



## CONTROL DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA INDUSTRIALIZADORA

### DE CAUCHO

“Descubriendo Estrategias Claves y Herramientas de Rendimiento en la  
Industria del Caucho”



Bertolli, Albertina

Paz Pastorino, Lourdes María

Petray, María Sofía

Viaña Frías Silva, María Victoria

Villafañe, Agustina



## Índice

Resumen .....	3
Introducción .....	5
Definición y Utilidad del Control de Gestión .....	6
Importancia del Estudio .....	6
Situación Problemática .....	7
Objetivo General .....	7
Objetivos Específicos .....	8
Marco Metodológico .....	8
Marco Teórico .....	9
Desarrollo y Análisis .....	14
Análisis de las Cuatro Palancas de Simons .....	14
A) <i>Sistema de Creencias</i> .....	14
B) <i>Sistema de Control Interactivo</i> .....	15
<i>Análisis FODA</i> .....	16
<i>Análisis FOFADODA</i> .....	17
<i>Análisis VRIO</i> .....	17
<i>Cadena de Valor</i> .....	18
C) <i>Sistema de Límites</i> .....	21
D) <i>Sistema de Control y Diagnóstico</i> .....	23
Propuestas de mejora .....	26
Estrategia .....	26
Factores Claves de Éxito .....	29
Herramientas de Control de Gestión Propuestas .....	30
.....	34
Conclusiones .....	35
Referencias .....	36
Apéndice .....	37



### Resumen

Caucho Tech SRL es una empresa dedicada a la fabricación de diferentes piezas a pedido y que utiliza como materia prima principal el caucho. El principal problema al que se enfrenta es su actitud reactiva en sus actividades, tanto en lo operativo como en lo estratégico. De esta manera Caucho Tech SRL no puede anticiparse a los cambios en el mercado, a las necesidades de sus clientes, entre otros.

Basándose en los modelos de Anthony y Govindarajan (2007) y en las palancas de control de Simons (1994), se sugieren innovaciones en el sistema de gestión para mejorar la eficiencia operativa y financiera.

El objetivo de este trabajo es proponer herramientas de control de Gestión que permitan diagnosticar, mejorar y monitorear de manera continua la actividad Caucho Tech SRL, con el fin de anticiparse a los cambios, mejorar la comunicación entre los departamentos y brindar información de calidad para la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

La metodología empleada es la implementación de un enfoque mixto con un diseño anidado concurrente (predominancia cualitativa). La información requerida se obtiene de datos históricos de la organización y entrevistas con el Gerente para conocer más sobre la situación actual y desafíos de Caucho Tech SRL.

Los resultados de la investigación reflejan que, a partir de la propuesta de herramientas de control de gestión, Caucho Tech SRL cuenta con una base sólida para consolidarse como una



---

pyme competitiva y adaptable en el mercado del caucho. Estas herramientas permitirían optimizar recursos, reducir costos y alinear sus procesos con los objetivos estratégicos, incrementando su capacidad de respuesta frente a las fluctuaciones del mercado y asegurando un crecimiento sostenido.

**1.1 Palabras claves/ key words.** *Control de gestión, Implementación estratégica, Cuadro de mando integral, Mapa estratégico*



## Introducción

El control de gestión es una herramienta esencial para las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que les permite alinear sus objetivos estratégicos con las operaciones diarias, optimizando recursos y mejorando su competitividad. En este contexto, Caucho Tech SRL, una pyme dedicada a la fabricación de piezas de caucho, se enfrenta a diversos desafíos relacionados con la planificación estratégica, la eficiencia operativa y la adaptabilidad al mercado.

Caucho Tech SRL cuenta con una estructura organizativa sencilla pero funcional. Está conformada por dos socios, uno de los cuales actúa como gerente general, y un equipo de trabajadores distribuidos entre las áreas comercial, administrativa y de producción. El proceso productivo, altamente manual, incluye desde el mezclado de caucho con químicos hasta el vulcanizado y corte de las piezas en prensas hidráulicas, reflejando un enfoque artesanal que exige mano de obra calificada.

A pesar de sus fortalezas, como la experiencia acumulada en el sector y el uso de tecnología básica para asegurar la calidad, la empresa enfrenta limitaciones en la integración tecnológica, la planificación estratégica y el análisis de datos. Estas carencias se traducen en una gestión reactiva y en dificultades para anticiparse a cambios del entorno competitivo.

Por ello, este trabajo busca diagnosticar los problemas clave en la gestión de Caucho Tech SRL y proponer herramientas de control que fortalezcan su desempeño operativo y estratégico. Mediante un enfoque mixto, que combina el análisis de datos históricos y entrevistas al gerente general, se pretende identificar áreas críticas de mejora y diseñar



---

estrategias que optimicen los recursos de la empresa, garanticen la calidad de sus productos y fomenten una gestión más proactiva.

### **Definición y Utilidad del Control de Gestión**

La aplicación de herramientas de control de gestión en Caucho Tech SRL es de vital importancia para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa en la industria del caucho. Estas herramientas pueden ayudar a la empresa a mantener un control efectivo sobre sus operaciones y finanzas. Al utilizar el sistema de información Cubo Gestión, la compañía puede monitorear de manera continua sus procesos productivos, optimizar la utilización de recursos y asegurar la calidad de sus productos. Esto no solo ayuda a reducir costos operativos, sino que también mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado y a los cambios en el entorno competitivo. Además, el control de gestión facilita la identificación de áreas de mejora y permite implementar estrategias correctivas de manera oportuna, lo que fortalece la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo.

### **Importancia del Estudio**

La importancia del estudio radica en su capacidad para proporcionar un análisis profundo de cómo las herramientas de control de gestión influyen en el desempeño operativo y financiero de **Caucho Tech SRL**. A través del estudio, se busca identificar las áreas donde estas herramientas pueden optimizar aún más la eficiencia, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad de la empresa en un mercado altamente exigente.



### **Situación Problemática**

La empresa enfrenta serios inconvenientes debido a una gestión reactiva, sin procedimientos claros para captar y transformar datos en información útil. Esto resulta en una carencia de planificación estratégica y operativa, dificultando la toma de decisiones tanto en el corto como en el largo plazo. En el día a día, las decisiones se toman de manera improvisada, lo que genera ineficiencias en la producción, aumento de costos y problemas de cumplimiento en los plazos de entrega.

Además, la ausencia de planificación proactiva limita la capacidad de la empresa para anticiparse a cambios en el mercado, como fluctuaciones en la demanda o costos de materias primas. Esto reduce su competitividad y pone en riesgo su sostenibilidad.

Presentada dicha situación problemática, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Cuál es la estrategia actual de Caucho Tech SRL?
- 2) ¿Cuáles son los diferentes procesos y factores claves de éxito de Caucho Tech SRL ?
- 3) ¿Qué mecanismos de control se podrían aplicar para gestionar la estrategia de la organización y de qué forma podrían implementarse?

### **Objetivo General**

Proponer herramientas de control de Gestión que permitan diagnosticar, mejorar y monitorear de manera continua la actividad Caucho Tech SRL, con el fin de anticiparse a los cambios, mejorar la comunicación entre los departamentos y brindar información de calidad



---

para la toma de decisiones asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Reconocer la estrategia corporativa de Caucho Tech SRL.
- Identificar los procesos y los factores claves de éxito.
- Proponer un Mapa estratégico, un Cuadro de Mando Integral y sugerencias

relacionadas con el uso eficiente de los recursos ambientales.

### **Marco Metodológico**

El enfoque del estudio es mixto, integrando tanto métodos cuantitativos como cualitativos con el objetivo de lograr una mayor comprensión del fenómeno estudiado y aportar valor al trabajo.

En cuanto al diseño, se define como el más adecuado el Diseño Anidado Concurrente (DIAC) con predominancia cualitativa.

Como técnica de recolección de datos, se solicitan bases de datos históricas de la empresa para la construcción de los presupuestos y se llevan a cabo entrevistas con el socio de la empresa.

Para el análisis y la visualización de los datos, se utiliza la herramienta Excel.



---

### **Marco Teórico**

Los sistemas de control de gestión desempeñan un papel crucial en la alineación de los recursos organizacionales con las estrategias de la empresa. En la duodécima edición de Sistemas de control de gestión, Anthony y Govindarajan (2007) exponen los principios clave para entender cómo las empresas pueden diseñar e implementar mecanismos efectivos de control que les permitan monitorear el desempeño, tomar decisiones estratégicas y alcanzar sus objetivos. Este marco teórico se centrará en los conceptos esenciales de los sistemas de control, destacando los enfoques financieros, operativos y estratégicos. Además, se incorporará el concepto de las palancas de control de Robert Simons (1994).

#### **Investigación científica:**

En el capítulo 1, Sampieri, Collado y Lucio (2014) destacan los pilares de la investigación científica, subrayando su relevancia para resolver problemas de forma sistemática y fundamentada, un enfoque clave en un estudio de control de gestión en una pyme que usa caucho como principal materia prima. La investigación, definida como un proceso ordenado y riguroso, comprende etapas como el planteamiento del problema, marco teórico, formulación de hipótesis, metodología y análisis de datos. Estos pasos permiten entender a fondo los procesos y el desempeño de la pyme. Al aplicar estos principios a la gestión del caucho, se pueden identificar ineficiencias y proponer mejoras que optimicen el uso de la materia prima mejoren el control de costos.



---

### **Definición y Objetivos del Control de Gestión**

Anthony y Govindarajan (2007) definen el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos organizacionales. Este sistema tiene como objetivo principal evaluar el desempeño de las diferentes unidades de negocio, garantizando que sus acciones contribuyan al éxito global de la empresa.

### **Monitoreo del Desempeño**

Uno de los propósitos fundamentales de los sistemas de control de gestión es el monitoreo del desempeño organizacional. Para ello, Anthony y Govindarajan (2007) destacan el uso de indicadores financieros y no financieros que permiten medir la eficiencia operativa y la efectividad estratégica. Estos indicadores facilitan la identificación de desviaciones en el desempeño y permiten la implementación de medidas correctivas.

### **Las Palancas de Control de Robert Simons**

Complementando los enfoques tradicionales de control de gestión, Robert Simons (1994) desarrolló el marco de las palancas de control, que permite a los directivos gestionar la tensión entre el control y la innovación. Este enfoque es particularmente útil cuando se trata de equilibrar la disciplina operativa con la necesidad de fomentar el aprendizaje y la creatividad en la organización. Las cuatro palancas de control son:



### ***Sistema de Creencias***

Este sistema está relacionado con los valores y la misión de la empresa, que sirven como guía para la toma de decisiones. Simons (1994) destaca que el sistema de creencias motiva a los empleados a comportarse de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

### ***Sistema de límites***

El sistema de límites establece restricciones claras sobre lo que los empleados no deben hacer, ayudando a evitar riesgos excesivos o comportamientos no deseados dentro de la organización. Este control es complementario a los sistemas más permisivos, ya que define las fronteras dentro de las cuales se puede operar con libertad (Simons, 1994).

### ***Sistema de control diagnóstico***

Similar a los sistemas de control tradicionales descritos por Anthony y Govindarajan (2007), el control diagnóstico permite a los gerentes monitorear el desempeño mediante el uso de indicadores clave. Este sistema ayuda a corregir desviaciones y asegurar que la empresa alcance sus objetivos (Simons, 1994).

### ***Sistema de control interactivo***

A diferencia de los sistemas más estáticos, el control interactivo promueve la participación activa entre los gerentes y el personal en todos los niveles de la organización. Esto facilita la adaptación y el aprendizaje organizacional en entornos dinámicos y cambiantes (Simons, 1994).



### **Componentes Claves de los Sistemas de Control de Gestión**

Los sistemas de control de gestión incluyen varios componentes esenciales que, cuando se integran adecuadamente, permiten una supervisión eficaz del desempeño organizacional. Entre los componentes más importantes mencionados por Anthony y Govindarajan (2007) se encuentran los presupuestos:

#### **Presupuestos**

Los presupuestos son una herramienta central en los sistemas de control de gestión, ya que permiten planificar y controlar el uso de los recursos financieros. Según Anthony y Govindarajan (2007), los presupuestos no sólo son útiles para prever ingresos y gastos, sino que también sirven como referencia para evaluar el desempeño financiero a lo largo del tiempo.

Michel Poter (1985) define la **cadena de valor** como el conjunto de actividades que realiza una empresa con el objetivo de generar valor para sus clientes. Esta estrategia conduce a su vez hacia la mejora de la ventaja competitiva y a una mayor rentabilidad. El punto fuerte del análisis de la cadena de valor de Porter es su enfoque, ya que el motor principal de este modelo se centra en el análisis y desglose de los diferentes sistemas y actividades que generan valor en la empresa, relacionándolas con los clientes y vinculando todo ello entre sí mediante la investigación y las estrategias de desarrollo.

Wheenlen & Hunger (2007) sostiene que el **análisis FODA** es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa, pero esta herramienta también se utiliza para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y



amenazas externas que enfrenta una empresa específica se puede relacionar con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Thompson & Strickland (1985) en su libro “Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas” define:

-Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

-Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

-Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

-Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Robert S. Kaplan (1996) define el **cuadro de mando integral** como un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Esta herramienta proporciona a las unidades de negocio un mecanismo para traducir la estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y además para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes. El CMI debe ser la traducción de la estrategia de la



unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, como los mecanismos para alcanzar dichos objetivos.

El Mapa Estratégico es una parte fundamental del Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por los autores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. El CMI es un marco de gestión que busca equilibrar las medidas financieras y no financieras para evaluar el rendimiento de una organización.

El Mapa Estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización que muestra cómo las diferentes áreas o perspectivas estratégicas se relacionan entre sí para lograr los objetivos finales.

## **Desarrollo y Análisis**

### **Análisis de las Cuatros Palancas de Simons**

Se utilizará el modelo de Simons de las **cuatro palancas de control** para hacer un relevamiento de la información de Caucho Tech SRL para poder encontrar las causas de la problemática planteada y así reforzar la estrategia comercial.

#### **A) *Sistema de Creencias***

Caucho Tech SRL, declara explícitamente a través su página web que su misión, su visión y valores.



### **Misión**

“Nos comprometemos a ofrecer productos de caucho y elementos filtrantes de alta calidad mediante procesos productivos basados en la experiencia y el conocimiento tradicional de nuestros empleados. Valoramos la dedicación y responsabilidad de nuestro equipo, quienes aseguran el cumplimiento riguroso de cada tarea. Nos esforzamos por mantener la excelencia en la fabricación, mientras respetamos nuestras raíces y la confianza que hemos construido con nuestros clientes a lo largo de los años.”

### **Visión**

“Ser una empresa reconocida por la solidez y la fiabilidad de sus productos y procesos tradicionales, mientras enfrentan el desafío de integrar gradualmente nuevas tecnologías. Busca mejorar continuamente manteniendo su identidad y forma de trabajo, respetando la cultura organizacional que la define, y logrando una transición hacia la innovación que respete sus valores fundamentales de responsabilidad y estabilidad.”

### **Valores**

Por otro lado, algunos de los valores que se destacan en esta organización son responsabilidad, dedicación, disciplina, lealtad y compromiso.

### **B) Sistema de Control Interactivo**

En función a una entrevista virtual realizada al responsable de la empresa se desarrolló un análisis FODA y un análisis FOFADODA, en donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de desarrollar un plan estratégico para la empresa.



**Análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa ya cuenta con un proceso manual establecido y con personal calificado, lo que garantiza una calidad consistente en la producción.</li> <li>- La venta se realiza principalmente a través de llamadas y mails, lo cual permite un trato personalizado y fortalece la relación con los compradores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa podría mejorar la eficiencia de sus procesos administrativos mediante un sistema que permita la integración de datos y la automatización de tareas contables. Esto reduciría errores y ahorraría tiempo.</li> <li>- Crear y controlar un presupuesto anual permitiría gestionar mejor las variaciones de costos y ventas, y optimizar el uso de recursos.</li> <li>- Establecer una estrategia de seguimiento postventa fortalecería la relación con los clientes, aumentando la lealtad y la probabilidad de futuras compras.</li> <li>- Un sistema de control de gestión permitiría a la empresa prever mejor las fluctuaciones y ajustarse a las necesidades del mercado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La necesidad de duplicar datos y la falta de automatización incrementa el trabajo administrativo y el riesgo de errores, afectando la eficiencia operativa.</li> <li>- La falta de planificación presupuestaria dificulta el análisis de variaciones y la planificación de recursos, afectando la capacidad de respuesta ante cambios de costos o demanda.</li> <li>- La carencia de un seguimiento postventa representa una oportunidad perdida para mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la recurrencia de ventas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cualquier aumento en los precios o retrasos en las órdenes de compra afecta directamente los costos de producción y la rentabilidad.</li> <li>- La industria enfrenta una competencia intensa, especialmente de empresas con sistemas automatizados y mayor eficiencia operativa.</li> <li>- Sin un sistema de control adecuado, las variaciones en la demanda o el aumento de costos de insumos impactan fuertemente la rentabilidad.</li> <li>- La falta de seguimiento postventa podría llevar a la pérdida de clientes frente a competidores que ofrezcan un servicio más completo y proactivo.</li> </ul>



**Análisis FOFADODA**

<p style="text-align: center;"><b>FA ( Fortaleza y Amenazas)</b> Estrategia - FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociar contratos a largo plazo con proveedores clave para reducir la dependencia y asegurar precios estables.</li> <li>- Aprovechar la relación directa con clientes para mejorar la retención y reducir la vulnerabilidad ante la competencia.</li> <li>- Utilizar la especialización en productos específicos como orings y retenes para destacar frente a la competencia.</li> </ul> <p>= <b>Estrategia defensiva</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DA (Debilidades y Amenazas)</b> Estrategia - DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar controles de costos rigurosos mediante un presupuesto anual y monitoreo continuo para mitigar el impacto de fluctuaciones en costos.</li> <li>- Automatizar procesos administrativos con un sistema de gestión eficiente para reducir errores y mejorar la competitividad.</li> <li>- Diseñar una estrategia de comunicación y seguimiento que refuerce la percepción de valor ante clientes, minimizando el riesgo de pérdida frente a la competencia.</li> </ul> <p>= <b>Desarrollar fortalezas para estrategias defensivas</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>FO ( Fortaleza y Oportunidades)</b> Estrategia - FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar un sistema de gestión que optimice los procesos administrativos y permita una comunicación más fluida con clientes.</li> <li>- Aprovechar la relación directa con clientes para lanzar un programa de fidelización que incentive futuras compras.</li> <li>- Usar la experiencia en producción para implementar controles de calidad avanzados que respalden la fidelización de clientes.</li> </ul> <p>= <b>Estrategia ofensiva</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DO ( Debilidades y Oportunidades)</b> Estrategia - DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema de gestión integrado que elimine la duplicación de tareas y optimice el flujo de datos contables.</li> <li>- Crear un presupuesto anual para controlar variaciones en costos y mejorar la planificación.</li> <li>- Desarrollar un programa postventa que permita realizar seguimiento a los clientes y atender sus necesidades futuras.</li> </ul> <p>= <b>Desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas</b></p>

**Análisis VRIO**

El análisis **VRIO** es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar los recursos y capacidades de una empresa y determinar si pueden ser fuente de una **ventaja competitiva sostenible**. Este análisis ayuda a identificar si ciertos elementos internos le permiten a la empresa superar a sus competidores y mantener esta posición en el tiempo.

A partir de la recolección de información, por observación dentro de la empresa, se expone el cuadro que muestra el estudio de los diferentes recursos de la organización para



detallar si cumple con la condición de ser: Valioso, Raro, Inimitable y si Caucho Tech SRL tiene la capacidad organizacional de aprovecharlos.

RECURSO	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA
SISTEMA DE INCENTIVOS	X	X			VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
MÁQUINAS	X			X	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
EXPERIENCIA EN EL RUBRO	X	X	X	X	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

*Fuente: elaboración propia*

La empresa tiene dos recursos que le otorgan ventajas competitivas temporales (el sistema de incentivos y las máquinas) y uno que le proporciona una ventaja competitiva sostenible (la experiencia en el rubro). Esto significa que la verdadera fortaleza de la empresa radica en su experiencia acumulada, que es difícil de imitar y proporciona una ventaja a largo plazo. Para mantener y fortalecer su posición competitiva en el mercado, la empresa debería enfocarse en seguir desarrollando y aprovechando esta experiencia. También podría explorar formas de hacer que sus otros recursos sean más exclusivos y diferenciadores para prolongar sus ventajas temporales.

### ***Cadena de Valor***

Con la intención de detallar los pasos del proceso de producción de las piezas, se expone una cadena de valor a partir de los datos proporcionados por el encargado de la planta.

**Ilustración 1: Cadena de valor**



Fuente: Administración de lo simple a lo complejo, Victor Martinez.

**1. Abastecimiento de Materias Primas:**

- Proveedores principales: **CAUSER, TEXTFABRIL, ACEROS DEL NOA.**
- Las compras se realizan cuando llega un pedido y se calculan según la cantidad

necesaria para el lote.

**2. Operaciones (Fabricación de Piezas de Caucho):**

- Proceso manual: Mezclado de caucho base y químicos.
- Uso de moldes que pueden incluir tela o metal.
- Moldeo y vulcanizado en prensas hidráulicas calefaccionadas.
- Retiro de piezas, corte de excedentes y producción en serie.

**3. Logística Interna y Externa:**

- Recepción de materia prima en pallets.



- Distribución del producto terminado (embalado) con retiro del cliente en el local.

4. **Ventas y Marketing:**

- Canales: Vía mail, llamadas telefónicas (confirmadas por mail), y atención al público en el local en menor medida.

- Sin presencia online destacada o distribuidores.

5. **Servicio Postventa:**

- No se ofrecen servicios postventa ni adicionales.

Actividades de Soporte:

1. **Gestión de Recursos Humanos:**

- Mano de obra calificada debido a la naturaleza manual del proceso.

- Mayor costo debido a las horas de operario requeridas.

2. **Desarrollo Tecnológico:**

- Uso de prensas hidráulicas para el vulcanizado.

- Procesos básicos sin automatización avanzada.

3. **Infraestructura:**

- Gestión financiera, planificación y control de la producción.

4. **Abastecimiento Estratégico:**

- Relación continua con los tres proveedores para asegurar la disponibilidad de materiales.

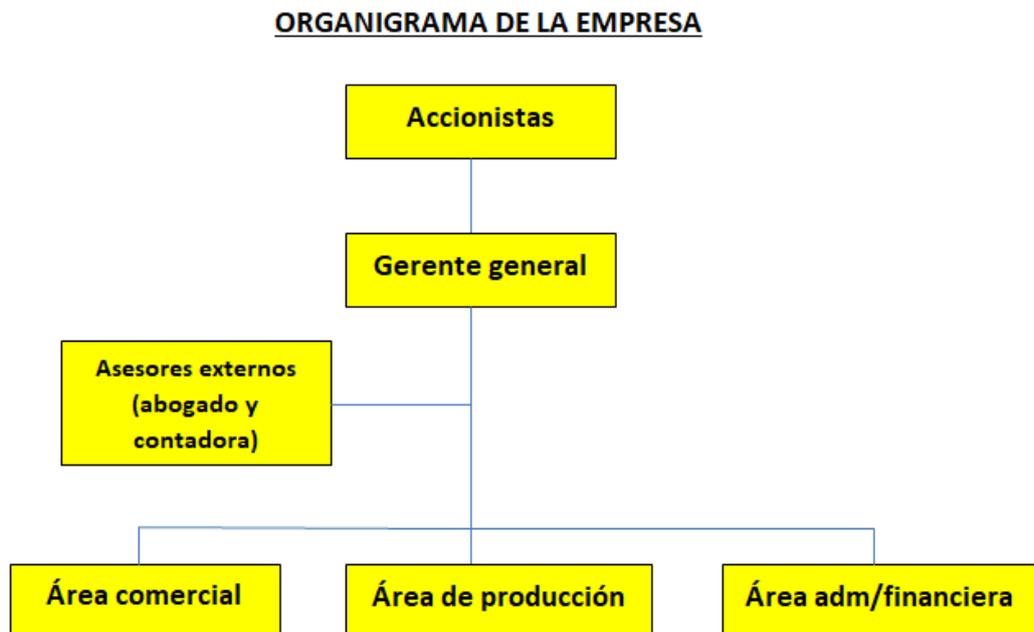


Esta cadena de valor resalta el carácter manual del proceso y la importancia de la mano de obra, lo que influye en los costos y en la capacidad de producción de la empresa.

**C) Sistema de Límites**

La empresa no dispone de un organigrama formal, sin embargo, cada puesto corresponde fielmente a lo que se presenta en el siguiente esquema, y cada empleado conoce con claridad su responsabilidad.

**Ilustración 2: Estructura de la organización**



Fuente: elaboración propia.



La estructura de la empresa está conformada por dos accionistas, uno de los cuales ocupa también el cargo de gerente general. Asimismo, cuenta con tres empleados que se encargan respectivamente de las áreas comercial, administrativa y producción. El responsable del área de producción supervisa un equipo de siete trabajadores.

Cada persona cumple con su rol específico para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, conoce las tareas que debe realizar y a quien debe responder.

La organización cuenta con un reglamento interno que establece claramente los comportamientos esperados de todos los colaboradores. Este código no solo define las pautas de conducta, sino que también detalla las herramientas y procedimientos que deben emplearse para garantizar el cumplimiento de los estándares éticos y operativos en todas las áreas de la empresa. De esta forma, se promueve una cultura de integridad, se garantiza la seguridad de los empleados y transparencia en las acciones y decisiones diarias.

En caso de incumplimiento del reglamento, se podrán aplicar sanciones que varían en función de la gravedad de la infracción. Las mismas pueden incluir un llamado de atención, suspensiones de hasta 3 días o, en casos más graves, el despido. También se cuenta con un sistema de incentivos en donde se otorgan beneficios económicos por asistencia perfecta, en caso de faltar 2 veces en un mes se pierde este premio.



**D) Sistema de Control y Diagnóstico**

Este sistema, por un lado, hace referencia a los presupuestos semanales de ingresos y gastos. Su objetivo es proporcionar una visión clara del dinero que ingresa durante la semana y cómo se destina, como el pago a proveedores, salarios, honorarios, impuestos y servicios. Además, facilita la identificación de oportunidades de inversión basadas en los remanentes disponibles.

**Ilustración 3: Variación nivel 1**

EERR PRESUPUESTADO		VARIACION NIVEL 1		EERR REAL	
		Variación Presupuesto Estático			
Ingresos totales				Ingresos totales	
Ingresos por cheques	\$15.429.440,00	\$6.407.181,30	F	Ingresos por cheques	\$21.836.621,30
Ingresos por Ventas	\$12.770.955,25	\$1.682.525,65	F	Ingresos por Ventas	\$14.453.480,90
Materia Prima	\$5.000.000,00	\$923.000,00	D	Materia Prima	\$5.923.000,00
Mano de Obra	\$3.439.234,59	\$142.155,84	D	Mano de Obra	\$3.581.390,43
CIP Variables	\$2.014.650,00			CIP Variables	\$2.014.650,00
CIP Fijos	\$1.778.900,00	\$521.100,00	D	CIP Fijos	\$2.300.000,00
Resultado Operativo	\$15.967.610,66	\$6.503.451,11		Resultado Operativo	\$22.471.061,77

Fuente: elaboración propia

El desempeño de la empresa en este periodo mostró resultados favorables en cuanto a los ingresos, lo que ayudó a compensar los incrementos en ciertos costos. Sin embargo, hubo varios factores imprevistos que afectaron las operaciones.



#### **Ingresos:**

La empresa logró ingresos significativamente mayores a los presupuestados, tanto por cheques como por ventas. Esto refleja una mayor demanda o un mejor desempeño en la gestión de cobros y ventas. Este incremento en los ingresos fue clave para alcanzar un resultado operativo muy superior al esperado.

#### **Costos de Materia Prima:**

Uno de los aspectos más críticos fue el aumento en el costo de la materia prima. Esto no se debió a un mayor uso del material, sino a retrasos en la colocación de órdenes de compra a los proveedores. Al no actuar a tiempo, los precios subieron debido a la fluctuación del mercado, lo que generó un gasto superior al planeado. Este es un punto que debería revisarse, ya que una mejor planificación y ejecución de las órdenes de compra podría haber evitado este impacto negativo.

#### **Mano de Obra:**

Otro factor importante en la variación de costos fue el incremento en los gastos de mano de obra. Es crucial destacar que no se trabajaron más horas ni se aumentó el personal. El aumento se debió a que las actualizaciones de los convenios colectivos llegaron tarde, lo que obligó a la empresa a pagar diferencias salariales de manera retroactiva. Esta es una situación externa, pero que afecta significativamente los costos, y podría tenerse en cuenta con mejores previsiones para mitigar este tipo de eventualidades en el futuro.



---

#### **Costos Indirectos Fijos:**

Dentro de los costos fijos, los servicios aumentaron notablemente. Este gasto no fue previsto en el presupuesto, lo que afectó negativamente los costos generales de la empresa. La falta de previsión en este aspecto es otro punto a mejorar en la planificación futura, considerando que los costos de servicios como electricidad o gas tienden a fluctuar y deben incluirse con más detalle.

#### **Conclusión General:**

A pesar de los aumentos en materia prima, mano de obra y servicios, la empresa pudo compensar estos sobrecostos gracias a un desempeño excepcional en los ingresos. Sin embargo, es claro que una mejor gestión de los procesos internos, como la colocación oportuna de órdenes de compra y una mayor previsión en las negociaciones salariales y de servicios, podría haber mitigado algunos de estos gastos imprevistos. En futuras proyecciones, sería recomendable que se adopten medidas para evitar retrasos en la adquisición de insumos y que se realicen ajustes más dinámicos para contemplar las actualizaciones salariales.

El resultado neto final muestra una sólida posición financiera, lo que indica que la empresa se mantuvo eficiente a pesar de los retos. Sin embargo, los imprevistos mencionados son áreas clave que requieren atención para mejorar la gestión de costos en el futuro.



Algunas **limitaciones** en el análisis de los presupuestos radican en que estos se realizan exclusivamente en términos monetarios, sin considerar las unidades vendidas. Esta restricción impide llevar a cabo análisis de variaciones en otros niveles más profundos.

### **Propuestas de mejora**

En función al diagnóstico realizado de la empresa se proponen las siguientes propuestas de mejoras para Caucho Tech SRL:

#### **Estrategia**

Caucho Tech SRL, con una sólida trayectoria en la fabricación de productos de caucho y elementos filtrantes, se distingue por su compromiso con la calidad, respaldado por la experiencia y el conocimiento tradicional de su equipo. La empresa busca integrar nuevas tecnologías de manera progresiva, sin comprometer sus valores fundamentales de responsabilidad, dedicación y lealtad. Este documento propone una estrategia para equilibrar tradición e innovación, con acciones concretas orientadas a mejorar procesos, fortalecer su posición en el mercado y desarrollar su capital humano.

A continuación, se plantea una serie de objetivos con sus respectivos planes de acción:

- El Gerente General debe comunicar mediante reuniones periódicas formales y a través de la página web la misión, visión y valores propuestos en toda la organización, asegurando que todos los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se presenta una propuesta de los conceptos mencionados.



**Misión** “Producir y comercializar productos de caucho de alta calidad, utilizando procesos eficientes y tecnología avanzada, mientras promovemos un entorno laboral inclusivo y colaborativo que fomente el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados. Nos comprometemos a ofrecer soluciones innovadoras que respondan a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, manteniendo nuestra tradición de excelencia.”

**Visión:** “Ser líderes en la industria del caucho, reconocidos por la calidad de nuestros productos y por nuestra capacidad de innovación continua. Aspiramos a ser un referente en la integración de nuevas tecnologías y el desarrollo sostenible, garantizando el crecimiento de la empresa y el bienestar de nuestros empleados.”

#### **Valores**

- **Innovación:** Aceptar y promover el cambio para mejorar continuamente.
- **Calidad:** Garantizar que cada producto que salga de nuestra fábrica cumpla con los más altos estándares de calidad.
- **Responsabilidad:** Fomentar un sentido de responsabilidad hacia nuestros clientes, empleados y el medio ambiente.
- **Colaboración:** Promover un ambiente de trabajo cooperativo y respetuoso, donde todos los empleados se sientan valorados.
- **Sostenibilidad:** Implementar prácticas responsables que aseguren el bienestar social y ambiental.



- Implementar en un plazo de 6 meses un nuevo **sistema de información** que se adapte a las necesidades de la empresa. Caucho Tech SRL requiere un sistema en el que se pueda:

- Automatizar tareas administrativas y contables
- Eliminar la duplicación de datos, garantizando que la información sea confiable y oportuna.

- Reducir errores y optimizar el rendimiento operativo

El auxiliar contable será el responsable de contratar un especialista externo con experiencia en software empresarial y gestión de datos.

Al modificar el sistema de información de la empresa, es esencial capacitar al personal en el uso eficiente del mismo para reducir errores y maximizar el rendimiento operativo.

- Poner en práctica en un plazo de 3 meses un modelo de desarrollo sostenible en Caucho Tech SRL a cargo del Gerente General que permita reducir su impacto ambiental, mejorar su competitividad y fortalecer su compromiso social, contribuyendo al bienestar de sus empleados, clientes y la comunidad en la que opera. A continuación, se plantea un plan de acción para llevar a cabo la política propuesta

- **Uso de Materiales Reciclados y Responsables.** Caucho Tech podría aumentar el uso de materiales reciclados en la producción, tanto en materia prima como en empaques. Esta estrategia busca reducir el consumo de recursos naturales y disminuir los residuos,



implementando prácticas de economía circular en el uso y manejo de los productos de caucho.

La persona encargada de llevar esta tarea a cabo es el encargado de realizar las compras.

- **Reducción de Emisiones de Carbono.** Establecer un sistema de medición y reducción de emisiones en los procesos de producción. Caucho Tech podría migrar progresivamente hacia fuentes de energía renovable, como paneles solares, para alimentar sus instalaciones y reducir la dependencia de fuentes no renovables. El responsable es el encargado del área de producción.

- **Certificaciones Ambientales.** Obtener certificaciones como ISO 14001 para establecer un sistema de gestión ambiental formal. Esto garantiza que Caucho Tech siga estándares internacionales y muestre a clientes y socios su compromiso con el medio ambiente.

### **Factores Claves de Éxito**

Para dar seguimiento a la estrategia, se propone definir y comunicar los **Factores Clave de Éxito (FCE)**, destacando los elementos que son fundamentales para que la empresa alcance sus objetivos. Se proponen los siguientes:

- **Eficiencia operativa:** Implementar un sistema de gestión que automatice las tareas administrativas y contables para reducir duplicación de datos y errores, mejorando así la eficiencia y la precisión de la información.



- **Control de Calidad Consistente:** Fortalecer el control de calidad mediante tecnología y capacitación del personal, asegurando productos consistentes y manteniendo la satisfacción del cliente.
- **Fidelización de Clientes:** Crear un programa de seguimiento postventa para aumentar la lealtad de los clientes y anticiparse a sus necesidades, mejorando la relación a largo plazo y las oportunidades de ventas futuras.

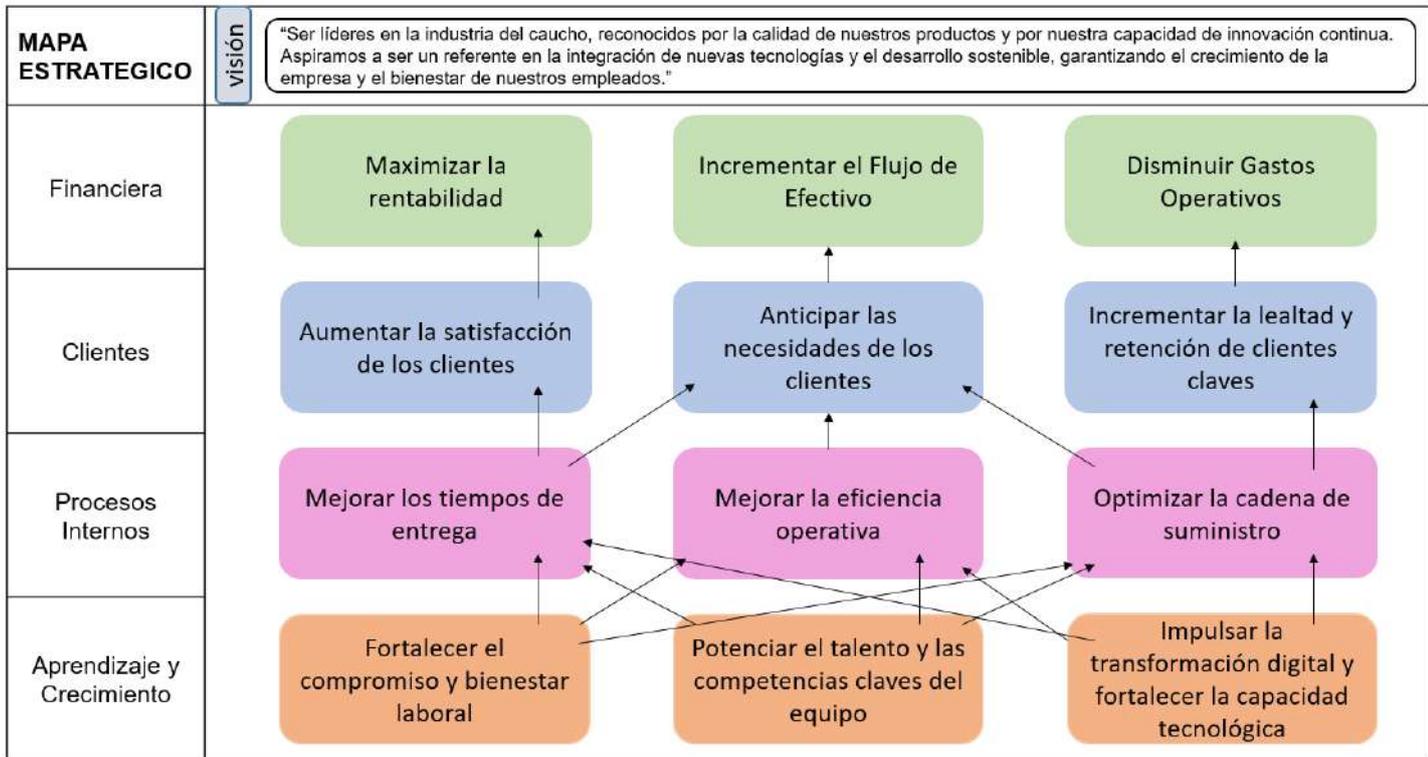
#### **Herramientas de Control de Gestión Propuestas**

El diagnóstico de Caucho Tech SRL ha puesto en evidencia aspectos clave que afectan su rendimiento. Para dar una posible solución se propone la implementación de herramientas de control de gestión que optimicen los procesos, fortalezcan la comunicación interna y mejoren la motivación del equipo. Estas herramientas serán esenciales para alinear las operaciones de la empresa con sus objetivos estratégicos, promoviendo así un entorno de trabajo más cohesionado y eficiente.

Se presenta la herramienta visual: “Mapa estratégico” para mostrar cómo Caucho Tech SRL crea valor a través de la interrelación de sus objetivos estratégicos.



**Ilustración 4: Mapa estratégico**



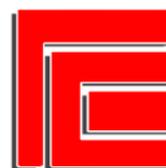
Fuente: elaboración propia

El Cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos específicos, medibles y alcanzables, estructurados en diferentes perspectivas. A continuación, se presenta el instrumento mencionado aplicado a la empresa Caucho Tech S.R.L.



**Ilustración 5: Cuadro de mando integral**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	INICIATIVA	RESPONSABLE
Financiera	Maximizar la rentabilidad	ROA ROE	porcentaje	>15%	Mensual	>15%	Entre 10% y 15%	<10%	Implementación de un Sistema de Gestión Integrado de Eficiencia Operativa y Financiera	Gerente Financiero
Financiera	Incrementar el Flujo de Efectivo	Flujo de efectivo	porcentaje	>20%	Mensual	>20%	Entre 10% y 20%	< 10%		Gerente Financiero
Financiera	Disminuir los Gastos Operativos	%Costos de fábrica %CMV %Costos de personal	porcentaje	> 40%	Mensual	>40%	Entre 30% y 40%	< 30%		Gerente Financiero



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	INICIATIVA	RESPONSABLE
Cientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (NPS)	Puntuación	80	Mensual	80	Entre 40 y 79	Menor de 40	Implementar un programa de Experiencia del Cliente 360°	Gerente Comercial
Cientes	Anticipar las necesidades de los clientes	Tasa de retención de clientes	% de clientes retenidos	40%	Semanal	40%-100%	20%-39%	Menor a 20%		Gerente Comercial
Cientes	Incrementar la lealtad y retención de clientes claves	Índice de Lealtad del Cliente (NPS)	Porcentaje	40%	Anual	40%	25%	10% o menos		Gerente Comercial
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	INICIATIVA	RESPONSABLE
Procesos Internos	Mejorar los tiempos de entrega	Tiempo promedio de entrega	Días	5	Semanal	0 a 5 días	6 a 10 días	Más de 10 días	Implementación de un Sistema de Gestión Logística Avanzado	Gerente de producción
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa	Productividad por hora	Unidad producida por hora	10 uds	Diaria	10	7	Menor a 7		Gerente de producción
Procesos Internos	Optimizar la cadena de suministro	Tiempo de reposición de inventario	Días	5 días	Diaria	5	8	9 o más		Gerente de producción



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	ÓPTIMO	TOLERANTE	DEFICIENTE	INICIATIVA	RESPONSABLE
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el compromiso y bienestar laboral	Número de días de ausentismo	Días	7 días	Anual	7 días	12 días	15 días o más	Programa de Desarrollo Integral del Talento y Transformación Digital	Gerente General
Aprendizaje y Crecimiento	Potenciar el talento y las competencias claves del equipo	Tasa de empleados capacitados	Porcentaje	40%	Anual	40%	40% a 20%	20% o menos		Gerente General
Aprendizaje y Crecimiento	Impulsar la transformación digital y fortalecer la capacidad tecnológica	Tasa de empleados que completaron con éxito las capacitaciones	% de empleados	60%	Anual	60%	40%	30% o menos		Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia



---

### Conclusiones

La investigación concluye que, para que Caucho Tech SRL logre consolidarse como una pyme competitiva y adaptable en el mercado del caucho, es fundamental implementar un sistema de control de gestión eficiente. Este sistema permitiría a la empresa no solo optimizar recursos y reducir costos, sino también alinearse de manera efectiva con sus objetivos estratégicos, aumentando su capacidad para responder a las fluctuaciones del mercado. La integración de herramientas como el cuadro de mando integral y el mapa estratégico, así como la automatización de procesos administrativos, representa un avance significativo hacia una gestión más precisa y menos propensa a errores. Además, la implementación de un programa de fidelización fortalecería las relaciones con sus clientes, contribuyendo a la retención y satisfacción en el largo plazo. En conjunto, estas mejoras sentarían las bases para un crecimiento sostenible, fortaleciendo la posición de Caucho Tech SRL en un entorno competitivo y altamente dinámico.



---

### Referencias

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. Editorial McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill.

Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Simons, R. (1995). *Palancas de control: cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para reducir la renovación estratégica*. Editorial Temas.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Editorial McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Strategic Management and Business Policy*. Prentice Hall.



## Apéndice

Se presenta la entrevista llevada a cabo al Gerente General de Caucho Tech S.R.L:

Entrevista de Diagnóstico de Control de Gestión

Entrevistado: Gerente General

Objetivo: Diagnosticar problemas y oportunidades de mejora en el control de gestión de la empresa.

1) Dirección estratégica:

- ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa?
- ¿La empresa usa alguna metodología específica para la planificación estratégica

(OKRs, Balanced Scorecard, etc.)?

2) Medición del Desempeño:

- ¿Qué indicadores de desempeño (KPI) utilizan para medir el progreso hacia estos objetivos?
- ¿Cómo se toman decisiones correctivas cuando no se alcanzan los objetivos?

3) Gestión y Uso de Datos para la Toma de Decisiones

- ¿Cómo gestionan y utilizan los datos para la toma de decisiones?

4) Gestión y Control Presupuestario

- ¿Cuánto margen de flexibilidad tienen los departamentos para ajustar su presupuesto durante el año?



- ¿Qué tan frecuentemente se comparan los resultados reales con el presupuesto? ¿Cómo se manejan las desviaciones?