventaja competitiva.
- Establecer objetivos de ventas y monitorear su progreso: Aunque no haya un departamento formal de ventas, es importante establecer objetivos claros de ventas y monitorear regularmente el progreso hacia esos objetivos. Esto puede ayudar a la empresa a identificar áreas de mejora y tomar medidas para aumentar las ventas.



- Capacitar al personal en habilidades de ventas y servicio al cliente: Dado que el encargado del bar tiene un papel crucial en el proceso de ventas, es importante que tenga habilidades sólidas en ventas y servicio al cliente.

Propuesta de mejora en los mecanismos de control de gestión

El control de gestión o administrativo es un proceso fundamental en una organización, ya que permite a los administrativos influir en otros miembros de la empresa para asegurar la ejecución de la estrategia escogida. Por lo expuesto anteriormente queda en evidencia, a priori, la ausencia de herramientas y/o mecanismos de control que impulsen la gestión de la empresa; y por ello se procedió a realizar las siguientes recomendaciones:

- Formular y establecer políticas y procedimientos que tengan como fin el guiar eficientemente al personal en sus labores diarias.
- Instaurar un sistema formal de incentivos y recompensas que gratifique a los empleados por hacer sus labores de manera que contribuya a un buen desempeño de la organización; siendo el mismo un mecanismo de control indirecto que ahorra una supervisión más estricta, lo que resulta más costoso.
- Instituir un sistema descentralizado en lo que respecta a la toma de decisiones logrando hacer partícipe a todo empleado en cada eslabón que compone la estructura organizativa.
- Como parte del rediseño organizacional, en lo que respecta a la estructura empresarial, proveer el material necesario para continuar con la profesionalización de la empresa.
- Diseñar manuales de funciones, de procedimientos y de organización.
- Establecer formalmente un código de ética que guíe el comportamiento de los empleados dentro de la empresa, y que sancione el incumplimiento del mismo.



- Poner en práctica con mayor frecuencia espacios para reuniones con los empleados con la finalidad de realizar un seguimiento profundo del desempeño de sus funciones, encontrar oportunidades de mejoras y detectar posibles falencias.

Conclusiones del Trabajo

El trabajo de investigación tuvo como objetivo estudiar la empresa "M.T", la cual se especializa en gastronomía y comercialización de bebidas en general. Se destaca la importancia de contar con un diseño organizacional óptimo que respalde la implementación efectiva de la estrategia empresarial, así como el uso de herramientas formales que contribuyan a la gestión eficiente de los procesos y al funcionamiento integral de la empresa.

Las propuestas de mejora planteadas en este trabajo enfatiza la importancia de las relaciones humanas, la toma de decisiones conjunta fomentando la descentralización de funciones en la empresa, la filosofía de sinergia y la orientación exclusiva hacia el cliente. Es fundamental resaltar el papel crucial que desempeña la cultura en la reorganización empresarial, ya que la disposición al cambio por parte de los miembros de la organización puede ser un factor determinante para el éxito o fracaso de la implementación. Por lo tanto, gestionar adecuadamente la cultura en "M.T", tal como se ha evidenciado en este trabajo, guiará a la empresa hacia el logro de sus objetivos organizacionales de manera integral.

Como resultado de la propuesta de la nueva estructura organizacional, se obtiene un organigrama que representa la organización necesaria, alineada con las características reales del campo en el que opera la empresa. Es importante destacar que estas herramientas y propuestas formuladas no serán permanentemente ideales, ya que requieren un análisis continuo para su reformulación de acuerdo con las circunstancias del entorno y el mercado. Todas estas medidas tienen como objetivo fortalecer a la empresa para enfrentar los desafíos que plantea la adaptación al contexto y al mercado.



Una vez que estas herramientas sean comunicadas a todos los miembros de la compañía, se podrán establecer medidas de desempeño más claras, planes de carrera que fomenten el crecimiento dentro de la organización al vincular metas personales y organizacionales, programas de evaluación y objetivos cuantificables. La nueva estructura organizacional proporciona un marco que ordena la forma en que se deben llevar a cabo las tareas dentro de la empresa.

Para finalizar, se agradece la disposición de todo el personal de "M.T" para brindar la información necesaria durante la ejecución de este trabajo, así como la colaboración del autor en la investigación en la organización, que permitió completar su formación teórico-práctica y desarrollar habilidades y actitudes como estudiante universitario para afrontar con responsabilidad dicho proyecto de investigación.

Bibliografía

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Borsani, W. (2002). *La técnica de organización y métodos*. Limusa.
- Folgar, O. (2009). *Los procedimientos, cursogramas y formularios*. Limusa.
- Fowler, N. E. (2005). *Organización de sistemas contables*. Pearson
- Ghillione, J. J. (2008). *Diseño de estructuras*. Limusa.
- Ghilli-Gomez Fulao, G. (2008). *Estructuras y procesos*. Limusa.
- Hoffman, E., & Testai, R. (2011). *Organización administrativa y contable de empresas*. Pearson
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.



-
- Magdalena, F. (2012). *Sistemas administrativos: estructura y procesos*.
Pearson
 - McLeod Jr., R. (2011). *Sistemas de información gerencial*. Pearson
 - Mintzberg, H. (1997). *Diseño de organizaciones eficientes*. Prentice Hall.
 - Pérez-Carballo Veiga, J. (2010). *Control de gestión empresarial*.
Pirámide.
 - Robert Simons (1995). *Palancas de control*. Harvard Business Review
Press.
 - Santillana González, J. R. (2007). *Establecimiento de sistemas de control
interno*. Pirámide.