



Control de Gestión en Empresas de Medicina Estética: Una Estrategia Integral

Autores:

Alvarado, Nicolás

nicoem.alvarado@gmail.com

García Santander, Karen

kagsantander@hotmail.com

González, Samuel

samuelgonzalez3434@gmail.com

Juárez, Leonardo

leonardojuarezco@gmail.com

Pallares, Nicolás

nicolaspallaresar@gmail.com

Silva, Florencia

florenciakarinasilva@gmail.com



ESTHETIC
GLAM

Tutor:

Medina Galván, Marcelo



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
MARCO METODOLÓGICO.....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
Sistema de Control de Gestión.....	7
Arquitectura Organizacional.....	8
Palancas de Control.....	8
Análisis FODA.....	9
Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico.....	11
Objetivos estratégicos.....	11
Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y Objetivos y Resultados Clave (OKR).....	12
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	12
Aplicación del modelo de las Cuatro Palancas de Robert Simons.....	13
Relevamiento de la Arquitectura Organizacional.....	15
Análisis FODA.....	17
PROPUESTAS DE MEJORA.....	20
Propuesta de misión, visión y valores para la empresa.....	20
Organigrama Propuesto.....	23
Matriz FO - FA - DO - DA.....	24
Propuesta de Factores Clave de Éxito para Esthetic Glam.....	25
Mapa Estratégico.....	27
Cuadro de Mando Integral.....	28
Matriz de Impacto.....	30
RECOMENDACIONES.....	31
CONCLUSIÓN.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	38
APÉNDICE.....	39
Preguntas de entrevista a socio gerente.....	39



RESUMEN

Este trabajo de campo se centra en el estudio del Control de Gestión en Esthetic Glam S.R.L., una empresa dedicada a la venta, alquiler, reparación y distribución de equipos de medicina estética corporal.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar y proponer herramientas de Control de Gestión a los dueños de la empresa que ayuden a potenciar el crecimiento de la misma en el rubro en el que se desempeña. Para lograr este propósito, primero se emplearon diversas herramientas de análisis y diagnóstico, como por ejemplo, el relevamiento de la Arquitectura Organizacional y la aplicación de Las Palancas de Control de Robert Simons. También se utilizó un Análisis FODA, que involucra la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, permitiendo una evaluación interna y externa del entorno en el que se encuentra. Además, se emplea el Cuadro de Mando Integral, un enfoque de gestión estratégica que se utiliza para medir y controlar el rendimiento de la empresa en función de múltiples perspectivas, como la financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.

Palabras Clave:

Control de Gestión - Arquitectura Organizacional - Palancas de Control - Cuadro de Mando Integral (CMI) - Mapa Estratégico - Factores Clave de Éxito



INTRODUCCIÓN

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) generan la mayor parte del empleo privado y aportan significativamente al Producto Bruto Interno (PBI). Estas empresas, con plantillas de entre 1 y 50 empleados, suelen estar estrechamente vinculadas a sus comunidades, contribuyendo al fortalecimiento de las economías locales. Sin embargo, deben enfrentar numerosos desafíos para sobrevivir en el entorno empresarial: dificultades para acceder a financiamiento, una elevada carga impositiva, falta de capacitación en diversas áreas, inestabilidad económica y problemas para retener talento, entre otros. El **Control de Gestión** se define como un conjunto de herramientas gerenciales orientadas a la implementación de la estrategia de una empresa, buscando influir en el comportamiento de quienes la integran y controlar funciones, actividades y áreas de responsabilidad. Esto permite a las empresas mantener el rumbo hacia sus objetivos y ajustarse frente a los desafíos. Para las empresas que recién están comenzando, el Control de Gestión resulta especialmente útil en varios aspectos:

- Establecer objetivos claros y alcanzables desde el inicio.
- Distribuir eficientemente los recursos limitados, priorizando las áreas clave para el crecimiento.
- Monitorear constantemente el progreso hacia los objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario.
- Implementar mejoras continuas para optimizar procesos y aumentar la eficiencia operativa.
- Detectar y abordar problemas potenciales de manera temprana, evitando que se conviertan en crisis.



De esta forma, el Control de Gestión puede convertirse en un aliado fundamental para el desarrollo y éxito sostenible de las PyMEs en Argentina.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Esthetic Glam S.R.L. es una empresa en crecimiento, fundada en 2023 en San Miguel de Tucumán, especializada en la venta, alquiler, reparación y distribución de equipos de medicina estética corporal. Su oferta incluye tecnología avanzada como máquinas de depilación, criolipólisis, y HIFU, complementada con asesoramiento y servicio técnico especializado. La empresa se destaca en el NOA y NEA, ofreciendo un servicio técnico propio y equipamiento de respaldo, diferenciándose por su capacidad de respuesta inmediata en caso de fallas. A pesar de contar con una estructura pequeña, con 10 empleados en su sede principal y 4 en Salta, Esthetic Glam enfrenta retos relacionados con la falta de formalización de procesos, problemas en la contabilidad y la sobrecarga de responsabilidades en su gerente.

Brinda:

- Asesoramiento y capacitación integral e inmediata.
- Personal altamente capacitado en la operación del equipamiento que se desee incorporar
- Servicio técnico permanente.
- Actualizaciones constantes en insumos, maquinarias y capacitación.
- Equipamiento de respaldo.



SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Tras una entrevista con el socio gerente de Esthetic Glam, visitas a las instalaciones de la empresa y conversaciones con un empleado, se identificaron algunos obstáculos que enfrenta la empresa en la actualidad.

Uno de los principales desafíos es la **precariedad en su contabilidad**. Actualmente, no se registran todos los gastos e impuestos, y el sistema ERP utilizado no es adecuado para llevar un control financiero preciso. Además, la empresa carece de un contador interno, lo cual incrementa el riesgo de omisiones o errores en la gestión contable. La falta de presupuestos formales también limita la capacidad de control y planificación financiera.

En cuanto a la **cultura y estructura organizacional**, se observó que Esthetic Glam no cuenta con misión, visión ni valores definidos, lo que dificulta el alineamiento de los empleados con una identidad común. Asimismo, la empresa carece de un organigrama formal. Si bien las relaciones interpersonales son en general positivas, especialmente entre quienes han estado en la empresa desde sus inicios, muchas situaciones cotidianas se resuelven de manera improvisada, sin una estructura formal de roles.

En los últimos tiempos, la **rotación de personal** ha sido elevada debido a la situación económica del país, lo cual llevó al gerente a reducir gastos desvinculando a algunos empleados. Actualmente, la empresa se esfuerza por mejorar las condiciones laborales, reconociendo que los horarios y la remuneración son áreas a mejorar.

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tiene como objetivo asistir al socio gerente de Esthetic Glam en la formalización de su sistema de creencias y dotarlo de una



herramienta de **Control de Gestión** que pueda guiarlo en la fijación y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Esthetic Glam es una empresa con muchas cosas por mejorar. A partir de las problemáticas presentadas, se plantea una serie de preguntas, las cuales se detallan a continuación:

- ¿Cómo es la arquitectura organizacional de la empresa en la actualidad?
- ¿Qué mecanismos de control presenta la empresa?
- ¿De qué manera se puede evaluar la implementación de la estrategia?

OBJETIVO GENERAL

El **objetivo general** de este trabajo es el diseño y la propuesta de herramientas de Control de Gestión a la empresa, que ayuden a potenciar el crecimiento de la misma en el rubro en el que se desempeña.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de éste trabajo de campo son los siguientes:

- Describir y comprender la arquitectura organizacional de la empresa.
- Determinar los mecanismos de control que posee la empresa para alinear su estrategia a la operación.
- Elaborar y proponer un cuadro de mando integral que permita a la empresa evaluar la implementación de la estrategia.



MARCO METODOLÓGICO

En este trabajo de investigación se utilizó un enfoque mixto, integrando datos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más completa del fenómeno estudiado. Se implementó un Diseño Anidado Concurrente (DIAC), en el cual predomina el método cualitativo. Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas en profundidad al socio gerente y a un empleado, lo que permitió capturar perspectivas ricas y matizadas de los participantes. Además, se hizo una observación directa del entorno, aportando una dimensión adicional para comprender las experiencias cotidianas de los involucrados y su relación con el fenómeno de estudio. Finalmente, el análisis de la base de datos de la empresa aportó información cuantitativa relevante y objetiva, enriqueciendo la perspectiva general de los resultados.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se brinda a todos los lectores un marco teórico con los conceptos más importantes aprendidos en esta materia y que serán de utilidad para comprender las herramientas que se usaron a lo largo de este documento:

Sistema de Control de Gestión

El control administrativo es una responsabilidad esencial para cualquier organización, ya que debe estar alineado con la estrategia empresarial. Según Robert N. Anthony, un sistema de control de gestión se compone de varios elementos: un detector que mide el proceso, un evaluador que analiza las mediciones y las compara con los estándares, un efector que ajusta el comportamiento si es necesario, y una red de comunicación que interconecta todos estos



elementos para transmitir la información. El control de gestión busca garantizar que los gerentes, en todos los niveles de la organización, aseguren que el personal a su cargo implemente las estrategias deseadas. Su objetivo principal es influir en la correcta implementación de la estrategia organizacional. Entre las actividades esenciales del control administrativo se incluyen la planificación, coordinación, comunicación, evaluación, toma de decisiones e influencia sobre los procesos. Al utilizar el control de gestión como herramienta estratégica, es crucial que sirva para alinear la estructura, cultura y estrategia de la organización (Anthony & Govindarajan, 2007).

Arquitectura Organizacional

Dentro del control de gestión, el concepto de "Arquitectura Organizacional" también desempeña un rol clave. Esta perspectiva está compuesta por tres elementos fundamentales: el diseño organizacional, el sistema de información y el sistema de evaluación de desempeño e incentivos. Estos componentes sostienen la estrategia empresarial y facilitan su correcta implementación (Cátedra de Control de Gestión).

Palancas de Control

Robert Simons introduce el concepto de las "Palancas de Control", que describe como herramientas esenciales que los gerentes deben dominar para asegurar la implementación exitosa de una estrategia. El autor sostiene que incluso los planes más elaborados no tendrían valor sin el uso adecuado de estas palancas, las cuales son las siguientes:

- **Sistema de Creencias:** Este sistema se refiere a los valores y creencias fundamentales de la organización, que guían y motivan a los empleados. Estos valores, alineados con la misión y visión, son esenciales para crear un sentido de propósito y dirección común.



- **Sistema de Límites:** Los sistemas de límites establecen las reglas y restricciones que definen lo que no se debe hacer dentro de la organización. Ayudan a evitar desviaciones estratégicas mediante códigos de conducta, manuales de procedimiento y jerarquías claras.
- **Sistema de Control y Diagnóstico:** Este sistema supervisa las variables críticas de rendimiento mediante indicadores y reportes. Herramientas como el cuadro de mando integral y los presupuestos ayudan a monitorear y corregir desviaciones.
- **Sistema de Control Interactivo:** Se centra en el control de las incertidumbres estratégicas y promueve la comunicación entre niveles jerárquicos. Fomenta la innovación y la respuesta a cambios en el entorno competitivo.

El autor subraya que el éxito de una organización radica en la integración efectiva de estas palancas. Cada una tiene un rol específico, pero juntas forman un sistema de control que equilibra estabilidad y flexibilidad (Simons, 1995).

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta fundamental para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta una organización. Es un marco que permite a las empresas identificar sus capacidades internas y los factores externos que podrían afectar su éxito. A continuación, un breve resumen de cada elemento:

- **Fortalezas:** Son las características internas y positivas de una organización que le otorgan ventajas sobre sus competidores. Incluyen aspectos como recursos financieros sólidos, un equipo de trabajo capacitado, tecnología avanzada, o una buena reputación en el mercado. Identificar las fortalezas ayuda a la organización a entender en qué áreas puede destacarse.



- **Oportunidades:** Son factores externos que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su posición en el mercado. Estas pueden incluir tendencias del mercado, cambios en la legislación que favorecen la industria, nuevas tecnologías o necesidades no satisfechas en el consumidor. Reconocer las oportunidades permite a la organización desarrollar estrategias que la ayuden a capitalizarlas.
- **Debilidades:** Son las características internas y negativas que limitan el rendimiento de una organización. Estas pueden ser la falta de recursos, una mala gestión, una estructura organizativa ineficaz o una baja visibilidad en el mercado. Identificar las debilidades es crucial para que la organización pueda trabajar en mejorar estas áreas y minimizar su impacto.
- **Amenazas:** Son factores externos que pueden perjudicar a la organización. Esto incluye la competencia, cambios desfavorables en la legislación, crisis económicas, o cambios en las preferencias del consumidor. Evaluar las amenazas permite a la organización prepararse y desarrollar planes de contingencia para mitigar sus efectos.

El análisis FODA es útil porque proporciona una visión integral de la situación de una organización, facilitando la identificación de estrategias efectivas que aprovechen las fortalezas y oportunidades, al tiempo que abordan debilidades y amenazas. Debe complementarse con otras herramientas estratégicas para ser efectivo, además es importante que el análisis FODA sea revisado y actualizado regularmente para reflejar cambios en el entorno interno y externo.

(Sanchez Huerta, 2020)



Cuadro de Mando Integral y Mapa Estratégico

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite medir y gestionar el desempeño de una organización desde una perspectiva más amplia e integrada, combinando indicadores financieros y no financieros. Esta herramienta facilita la alineación de las actividades operativas con la estrategia a largo plazo de la empresa. El Mapa Estratégico, por su parte, describe cómo los activos intangibles impulsan mejoras en los procesos internos con el fin de agregar valor a los clientes y accionistas. Este enfoque ayuda a las organizaciones a traducir su misión y visión en acciones concretas. (Kaplan & Norton, 1996).

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de una empresa son metas a largo plazo que guían a la organización hacia la consecución de su visión y misión. Estos objetivos estratégicos están pensados para cubrir diferentes perspectivas fundamentales del negocio, que Kaplan y Norton dividen en cuatro áreas:

- **Perspectiva Financiera:** Se enfoca en objetivos que mejoran la rentabilidad y el valor económico para los accionistas.
- **Perspectiva del Cliente:** Aquí se busca satisfacer y retener a los clientes, asegurando que la empresa cumpla con sus necesidades y expectativas.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Consiste en mejorar los procesos críticos de la empresa para garantizar eficiencia y calidad.



- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Este aspecto se centra en el desarrollo del capital humano, tecnológico y organizativo, que son fundamentales para el crecimiento a largo plazo.

Estos objetivos estratégicos son fundamentales porque ayudan a la empresa a alinear sus esfuerzos y recursos hacia una visión compartida, facilitando una estrategia de crecimiento coherente y sostenible. El Cuadro de Mando Integral permite no solo establecer estos objetivos, sino también medirlos a través de indicadores clave, lo cual facilita la evaluación continua y el ajuste de la estrategia.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) y Objetivos y Resultados Clave (OKR)

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son métricas que las organizaciones utilizan para evaluar su progreso hacia objetivos específicos (Kaplan & Norton, 1996). Mientras que los Objetivos y Resultados Clave (OKR), según Doerr (2019), proporcionan un marco de trabajo para establecer metas claras y medibles, que permiten a las empresas concentrar sus esfuerzos en objetivos alineados.

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Realizar el diagnóstico de una empresa implica identificar, estudiar y evaluar cómo se encuentra la misma en los aspectos que interesan. El Control de Gestión ofrece varias herramientas para eso, en este trabajo se utilizó un Análisis FODA, un relevamiento de la arquitectura organizacional actual de la empresa y también la aplicación del modelo de Las Cuatro Palancas de Control de Robert Simons. Todas las herramientas fueron seleccionadas por su fácil aplicación y comprensión tanto para los alumnos como para el lector. El objetivo de llevar a cabo dicho diagnóstico en la empresa bajo estudio es evitar que los problemas detectados se agraven y sugerir posibles soluciones para los mismos.



Aplicación del modelo de las Cuatro Palancas de Robert Simons

El modelo de las Cuatro Palancas de Control de Simons ofrece una estructura efectiva para analizar cómo Esthetic Glam controla sus procesos y motiva el comportamiento en todos los niveles. A partir de la información obtenida en entrevistas con los socios y la observación directa, se aplicaron estas palancas como herramientas de diagnóstico, ayudando a identificar los valores, límites y mecanismos de control actuales. Este análisis permitió detectar áreas donde la empresa puede mejorar su alineación estratégica, su estructura de control y el compromiso de su equipo. Con estas propuestas de ajuste, se busca fortalecer la cultura organizacional y optimizar el desempeño, estableciendo bases sólidas para el crecimiento de la empresa.

- **Sistema de Creencias**

El sistema de creencias de Esthetic Glam, aunque implícito, se basa en el compromiso de ofrecer a sus clientes un acompañamiento integral y de alta calidad, destacando valores como el respeto, la calidez y el profesionalismo. Estos principios guían el comportamiento diario de los empleados, quienes responden rápidamente a los problemas de los clientes, con la intención de mantener una relación de confianza y compensar cualquier inconveniente generado por la empresa. A pesar de no estar formalizados en una misión, visión o valores, los socios están alineados en su objetivo de ser una empresa de referencia en el mercado por la calidad en el servicio.

- **Sistema de Límites**

En Esthetic Glam, los límites son mayormente implícitos, aunque existen algunas reglas formales para los choferes, como restricciones en los gastos permitidos. La empresa tiene



arraigado un valor fundamental: las faltas de respeto hacia los clientes no son toleradas. Se han presentado problemas que llevaron a establecer reglas correctivas, pero estas no han sido formalizadas ni comunicadas adecuadamente. Esto genera cierta ambigüedad en cuanto a los comportamientos no deseados y los riesgos que la empresa desea evitar, lo que podría impactar en la efectividad del control y la disciplina organizacional.

- **Sistema de Control y Diagnóstico**

Actualmente, Estetic Glam no tiene un sistema formal de control o diagnóstico. No se monitorean KPI clave ni se miden resultados a nivel individual, de equipo o general. Las decisiones en la empresa se toman de forma intuitiva y reactiva, sin una estrategia clara que pueda ser cuantificada o monitoreada. La empresa utiliza un ERP enlatado que permite hacer seguimiento de ventas y otros procesos, pero no genera informes analíticos ni facilita la evaluación del rendimiento. En este sentido, Esthetic Glam no cuenta con sistemas contables sólidos ni con la infraestructura necesaria para realizar presupuestos, lo que limita su capacidad para tomar decisiones basadas en datos.

- **Sistema de Control Interactivo**

Anteriormente, la empresa realizaba reuniones mensuales desestructuradas donde se discutían temas relevantes de manera abierta. Estas reuniones proporcionaban un espacio para intercambiar ideas y resolver problemas, aunque carecían de un formato formal que permitiera tomar decisiones estratégicas o fomentar la innovación. El sistema de gestión a medida que están desarrollando podría, en el futuro, convertirse en una herramienta interactiva para mejorar la toma de decisiones, pero en su estado actual solo permite recolectar datos. Aún no se utiliza para generar informes o facilitar el aprendizaje organizacional.



Relevamiento de la Arquitectura Organizacional

La Arquitectura Organizacional es un pilar fundamental para la implementación de cualquier estrategia empresarial, pues establece cómo se distribuyen las tareas, cómo fluye la información y cómo se evalúa el desempeño. Con base en la observación directa de los procesos y entrevistas a los socios, se buscará evaluar estos aspectos en conjunto, para brindar una perspectiva integral de la estructura de Esthetic Glam, revelando oportunidades para mejorar la alineación interna y optimizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Diseño Organizacional

Esthetic Glam cuenta con una estructura organizativa pequeña e informal, en la cual el gerente centraliza muchas funciones, asumiendo desde la dirección hasta roles técnicos y operativos. Esto es característico en una empresa de reciente creación y tamaño reducido, aunque a medida que la organización crece, esta informalidad puede convertirse en una debilidad.

- **Falta de formalización:** No existe un organigrama formal que defina claramente los roles y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Aunque los roles están implícitos y los empleados conocen sus funciones, no hay manuales de procedimientos ni de funciones que aseguren una ejecución uniforme y consistente de las tareas.
- **Centralización de decisiones:** La toma de decisiones está concentrada en el gerente, lo cual limita la autonomía de otros empleados y genera una dependencia que, a largo plazo, puede afectar la eficiencia y la capacidad de crecimiento de la empresa.



Sistema de Información

El sistema de información en Esthetic Glam está compuesto por un ERP enlatado que se usa principalmente para la gestión de ventas, stock, pagos, contabilidad y el registro de algunas compras y gastos. Adicionalmente, están desarrollando un sistema de gestión a medida que por ahora se utiliza para registrar los pedidos de los clientes y brindar soporte al área de logística.

- **Limitaciones del ERP:** El ERP actual cumple solo con funciones básicas de registro y exportación de datos, sin generar informes analíticos o procesar información para la toma de decisiones. Esto limita la capacidad de obtener una visión clara del rendimiento y de identificar áreas de mejora.
- **Sistema en desarrollo:** La empresa está invirtiendo en un sistema de gestión a medida con el objetivo de centralizar toda la información y automatizar los procesos. Aunque actualmente su uso es limitado, esta herramienta representa una oportunidad para mejorar la eficiencia en la logística y obtener información clave que impulse el control de gestión.

Sistema de Evaluación de Desempeño e Incentivos

Actualmente, Estetic Glam no cuenta con un sistema formal de evaluación de desempeño ni con un esquema de incentivos. Las decisiones en torno al personal se toman de forma intuitiva y sin un monitoreo regular del rendimiento, lo cual dificulta la retroalimentación y el desarrollo del talento.

- **Ausencia de evaluación y monitoreo:** La falta de un sistema formal para medir el rendimiento de los empleados y del equipo en general dificulta el reconocimiento de logros y el abordaje de áreas de mejora. Esto también impide que el gerente pueda delegar tareas con mayor confianza.



- **Carencia de incentivos y sanciones:** La empresa no dispone de un sistema de incentivos que motive al personal a mejorar su desempeño, ni de sanciones para corregir comportamientos no deseados, lo cual contribuye a la alta rotación en áreas como la logística.

En conclusión, la Arquitectura Organizacional de Esthetic Glam refleja tanto los retos de una empresa en crecimiento como su compromiso por mejorar y profesionalizarse. El diseño organizacional, aún informal y centralizado, necesita evolucionar hacia una estructura más formal y delegada. El sistema de información, aunque limitado, muestra potencial a través del sistema de gestión a medida en desarrollo. Finalmente, la implementación de un sistema de evaluación e incentivos se vuelve imprescindible para fomentar el crecimiento interno y la motivación de los empleados.

Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta clave para evaluar la posición de Esthetic Glam en su entorno. A través de entrevistas y observación directa, se identificaron las fortalezas internas, debilidades, oportunidades externas y amenazas que afectan a la empresa. Este análisis sirve de base para propuestas estratégicas que permitan a la empresa maximizar sus ventajas, reducir sus vulnerabilidades y aprovechar oportunidades del mercado, fortaleciendo así su competitividad y asegurando un crecimiento alineado con sus objetivos a largo plazo.

Fortalezas

- Flota de camionetas propia, lo cual genera una importante ventaja en la logística para trasladar los equipos de medicina estética de forma rápida y segura.



- Stock de equipos de respaldo y servicio técnico propio, que permite responder rápidamente ante fallas en los equipos, minimizando interrupciones en el servicio para los clientes.
- Son la única empresa formalizada en el NOA dedicada a la comercialización, alquiler y reparación de equipos estéticos, lo que le otorga estabilidad y seriedad frente a la competencia informal.
- Diversidad de productos y servicios, dado que realizan alquiler de equipos, producción, distribución de gel y productos de cosmetología, fortaleciendo su presencia en el mercado.

Oportunidades

- El creciente interés de las personas en servicios y productos relacionados con el bienestar y la estética corporal en el NOA y NEA representa una gran oportunidad para expandirse y captar más clientes.
- Generar nuevas alianzas estratégicas con centros médicos y nuevas estéticas que permitan generar un flujo estable de ingresos, fidelización de clientes y visibilización de la empresa.
- Crecimiento del comercio electrónico y la expansión del negocio en las redes sociales.
- La sucursal en Salta puede convertirse en un centro más fuerte, lo que permitiría consolidar la presencia en otras zonas del NOA y NEA.

Debilidades

- La falta de personal técnico calificado, junto con la dificultad para formar nuevos empleados rápidamente, limita el crecimiento y la capacidad de respuesta. El gerente asume múltiples roles, incluyendo la gestión del servicio técnico, lo que genera sobrecarga y limita el enfoque en la estrategia general del negocio.



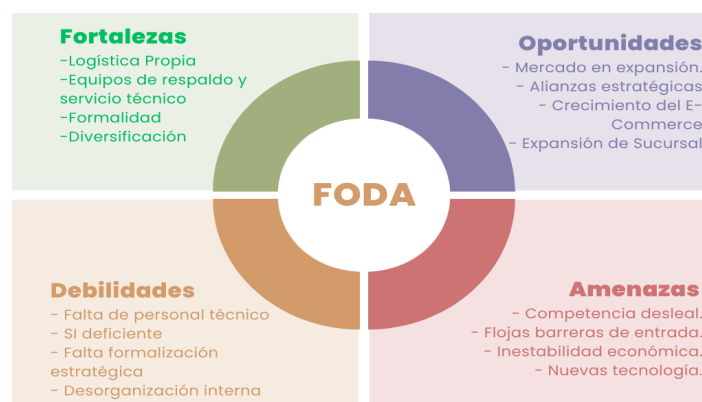
- Sistema de información contable limitado e incompleto.
- La empresa no tiene formalmente declarada su misión, visión ni los valores que guían su accionar, además no cuenta con organigrama formal, ni manuales de funciones.
- Desorganización interna debido a cambios en la infraestructura, con áreas clave aún en desarrollo.

Amenazas

- Al ser un rubro bastante informal, la competencia desleal es un factor importante.
- Las barreras de entrada al rubro son flojas o nulas, lo que puede generar un aumento de la competencia.
- Inestabilidad social y económica del país, lo cual afecta la capacidad de comprar repuestos y renovar equipos y encarece los costos operativos, como por ejemplo el costo de transportar los equipos.
- Aparición de nuevas tecnologías que podrían volver obsoletos algunos equipos y tratamientos tradicionales que utiliza la empresa.

Figura N°1

Analisis FODA



Fuente: Elaboración Propia



Este análisis muestra que Esthetic Glam tiene una estructura basada en creencias y límites implícitos, pero carece de mecanismos formales de control y monitoreo, lo que limita su capacidad para medir y mejorar el rendimiento.

PROPUESTAS DE MEJORA

A partir del diagnóstico realizado y de la evaluación de las principales herramientas de control de gestión, se presentan una serie de propuestas orientadas a mejorar la estructura organizacional y la efectividad operativa de Esthetic Glam. Estas sugerencias están diseñadas no solo para solucionar las debilidades detectadas en el análisis, sino también para aprovechar las oportunidades de mejora en la administración y el desempeño estratégico de la empresa. Cada propuesta busca contribuir a una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos, atendiendo tanto a las necesidades actuales como a las aspiraciones de crecimiento de Esthetic Glam.

Propuesta de misión, visión y valores para la empresa

En cualquier proceso de mejora del control de gestión, la definición clara de la misión, visión y valores de una empresa es fundamental. Estos elementos proporcionan la base sobre la cual se toman decisiones estratégicas, se alinean los esfuerzos del equipo y se establece una dirección a largo plazo. En el caso de Esthetic Glam S.R.L., una empresa en crecimiento en el rubro de la medicina estética corporal, establecer estos conceptos no solo aportará claridad interna, sino que también ayudará a consolidar su posición competitiva en el mercado. La falta de formalización de estos principios ha sido una de las áreas a mejorar identificadas en este trabajo de campo. Específicamente, definir y comunicar una misión, visión y valores permitirá a Esthetic Glam guiar sus acciones hacia objetivos claros, garantizar que sus empleados y clientes



compartan la misma dirección y reforzar la identidad de la empresa. En este informe, se propone una misión, visión y valores adecuados para la realidad y aspiraciones de la organización a partir de la entrevista realizada al socio gerente.

Propuesta de Misión

“Ofrecer soluciones especializadas en la venta, alquiler, reparación y distribución de equipos de medicina estética corporal, integrando tecnología avanzada como máquinas de depilación, criolipólisis, HIFU y más. Complementamos nuestra oferta con asesoramiento profesional y un servicio técnico especializado, asegurando siempre el respaldo y la satisfacción de nuestros clientes.”

Esta misión refleja con precisión la propuesta de valor de Esthetic Glam en su especialización en equipos médicos-estéticos. No se trata de ofrecer directamente servicios de estética, sino de proporcionar la tecnología avanzada y el respaldo técnico que los profesionales necesitan para realizar sus tratamientos. Este enfoque asegura que la empresa se posicione como un proveedor integral de soluciones, no solo de equipos, sino también de conocimientos y soporte técnico.

Propuesta de Visión

“Convertirnos en líderes en la distribución de equipos e insumos para la medicina estética corporal, expandiendo nuestra capacidad de importación y producción para atender



tanto el mercado local como estatal, asegurando productos de alta calidad y un servicio técnico de confianza a nivel nacional.”

Esta visión expresa claramente las aspiraciones de Esthetic Glam de crecer tanto en el mercado de equipos como en el de insumos. Además, pone énfasis en su deseo de expandir su operación, no solo para servir a clientes locales, sino también para convertirse en un proveedor del Estado, lo que diversificará su base de ingresos. Este objetivo de largo plazo garantiza que la empresa se enfoque en ampliar su participación de mercado y fortalecer su presencia nacional.

Propuesta de Valores

- **Compromiso con el cliente:** Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionando soluciones rápidas, confiables y efectivas, asegurando que siempre cuenten con nuestro respaldo.

El trato cercano y la capacidad de respuesta de Esthetic Glam son elementos altamente valorados por sus clientes, lo que refuerza su reputación y relación de confianza.

- **Profesionalismo y honestidad:** Creemos en mantener altos estándares de ética y profesionalismo en todas nuestras interacciones, asegurando la transparencia y la integridad en cada paso del proceso.

La honestidad es un valor que el propio gerente ha identificado como esencial para la empresa, tanto en la relación con los clientes como dentro del equipo.

- **Innovación continua:** Nos comprometemos a estar a la vanguardia de la tecnología en medicina estética, actualizando constantemente nuestros equipos y conocimientos para ofrecer siempre las mejores soluciones.



La innovación y la actualización tecnológica son pilares en la diferenciación de Esthetic Glam, lo que asegura su competitividad frente a competidores con ofertas menos avanzadas.

- **Trabajo en equipo y confianza:** Valoramos profundamente a nuestro equipo, reconociendo que el éxito de la empresa depende de la confianza y el compromiso de cada uno de nuestros colaboradores.

El gerente ha destacado que para fidelizar a los clientes, primero es necesario fidelizar internamente, lo que implica crear un ambiente de trabajo basado en la confianza y el respeto mutuo.

Este credo establece una base sólida sobre la cual Esthetic Glam puede construir su identidad corporativa y alinear sus esfuerzos para lograr una gestión más estructurada y eficaz, tanto en su presente como en sus aspiraciones de futuro.

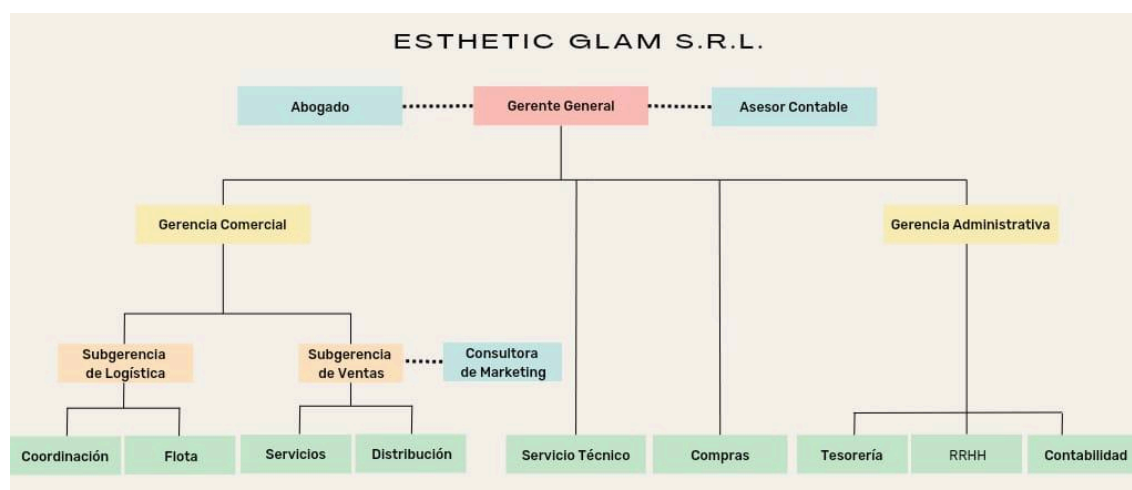
Organigrama Propuesto

Un organigrama formal es fundamental para establecer claramente los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de una organización. La información relevada en el diagnóstico sugiere que actualmente existe una falta de claridad en la distribución de tareas y una centralización de decisiones en el socio gerente. A partir de estas observaciones, se ha diseñado una estructura organizacional que permite una mejor distribución de las funciones y una reducción de la centralización, mejorando así la eficiencia operativa y facilitando la toma de decisiones. Este organigrama propuesto busca profesionalizar la gestión y garantizar una mayor coherencia en los roles y procesos.



Figura N°2

Organigrama propuesto a Esthetic Glam



Fuente: Elaboración Propia

Matriz FO - FA - DO - DA

La matriz FO-DA-DO-DA es una herramienta que permite crear estrategias combinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Basada en los hallazgos resultantes de la aplicación del análisis FODA, esta matriz proporciona estrategias específicas que maximizan los puntos fuertes de Esthetic Glam, mientras se aprovechan las oportunidades y se mitigan debilidades y amenazas. Con estas propuestas, se espera que la empresa pueda abordar sus retos con mayor claridad, mejorando su desempeño y asegurando una base sólida para el crecimiento.



Figura N°3

Matriz FO-DA-DO-DA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p><u>FO (Fortalezas-Oportunidades):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la flota de camionetas para expandirse hacia otras regiones del NOA y NEA, potenciando el alcance de la sucursal en Salta y consolidando la presencia en el mercado. 2. Generar alianzas estratégicas con centros médicos y estéticos para ofrecer una logística confiable y acceso a equipos de respaldo y servicio técnico ágil, diferenciándose de la competencia informal. 	<p><u>FA (Fortalezas-Amenazas):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Destacar la formalización de la empresa y la diversidad de productos/servicios como garantías de estabilidad y calidad frente a la competencia informal. 2. Invertir en tecnología para actualizar el stock de equipos y asegurar que no queden obsoletos, manteniendo la ventaja competitiva en logística y servicio técnico.
DEBILIDADES	<p><u>DO (Debilidades-Oportunidades):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar a técnicos y formar alianzas con institutos de formación profesional para aumentar el personal calificado y hacer frente a la creciente demanda del sector. 2. Mejorar el sistema contable y desarrollar manuales de funciones y un organigrama formal para optimizar la gestión y captar mejores las oportunidades de expansión en el NOA y NEA. 	<p><u>DA (Debilidades-Amenazas):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formalizar la misión, visión y valores para consolidar la identidad de la empresa y protegerse de la competencia desleal. 2. Optimizar la gestión interna y reducir la carga del gerente mediante la estructuración interna y la delegación, minimizando riesgos en tiempos de inestabilidad económica.

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de Factores Clave de Éxito para Esthetic Glam

En un entorno tan competitivo y cambiante como el argentino, los factores clave de éxito son esenciales para la supervivencia y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Enfrentando desafíos como la inestabilidad económica, los cambios regulatorios y la competencia global, las Pymes deben enfocarse en sus fortalezas estratégicas para destacarse. Teniendo en cuenta en análisis FODA realizado a partir de la entrevista al socio gerente de la empresa, se proponen los siguientes factores clave de éxito que conformarán la propuesta de valor de Esthetic Glam:



- Calidad del Servicio Técnico y Mantenimiento de Equipos

La calidad y confiabilidad en el servicio técnico son fundamentales. Los equipos deben estar siempre en perfecto estado para asegurar la satisfacción del cliente. Esto incluye mantener tiempos de reparación rápidos y efectivos, y garantizar que el mantenimiento preventivo se realice de manera regular, reduciendo al mínimo los tiempos de inactividad.

- Satisfacción y Fidelización del Cliente

Lograr una alta retención de clientes es clave. Esto requiere un trato personalizado, respuestas rápidas, atención de calidad, y una relación sólida con los clientes, especialmente en una industria de lujo como la estética. La empresa debe garantizar que el cliente no sólo esté satisfecho con los equipos, sino también con el servicio en general.

- Innovación y Actualización Tecnológica

El mercado de equipos de estética está en constante evolución, por lo que mantenerse actualizado en términos de tecnología es un factor crítico. Invertir en equipos modernos y de última tecnología permite diferenciarse de la competencia y ofrecer un valor añadido a los clientes.

- Logística eficiente

Asegurar tiempos de entrega rápidos y flexibles a nuestros clientes, mantener la flota de camiones y capacitar a los conductores en lo que respecta al consumo de combustible y la elección de los caminos más óptimos.

- Diversificación de Servicios e Ingresos



La capacidad de ofrecer más que solo alquiler de equipos, como la venta de insumos (gel neutro) o incluso la expansión hacia la importación y venta de equipos, brinda estabilidad financiera. Diversificar las fuentes de ingresos permite mitigar los riesgos económicos y adaptarse mejor a cambios en el mercado.

Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico permite visualizar la relación entre los objetivos estratégicos de la empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos en las áreas de finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esta representación integra los resultados de las entrevistas con los socios y la observación directa para guiar la alineación de los recursos y esfuerzos de Esthetic Glam. El mapa estratégico busca priorizar las iniciativas que contribuyan al logro de los objetivos críticos, facilitando una gestión más enfocada y eficiente que potencie el crecimiento de la empresa.



Figura N°4

Mapa Estratégico de Esthetic Glam



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro de Mando Integral

El siguiente Cuadro de Mando Integral (CMI) se elaboró en función de los objetivos estratégicos exhibidos en la Figura N°4, alineando cada perspectiva con metas específicas para asegurar un monitoreo constante del progreso. Las metas establecidas tienen un horizonte temporal de un año y permiten una gestión proactiva y adaptativa. Este enfoque integral facilitará que cada área contribuya efectivamente al logro de la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, apoyando así su crecimiento y competitividad en el mercado.



Figura N°5

Cuadro de Mando Integral propuesto a Esthetic Glam

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	DEFICIENTE	TOLERANTE	ÓPTIMO	INICIATIVA
FINANCIERA	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD	MARGEN DE BENEFICIO NETO	(MARGEN NETO/INGRESOS TOTALES) * 100	AUMENTAR EL MARGEN UN 5%	AUMENTAR EL MARGEN UN 7%	AUMENTAR EL MARGEN UN 10%	PLAN PARA EXPANDIR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
FINANCIERA	REDUCIR LOS COSTOS DE SERVICIOS	VARIACIÓN COSTO PROMEDIO DEL SERVICIO	((COSTO PROM SP PERÍODO ACTUAL / COSTO PROM SP PERÍODO ANTERIOR) - 1) X 100	MENOR AL 5%	ENTRE 5% Y 10%	10% O MÁS	DESARROLLAR UN PLAN DE COMPRAS ORIENTADO A ECONOMÍAS DE ESCALA
FINANCIERA	AMPLIAR OPORTUNIDADES DE INGRESOS	INGRESOS POR NUEVAS VENTAS DE SERVICIOS	INCREMENTO EN % RESPECTO DEL PERÍODO ANTERIOR	MENOS DE UN 5%	ENTRE UN 5% Y UN 9%	10% O MÁS	EXPLORAR VENTAS AL SECTOR PÚBLICO
CLIENTE	MANTENER LA CALIDAD DEL SERVICIO	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	(CLIENTES SATISFECHOS/TOTAL DE CLIENTES ENCUESTADOS)*100	70%	80%	90% O SUPERIOR	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN
CLIENTE	DESARROLLAR LA CARTERA DE CLIENTES	CANTIDAD DE CLIENTES NUEVOS	(N° DE CLIENTES NUEVOS/N° DE CLIENTES TOTALES)*100	MAYOR A UN 10%	ENTRE 10% Y 20%	20% O SUPERIOR	REALIZAR CAMPAÑAS DE MARKETING
PROCESOS INTERNOS	GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	ÍNDICE DE TIEMPO DE INACTIVIDAD DE LAS MÁQUINAS AVERIADAS	PROMEDIO DE DÍAS DE INACTIVIDAD DE LOS EQUIPOS AVERIADOS EN EL PERÍODO / N° DE EQUIPOS AVERIADOS EN EL PERÍODO	MAYOR A 30 DÍAS	ENTRE 20 A 30 DÍAS	MENOR A 20 DÍAS	PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO
PROCESOS INTERNOS	REDUCIR RETRASOS EN LAS ENTREGAS Y RETIROS	ÍNDICE DE ENTREGAS A TIEMPO	(N° DE ENTREGAS A TIEMPO EN EL PERÍODO/ N° ENTREGAS TOTALES EN EL PERÍODO) *100	70%	80%	90%	OPTIMIZACIÓN DE LAS HOJAS DE RUTA
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ÍNDICE DE TIEMPO DE PROCESAMIENTO DE FACTURAS	TIEMPO PROMEDIO DE PROCESAMIENTO	48HS	24HS	4HS	REVISIÓN Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS DE CONTROL
PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR PROCESOS ESPECIALIZADOS EN ATENCIÓN AL CLIENTE	TIEMPO PROMEDIO DE RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS	(TIEMPO TOTAL DE RESOLUCIÓN EN EL PERÍODO/N° TOTAL DE INCIDENCIAS)	70%	80%	MÁS DE 90%	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIAGNÓSTICO INICIAL Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMUNES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	POTENCIAR LAS CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO	HS. DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR EMPLEADO	(HORAS TOTALES DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN EL PERÍODO/N° TOTAL DE EMPLEADOS EN EL PERÍODO)	20HS	25 HS	35 HS O MÁS	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MEJORA CONTINUA PARA TODOS LOS EMPLEADOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FOMENTAR UNA CULTURA ORIENTADA A LA INNOVACIÓN	CANTIDAD DE MEJORAS IMPULSADAS POR LOS EMPLEADOS	CANTIDAD DE MEJORAS IMPLEMENTADAS TRIMESTRALES	3 MEJORAS	5 MEJORAS	10 MEJORAS	DESARROLLAR UN PLAN DE INCENTIVOS ORIENTADO A LA INNOVACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTAR CON INFORMACIÓN OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES	CANTIDAD DE MÓDULOS DESARROLLADOS	CANTIDAD DE MÓDULOS DESARROLLADOS POR AÑO	1 MÓDULO	3 MÓDULOS	5 MÓDULOS	IMPLEMENTAR UN PLAN DE DIGITALIZACIÓN Y CENTRALIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuente: Elaboración Propia



Matriz de Impacto

Está herramienta tiene cómo objetivo evaluar el impacto que tiene cada una de las iniciativas propuestas en todos los objetivos estratégicos para luego elaborar un ranking con las más influyentes. De esta manera la gerencia podrá enfocar toda su atención en implementar aquellas acciones que tengan mejor rankeadas.

Figura N°6

Matriz de Impacto

0 = NINGUN IMPACTO 1 = POCO IMPACTO 2 = MEDIANO IMPACTO 3 = ALTO IMPACTO	INICIATIVAS	PLAN PARA EXPANDIR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	DESARROLLAR UN PLAN DE COMPRAS ORIENTADO A ECONOMIAS DE ESCALA	EXPLORAR VENTAS AL SECTOR PUBLICO	IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION	REALIZAR CAMPAÑAS DE MARKETING	PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	OPTIMIZACION DE LAS HOJAS DE RUTA	REVISION Y SIMPLIFICACION DE PROCESOS DE CONTROL	IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE DIAGNOSTICO INICIAL Y RESOLUCION DE PROBLEMAS COMUNES	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y MEDIDA CONTINUA PARA TODOS LOS EMPLEADOS	DESARROLLAR UN PLAN DE INCENTIVOS ORIENTADO A LA INNOVACION	IMPLEMENTAR UN PLAN DE DIGITALIZACION Y CENTRALIZACION DE LA INFORMACION
	OBJETIVOS												
FINANCIERO	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD Y ESTABILIDAD FINANCIERA	3	2	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3
FINANCIERO	REDUCIR LOS COSTOS DE SERVICIOS	1	3	1	3	0	1	2	2	1	2	1	3
FINANCIERO	AMPLIAR OPORTUNIDADES DE INGRESOS	3	1	3	2	1	0	1	0	0	1	1	3
CLIENTES	MANTENER LA CALIDAD DEL SERVICIO	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
CLIENTES	DESARROLLAR LA CARTERA DE CLIENTES	3	1	3	3	3	1	0	0	3	2	1	3
PROCESOS INTERNOS	GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	2	1	3	2	0	3	1	2	3	1	2	3
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	1	0	2	3	0	3	2	3	3	2	3	3
PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR PROCESOS ESPECIALIZADOS EN ATENCION AL CLIENTE	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	POTENCIAR LAS CAPACIDADES DEL CAPITAL HUMANO	3	1	3	2	1	1	2	3	1	3	3	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	FOMENTAR UNA CULTURA ORIENTADA A LA INNOVACION	3	0	1	2	2	2	1	1	0	3	3	2
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CONTAR CON INFORMACION OPORTUNA PARA LA TOMA DE DECISIONES	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3
	IMPACTO ESTRATEGICO	27	13	27	28	16	21	21	17	21	26	24	32
	RANKING	3º	8º	3º	2º	8º	6º	6º	7º	6º	4º	5º	1º

Fuente: Elaboración Propia



Con base en los resultados obtenidos en la matriz de impacto, se procedió a establecer un ranking de iniciativas, clasificándolas según su puntaje y relevancia. Este ranking permite identificar las acciones con mayor potencial de impacto en los objetivos estratégicos, facilitando un enfoque en aquellas que contribuirán de manera más efectiva al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Figura N°7

Ranking de Iniciativas

INICIATIVAS ESTARTEGICAS	RANKING
IMPLEMENTAR UN PLAN DE DIGITALIZACION Y CENTRALIZACION DE LA INFORMACION	1º
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION	2º
PLAN PARA EXPADIR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	3º
EXPLORAR VENTAS AL SECTOR PUBLICO	3º
IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y MEJORA CONTINUA PARA TODOS LOS EMPLEADOS	4º
DESARROLLAR UN PLAN DE INCENTIVOS ORIENTADO A LA INNOVACION	5º

Fuente: Elaboración Propia



RECOMENDACIONES

1. Difundir la Misión, Visión y Valores en Toda la Empresa

- Objetivo: Alinear a todos los colaboradores con la cultura y los objetivos estratégicos de la empresa.

- Responsable: Gerencia y Recursos Humanos.

- Acción Propuesta: Implementar un plan de comunicación interna para transmitir la misión, visión y valores de la empresa a todo el equipo. Esto podría incluir sesiones de inducción, talleres de alineación y materiales visuales (posters o presentaciones) en áreas comunes. Además, realizar reuniones trimestrales para reforzar estos conceptos y evaluar cómo se están integrando en el trabajo diario.

- Recursos: Material de comunicación visual y tiempo del equipo de Recursos Humanos y Gerencia.

- Evaluación: Encuestas semestrales para medir la comprensión y el compromiso de los empleados con la misión, visión y valores de la empresa, ajustando el plan de comunicación según los resultados.

2. Formalizar la Estructura Organizacional

- Objetivo: Mejorar la claridad en los roles y responsabilidades para evitar la dependencia de decisiones centralizadas.

- Responsable: Gerencia General.

- Acción Propuesta: Desarrollar un organigrama formal y manuales de funciones que definan claramente los roles y las responsabilidades en cada área. Incluir un plan de delegación de tareas clave en logística y atención al cliente.



- Recursos: Tiempo de la gerencia para el diseño del organigrama y consultoría en organización empresarial (opcional).

- Evaluación: Revisión trimestral del cumplimiento de funciones y ajuste de roles según las necesidades operativas.

3. Establecer un Sistema de Evaluación de Desempeño e Incentivos

- Objetivo: Motivar al personal y mejorar el rendimiento general, alineando el trabajo del equipo con los objetivos estratégicos.

- Responsable: Gerencia y Recursos Humanos.

- Acción Propuesta: Crear un sistema de evaluación de desempeño basado en indicadores clave (KPI) para cada área. Incluir incentivos para reconocer el buen rendimiento y planificar un esquema de capacitación anual.

- Recursos: Software de evaluación de desempeño (opcional), tiempo del equipo de Recursos Humanos y presupuesto para incentivos.

- Evaluación: Realizar evaluaciones semestrales y ajustar los incentivos o capacitaciones según los resultados de desempeño y las necesidades de cada área.

4. Mejorar el Sistema de Información para la Toma de Decisiones

- Objetivo: Facilitar el acceso a datos relevantes y precisos para la toma de decisiones.

- Responsable: Gerencia y Administración.

- Acción Propuesta: Completar el desarrollo del sistema de gestión a medida, asegurando que incluya módulos de reportes financieros, de inventario y de atención al cliente. Incorporar indicadores de rendimiento en tiempo real para áreas críticas.

- Recursos: Software de gestión, soporte técnico y personal de sistemas.



- Evaluación: Monitoreo mensual de la calidad y precisión de los informes generados, ajustando el sistema según los requerimientos operativos.

5. Fortalecer la Satisfacción del Cliente y Mejorar el Tiempo de Respuesta

- Objetivo: Aumentar la fidelización de clientes mediante un servicio de atención rápida y eficiente.

- Responsable: Área de Atención al Cliente.

- Acción Propuesta: Implementar un sistema de ticket de soporte para gestionar incidencias de clientes, con tiempos de respuesta definidos para cada tipo de incidencia. Realizar encuestas de satisfacción al finalizar cada servicio.

- Recursos: Software de gestión de incidencias y tiempo del equipo de atención al cliente.

- Evaluación: Monitoreo mensual del tiempo promedio de respuesta y satisfacción del cliente, con ajustes en el protocolo de atención según resultados.

6. Implementar un Programa de Capacitación Continua

- Objetivo: Aumentar las competencias y habilidades del personal, especialmente en atención al cliente y logística.

- Responsable: Recursos Humanos.

- Acción Propuesta: Crear un programa de capacitación continua con módulos en habilidades blandas, técnicas de atención al cliente y logística. Incorporar evaluaciones al final de cada módulo para medir el aprendizaje.

- Recursos: Proveedores de capacitación externa (opcional), presupuesto para capacitación y tiempo del personal.

- Evaluación: Evaluación anual del impacto de la capacitación en el desempeño de los empleados y en la satisfacción del cliente.



7. Optimizar el Proceso de Logística y Mantenimiento de Equipos

- Objetivo: Reducir los tiempos de inactividad de los equipos y mejorar la eficiencia de las entregas y retiros.

- Responsable: Jefe de Logística.

- Acción Propuesta: Crear un cronograma de mantenimiento preventivo para los equipos alquilados y un plan de optimización de rutas para mejorar los tiempos de entrega y retiro.

- Recursos: Herramientas de planificación logística y presupuesto para mantenimiento.

- Evaluación: Evaluación trimestral de los tiempos de inactividad de los equipos y del índice de entregas a tiempo, ajustando el cronograma y las rutas según el rendimiento observado.

8. Digitalizar y Automatizar Procesos Administrativos

- Objetivo: Reducir el tiempo dedicado a tareas administrativas y mejorar la eficiencia.

- Responsable: Administración.

- Acción Propuesta: Implementar la digitalización de procesos administrativos clave, como facturación, gestión de inventario y pagos. Automatizar tareas repetitivas para optimizar el tiempo.

- Recursos: Software administrativo y capacitación del equipo.

- Evaluación: Medición mensual del tiempo promedio de procesamiento de facturas y transacciones, con revisiones anuales para identificar nuevas oportunidades de automatización.

9. Establecer un Sistema de Innovación Interna



- Objetivo: Fomentar la innovación y la mejora continua entre el personal.
- Responsable: Gerencia.
- Acción Propuesta: Crear un programa que incentive a los empleados a proponer mejoras en los procesos de su área. Incluir un sistema de recompensas para reconocer las ideas implementadas con éxito.

- Recursos: Presupuesto para recompensas y tiempo del equipo de gerencia para la evaluación de propuestas.

Evaluación: Revisión trimestral de las propuestas recibidas y de los resultados de las ideas implementadas.

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido desarrollar un marco integral de control de gestión para Esthetic Glam, abordando sus necesidades actuales en estructura organizacional, cultura corporativa y eficiencia operativa, basándonos en un diagnóstico preciso y metodológicamente sólido. Los resultados de la investigación han evidenciado la importancia de formalizar los procesos internos y la estructura organizacional, de modo que la empresa pueda reducir la dependencia de decisiones centralizadas y mejorar la distribución de roles y responsabilidades. Esta estrategia es esencial para facilitar su crecimiento sostenible en el mercado competitivo de la estética corporal.

La aplicación de las Cuatro Palancas de Control de Robert Simons reveló que la empresa se beneficia de valores implícitos sólidos y relaciones cercanas con sus clientes, pero carece de sistemas formales de control y monitoreo que aseguren una gestión orientada a resultados y una mejor previsibilidad en la toma de decisiones. Además, el desarrollo del



Cuadro de Mando Integral (CMI) permitió estructurar objetivos estratégicos medibles y establecer un enfoque proactivo de control de gestión en cuatro áreas clave: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, cada uno alineado con los desafíos y oportunidades específicas de Esthetic Glam (Figura N°5).

Las recomendaciones propuestas brindan un enfoque concreto y orientado a la acción, considerando tanto la optimización de la logística y la satisfacción del cliente como el fortalecimiento de la cultura organizacional mediante la difusión de la misión, visión y valores de la empresa. En conjunto, estas propuestas ofrecen una hoja de ruta práctica y adaptable que permitirá a Esthetic Glam potenciar sus fortalezas, abordar sus debilidades y capitalizar las oportunidades de un mercado en expansión.

No obstante, la investigación identificó ciertas limitaciones, como la dependencia de datos cualitativos de entrevistas y observación directa, lo que sugiere la necesidad de investigaciones futuras para validar y ajustar estos hallazgos. De esta manera, el trabajo propone líneas de acción y crecimiento para la empresa, pero también invita a un seguimiento continuo y a la evaluación de los cambios implementados, permitiendo que Esthetic Glam se consolide en su sector y avance hacia sus objetivos estratégicos con mayor certeza y respaldo metodológico.



BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de control de gestión (Capítulos 1 y 3)*.
- Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa. Conecta*.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos, contabilidad y control*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press.
- Sanchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.
- Simons, R. (1995). *Palancas de control: Cómo los directivos utilizan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica*. Harvard Business



APÉNDICE

Preguntas de entrevista a socio gerente

- ¿Los mismos clientes que alquilan los equipos son los que adquieren los insumos?
- ¿La distribución de los equipos la hacen en todo Tucumán solamente?
- ¿Qué cantidad de empleados hay en la sucursal de Salta?
- ¿Usted piensa que puede hacer proyecciones de ventas?
- ¿Están invirtiendo constantemente en nuevos equipos?
- Además de alquilar, ¿Los equipos se venden?
- ¿Tienen acuerdos con proveedores? ¿Formas de pago?
- ¿De dónde traen los equipos que venden y alquilan?
- ¿Hace cuánto tiempo que están en el mercado?
- ¿Qué tipo de aparatos venden en las clínicas?
- ¿Cuántos son los técnicos que se encuentran trabajando actualmente?
- ¿Usted aparte de técnico está implicado en otro trabajo dentro de la empresa?
- ¿Tienen implementado un sistema de sanciones?
- ¿Manejan algún tipo de indicador?
- ¿Cómo es la competencia de Esthetic Glam? ¿Qué ofrece de distinto respecto a los demás?
- ¿Cuáles cree que son las principales áreas de mejoras y desafíos internos que enfrenta la empresa actualmente?
- De todas esas mejoras, ¿Cuál consideraría como más importante?
- ¿Cuáles serían los objetivos a corto plazo y largo plazo?



- ¿Piensa que actualmente tiene posibilidades de crecimiento, ya sea a corto o mediano plazo?
- ¿Cuáles cree que son los factores claves de éxito que han hecho de la empresa?
- ¿Consideras que los clientes esperan algo más de Esthetic Glam o cómo consideras el servicio ideal que esperan ellos?
- ¿Quién se encarga de la parte contable e impositiva?
- ¿Qué recursos piensa que son indispensables para el éxito de la empresa?
- ¿Qué valores tienes en cuenta al momento de elegir a los empleados?
- ¿Alguna vez algún empleado ha sugerido algo para mejorar a la empresa?
- ¿Cuáles considera que son las principales amenazas para el crecimiento de Esthetic Glam en la actualidad?
- ¿Tiene registrado los ingresos y egresos?
- ¿Qué estrategia tienen pensado para lograr llegar a la fidelización con los clientes y recuperar los perdidos?
- ¿Cuál es la misión de la empresa, cuál es la visión y qué valores crees que tiene que tener la empresa para conseguir los objetivos que quiere?
- ¿Bajo qué principios valores te gustaría llegar a esos objetivos?
- ¿Cómo surgió la idea de la empresa?
- ¿Cuándo empezó el crecimiento fuerte de la empresa?
- ¿Existe alguna barrera en el mercado para que los competidores puedan unirse?
¿Puede la empresa influir de alguna manera en eso?
- ¿Actualmente hay algún competidor principal en el mercado?
- ¿Existe algún otro servicio que se ofrezca que sea similar y que pueda reemplazar la aparatología que ofrecen? ¿O que reemplace la depilación?