

2024



HACIA LA EFICIENCIA ESTRATÉGICA:

Diagnóstico y mejora del control de gestión
en el sector de caja de NOVAMAT



Modalidad : trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en ambiente
real.

ALUMNA:

Molina, María del ROSARIO
rosariomolina4277@gmail.com

TUTOR:

CRISTIAN ROCHA



Tabla de contenido

Resumen	2
Introducción	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Marco Metodológico	7
Marco Teórico	8
Aplicación	23
Etapa n°1: Diagnostico y Análisis de la situación actual del sector de caja	23
Etapa n°2: Propuesta de mejora	38
<i>Plan de implementación</i>	55
Recomendaciones	58
Conclusiones	59
Anexo	61



HACIA LA EFICIENCIA ESTRATEGICA

DIAGNOSTICO Y MEJORA DEL CONTROL DE GESTION DEL SECTOR DE CAJA DE

NOVAMAT

Molina, María del Rosario

Rosariomolina4277@gmail.com

Resumen

El control de gestión es una herramienta fundamental para alinear las operaciones organizacionales con los objetivos estratégicos, maximizando la eficiencia y adaptabilidad al cambio (Simons, 1995). Este trabajo se centra en el sector de control de caja de NOVAMAT, una empresa en proceso de profesionalización, digitalización y expansión nacional. El sector enfrenta desafíos significativos tras una reciente reestructuración, incluyendo la implementación de nuevas tecnologías y el rediseño de procesos clave, lo que ha generado dificultades como falta de claridad en la comunicación interna, inducciones ineficientes, ausencia de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la necesidad de actualizar procesos críticos.

El objetivo general de este trabajo es proponer mejoras en los procedimientos del sector, promoviendo su alineación con los objetivos estratégicos de NOVAMAT y asegurando una implementación eficiente de las metas organizacionales.

El marco teórico del estudio abarca conceptos clave de administración general, estrategia, alineación organizacional y palancas de control, fundamentándose en autores como Simons, Hatum, Mintzberg y Kotter. Estos conceptos proporcionaron el sustento necesario para analizar y abordar los desafíos del sector en su contexto de transformación.



Desde el punto de vista metodológico, el trabajo adoptó un enfoque cualitativo con diseño de caso, permitiendo un análisis detallado de las particularidades del sector. La investigación se dividió en dos etapas. La primera etapa abarca el diagnóstico y análisis de la situación actual, en la cual para la recolección de datos se emplearon técnicas como observaciones directas, entrevistas semiestructuradas y datos secundarios. Para el análisis, se utilizaron herramientas como codificación de datos, FODA y VRIO, identificando patrones y áreas críticas. Entre los principales problemas detectados destacan la falta de claridad en la comunicación interna, procesos de inducción ineficientes, carencia de KPIs y la necesidad de estandarizar procesos críticos.

En lo que respecta a la segunda etapa se realizaron las propuestas de mejora, basándose en los hallazgos, se plantearon iniciativas como la formalización y actualización de procedimientos, el diseño de reportes clave alineados con la estrategia organizacional, la mejora en los procesos de inducción y comunicación interna, y la implementación de KPIs para monitorear el desempeño.

En conclusión, este trabajo resalta la importancia del control de gestión para superar las barreras actuales y establecer bases sólidas para la mejora continua, alineando las operaciones del sector con la visión estratégica de NOVAMAT. Estas propuestas no solo abordan problemáticas específicas, sino que también representan un modelo replicable en otras empresas enfrentando desafíos similares, promoviendo la eficiencia organizacional y la adaptación al cambio.

Palabras Clave: Control de Gestión-Alineación Organizacional- Mejora Continua-Estrategia.



Introducción

La implementación de una nueva estrategia empresarial, aunque necesaria para el crecimiento y la adaptación, suele conllevar una serie de desafíos que pueden poner en riesgo el éxito de la iniciativa. Según Kotter (2012), uno de los principales obstáculos para la implementación exitosa de una estrategia es la resistencia al cambio por parte de los empleados. La falta de comunicación, la incertidumbre y la falta de involucramiento de los colaboradores en el proceso de cambio pueden generar tensiones y reducir la efectividad de las nuevas iniciativas.

En la presente investigación trabajaremos con la empresa NOVAMAT, fundada a mediados del siglo XX en Tucumán, ha experimentado un crecimiento y expansión geográfica a lo largo de las últimas seis décadas. Iniciando sus operaciones en un pequeño bazar, la compañía ha consolidado su presencia en el noroeste argentino, con una red de tiendas físicas que abarcan las provincias del NOA. Su modelo de negocio, centrado en el retail tanto B2C como B2B, le ha permitido atender las necesidades de una amplia gama de clientes, desde constructores y profesionales hasta consumidores finales bajo las marcas comerciales PROMAT, DECOMAT, FRIENDMAT, ECOMAT y SMARTMAT, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios destinados a la construcción. En la actualidad, cuenta con una infraestructura, conformada por 20 locales comerciales, una fuerza laboral de 820 colaboradores y oficinas centrales ubicadas en Buenos Aires. Complementando su presencia física, la compañía ha incursionado en el comercio electrónico, brindando a sus clientes una experiencia de compra omnicanal.

Imagen n°1: Línea de tiempo de la trayectoria de NOVAMAT



Fuente: Elaboración propia

En los últimos años, NOVAMAT ha iniciado un proceso de transformación, con el objetivo de consolidar su posición de liderazgo y expandir su presencia a nivel nacional. Este proceso se centra en la profesionalización de la organización, la unificación de la cultura corporativa y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. A través de la implementación de nuevas tecnologías y la mejora continua de sus procesos, la compañía busca lograr avances significativos en la digitalización de sus operaciones y en la optimización de la cadena de suministros para ofrecer una experiencia de cliente más satisfactoria y fortalecer su relación con los colaboradores.

Situación Problemática

No obstante, este proceso de transformación ha generado diversos desafíos y tensiones en la organización. Dentro de este contexto, se delimita el análisis al sector de control de caja, perteneciente a la gerencia de finanzas. Este sector, responsable de controlar las operaciones de caja y gestionar la recaudación de todos los fondos y valores que ingresan a la empresa, desempeña un rol clave en la operatividad financiera y en el soporte a las sucursales.



Recientemente ha atravesado un cambio estructural importante, pasando de estar bajo la supervisión de la gerencia de administración a reportar directamente al área de finanzas. Además, se le han asignado nuevos objetivos alineados con la nueva estrategia organizacional, aunque estos fueron comunicados de manera tardía. A estas dificultades se suma la necesidad de analizar la arquitectura organizacional y los procesos internos del sector para comprender cómo se estructuran y cuáles son los factores que determinan su desempeño. Asimismo, se hace imprescindible identificar los mecanismos necesarios para alinear las operaciones del sector con los objetivos estratégicos de la empresa, especialmente en un entorno de transformación continua.

El panorama plantea la necesidad de una revisión integral que permita superar las barreras actuales y garantizar que el sector de control de caja se integre de manera efectiva en la estrategia global de NOVAMAT.

Dado el problema, se detalla a continuación las preguntas que guiarán la investigación:

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es la arquitectura organizacional del sector?
- ¿Cómo se desarrollan actualmente los procesos del sector?
- ¿Cuáles son los factores que determinan el desempeño del área?
- ¿Cuáles son los mecanismos necesarios para implementarlos y cumplir con la estrategia organizacional?



Objetivo General

Proponer mecanismos de mejora en el sector de control caja que permitan una mayor coherencia con los objetivos estratégicos de NOVAMAT, asegurando una implementación más fluida y eficaz de las metas organizacionales.

Objetivos Específicos

- Determinar la arquitectura organizacional del sector.
- Conocer el desarrollo de los procesos del sector.
- Identificar los factores que determinan el desempeño del área.
- Proponer mecanismos necesarios para cumplir con la estrategia organizacional.

Marco Metodológico

Para abordar esta investigación se opta por un enfoque cualitativo, adoptando un diseño de estudio de caso. Este método, siguiendo la metodología cualitativa propuesta por Sampieri y Mendoza (2008), permite analizar en profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, lo cual resulta clave para comprender los procesos internos y los desafíos específicos de la organización estudiada. En el marco de la asignatura Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, se realiza este trabajo bajo la modalidad de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real. Cabe destacar que se selecciona el sector de caja como unidad de análisis, a fin de explorar de manera detallada la implementación de su estrategia y los desafíos que enfrenta.

Las técnicas de recolección de datos empleadas incluyen entrevistas semiestructuradas, orientadas a obtener perspectivas de actores clave de la organización, tales como el jefe del



sector, administrativos y cajeros, para profundizar en sus experiencias y visiones sobre el proceso en estudio. Además, se realiza un análisis de datos secundarios mediante la revisión de documentos internos, lo cual facilita una comprensión más amplia de los lineamientos y la estructura organizacional. La observación directa también se utiliza para captar aspectos contextuales y obtener una visión holística de la situación en el terreno. El muestreo empleado es de tipo selectivo o intencional. Este enfoque permite la cuidadosa selección de participantes o elementos de estudio que poseen información clave sobre los desafíos internos y las áreas específicas de mejora en la organización, alineándose así con el objetivo de la investigación.

Para el análisis de los datos recopilados, se aplican diversas herramientas metodológicas que permiten una interpretación integral de la información. Entre ellas, el análisis de contenido facilita la identificación de patrones y temas recurrentes en los datos textuales; la nube de palabras permite visualizar la frecuencia y relevancia de términos clave; el mapa cognitivo contribuye a estructurar y conectar conceptos fundamentales para comprender el proceso; y el análisis integral de la organización, mediante el modelo de octógono, ofrece una evaluación de las dimensiones estructurales, estratégicas y culturales del caso.

Marco Teórico

Administración de empresas

La administración de empresas, según las perspectivas de Porter y Kramer (2019), se configura como un eje fundamental para el desarrollo sostenible de cualquier organización. Este enfoque se basa en la creación de valor compartido, donde la competitividad de la empresa se entrelaza con el bienestar de la sociedad. La administración moderna no solo busca maximizar el rendimiento financiero, sino también abordar las necesidades sociales y ambientales,



incorporando estos elementos como parte integral de la estrategia empresarial. Se puede decir que es el conjunto de prácticas, principios y técnicas utilizadas para dirigir, organizar y optimizar los recursos de una organización con el fin de alcanzar objetivos previamente establecidos de manera eficiente y eficaz. En este contexto, su propósito principal es coordinar los esfuerzos humanos, financieros y materiales para maximizar el rendimiento organizacional y garantizar su sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante cambio.

La administración estratégica, por otro lado, se presenta como un elemento clave para la sostenibilidad empresarial, esta se enfoca en la formulación, ejecución y evaluación de estrategias a largo plazo que guían a la organización hacia el logro de sus metas y objetivos. La administración estratégica involucra un profundo análisis interno y externo de la empresa, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Este enfoque estratégico no solo se aplica a grandes corporaciones, sino que es igualmente vital para empresas de todos los tamaños que buscan mantenerse competitivas en un entorno globalizado.

Pérez y Rodríguez (2020) señalan que la administración moderna no solo se centra en la planificación y organización, sino que también pone un fuerte énfasis en la adaptación al cambio y la innovación, elementos esenciales para mantener la competitividad en mercados dinámicos. Estos autores subrayan que una correcta administración permite que las empresas se adapten de manera efectiva a los desafíos globales, lo que sienta las bases para desarrollar áreas clave como la eficiencia organizacional, la alineación estratégica y la gestión del cambio.

Eficiencia Organizacional



La eficiencia organizacional se refiere a la capacidad de una organización para optimizar el uso de sus recursos y maximizar sus resultados sin desperdiciar insumos. Drucker (1993) afirma que la eficiencia implica "hacer las cosas correctamente" en contraposición a la eficacia, que se define como "hacer las cosas correctas". En los últimos años, autores contemporáneos han ampliado esta definición, destacando la importancia de las métricas en la eficiencia. Hernández y López (2021) subrayan que la evaluación constante de los procesos internos es esencial para detectar áreas de mejora y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

La distinción entre ambas sigue siendo clave para la administración moderna. Mientras que la eficiencia apunta a la optimización interna de los recursos, la eficacia se enfoca en alcanzar los objetivos organizacionales externos. Para lograr altos niveles de eficiencia, es esencial implementar sistemas de medición y evaluación continua. García y Mendoza (2022) argumentan que las organizaciones que no miden su eficiencia están condenadas a perder oportunidades de mejora operativa.

Alineación Organizacional

A medida que las organizaciones buscan mejorar su eficiencia, también deben enfocarse en la alineación organizacional, que según Hatum (2010), es fundamental para garantizar que todos los niveles de la organización, desde el estratégico hasta el operativo, están trabajando de manera coherente hacia los mismos objetivos. La alineación no solo involucra la estructura formal de la empresa, sino también su cultura y los procesos informales que facilitan la integración de las diferentes áreas. Hatum (2010) sostiene que la alineación organizacional es un determinante clave del éxito a largo plazo, ya que permite a las organizaciones adaptarse de manera ágil a cambios internos y externos.



En la imagen N° 3 se presenta un modelo de alineación conocido: el modelo de las 7 S. Este modelo abarca las siguientes áreas de análisis: estrategia, estructura, sistemas, personal, capacidades, estilo de gestión y valores compartidos. Plantea que todos estos elementos son cruciales para lograr una alineación organizacional efectiva. Según este modelo, la interacción y coherencia entre estas siete áreas determinan la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y alcanzar sus objetivos.

El autor adapta esta versión del modelo de las 7 S, incorporando dos componentes adicionales que están relacionados con los valores de la organización: su misión interna y externa. La misión interna se refiere a la razón de ser de la organización desde una perspectiva interna, centrada en su propósito y valores fundamentales. La misión externa, por otro lado, se enfoca en la contribución de la organización hacia su entorno y la sociedad en general. Hatum sostiene que, al integrar estos dos elementos adicionales, se logra una mayor profundidad en el análisis de la alineación organizacional, ya que permite conectar la estrategia y la estructura internas con el impacto y la responsabilidad que la organización tiene frente a su entorno.

Imagen n°3: Modelo de alineación estratégica



Fuente: Hatum, A. (2010). El nuevo desafío de las organizaciones: alineación estratégica en un mundo cambiante, capítulo 1. Editorial Granica

Esta versión ampliada del modelo de las 7 S facilita la identificación de posibles desajustes entre las distintas áreas y el entorno en el que opera la organización, proporcionando un marco integral para la implementación de cambios efectivos y el desarrollo sostenible. La alineación organizacional, por lo tanto, no puede separarse de la estrategia organizacional, la cual determina cómo la empresa se posiciona en el mercado y cómo responde a las oportunidades y amenazas externas.

Estrategia

Thompson (2022) definen la estrategia como un conjunto de acciones integradas y coordinadas que una organización emprende para lograr un desempeño superior en su sector y asegurar su posición en el mercado a largo plazo. La estrategia implica una serie de decisiones complejas relacionadas con la dirección que la organización debe tomar, la asignación de recursos y la búsqueda de ventajas competitivas. No se trata solo de reaccionar a las condiciones actuales del entorno, sino de anticipar cambios, innovar y adaptarse a nuevas realidades. Según los autores, una estrategia efectiva debe abordar cómo competir con éxito en un mercado dinámico, cómo satisfacer las necesidades de los clientes, cómo superar a la competencia y cómo lograr un crecimiento sostenible. Este enfoque estratégico exige un análisis continuo y un ajuste constante, ya que la estrategia debe evolucionar con el entorno para seguir siendo relevante y efectiva.

Imagen n° 4: Proceso de formulación y ejecución de una estrategia



Fuente: : Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* capítulo 2. McGraw-Hill Education.

El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:



1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

Objetivos

Finalmente, es clave destacar que los objetivos son un componente crucial en todos los niveles de la organización. Thompson et al. (2020) destacan que los objetivos organizacionales son esenciales para proporcionar dirección y motivación a todos los niveles jerárquicos. Estos deben ser claros, medibles y alineados con la estrategia general de la empresa.

La definición de objetivos específicos para cada área permite a los empleados comprender cómo sus tareas contribuyen al éxito global, asegurando que toda la organización trabaje hacia una visión común. Los autores enfatizan que la falta de objetivos claramente definidos puede llevar a la desorganización y la pérdida de enfoque estratégico, debilitando la capacidad de la organización para competir eficazmente en su entorno.



La comunicación de los objetivos a todos los niveles de la organización es esencial para asegurar que cada equipo y empleado entienda su papel en la consecución de la estrategia general. La claridad en los objetivos individuales y departamentales facilita la planificación, la toma de decisiones y la implementación de acciones que apoyen la dirección estratégica de la empresa. Además, cuando los empleados comprenden cómo su trabajo contribuye a los objetivos globales, están más motivados y comprometidos, lo que incrementa la efectividad y el rendimiento organizacional.

Control de gestión

Anthony y Govindarajan (2021) abordan el control de gestión como un proceso integral que busca asegurar que la organización alcance sus objetivos estratégicos. Definen el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos se utilicen de manera eficaz y eficiente en el logro de los objetivos organizacionales. Este proceso incluye la planificación, la implementación y el monitoreo de estrategias, así como la toma de decisiones para corregir desvíos. Según los autores, el control de gestión se compone de tres fases principales:

1. la planificación de los objetivos,
2. la medición del desempeño
3. y el control.

La planificación implica establecer metas claras y medibles y formular estrategias para alcanzarlas. La medición del desempeño requiere la recopilación de datos y la evaluación de resultados en comparación con los objetivos establecidos. Finalmente, el control implica tomar



medidas correctivas cuando el desempeño no cumple con las expectativas, asegurando así la alineación continua con los objetivos estratégicos.

Arquitectura organizacional

Para que la estrategia organizacional se ejecute de manera efectiva, es necesario tener una arquitectura organizacional adecuada, un concepto introducido por Mintzberg (1983), que se refiere a los componentes y sistemas que definen cómo se estructura la organización. La arquitectura organizacional incluye no solo la división del trabajo y las jerarquías, sino también los sistemas de coordinación y control que aseguran que todas las áreas trabajan alineadas hacia los mismos objetivos. Desempeña un papel crucial en la eficiencia y la implementación de la estrategia, ya que permite establecer claramente las responsabilidades y facilita la coordinación entre los diferentes niveles de la organización.

Palancas de control

En este contexto, las palancas de control, según Simons (1995), son herramientas clave que las organizaciones pueden utilizar para gestionar la arquitectura organizacional y asegurar que la estrategia se implemente de manera coherente. Las palancas de control incluyen sistemas como los controles de diagnóstico, controles de límite, sistemas interactivos y sistemas de creencias, cada uno de los cuales juega un rol en la alineación de las actividades organizacionales con los objetivos estratégicos.

1. **Sistemas de Control de Diagnóstico:** Los sistemas de control de diagnóstico se centran en la monitorización y evaluación del desempeño organizacional en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Estos sistemas están diseñados para proporcionar a la alta dirección



información detallada sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos definidos, permitiendo la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas.

2. **Sistemas de Control Interactivo:** Los sistemas de control interactivo son mecanismos que promueven un diálogo continuo entre la alta dirección y los niveles operativos de la organización. Estos sistemas están diseñados para facilitar la revisión y ajuste constante de las estrategias, permitiendo a la organización adaptarse de manera ágil a los cambios del entorno y a las nuevas oportunidades o amenazas.

3. **Sistemas de Control Creador de Valores:** Los sistemas de control creador de valores están orientados a fomentar la innovación y la mejora continua dentro de la organización. Estos sistemas se centran en el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, productos y procesos que generen valor agregado y contribuyan al éxito sostenido de la empresa.

4. **Sistemas de Límites:** En este sistema se establecen los límites y directrices dentro de los cuales los empleados deben operar. Estos controles definen las normas y políticas que regulan el comportamiento y las decisiones dentro de la organización, garantizando el cumplimiento de las normas éticas y legales.

Imagen n°5: Palancas de control



Fuente: Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.

Gestión del cambio

En un entorno empresarial en constante evolución, la gestión del cambio se erige como un componente crucial para el éxito y la sostenibilidad organizacional. Las organizaciones que no logran adaptarse a los cambios en el mercado, la tecnología o la normativa corren el riesgo de perder competitividad y relevancia. Por ello, es esencial introducir este tema, ya que proporciona un marco conceptual y práctico para comprender cómo las empresas pueden navegar eficazmente por las complejidades del cambio.

La gestión del cambio no solo implica la implementación de nuevas estrategias o procesos, sino también la transformación de la cultura organizacional y la mentalidad de los



empleados, elementos clave para la adaptación y la resiliencia en un entorno dinámico. Según Lewin (1951), la gestión del cambio implica tres etapas: descongelamiento, cambio y Descongelamiento. Este modelo clásico ha sido la base de numerosas teorías y prácticas actuales de cambio organizacional.

Descongelamiento se refiere a la preparación de la organización para el cambio. En esta etapa, es crucial que los líderes comuniquen claramente la necesidad de cambio y trabajen para superar las resistencias naturales que surgen cuando los empleados se enfrentan a la incertidumbre. La creación de un sentido de urgencia, como sostiene Kotter (2012), es fundamental para movilizar a los empleados y generar una disposición favorable hacia la transformación.

Durante la fase de cambio, se implementan las nuevas prácticas, estructuras o sistemas. Esta etapa requiere un enfoque cuidadoso en la gestión del proceso, incluyendo la participación de los empleados y la provisión de apoyo y formación necesarios para facilitar la transición. Burke (2017) destaca que, en esta fase, el liderazgo debe ser ágil y capaz de gestionar el cambio de manera flexible, ajustando las estrategias según las reacciones y retroalimentaciones de los empleados.

Finalmente, el Re-congelamiento busca estabilizar la organización en su nuevo estado, integrando los cambios en la cultura organizacional y las rutinas diarias. Sin un adecuado proceso de Re-congelamiento, los cambios corren el riesgo de ser temporales. Rafferty et al. (2019) subrayan la importancia de la institucionalización del cambio, asegurando que las nuevas formas de operar se conviertan en la norma dentro de la organización. Esto implica reforzar los

comportamientos deseados a través de sistemas de recompensa y reconocimiento, y continuar evaluando y ajustando los procesos según sea necesario.

Imagen n°6: Las tres etapas del cambio de Lewin

Lewin's Change Management Model

Enter your subtitle line here



Fuente: <https://www.slidegrand.com/templates/lewins-change-management-model-powerpoint-template-designs/>.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica ampliamente utilizada para evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización. Según Thompson (2020), esta técnica permite identificar las Fortalezas y Debilidades internas, así como las Oportunidades y Amenazas provenientes del entorno externo. Las fortalezas y debilidades se relacionan con los recursos y capacidades internas, mientras que las oportunidades y amenazas están vinculadas al contexto económico, social, tecnológico y competitivo. Su objetivo principal es desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas para aprovechar oportunidades, minimicen las debilidades y enfrenten las amenazas.

Análisis FODA cruzado



El FODA cruzado es una evolución del análisis FODA que consiste en cruzar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) con los externos (Oportunidades y Amenazas) para generar estrategias específicas. Según David y David (2017), este enfoque permite formular estrategias ofensivas, que aprovechan las fortalezas para explotar oportunidades; estrategias defensivas, para protegerse de amenazas; estrategias de reorientación, para superar debilidades y aprovechar oportunidades; y estrategias de supervivencia, para mitigar debilidades y minimizar amenazas. Es una herramienta clave para el diseño de estrategias más alineadas con la realidad organizacional.

Análisis VRIO

El análisis VRIO es un modelo estratégico propuesto por Barney (1991) para evaluar los recursos y capacidades de una organización y determinar si son una fuente de ventaja competitiva. Este modelo analiza si los recursos son Valiosos, Raros, Imitables y si la organización está preparada para explotarlos. Si un recurso cumple con estas características, genera una ventaja competitiva sostenible.

Los componentes clave del análisis VRIO son:

1. Valioso: Un recurso o capacidad se considera valioso si permite a la empresa aprovechar oportunidades o mitigar amenazas en su entorno empresarial.
2. Raro: El recurso o capacidad debe ser raro en comparación con otras empresas en la misma industria. Si es común, no proporciona una ventaja competitiva.
3. Inimitable: Debe ser difícil de imitar o copiar por la competencia. Esto puede deberse a su singularidad, propiedad exclusiva o la dificultad de replicar las capacidades.



4. Organizado: La organización debe tener la capacidad de aprovechar el recurso o capacidad de manera efectiva. Esto implica que la empresa debe estar estructurada de manera que pueda utilizar eficazmente el recurso en cuestión.

Imagen n°7: Esquema del Análisis VRIO



Fuente: <https://blog.euncet.com/que-es-analisis-vrio/>

Factores Claves de Éxito

Los Factores Clave de Éxito (FCE) son aquellos elementos críticos que una organización debe dominar para tener un desempeño superior en su sector. Según Johnson (2017), estos factores representan las capacidades, recursos o condiciones que determinan el éxito en un entorno competitivo específico. Pueden estar relacionados con áreas como la calidad del



producto, la eficiencia operativa, la atención al cliente, o la innovación tecnológica, dependiendo del sector en el que opera la organización.

Los FCE son esenciales porque permiten a las empresas concentrar sus recursos y esfuerzos en las áreas estratégicas que generan una ventaja competitiva. Identificar y gestionar estos factores de manera eficaz es fundamental para lograr objetivos estratégicos y sostener el éxito en el mercado.

Aplicación

Etapa n°1: Diagnostico y Análisis de la situación actual del sector de caja

En el contexto de la presente investigación, se realiza una evaluación inicial del sector de caja de NOVAMAT con el objetivo de comprender y analizar su arquitectura organizacional y procesos de avance. Este relevamiento se realizó mediante diversas técnicas de recolección de datos, incluyendo observaciones directas, entrevistas con el personal clave y el análisis de datos secundarios extraídos de documentos relevantes, como manuales de procedimientos y organigramas.

A través de estas herramientas, se identifican y detallan las cuatro palancas que componen la arquitectura organizacional del sector:

Sistema de Creencias:

La misión, visión y valores de una empresa permite comprender y evaluar los principios que guían su crecimiento, sus objetivos y su enfoque hacia empleados, clientes y el entorno competitivo. Estos elementos constituyen el núcleo de la identidad corporativa y sirven como pilares fundamentales para orientar tanto la toma de decisiones estratégicas como las operaciones diarias. NOVAMAT los define como:



MISIÓN: “Simplificar la experiencia en la construcción”,

VISIÓN: “Ser el referente nacional en retail B2B y B2C, uniendo marcas, desarrollando talentos y creando experiencias excepcionales”, orientan las estrategias corporativas hacia la excelencia en la atención al cliente y la innovación.

Sin embargo, se observa una brecha en la interiorización de los valores organizacionales, definidos como:

- Pasión por el cliente,
- Actuamos con integridad,
- Ejecutamos con excelencia,
- Competimos para ganar, y
- En equipo hacemos magia.

En lo que respecta a la Comunicación dentro del sector de caja, es percibida como poco clara y desactualizada, especialmente en la transmisión de información estratégica y objetivos. Los cambios recientes no fueron comunicados adecuadamente, generando incertidumbre y afectando la efectividad de la comunicación.

Dentro de los procesos de Capacitación y Onboarding, se evidencia variabilidad en la calidad de la capacitación inicial para nuevos empleados, lo que sugiere la necesidad de estandarizar los procesos de onboarding. Los testimonios reflejan una experiencia inicial insuficiente en términos de acompañamiento y explicación de responsabilidades.



La Cultura en NOVAMAT se percibe en constante transformación. Pese a un ambiente generalmente positivo y colaborativo, existen áreas de oportunidad en la comunicación interna y el trabajo en equipo, además de una alineación parcial de los empleados con la misión y visión de la empresa. Hablando específicamente del sector bajo estudio la colaboración y la sinergia dentro del equipo muestran disparidad: mientras algunos colaboradores destacan un ambiente de respeto y apoyo, otros expresan desequilibrios en la carga laboral y dificultades para alcanzar una colaboración eficaz.

Se observa un Liderazgo participativo y democrático en lo que respecta al jefe con sus subordinados, aunque persisten áreas de mejora en la claridad de las expectativas y la orientación a todos los empleados. Esta falta de precisión afecta tanto a los colaboradores como al propio responsable del sector, limitando la cohesión y el alineamiento en la ejecución de las tareas.

Sistema de Límites:

La Estrategia de la empresa se centra en “consolidar su presencia en la región del NOA y expandirse a nivel nacional mediante una transformación tecnológica y estructural que estandarice operaciones y optimice la eficiencia”.

De la misma se desprenden los siguientes objetivos específicos designados para el sector:



- Diseño de reportes claves para la medición de la Performance del Sector:
Digitalización de cierres de cajas.

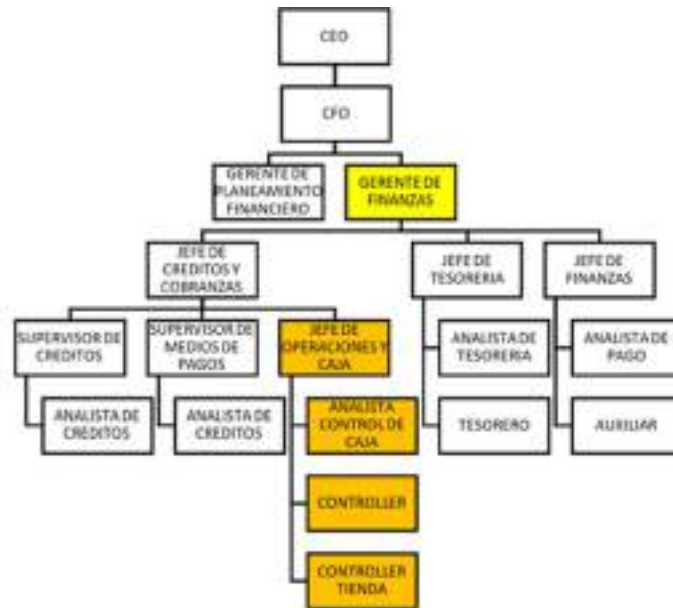
- Diseño de reportes claves para la medición de FAR y FONDOS FIJOS
- Optimización de costos: efectivizar los controles de diferencias de cajas.
- Optimización de costos: análisis de mejoras para recaudación de costos de
recaudación

- Resguardo de activos de la compañía: Rediseño de Proceso de control de
efectivos.

- Resguardo de activos de la compañía: Control de gastos y rendiciones FAR.

El organigrama muestra una estructura funcional liderada por el CEO y el CFO, con un Gerente de Finanzas supervisando áreas clave como operaciones, caja, tesorería, y créditos. Cada área tiene responsables específicos (jefes) y equipos de apoyo (analistas y controllers). Destaca la división clara de roles, aunque puede presentar desafíos de coordinación y comunicación entre niveles.

Imagen n° 8: Organigrama Actual



Fuente: Elaboración propia

Las funciones del sector incluyen las siguientes tareas:

- Supervisión de cierres de caja en todas las tiendas,
- Control de ingresos y egresos de caja,
- Supervisión de recaudaciones,
- Soporte operativo en la caja, y
- Conciliación de cupones con entidades bancarias.
- Control y reposición de fondo fijos
- Control de FAR (fondos a rendir, mayormente utilizados para Gastos de viajes).

En lo que respecta a los manuales de procedimientos de estos procesos algunos carecen de formalización. Además, algunos manuales existentes están desactualizados, lo que genera ineficiencias y riesgos operativos.



Sistema de Control Diagnóstico:

El Sistema de Información actualmente en uso, DELET, conecta áreas como finanzas, contabilidad y operaciones de caja. Si bien es adecuado para las gestiones actuales, se ha identificado que ciertas operaciones podrían optimizarse con sistemas más avanzados. La empresa planea migrar a SAP en 2025, lo cual implica una significativa modernización de los procesos.

Se evidencia la ausencia de factores clave de éxito y de indicadores clave de rendimiento (KPIs), lo que dificulta la medición del desempeño, el control de las operaciones y la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos. Esta carencia limita la capacidad de identificar oportunidades de mejora y de tomar decisiones basadas en datos.

En términos de informes y reportes, el sector elabora reportes diarios de disponibilidades (los que permite medir la liquidez de la organización) e ingresos por medios de pago, reportes de diferencias de caja y de situaciones excepcionales, destinados a facilitar el flujo de información a gerencias y sectores pertinentes.

Sistema de Control Interactivo:

Estas palancas fomentan la comunicación continua y permiten a los líderes ajustar los objetivos y procesos en tiempo real según la retroalimentación obtenida.

Dentro del sector se realizan reuniones semanales con la jefatura de medios de pago, la gerencia de finanzas y otros sectores involucrados en cambios organizacionales vinculados a los cambios organizacionales, en las que se evalúan los avances de nuevos proyectos, representan



una herramienta esencial para la asignación y ajuste de tareas. No obstante, no todos los empleados tienen acceso constante a estas instancias de discusión, limitando su participación y, por tanto, la alineación en la ejecución de las actividades del sector.

La empresa promueve el desarrollo continuo, con iniciativas de aprendizaje constante y oportunidades de crecimiento interno. Los procesos de digitalización y reorganización en el sector han generado un impacto significativo, percibido como un desafío en el cual el equipo se encuentra en proceso de adaptación.

Análisis FODA

A partir de una evaluación inicial del sector de caja, se ha identificado la necesidad de realizar un análisis FODA para obtener una visión integral de su situación. Este estudio nos permitirá conocer en profundidad las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta el sector."

Fortalezas (F):

1. Liderazgo participativo: Estilo de liderazgo democrático, generando un ambiente positivo y en cual todos los colaboradores del sector pueden aportar ideas.
2. Experiencia y conocimiento del sector: El equipo del sector cuenta con una experiencia acumulada en la gestión de caja, lo que les permite identificar y resolver problemas de manera eficiente.
3. Adaptabilidad al cambio: Los colaboradores del sector han demostrado capacidad para adaptarse a los cambios organizacionales a pesar de la ausencia de una gestión



del cambio estructurada y proporcionada por la empresa, demostrando flexibilidad operativa y capacidad de respuesta frente a los cambios.

Oportunidades (O):

1. Implementación de SAP: Futuro uso de SAP optimizará la gestión y conectará procesos, aumentando la eficiencia.
2. Iniciativas de cambio: Transformación tecnológica y cambio organizacional ofrecen un contexto favorable para nuevas prácticas.
3. Expansión a nivel nacional: La estrategia de la empresa apunta a consolidar su presencia en el NOA y expandirse a nivel nacional, lo que representa una oportunidad de crecimiento para el sector de caja.

Debilidades (D):

1. Falta de KPIs: Ausencia de métricas clave limita el control de desempeño y el seguimiento de objetivos.
2. Capacitación inconsistente: Procesos de onboarding no estandarizados afectan la integración efectiva de nuevos empleados.
3. Comunicación deficiente: Carencias en la comunicación interna sobre temas estratégicos generan insatisfacción.
4. Procedimientos no formalizados y desactualizados: Falta de actualización en manuales y políticas internas, lo que genera ambigüedad en roles y responsabilidades.

Amenazas (A):



1. Dependencia tecnológica: La migración a nuevos sistemas implica riesgos y desafíos de adaptación.
2. Riesgo operativo: La falta de formalización de algunos procedimientos y la desactualización de los manuales aumentan los riesgos operativos.
3. Resistencia al cambio: La implementación de nuevas tecnologías y procesos puede generar resistencia en los empleados, afectando la adopción y el éxito de las iniciativas.

Para completar el análisis FODA se desarrolló las siguientes estrategias FO-DO-FA-DA:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

Aprovechar la experiencia del sector para facilitar la implementación de SAP: La vasta experiencia acumulada en la gestión de caja del equipo puede ser un recurso clave para facilitar la transición y la adaptación al nuevo sistema SAP. Esto permitirá una integración más eficiente del nuevo sistema, el cual trae consigo varios cambios operativos, pero el conocimiento previo del equipo sobre los procesos y las particularidades de la gestión de caja hará que la adopción del sistema sea más fluida y menos disruptiva.

Utilizar la Capacidad de Adaptación al Cambio para Impulsar las Iniciativas de Transformación: Los colaboradores, acostumbrados a la adaptación a cambios organizacionales previos, pueden ser pieza clave en la implementación de las nuevas iniciativas de transformación tecnológica y organizacional. Su flexibilidad y apertura permitirán que se adapten rápidamente a los nuevos sistemas, procesos y estructuras, contribuyendo de manera significativa al éxito de la transición. Aprovechar este factor humano reducirá el tiempo de implementación y acelerará los beneficios esperados de los cambios organizacionales y tecnológicos.



Liderazgo Participativo como Pilar de la Expansión Nacional: El estilo de liderazgo democrático y participativo puede ser clave para gestionar y liderar equipos durante el proceso de expansión a nivel nacional. La expansión a nivel nacional requiere la adaptación y coherencia de los procesos en diversas sucursales, lo que puede ser un desafío en términos de alineación organizacional. El liderazgo participativo no solo motivará a los empleados, sino que también permitirá implementar las prácticas de manera consistente y ajustada a las particularidades locales, lo cual es esencial para un crecimiento organizado y eficiente.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

Formalizar los Procedimientos y Actualizar los Manuales para Reducir la Incertidumbre:

Desarrollar manuales de procedimientos claros y actualizados para todas las tareas del sector de caja, lo que reducirá la ambigüedad en los roles y responsabilidades. Esto puede hacerse dentro del marco de las iniciativas de cambio organizacional, garantizando que todos los empleados tengan acceso a un marco normativo y operativo coherente. La falta de procedimientos formalizados y actualizados puede generar confusión y errores operativos. Al crear manuales de procedimientos claros y alineados con las iniciativas de cambio, se reducirá el riesgo de malentendidos y se facilitará la implementación de las nuevas prácticas. Los manuales estandarizados mejorarán la eficiencia y la coherencia en todos los niveles operativos.

Implementar KPIs como Parte de las Iniciativas de Cambio Organizacional: Aprovechar el contexto de las iniciativas de cambio organizacional para introducir la implementación de KPIs y otros sistemas de medición del desempeño. Esto permitirá un mejor seguimiento de las actividades y objetivos dentro del proceso de transformación, asegurando que todos los departamentos estén alineados y comprometidos con los resultados esperados. La falta de KPIs



limita el control y la medición del progreso de las iniciativas de cambio, por lo tanto, la implementación de estos alineados con los nuevos objetivos estratégicos y operacionales proporcionará a la empresa una herramienta efectiva para monitorear el avance y garantizar la efectividad de las iniciativas de cambio, facilitando ajustes rápidos si es necesario.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas) :

Comunicación Proactiva para Mitigar la Resistencia al Cambio: Utilizar el liderazgo participativo para implementar una estrategia de comunicación proactiva que explique de manera clara y efectiva los beneficios de los cambios. A través de reuniones, canales abiertos de comunicación y retroalimentación constante, se generará confianza entre los empleados, lo que ayudará a reducir la resistencia al cambio. La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones en procesos de transformación. Un liderazgo participativo, que fomente una comunicación abierta y transparente, contribuirá a reducir esa resistencia, al garantizar que los empleados comprendan no solo los beneficios de los cambios, sino también el rol que desempeñan en el proceso.

Gestión del Riesgo Operativo Mediante la Participación del Equipo: La experiencia del equipo en la gestión de caja para identificar y mitigar los riesgos operativos derivados de la falta de formalización de procedimientos. La participación del equipo en la identificación y resolución de problemas contribuirá a detectar riesgos potenciales antes de que se materialicen, evitando así fallos operativos. La experiencia del equipo es un activo valioso para la identificación de riesgos operativos. Su involucramiento en el proceso de evaluación y gestión de riesgos garantizará que se tomen decisiones informadas y preventivas, reduciendo la probabilidad de fallos operativos y mejorando la estabilidad del proceso de cambio.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

Capacitación Integral para Reducir la Resistencia al Cambio: Crear un programa de capacitación integral y continua que no solo forme a los empleados en las nuevas tecnologías y procedimientos, sino que también los involucre activamente en el proceso de cambio. A través de talleres prácticos y sesiones de retroalimentación, se puede reducir la resistencia y fomentar una actitud positiva hacia la transformación. La capacitación inconsistente, combinada con la resistencia al cambio, es una de las principales barreras durante los procesos de transformación. Proporcionar una formación constante y participativa reducirá la incertidumbre y ayudará a los empleados a sentirse más seguros y preparados para adaptarse a los nuevos procesos y tecnologías.

Imagen n°9: Análisis FODA del sector de caja

Análisis FODA Cruzado

	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo participativo Experiencia del sector Adaptación al cambio 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de leyes Capacitación inconsistente Comunicación deficiente Procedimientos no formalizados y desactualizados
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> Implementación de SAP Iniciativas de cambio Expansión a nivel nacional 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la experiencia del sector para facilitar la implementación de SAP Utilizar la capacidad de adaptación al cambio para impulsar las iniciativas de transformación Liderazgo participativo como pilar de la expansión nacional 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Formalizar los procedimientos y actualizar los manuales para reducir la incertidumbre Implementar KPIs como parte de las iniciativas de cambio organizacional
<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dependencia Tecnológica Riesgo Operativo Resistencia al cambio 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Comunicación proactiva para mitigar la resistencia al cambio Gestión del riesgo operativo mediante la participación del equipo 	<p>DA</p> <p>Capacitación integral para reducir la resistencia al cambio.</p>

Fuente: Elaboración propia



Análisis VRIO y Factores Claves de Éxito

En un entorno empresarial altamente competitivo, los factores clave de éxito (FCE) representan los elementos críticos que determinan la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos factores son el resultado de un análisis detallado de la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, así como de las dinámicas específicas del mercado en el que opera. A continuación, se presentan los principales factores clave de éxito identificados para NOVAMAT:

- **Excelencia en la atención al cliente:** Ofrecer una experiencia excepcional para los clientes, tanto B2B como B2C, basada en un servicio personalizado, tiempos de respuesta rápidos, y soluciones que simplifiquen los proyectos de construcción. Esto refuerza la misión de "simplificar la experiencia en la construcción."
- **Adaptación cultural y compromiso con los valores organizacionales:** La interiorización de los valores por parte de todos los niveles de la organización es clave para alinear comportamientos con los objetivos estratégicos. Esto fomenta la integridad, la excelencia operativa y el trabajo en equipo, pilares para competir y crecer en el mercado.
- **Gestión y desarrollo del talento humano:** Contar con un equipo capacitado y motivado es crucial para liderar el cambio tecnológico y estructural, así como para generar las "experiencias excepcionales" que plantea la visión. Inversiones en formación y una cultura orientada al aprendizaje continuo son esenciales.
- **Eficiencia operativa y estandarización de procesos:** La capacidad de diseñar, implementar y perfeccionar procesos uniformes y eficientes en todas las sucursales es clave para garantizar consistencia operativa, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente. Esto implica la integración de herramientas tecnológicas, la formación del personal en los nuevos estándares y la medición continua de resultados para identificar oportunidades de mejora.



- **Eficiencia en la cadena de suministro:** Garantizar la disponibilidad oportuna de productos mediante una gestión ágil de inventarios, relaciones sólidas con proveedores y una logística eficiente que minimice costos y tiempos de entrega.

- **Innovación tecnológica:** La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas que soporten la gestión, el análisis de datos y la experiencia del cliente será determinante para lograr la expansión nacional y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

Como se expuso anteriormente en el diagnóstico, el sector no tiene identificado los factores claves de éxito, por lo que el presente análisis VRIO se centra en evaluar los recursos clave del sector bajo estudio para comprender mejor cuáles de ellos contribuyen de manera significativa a la competitividad de la organización:

Tabla n°1: Análisis VRIO

Factores	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
Talento Humano	X	X	X		Ventaja competitiva sostenible
Soporte en atención al cliente	X			X	Paridad Competitiva
Adaptación al cambio	X	X	X		Ventaja competitiva no explotada
Digitalización y automatización de procedimientos	X			X	Ventaja competitiva temporal
Experiencia	X	X	X		Ventaja competitiva no explotada
Control de gastos	X			X	Paridad Competitiva



Conocimientos especializados	X	X	X		Ventaja competitiva no explotada
-------------------------------------	---	---	---	--	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia

El análisis VRIO muestra que la empresa posee varios recursos valiosos y algunos raros e inimitables, como el talento humano, la capacidad de adaptación al cambio y la experiencia, que ofrecen una ventaja competitiva no explotada. No obstante, existen oportunidades para mejorar el aprovechamiento de estos recursos.

A partir de las funciones del sector de control de caja y alineando con los factores clave de éxito organizacionales ya definidos, se pueden establecer los siguientes factores clave de éxito específicos para este sector:

- Estandarización de procesos operativos: El diseño e implementación de procesos uniformes para el control de ingresos, egresos y fondos fijos asegura consistencia en todas las tiendas.
- Soporte proactivo y resolución ágil de problemas operativos: La capacidad del sector para proporcionar soporte operativo efectivo a las cajas en las tiendas es clave para mantener la fluidez en las operaciones y evitar interrupciones. Esto incluye: respuesta rápida ante problemas técnicos o discrepancias, proactividad en la identificación de necesidades operativas; además de mantener una comunicación eficiente entre el sector de caja y los responsables de las tiendas.
- Gestión y control de recursos financieros internos: Un control eficiente y transparente de los fondos fijos y FAR (fondos a rendir) asegura que los recursos financieros se utilicen adecuadamente y se mantenga la trazabilidad de los gastos.

Imagen n°10: Factores claves de éxito del sector de caja



Fuente: Elaboración propia

Etapa n°2: Propuesta de mejora

En esta etapa final, se presenta una propuesta de herramientas diseñadas para abordar los problemas identificados en el diagnóstico previo. Basadas en el análisis FODA cruzado y los factores clave de éxito del sector, estas propuestas buscan ofrecer soluciones prácticas que respondan a las necesidades actuales, mejoren los procesos y fortalezcan la eficiencia organizacional.

Actualización y formalización de procedimientos: en cada uno de los siguientes procesos descritos se confecciono su correspondiente FRAGMENTACION, MANULES Y CURSOGRAMAS:

- Proceso de Recaudación: No contaba con un manual formal, por lo que se diseñó un nuevo manual de procedimiento y cursograma, alineados con uno de los objetivos específicos del sector.
- Proceso de Control de Legajos Digitales: Aunque existía un manual, este no reflejaba los cambios recientes, por lo que se actualizó para incorporar las mejoras actuales.



- Proceso de Control de Fondos Fijos: Se desarrolló un manual actualizado que incorpora digitalización, no solo para reducir costos de papel y logística, sino también para aumentar la precisión y efectividad de los controles y correcciones.

Fragmentación de procesos

Para mejorar la eficiencia y adaptabilidad de los procesos en el sector, se realizó una fragmentación detallada. Esta fragmentación permite descomponer cada proceso en sus etapas esenciales, facilitando su análisis y la identificación de oportunidades de mejora. Al abordar cada proceso en sus componentes específicos, se logra una mayor claridad en los flujos de trabajo y se sientan las bases para futuras mejoras y automatización. Los procesos fragmentados incluyen el proceso de recaudación, control de legajos digitales y control de fondos fijos, cada uno de los cuales ha sido estructurado para optimizar la operatividad del sector.

Proceso de recaudación de dinero

El proceso de recaudación de efectivo es fundamental para garantizar la seguridad, transparencia y trazabilidad de los ingresos diarios de la empresa. Una gestión eficiente minimiza riesgos asociados a pérdidas, fraudes o errores, y asegura el cumplimiento de las normativas internas y externas, fortaleciendo la confianza en la operación.

Este proceso integral asegura la correcta administración del efectivo, desde su ingreso hasta su registro en las cuentas bancarias, permitiendo mantener un control eficiente y minimizar riesgos operativos. La fragmentación del proceso se encuentra proporcionada de la siguiente manera:



1. Ingreso de Efectivo: Durante el día, los cajeros registran todas las transacciones y acumulan el efectivo recaudado. Al alcanzar un monto significativo o al finalizar la jornada, cuentan el dinero, registran los montos en una planilla de arqueo y entregan el efectivo al tesorero, acompañando un recibo que identifica su caja y gestión.

2. Alivio de Caja: Los cajeros entregan el dinero al tesorero entre dos y tres veces al día, dependiendo del volumen de recaudación, para mantener un flujo seguro y ordenado.

3. Control del Responsable de la Tienda: Verifica que el monto y las denominaciones coincidan con la planilla de arqueo y revisa la autenticidad de los billetes. Registra discrepancias o billetes falsos, notificando al cajero. Deposita el dinero verificado en bolsas de seguridad, completando un recibo con los datos correspondientes.

4. Resguarda las bolsas en la tesorería: Hasta el retiro por parte de la empresa de transporte de valores. Elabora una planilla de disponibilidades que detalla las denominaciones recaudadas y envía notificaciones si deja efectivo en reserva.

5. Retiro por la Empresa Recaudadora: Al llegar el transporte, el tesorero verifica la identidad del personal, entrega las bolsas junto con el resumen de recaudación, y registra los números de las bolsas en un recibo firmado por ambas partes. Este recibo se sube al sistema para control posterior.

6. Registración del Retiro: El responsable de la tienda realiza un depósito reflejando el monto entregado a la empresa recaudadora, utilizando la opción de “Depósitos Bancarios” para registrar la operación en la cuenta designada.

7. Registración del Depósito: Una vez confirmado el depósito por la empresa recaudadora, la tesorería central transfiere los fondos desde la cuenta puente a la cuenta bancaria de la empresa, finalizando el circuito mediante una orden de pago abierta.



8. Control del Sector de Caja. El sector de control verifica que los valores declarados en las planillas de cierre coincidan con los montos depositados según el reporte de la empresa de transporte. También supervisa la facturación por los servicios prestados, brinda soporte a las tiendas y elabora reportes de gestión para la gerencia.

Gráfico n°1: Fragmentación del circuito de recaudación de efectivo



Fuente : Elaboración propia

Proceso de control de legajos de caja digitales

El control de legajos digitales es un componente crítico para garantizar la transparencia y precisión en la gestión de ingresos y egresos de caja en cada tienda. Este proceso no solo reduce el riesgo de errores o fraudes, sino que también facilita la toma de decisiones informadas y mejora la trazabilidad de las operaciones. Al centralizar y digitalizar la documentación, la empresa puede lograr una gestión más eficiente, cumplir con normativas legales, y asegurar la integridad financiera.

La fragmentación del proceso se encuentra proporcionada de la siguiente manera:

1. Cierre de Caja: Al final de cada jornada laboral, los cajeros recopilan y ordenan toda la documentación necesaria para reflejar con precisión los movimientos de caja. Esto incluye ventas, pagos en efectivo, cheques y otros medios. El objetivo es dejar toda la información preparada para su registro y control en formato digital.



2. Armado de Legajos Digitales: Los cajeros acceden a la estructura de carpetas en la nube y suben los documentos generados durante la jornada, que incluyen
3. Control de los Legajos por el Sector de Caja: El personal del sector de control de caja revisa la documentación subida por los cajeros en la nube para validar que todas las partidas de ingreso (recaudaciones, transferencias) estén registradas correctamente. Los egresos (cupones, cheques, anticipos) cuenten con sus comprobantes. Si faltan documentos o se detectan inconsistencias, se notifica al cajero o al sector de contabilidad para su corrección.
4. Correcciones: El sector de caja, al detectar errores o discrepancias, envía solicitudes de corrección al sector de contabilidad. Este último realiza las modificaciones necesarias en los registros contables relacionados con cuentas corrientes o tesorería.
5. Retroalimentación: Se elabora un informe sobre la gestión de caja en cada tienda, destacando el desempeño, identificando casos especiales y ofreciendo observaciones para optimizar el proceso. Este reporte es clave para mantener estándares altos de operación y promover mejoras continuas.

Gráfico n°2: Fragmentación de control de legajos digitales



Fuente: Elaboración propia

Proceso de control de fondo fijos

El control de fondos fijos garantiza la transparencia y seguridad en la administración de recursos económicos asignados a las áreas de la empresa. Este proceso permite un manejo eficiente y documentado de los gastos, asegura el cumplimiento de políticas internas, y minimiza



riesgos como errores o uso indebido. Además, fomenta la rendición de cuentas y proporciona información clave para la toma de decisiones estratégicas en la gestión financiera.

La fragmentación del proceso se encuentra proporcionada de la siguiente manera:

1. **Uso del Fondo Fijo:** Los empleados autorizados pueden utilizar los fondos para gastos específicos, siguiendo Autorización: Todo gasto debe contar con el aval del jefe directo y respetar los límites establecidos. Comprobantes: Es obligatorio conservar facturas o tiques emitidos a nombre de la empresa. Estos comprobantes pueden ser físicos o digitales.

2. **Rendición de Fondos Fijos:** El usuario autorizado debe cargar cada gasto en el sistema, incluyendo detalles como fecha, concepto, centro de costo, cuenta, y monto. Los comprobantes se organizan en carpetas en la nube, facilitando su control. Una vez agotado el fondo o al cierre semanal, se debe notificar al sector de caja por correo electrónico.

3. **Control por el Sector de Caja:** El sector de caja verifica la información enviada por las áreas responsables. Si todo está en orden, se autoriza la reposición de fondos y se comunica al sector de tesorería.

4. **Reposición de Fondos:** Una vez autorizado, el sector de tesorería realiza el reintegro de los fondos utilizados, devolviéndolos a las cuentas correspondientes de cada área o tienda.

Gráfico n°3: Fragmentación del circuito de control de fondo fijo



Fuente: Elaboración propia



Manuales de funciones

Como parte del plan de mejora, se desarrollaron y actualizaron manuales de procedimientos para cada uno de los procesos clave del sector. Estos manuales estandarizan las tareas, especificando los pasos y responsabilidades necesarios para la ejecución eficiente de cada proceso. La formalización de estos procedimientos asegura una mayor coherencia en la operación diaria y facilita la capacitación del personal, además de permitir una adaptación más sencilla a cambios futuros. Los manuales de procedimientos abarcan el proceso de recaudación, control de legajos digitales y control de fondos fijos, brindando un soporte estructurado y actualizado para las operaciones del sector.

a) Circuito de Recaudación de Efectivo

NOVAMAT	Circuito de Recaudación de Efectivo	PR-NOVAMAT-FIN-01
		VERSIÓN:01
		VIGENCIA: XX/XX/2024
	Procedimiento	Página
<p>1) Objetivo El objetivo de este procedimiento es garantizar la correcta administración y seguridad del dinero recaudado en la tienda, minimizando los riesgos de errores, pérdidas, y fraudes.</p> <p>2) Alcance Este procedimiento aplica a todos los cajeros, tesoreros y responsables a designar de la tienda, quienes tienen la responsabilidad de manejar, controlar y entregar el dinero recaudado a la empresa de transporte de valores XXXXX.</p> <p>3) Desarrollo 3.1) Ingreso de dinero a la tienda y alivios de caja: Durante el día, el cajero registrará todas las transacciones y acumulará el dinero recaudado en su correspondiente caja. Una vez que el monto recaudado alcance un valor significativo o al final de la jornada, el cajero deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contará el dinero recaudado. 		



- Registrará el monto total y las denominaciones en un recibo de entrega individualizando su caja/nombre para poder identificar su gestión (mediante el uso de la planilla de arqueo).
- Entregará el dinero junto con el recibo al tesorero.

Observación: lo recomendable es que el cajero realice el proceso de entrega de dinero al tesorero entre 2 y 3 veces al día, según el volumen de recaudación.

3.2) Control del responsable de la tienda

- a) Verificación: comienza contando el dinero entregado y verificando que el monto y las denominaciones coincidan con la planilla de arqueo proporcionada. En este proceso, también revisa la autenticidad de los billetes para detectar posibles billetes falsos. Es recomendable que el tesorero realice el conteo de manera individualizada según lo entregado por cada cajero, lo que agiliza el procedimiento en caso de errores.
- b) Control de Diferencias: si el tesorero encuentra discrepancias en el monto o identifica billetes falsos, registra la discrepancia en la planilla de arqueo entregada por el cajero y le notifica inmediatamente de esta situación.
- c) Almacenamiento en Bolsa de Caudales: el tesorero deposita el dinero ya verificado en las bolsas proporcionadas por la empresa de transporte de valores, asegurando su correcto resguardo para el traslado. Deberá completar el recibo anotando los siguientes datos:
 1. Fecha de retiro
 2. Hacer una cruz en “cerrado y precintado”
 3. En “origen” y “remitente” se colocará el nombre de la sucursal, por ejemplo “PROMAT SALTA”, junto a su dirección.
 4. En “destino” SIEMPRE se debe colocar TCJ
 5. Se debe detallar el monto en efectivo tanto en número como en letras
- d) Resguardo: El tesorero resguardará las bolsas de caudales en la tienda hasta que sean recogidas
- e) Informe diario de planilla de disponibilidad: Al final del día o al inicio de la jornada siguiente, el tesorero completará la planilla de disponibilidades proporcionada donde se detallarán las denominaciones de los billetes recaudados durante la jornada. En caso de dejar dinero en reserva por motivos especiales, se deberá enviar un mail detallando el motivo de tal reserva.

3.3 Retiro de la empresa de caudales

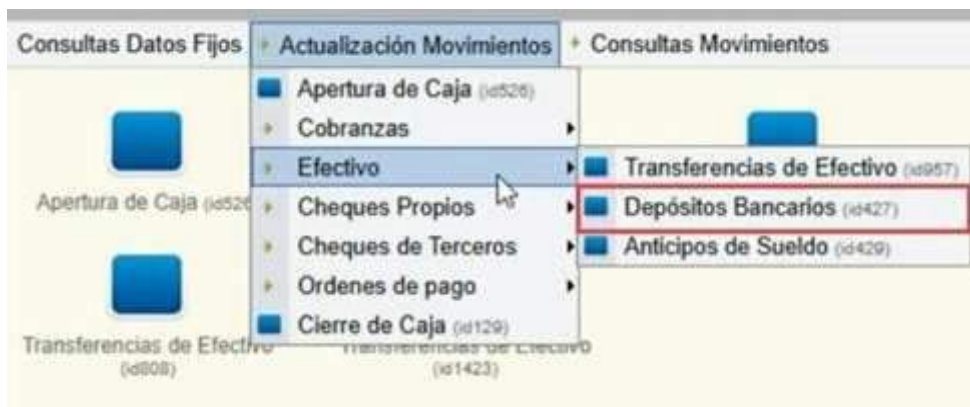
Cuando llega el transporte de la empresa de caudales, el tesorero verifica la identidad del personal encargado y procede a entregar las bolsas de caudales junto con el resumen de recaudación. En esta etapa, el responsable anotará los números de las bolsas junto con el recibo, y firma el recibo como constancia de la entrega. A su vez, el personal de la empresa de caudales firma el recibo para dejar constancia de la recepción, el cual debe luego subirse al legajo de caja en la carpeta de tesorería para su posterior control por el sector de cajas.

Observaciones: Es importante tener en cuenta que las bolsas cuentan con una cinta de seguridad que, una vez cerrada, no permite la reapertura, por lo que es esencial prestar atención al momento de

almacenar los valores. En caso excepcional de necesitar abrir una bolsa ya sellada, se debe solicitar autorización al jefe del sector de control de caja a través de correo electrónico, explicando el motivo; solo después de recibir el permiso se podrá proceder.

3.4 Registración del retiro

Al momento de retiro de fondos, el responsable de la tienda deberá realizar un depósito a un tercero financiero por el monto de efectivo que se entrega a la empresa XXXX (en la tesorería de la tienda). Para cumplir con esto, se debe utilizar la opción “Depósitos Bancarios”:

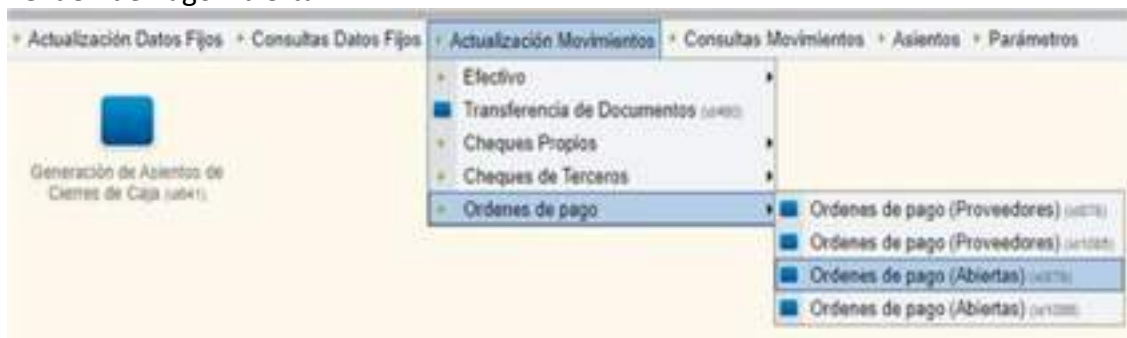


Deberá usarse la cuenta bancaria PROSEGUR reflejando la entrega del dinero en efectivo, pueden incluirse datos como número de referencia con los datos de las bolsas entregadas y el campo de observaciones para información adicional.

3.5 Registración del depósito

Una vez confirmado el recuento y posterior depósito de la empresa recaudadora, TESORERÍA CENTRAL procederá al circuito de transferencia de la cuenta puente a la cuenta bancaria donde la empresa hizo el depósito (MACRO, CREDICOOP, ETC).

En esta instancia, al igual que una transferencia de una cuenta bancaria a otra, se procede con una “Orden de Pago Abierta”.



3.6 Control del sector de control de caja

Dentro del sector el designado del control y soporte del circuito tiene a su cargo el control y la verificación de las recaudaciones diarias en función de los valores declarados en las planillas de cierre



de caja y los montos efectivamente depositados según el reporte de la empresa de caudales. Además, se deberá realizar la revisión de los costos y facturación por los servicios de la empresa tercerizada, supervisando que el detalle facturado se corresponda con los servicios efectivamente prestados.

- Revisión de planillas enviadas por cada tienda.
- Control de Recaudación (recibos) vs Boletas de Deposito.
- Revisión de facturación de la empresa de transporte de valores.
- Soporte a las tiendas.
- Reportes a gerencia de la gestión.

4) Responsabilidades

Cajeros: Responsables de la recaudación inicial y de la entrega del dinero al supervisor de caja.

Supervisor de caja: Responsable de realizar el recuento de dinero, almacenarlo y entregarlo a la empresa de transporte de valores, confeccionar los recibos de entrega, la planilla diaria al cierre de caja y realizar las registraciones pertinentes en el sistema.

Responde además por las diferencias no informadas al cajero previo al resguardo de valores, y por las diferencias que surjan posterior al recuento por parte de la empresa de caudales.

Tesorero central: Responsable de realizar la registración contable en el sistema en el momento en que la empresa de caudales confirma el depósito bancario.

Sector de control de caja y operaciones: Responsable de realizar el control de lo declarado en las planillas diarias de cierre de caja y comparar con los valores depositados informados por la empresa de caudales.

b) Control de legajos de caja digitales

NOVAMAT	Control de legajos de caja digitales	PR-NOVAMAT-FIN-01
		VERSIÓN:01
		VIGENCIA: XX/XX/2024
	Procedimiento	Página

1) Objetivo

El objetivo de este procedimiento es establecer un control preciso y estandarizado de los ingresos y egresos de caja en cada tienda, asegurando que todos los movimientos de efectivo y otros medios de pago se registren de manera clara y transparente. Este procedimiento es fundamental para garantizar la



integridad financiera de la empresa, minimizar el riesgo de errores o fraudes, y brindar una base sólida para la toma de decisiones informadas.

2) Alcance

Este procedimiento aplica a todos los cajeros y personal del sector de caja responsable de la recaudación y gestión de efectivo, cheques y otras formas de pago en las tiendas, así como al sector encargado del control de los legajos digitales en la nube.

3) Desarrollo

3.1 Operativa de caja

Durante la jornada laboral, los cajeros deberán realizar sus funciones de manera precisa y organizada. Esto incluye recopilar la documentación necesaria para justificar cada movimiento de caja y asegurar el registro correcto de las ventas realizadas. Es fundamental que los cajeros sigan los procedimientos establecidos para reflejar con exactitud todos los ingresos y egresos, incluyendo pagos en efectivo, cheques, y otros medios de pago. Esta documentación debe quedar debidamente clasificada y ordenada para facilitar su revisión y control al cierre de la jornada.

3.2 Armado de legajos digitales

Al final de cada jornada, o al comienzo de la siguiente, el cajero deberá acceder a las carpetas indicadas en la nube, donde se encuentra la estructura de archivos organizada para el almacenamiento de documentos digitales. En esta ubicación, cada día contará con una carpeta específica que incluirá subcarpetas para cada tipo de documento relevante que debe ser archivado. Los documentos que el cajero deberá subir incluyen:

- Planillas de Arqueo: Registro detallado del balance de caja al cierre de la jornada.
- Comprobantes de Transferencias Bancarias: Justificantes de las transferencias realizadas hacia las cuentas correspondientes.
- Cupones de Tarjetas: Copias de los cupones de todas las transacciones efectuadas con tarjeta.
- Informe de Cierre Z: Resumen diario de ventas y devoluciones.
- Depósitos de Cheques: Comprobantes de todos los cheques depositados en la cuenta de la empresa.
- Anticipos Cancelados con DNI del Cliente: Documentación que respalda los anticipos aplicados, junto con una copia del DNI del cliente que los cancela.

3.3 Control de legajos digitales

Por parte del sector de control de caja deberán revisar la documentación subida por los cajeros en la nube. Si detecta la falta de algún documento o inconsistencia, deberá solicitar su corrección al sector de contabilidad o inclusión de los documentos faltantes a la tienda.

Partidas de Ingreso y Egreso:

Ingreso: Asegurarse de que todas las partidas de ingreso (recaudación inicial, transferencias, documentos cobrados) estén correctamente registradas y documentadas.



Egreso: Validar todas las partidas de egreso (cheques, cupones de tarjetas, anticipos cancelados, transferencias de efectivo) y sus comprobantes.

3.4 Correcciones contables

Al detectar errores en la caja, se envía un correo al sector de contabilidad (dependiente de la Gerencia de Administración) solicitando las correcciones necesarias.

4) Responsables

Cajeros: Responsables de recopilar y registrar los ingresos y egresos de efectivo, cheques, y otros medios de pago en cada turno de trabajo.

Responsables de Caja: Encargados de supervisar y verificar los movimientos diarios de caja, incluyendo la consolidación de ingresos y egresos.

Personal del Sector de Caja: Personal encargado de revisar, analizar, y controlar la documentación y registros de caja, garantizando la integridad de los legajos digitales y la corrección de posibles inconsistencias en las operaciones.

Sector de contabilidad: Encargado de las correcciones contables ligas a la gestión de las cajas, cuenta corriente y tesorería de las distintas tiendas pertenecientes al grupo económico.

c) Control de fondos fijos digitales

NOVAMAT	Control de Fondos Fijos Digitales	PR-NOVAMAT-FIN-01
		VERSIÓN:01
		VIGENCIA: XX/XX/2024
	Procedimiento	Página
<p>1) Objetivo El objetivo principal de este procedimiento es establecer una metodología clara y eficiente para administrar y controlar los fondos fijos asignados a diferentes áreas de la empresa. Se busca garantizar la transparencia, seguridad y optimización en el manejo de estos recursos, asegurando el cumplimiento de las políticas y normas establecidas.</p> <p>2) Alcance Este procedimiento aplica a todos los empleados de la empresa que tengan asignado un fondo fijo, así como al personal del área de contabilidad y caja encargados de su control y reposición.</p> <p>3) Desarrollo</p>		



3.1 Uso del fondo fijo

Cuando se realicen gastos dentro de la tienda/sector en el cual se haya asignado un fondo fijo, se deberá cumplir con:

- **Autorización:** Los empleados autorizados para realizar gastos con el fondo fijo deberán contar con la debida autorización del jefe directo y conocer los límites establecidos para cada tipo de gasto.
- **Comprobantes:** Por cada gasto realizado, se deberá solicitar y conservar el comprobante correspondiente. Los cuales deben estar facturados bajo la razón social correspondiente. (factura, tique, etc.). Observaciones: se pueden pedir los comprobantes de manera digital.

3.2 Cargo de gastos en el sistema

El usuario que cuente con acceso subirá cada uno de los comprobantes que verifiquen el uso del dinero asignado. **Datos relevantes:** Fecha del gasto, concepto, centro de costo, cuenta correspondiente al tipo de gasto, monto, y cualquier otra información relevante.

Luego deberá armar el legajo digital en la nube, donde se almacenar todos los comprobantes y registros de los gastos para agilizar el control de estos.

Una vez cerrado el fondo fijo (se recomienda realizar el cierre una vez a la semana o hasta que el fondo se quede sin fondos) se deberá comunicar vía mail al sector de caja para que el mismo controle y realice la reposición correspondiente.

3.3 Control y correcciones del sector de caja

El área de caja realizará una revisión periódica de los gastos correspondientes a cada cierre cargados en el sistema y digitalizados en la nube una vez comunicado por el sector/tienda responsable de los fondos fijos. El sector deberá:

- Realizar una conciliación de los gastos registrados con los comprobantes digitalizados.
- Se identificarán y corregirán cualquier error o inconsistencia encontrada en los registros
- Se evaluará la razonabilidad de los gastos realizado, asegurando que se ajusten a las políticas de la empresa.

Una vez controlados y corregidos se procederá a autorizar la reposición de los fondos utilizados, indicando al Sector de Tesorería que se reintegren los mismos.

3.4 Reposición de fondos fijos

Con la autorización del Sector de Control de Caja, se procederá a reponer los fondos a los distintos fondos fijos.

3.5 Análisis de fondos fijos

Mensualmente el Sector de Control de Caja enviara un reporte sobre el análisis de los gastos realizados a la Gerencia de Finanzas. En lo que respecta al desempeño de cada tienda/sector, recibirán una retroalimentación sobre la gestión de los fondos asignados.

4) Responsables



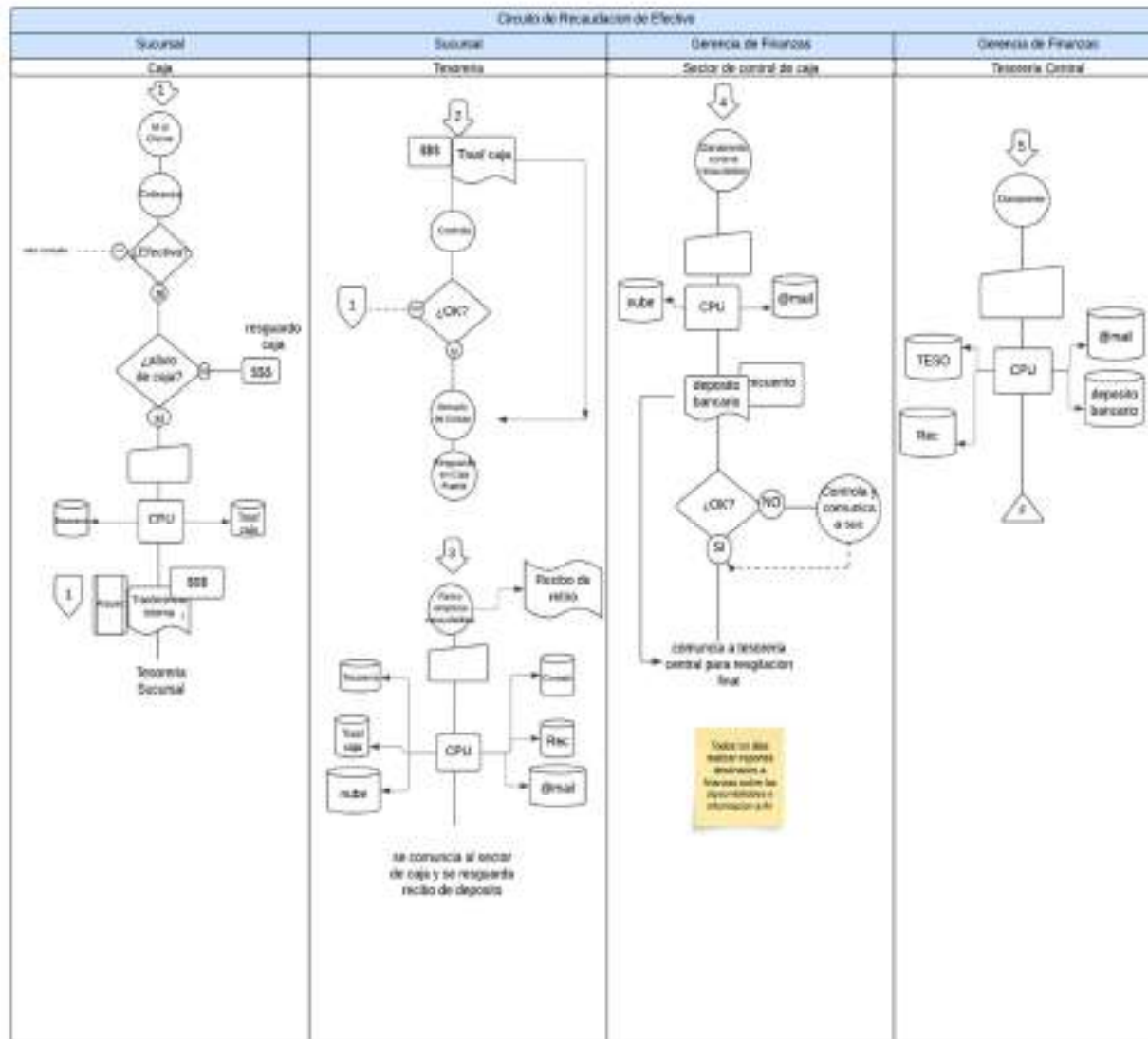
- Tiendas/Sector con Fondo Fijo asignado: Realizar los gastos autorizados, cargar la información en el sistema y conservar los comprobantes además de armar el correspondiente legajo digital.
- Sector de Tesorería: Autorizar la reposición de fondos y realizar los asientos contables correspondientes.
- Sector de control de caja: Realizar la revisión, conciliación y control de los gastos, así como solicitar la reposición de fondos.

5) Periodicidad

- Revisión de Gastos: Se establecerá una periodicidad para la revisión de los gastos, por ejemplo, semanal o quincenal.
- Reposición de Fondos: La reposición de fondos se realizará de manera regular, según la necesidad y disponibilidad de efectivo.

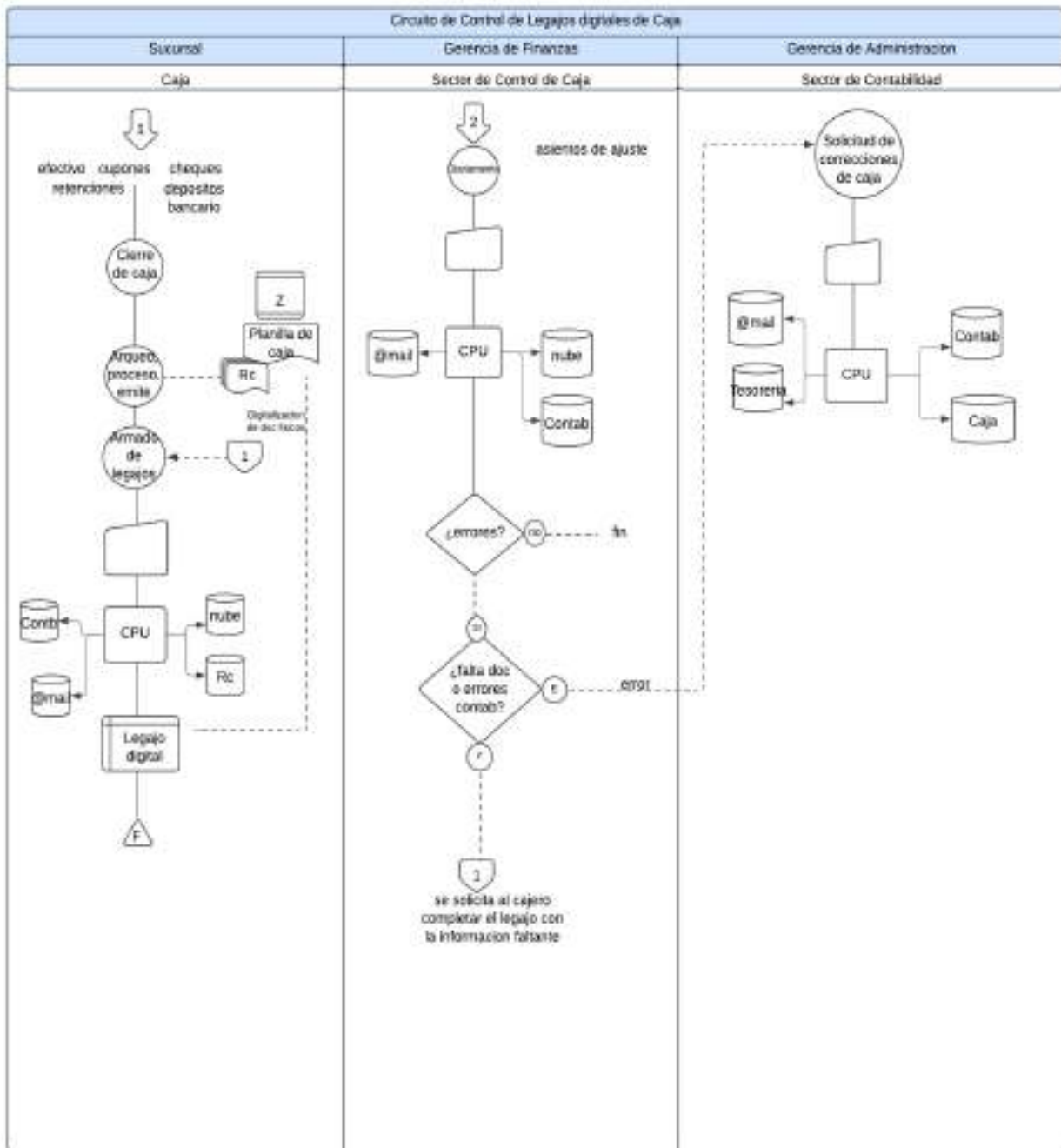
Cursogramas

a) Cursograma del circuito de recaudación de efectivo

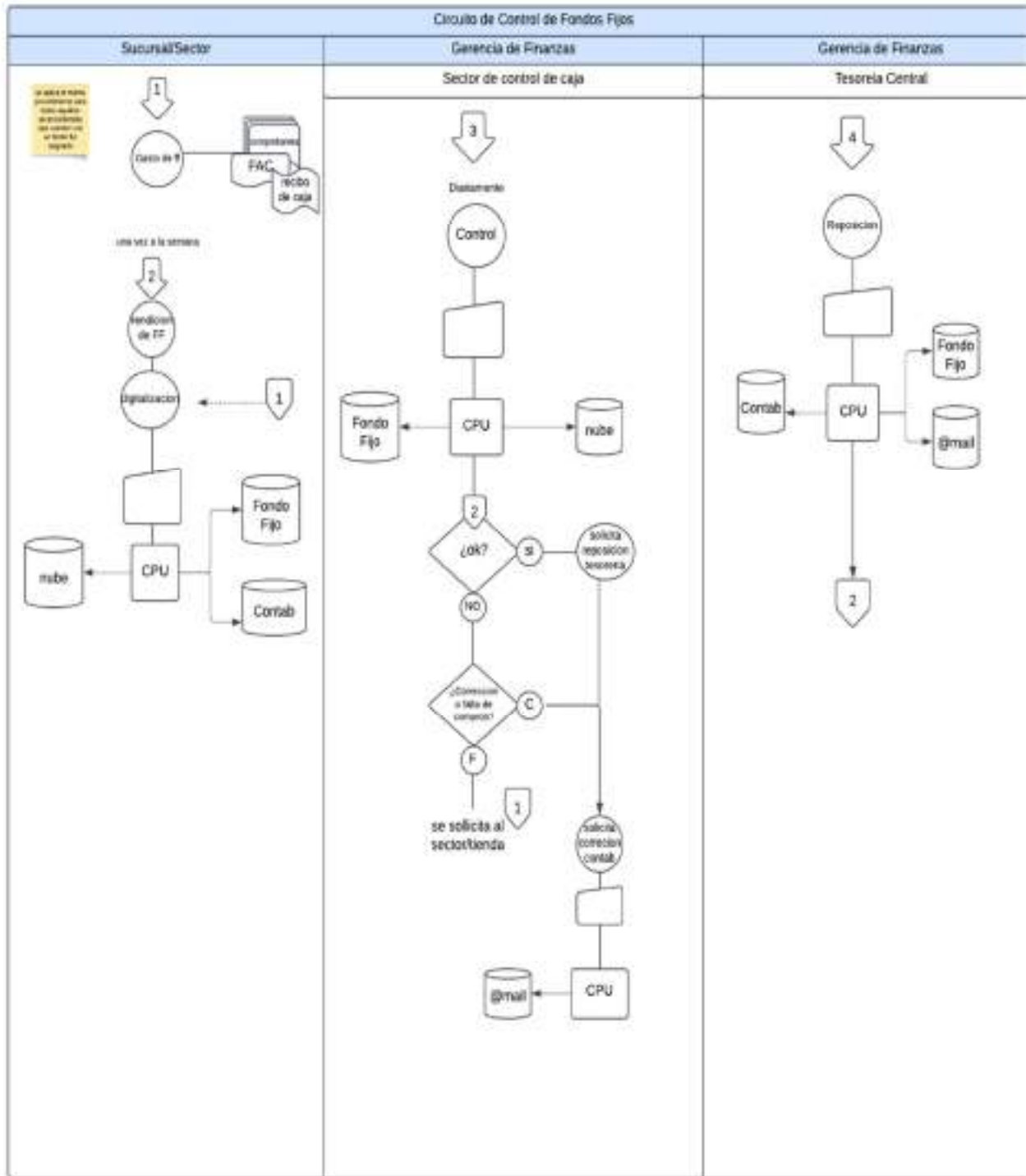


Fuente: Elaboración propia

b) Cursograma del circuito de control de legajos digitales de caja.



c)Cursograma de control de fondo fijos



Fuente: Elaboración propia



Plan de implementación

La implementación exitosa de nuevos procesos organizacionales es fundamental para lograr los objetivos estratégicos de cualquier empresa. Sin embargo, el cambio puede generar resistencia y desafíos si no se planifica de manera adecuada. Como señala Kotter, una implementación cuidadosa es esencial para el éxito de las transformaciones organizacionales, subrayando la necesidad de una planificación meticulosa y la consideración de factores humanos y organizacionales.

En este contexto, resulta imprescindible desarrollar un plan de implementación que pueda guiar la transición hacia los nuevos procesos. Este plan no solo garantizará una adopción más suave por parte de los empleados, sino que también maximizará los beneficios esperados y minimizará los riesgos asociados al cambio:

Etapas del Plan de Implementación (en cada etapa se desarrollan las actividades que deberían llevarse a cabo, es un plan genérico adaptable a los tres procesos desarrollados):

1) Preparación y Planificación

Definición de responsables: Asignar líderes/responsables por proceso para supervisar la implementación.

Comunicación inicial: Presentar los cambios a todos los sectores involucrados, sucursales y colaboradores mediante reuniones informativas, destacando los beneficios y



objetivos de los nuevos procesos. Lo cual también permitirá revisar y validar los manuales, cursogramas y fragmentaciones con los involucrados.

2) Capacitación

Distribución de materiales: Entregar los manuales actualizados y guías de usuario para consulta.

Capacitación: Realizar un taller práctico (de manera virtual) sobre los nuevos procesos y herramientas digitales, un simulacro de como operar en cada situación para demostrar de manera practica el proceso. Este taller servirá también para sacar dudas y consultas emergentes.

3) Implementación Piloto

Prueba inicial y ajuste : Implementar los nuevos procesos en una o dos sucursales seleccionadas como piloto. Aprovechar la prueba piloto para realizar correcciones en los procesos o herramientas según los resultados.

Supervisión constante: Monitorear el desempeño y recibir retroalimentación de los empleados.

4) Implementación General

Despliegue progresivo: Extender la implementación a todas las sucursales de manera escalonada, asegurando que cada una reciba el soporte y la retroalimentación necesaria.

5) Evaluación y Seguimiento



Medición de desempeño(semanalmente): Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) definidos para evaluar la eficacia de los nuevos procesos. Algunos indicadores propuestos alineados a los factores claves de éxito definidos anteriormente:

- Incremento en la precisión y velocidad de los cierres de caja.
- Reducción de errores en la gestión de fondos fijos y FAR.
- Nivel de satisfacción de los empleados con los nuevos procesos y herramientas.
- Cumplimiento del cronograma de implementación.

Encuestas de satisfacción: Recolectar opiniones de los empleados sobre la claridad y utilidad de los nuevos manuales, cursogramas y herramientas digitales.

Revisión periódica (periódicamente): Realizar auditorías trimestrales de los procesos para garantizar su cumplimiento y eficacia.

Tabla n°2: Diagrama de Gantt



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Tareas	Duración	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
Etapa 1: Preparación y Planificación	Definición de requisitos	■					
	Comunicación inicial		■				
Etapa 2: Capacitación	Definición de actividades		■				
	Capacitación		■	■			
Etapa 3: Implementación piloto	Prueba piloto y ajustes			■	■	■	
	Implementación			■	■	■	■
	Seguimiento			■	■	■	■
Etapa 4: Implementación general	Implementación			■	■	■	■
	Seguimiento			■	■	■	■
Etapa 5: Evaluación y seguimiento	Medición de desempeño			■	■	■	■
	Revisión periódica			■	■	■	■

Fuente : Elaboración propia

Recomendaciones

A lo largo del análisis realizado en esta investigación, se han identificado diversas áreas de mejora que afectan la eficiencia y alineación estratégica del sector de control de caja en NOVAMAT. En base a los hallazgos, se recomienda por ejemplo reforzar el liderazgo participativo como herramienta clave para fomentar la colaboración y motivación entre los equipos, asegurando una implementación uniforme de prácticas que se adapten a las particularidades de cada sucursal. Además, resulta fundamental introducir indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear las actividades y resultados del sector, facilitando la detección de desviaciones, ajustes oportunos y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización.



Para mitigar la resistencia al cambio, se debería desarrollar una estrategia de comunicación proactiva, que incluya reuniones periódicas, canales abiertos de retroalimentación y una comunicación clara sobre los beneficios de las transformaciones, fortaleciendo así la confianza de los empleados y promoviendo su involucramiento. Asimismo, es esencial implementar un programa integral de capacitación continua, que no solo forme a los empleados en nuevas tecnologías y procedimientos, sino que también los involucre activamente en el proceso de cambio mediante talleres prácticos y sesiones de retroalimentación, garantizando que se sientan preparados para afrontar los nuevos desafíos tecnológicos y operativos.

Estas acciones están diseñadas para potenciar la eficiencia operativa del sector y consolidar su contribución estratégica al crecimiento organizacional de NOVAMAT.

Conclusiones

La presente investigación pone en evidencia la relevancia de contar con herramientas de gestión adecuadas para alinear las operaciones de un sector crítico, como el de control de caja, con los objetivos estratégicos organizacionales. En el caso de NOVAMAT, los desafíos derivados de la reestructuración organizacional, la implementación de nuevas tecnologías y la necesidad de estandarizar procesos demostraron que las herramientas metodológicas y conceptuales utilizadas no solo facilitan el diagnóstico de problemas, sino que también orientan la formulación de propuestas concretas y viables.

El análisis realizado a partir del marco teórico fue identificar aspectos clave para mejorar la eficiencia y coherencia operativa en el sector. En este sentido, conceptos como la alineación organizacional y las palancas de control de Simons resultaron fundamentales para conectar las



actividades operativas con las metas estratégicas de la empresa. Asimismo, el enfoque en la gestión del cambio, basado en las ideas de Kotter, destacó la importancia de abordar resistencias e integrar las transformaciones en la cultura organizacional.

Las propuestas derivadas de este trabajo incluyen la formalización y actualización de procedimientos, el diseño de reportes alineados a los objetivos estratégicos, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la mejora de los procesos de inducción y comunicación interna. Estas recomendaciones, sustentadas en datos concretos obtenidos mediante herramientas como FODA y VRIO, buscan no solo resolver los problemas actuales del sector, sino también establecer un modelo replicable que fomente la mejora continua y facilite la adaptación al cambio en el futuro.

Finalmente, este trabajo destaca que la implementación de mejoras en procesos y herramientas no es un fin en sí mismo, sino un medio para optimizar la gestión y contribuir al desarrollo organizacional. La adopción de estas medidas posiciona al sector de control de caja como un actor clave en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de NOVAMAT, promoviendo una gestión más eficiente, alineada y adaptable a los desafíos de un entorno empresarial en constante evolución.

Esta conclusión reafirma la importancia de considerar no solo los procesos técnicos, sino también el impacto cultural y estratégico de las decisiones, integrando herramientas y metodologías que permitan sostener un crecimiento organizacional sólido y alineado.



Anexo

Modelo de entrevista:

FICHA DEL ENTREVISTADO			
Puesto/Cargo:			
Edad:		Antigüedad:	

GUIA DE ENTREVISTA
Sección n°1: Información General 1. ¿Cómo fue tu introducción a la empresa? ¿Qué opinas sobre ese proceso? 2. ¿Cuáles son tus tareas y responsabilidades actuales?
Sección n°2: Palancas de creencias 3. ¿Conoces la misión, visión y valores de la organización? ¿Sientes que influyen en tu trabajo diario? 4. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en tu equipo? 5. ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en el sector de control de caja? 6. ¿Cómo es tu relación con otros departamentos y con las sucursales? 7. ¿Existen costumbres o prácticas particulares que caracterizan el ambiente de trabajo en tu oficina?
Sección n°3: Palancas de límites 8. ¿Conoces las políticas, normas y manuales de tu área? ¿Qué piensas de ellos (claridad, actualización, precisión)? 9. ¿Crees que estas políticas y normas se cumplen adecuadamente en el sector? 10. ¿Se realizan controles internos dentro del sector? Si es así, ¿podrías describir brevemente cómo son?
Sección n°4: Palancas de control de desarrollo 11. ¿Conoces los indicadores clave de desempeño (KPI) de tu área? Si es así, ¿qué opinas de ellos? 12. ¿Recibes retroalimentación regular sobre tu desempeño? 13. ¿Qué tipo de sistema de información se utiliza en tu sector? ¿Qué opinas sobre su utilidad? 14. ¿Qué tipo de informes o reportes generas en tu día a día?
Sección n°5: Palancas de control interactivo 15. ¿Participas en reuniones donde se discuten los desafíos y oportunidades del equipo? 16. ¿Te sientes apoyado para proponer ideas de mejora dentro del sector? 17. ¿Crees que la empresa promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional en tu área?
Sección n°6: Procesos de Avance 18. ¿Qué cambios importantes ha atravesado el sector en el último año? 19. ¿Cómo te sentiste durante la transición del cambio? ¿Crees que la comunicación fue clara? 20. ¿Has notado un cambio significativo en las tareas que realizas ahora en comparación con antes?

RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA:

ENTREVISTA 1

Datos del entrevistado
 Edad: 31 años



Puesto: Controller

Antigüedad: 1 año

Sección 1:

1. Mi introducción a la empresa fue mixta. Por un lado, me presentaron la empresa, su cultura y procedimientos, y me introdujeron a mi equipo de trabajo. Sin embargo, la capacitación y orientación sobre las tareas específicas fueron deficientes por parte de la colega encargada de la misma. Sobre ese proceso mi opinión es que en el momento se debería haber mejorado la orientación a la misma.
2. Mis tareas y responsabilidades actuales en el área son controlar los legajos digitales de las distintas tiendas, que se cumpla con los lineamientos establecidos por la empresa. Controlar cierres de cajas, tesorería y cuentas corrientes diariamente, anulación de recibos, generación de vueltos, controlar y entregar recibos manuales a vendedores, y realizar soportes a mis compañeros cuando lo necesiten. Realizar arqueos mensuales y arqueos sorpresas en las tiendas, entre otras.

Sección 2:

3. La misión y visión las conocí por un jefe de otro sector cuando me interesé en ingresar a la empresa, pero no me las comunicaron, ni presentaron cuando ingresé. Se que están en la página web de la empresa, es ahí donde las conocía.
4. El ambiente de trabajo de mi equipo es agradable donde compartimos conocimientos y experiencias, con diálogos abierto y respetuoso entre colegas y jefe, cada uno del equipo se centra en sus tareas y responsabilidades y con gran apoyo mutuo entre jefe y compañeras brindando orientación y respaldo cuando se necesita.
5. Lo que más valoro de trabajar en sector control de cajas, la comunicación fluida que tenemos en el grupo, la organización y empatía de quienes están en el equipo.
6. Mi relación con otros departamentos y sucursales es buena generalmente. Con las sucursales/tiendas siempre que les pedí algo en cuanto al trabajo están predispuestos, en cuanto a los legajos digitales que fue nuestra última incorporación relacionado a los nuevos cambios no tuve problemas y las dudas que tienen me consultan. Al principio sí presentaban cierta resistencia porque estaban acostumbrados a la manera tradicional de realizar las cosas.
7. Si existen costumbres y prácticas que caracterizan a nuestro equipo de trabajo. Por ejemplo, cuando alguien cumple años adornamos su escritorio con carteles, se comparte el almuerzo y se le regala una torta. A final de cada año también se hace una fiesta con toda la empresa.

Sección 3:

8. Si conozco las políticas, normas y manuales del área. Pienso que definen la organización sobre temas claves, orientan a la toma de decisiones, detallan los procedimientos y pasos a seguir, proporcionan guías prácticas para las tareas y responsabilidades. Pero si hay ciertas cosas que están desactualizadas.



9. Si, si se cumplen las normas y procedimientos adecuadamente en el sector.

10. Si se realizan controles internos en el sector, algunos son control sobre las tareas diarias, autorización y aprobación de transacciones, revisión de procedimientos de gestión de cambios, realizar ajustes y mejoras continuas, entre otros.

Sección 4:

11. No conozco los indicadores claves de desempeño. En realidad, no existen en nuestro sector por lo que entiendo.

12. Si recibo retroalimentación continua sobre mi desempeño.

13. Los tipos de sistema de información que se utilizan en el sector algunos son: sistema de gestión de cajas, tesorerías y cuentas corrientes. Tecnologías de la nube, internet, etc. Los mismos nos sirven para mejorar la eficiencia, facilitar la toma de decisiones, mejorar la comunicación, incrementar la productividad.

14. Los informes que genero a diario son. Informes de flujo de cajas, en tablas de Excel.

Sección 5:

15. No participó en las reuniones donde se discuten desafíos y oportunidades.

16. Si me siento apoyado para proponer ideas y mejoras en el sector.

17. Si creo que la empresa promueve el aprendizaje continuo y desarrollo profesional del área, por ejemplo, la empresa hace búsquedas internas cuando hay una vacante dentro de la empresa, eso nos da la oportunidad de crecer dentro de la misma organización.

Sección 5:

2. No participó en las reuniones donde se discuten desafíos y oportunidades.

3. Si me siento apoyado para proponer ideas y mejoras en el sector.

4. Si creo que la empresa promueve el aprendizaje continuo y desarrollo profesional del área, por ejemplo, la empresa hace búsquedas internas cuando hay una vacante dentro de la empresa, eso nos da la oportunidad de crecer dentro de la misma organización.

Sección 6:

5. Los cambios que atravesó el sector en el último año fueron la implementación de la digitalización de tareas en el sistema, cambios organizacionales, etc. Cambiamos de una gerencia administrativa a una de finanzas. Nos estamos acostumbrando.

6. Durante la transición del cambio en el sector fue clara y transparente. Pero por parte de la empresa fue muy débil la misma.

7. Si note un cambio significativo en las tareas de ahora con las de antes.

ENTREVISTA 2



Datos del entrevistado

Edad: 32 años

Puesto: Controller

Antigüedad: 1 año y 5 meses

Sección 1:

1. Ingrese a la empresa por medio de una pasantía. Fue mi primera experiencia laboral y particularmente me sentí contenida y acompañada en la inducción.
2. Actualmente me desempeño en el control de operaciones y cajas, corroborar que se cumpla el circuito de la operación en relación con las cajas y dar soporte tanto a los cajeros como a las demás áreas que lo presiden.

Sección 2:

3. Si, conozco de la misión y visión de la empresa. Pero no siento que influya en mi desempeño. Conocí la misión y visión por medio de la presentación de esta en la primera entrevista grupal.
4. Al ambiente de trabajo en relación con mi equipo es Armonioso y cordial
5. Lo que más valoro de trabajar en el sector es la oportunidad de conocer de mejor manera el circuito y ganar experiencia.
6. Mi relación con los demás sectores y tiendas se caracteriza por un trato cordial. Trato de mantener una relación formal.
7. Costumbres de la oficina: A nivel global no lo considero. A nivel personal si cuento con una rutina en la oficina para lograr organizarme. En los cumpleaños se ornamenta el escritorio del cumpleañosero y se solicita una torta para compartir con la oficina. En cuanto a lo laboral los lunes se tiene una reunión de grupo y los martes una reunión del sector.

Sección 3

8. Si por medio de la plataforma logré tener acceso a los manuales y son bastantes claros y de fácil comprensión, aunque existen algunos desactualizados debido a los recientes cambios, hay algunas cosas que ya no se aplican según lo establecido.
9. Si, considero que si se cumplen ya que nos basamos en las mismas para realizar el circuito correspondiente
10. Controles internos del sector: Control de legajos al día, dónde por medio de una planilla plasmamos los avances realizados.

Sección 4

11. Siempre se busca dar un plus extra y estar un paso por delante de lo solicitado. Pero no considero que tengamos ninguna métrica.
12. sí, periódicamente se realiza una devolución de desempeño y que se debe mejorar ante diferentes situaciones



13. Se utiliza un tipo de ERP que nos da acceso a la información necesaria para la labor diaria, pero podría brindar otros accesos para poder agilizar la tarea a realizar en algunos casos

14. Informe que llevas son: Planilla diaria de ingresos Y egresos

Sección 5

15. sí, a veces soy partícipe de situaciones que, si bien no se involucran específicamente, no permite tener un marco orientativo.

16. sí, se da un espacio de retroalimentación respecto de la orientación diaria

17. Si, por medio de nuevos desafíos para poder crecer a nivel personal y grupal

Sección 6:

18. El cambio de nuevos integrantes, cambios de gerencias, cambios en los procesos.

19. Si, se logró establecer una comunicación diaria que favorece el ambiente laboral del grupo. Aun así, se transitó (y se transita) momentos de incertidumbre ya que estamos en pleno cambio

20. Las tareas cambiaron por el hecho de que se incorporaron nuevos controles. Y permitió salir de la rutina y mejorar a nivel grupal.

Entrevista 3

Datos del entrevistado

Edad: 25 años

Puesto: Pasante Administrativa

Antigüedad: 1 año y 1 mes

Sección 1

1. Ingresé tras un proceso de selección de pasantes, considero que la metodología es muy buena porque funciona para ver la forma de relacionarse con otros a la hora de trabajar en equipo. Tras quedar seleccionada tuve solo 2 días de inducción donde leí manuales de procedimientos y sin mucha explicación comenzaron a asignarse responsabilidades, a pesar de que considero que la mejor forma de aprender es haciendo, al tratarse de un nuevo empleo creo que pudieron ser más didácticos.

2. Actualmente soy la encargada de enviar informes a la gerencia, y de controlar y gestionar el circuito de recaudación de efectivo por parte de una empresa de caudales en todas nuestras tiendas.

Sección 2:

3. Al ingresar me comentaron cuáles eran las mismas, pero no es información que se tenga presente diariamente. La empresa está atravesando muchos cambios y no nos llegó al total de empleados cual es la nueva misión y visión planteada, sino que manejamos suposiciones de esta. Influyen en nuestro



trabajo, porque de alguna manera las tareas que realizamos buscan llevar a la empresa a cumplir aquella misión que nos acerque a la visión propuesta, pero no hay un conocimiento certero.

4. Es un buen ambiente laboral en sentido de que nos llevamos bien y no hay problemas o incomodidades entre los miembros del equipo. Con respecto al trabajo en equipo, considero que es ineficiente, ya que algunos miembros no aportan o trabajan en la misma calidad y eficiencia que otros por lo que tiende a haber sobrecargas de responsabilidades en ciertas personas.

5. Creo que todas las áreas en una organización son importantes, pero control de caja se encarga de controlar, valga la redundancia, el principal activo líquido que existe que es el dinero, y es lo que le permite a la empresa tomar decisiones financieras que den continuidad, o no, al negocio; por lo que valoro mucho el tipo de responsabilidad que tiene el sector.

6. Con aquellos departamentos que no están bajo la misma gerencia, suele haber choques de intereses y situaciones donde nadie quiere hacerse el responsable (casos en los que piden a otro sector que se responsabilice de algo que les corresponde a ellos y no a otros). Con respecto a otras sucursales, al estar a la distancia a veces es difícil la relación, pero en general hay un buen trato desde ambos lados.

7. En cuanto a costumbres, existen tanto en mi sector como en el resto de los sectores que ocupan la misma oficina.

Sección 3

8. Si, conozco políticas y normas que podrían actualizadas al mismo tiempo que se actualizaron ciertos procesos ya que algunas quedaron obsoletas. Con respecto a los manuales del área, se transformaron algunos procesos de control los cuales si fueron actualizados de la forma más clara y precisa posible desde nuestro punto de vista de control; pero existen algunas cosas que no se tuvieron en cuenta del circuito real por lo que pierden un poco de precisión; mientras que hay otros que no fueron actualizados.

9. LAMENTABLEMENTE no siempre se cumplen las normas y procedimientos, en nuestro equipo tratamos de cumplirlas siempre, pero en las tiendas muchas veces actúan sin tener en cuenta normas que se deben cumplir (por ejemplo, cuando no siguen el circuito correcto a la hora de dar un vuelto, o partir un cheque en dos cuentas, o permitir que un cliente entre a la caja a ver un recuento).

10. Si, a los cajeros se les realiza arqueos a mediados y a fin de mes para controlar sus operaciones; semanalmente el equipo tiene reuniones donde informa los retrasos y los casos puntuales que hayan surgido durante la semana de trabajo y su resolución; se controlan los cierres diarios de caja para revisar que todas las operaciones estén bien hechas.

Sección 4

11. Si, conozco los indicadores, el principal para mi es el cash Flow. Creo que tener en cuenta los indicadores es esencial para conocer cuán cerca está el sector de cumplir sus objetivos y que tan bien se está trabajando en el área.



12. Si, de forma regular el equipo tiene una respuesta sobre su forma de trabajar por parte del jefe del sector, donde destaca tanto lo bueno como lo malo.

13. Actualmente el sector utiliza un sistema de software del tipo erp que sirve para conectar principalmente áreas como las finanzas, la contabilidad y las operaciones de caja. Creo que es un buen sistema para el tipo de gestiones que se realizan, pero existen ciertas operaciones que podrían hacerse más fácilmente con otros sistemas.

14. Un informe de ingresos diarios por distintos medios de pago el cual sirve para armar un cash flow; un informe sobre los ingresos acumulados mensuales; un informe sobre el volumen de billetes y montos con que cierra cada tesorería; y un informe sobre los valores retirados y depositados por la empresa de caudales, que es lo último que estamos armando en el sector.

Sección 5

15. Si, regularmente el sector tiene reuniones donde se van asignando nuevas tareas y modificando otras.

16. Si, si bien existen varias personas por encima de mi puesto, al menos con mis dos jefes directos tengo la posibilidad de proponer ideas y que se me tenga en cuenta, analizan la viabilidad y me permiten hacerlas.

17. En mi área en específico si, como dije en la respuesta anterior, al menos mis dos jefes directos nos permiten aprender siempre cosas nuevas, entiendo que impulsar el desarrollo profesional incluye muchas cosas, pero al menos hasta el alcance que tienen ellos, nos permiten hacerlo.

Sección 6

18. Desde lo particular a lo general, hubieron cambios en la forma de hacer los cierres de caja donde se dejó de usar papel para hacer un legajo completamente digital; se nos cambiaron las tareas a algunas de nosotras; se comenzó a usar el servicio tercerizado de una empresa de caudales; se nos cambió de administración a finanzas; se contrató un jefe nuevo que aún no queda claro si esta al mismo nivel o más arriba de nuestro jefe; se despidieron varios gerentes, por lo que tenemos una gerenta nueva; se crearon nuevos puestos jerárquicos; se cambió de CEO.

19. Algunos de los cambios tuvimos que gestionarlos con mi equipo, considero que hubo varios errores al no trabajar en comunicación continua con el sector que iba a “sufrir” el cambio, donde solo tuvimos una mirada desde nuestras tareas, pero no una mirada holística que nos permitiera pensar en todo el circuito completo. Creo que tras ese aprendizaje mejoramos la comunicación a la hora de hacer nuevos cambios que fueran impuestos por el equipo. Con respecto a cómo transite los cambios, todos generan incertidumbre, aquellos que vinieron por fuera del sector, como los despidos, el cambio de área y los nuevos ingresos, me pusieron incomoda porque todo ocurría de un día para el otro, mientras que los que gestionamos nosotros fue más que nada estresante al ver que del otro lado había mucha resistencia al cambio.



20. Si, ya no hago las mismas tareas que cuando ingresé a la empresa, por lo que tanto mis responsabilidades como mi relación con el resto del equipo es distinta, pero en un sentido positivo.

Análisis de resultados

Se realizó una codificación de la información recabada con las distintas herramientas (Entrevista en profundidad, datos secundarios y observaciones), para poder obtener una descripción más amplia de los mismos, siguiendo la metodología de Sampieri (cap. 15, 2014). Para llevarla a cabo se comenzó realizando una codificación abierta, la cual consistió en categorizar los datos obtenidos. Luego se procedió a una codificación axial, la misma se basó en comparar y vincular las categorías ya mencionadas para poder agruparlas en otras más abarcativas.

Categoría	Códigos Identificados	Códigos en vivo
Introducción a la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción breve y poco didáctica - Sensación de contención y acompañamiento - Deficiencia en capacitación 	<p>“...tuve solo 2 días de inducción donde leí manuales de procedimientos y sin mucha explicación comenzaron a asignarse responsabilidades...”</p> <p>“...la capacitación y orientación sobre las tareas específicas fueron deficientes por parte de la colega encargada de la misma...”</p>
Misión, Visión y Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento limitado - Influyen parcialmente en el trabajo - Comunicación insuficiente sobre cambios 	<p>“...: Al ingresar me comentaron cuáles eran las mismas, pero no es información que se tenga presente diariamente...”</p> <p>“.... No siento que influya en mi desempeño. Conocí la misión y visión por medio de la presentación de esta en la primera entrevista grupal”</p>
Cambios	<ul style="list-style-type: none"> -Choques de intereses - Resistencia a 	<p>“...se nos cambiaron las tareas a algunas de nosotras...”</p> <p>“...se comenzó a usar el servicio tercerizado de una empresa de</p>



	<p>cambios en las tiendas</p>	<p>caudales; se nos cambió de administración a finanzas; se contrató un jefe nuevo que aún no queda claro si está al mismo nivel o más arriba de nuestro jefe...”</p> <p>“...Algunos de los cambios tuvimos que gestionarlos con mi equipo, considero que hubo varios errores al no trabajar en comunicación continua con el sector que iba a “sufrir” el cambio...”</p>
<p>Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones cordiales y armoniosas - Ineficiencias en trabajo en equipo - Comunicación abierta - Celebraciones de cumpleaños - Reuniones semanales 	<p>“...El ambiente de trabajo en relación con mi equipo es armonioso y cordial...”</p> <p>“...Con respecto al trabajo en equipo, considero que es ineficiente, ya que algunos miembros no aportan o trabajan en la misma calidad y eficiencia que otros por lo que tiende a haber sobrecargas de responsabilidades en ciertas personas...”</p> <p>“...Con respecto a otras sucursales, al estar a la distancia a veces es difícil la relación, pero en general hay un buen trato desde ambos lados...”</p>
<p>Procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y actualización insuficientes - Claridad y precisión en manuales - Cumplimiento variable de procesos 	<p>“...al mismo tiempo que se actualizaron ciertos procesos ya que algunas quedaron obsoletas, pero no de manera formal...”</p> <p>“...logré tener acceso a los manuales y son bastantes claros y de fácil comprensión, aunque existen algunos desactualizados debido a los recientes cambios...”</p>



		“...en nuestro equipo tratamos de cumplirlas siempre, pero en las tiendas muchas veces actúan sin tener en cuenta normas que se deben cumplir...”
Controles Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Arqueos mensuales y semanales - Reuniones para discutir problemas - Mejora continua y ajustes 	“...los cajeros se les realiza arqueos a mediados y a fin de mes para controlar sus operaciones; semanalmente el equipo tiene reuniones donde informa los retrasos y los casos puntuales que hayan surgido ...”
Indicadores de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de indicadores clave - Falta de métricas definidas 	“.. No conozco los indicadores claves de desempeño. En realidad, no existen en nuestro sector por lo que entiendo...”
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones periódicas - Retroalimentación continua por parte del jefe 	<p>“...regularmente el sector tiene reuniones donde se van asignando nuevas tareas y modificando otras...”</p> <p>“...me siento apoyado para proponer ideas y mejoras en el sector...”</p> <p>“...por ejemplo la empresa hace búsquedas internas cuando hay una vacante dentro de la empresa, eso nos da la oportunidad de crecer dentro de la misma organización...”</p>

Bibliografía

Arroyo Morales, A. (2020). *Metodología de la investigación en las ciencias empresariales*

(Capítulo 10: Técnicas de recolección). McGraw-Hill

Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of



Management, 17(1), 99-120.

Barreto, P. (2016). *La gestión del cambio para lograr una ventaja competitiva en las empresas*.

Bueno Campos, E., Morcillo Ortega, P., & Salmador Sánchez, M. P. (2006). Dirección estratégica (Cap. 5). Pirámide.

Hatum, A. (2009). *Alineando la organización (Capítulos 1 y 2)*. En Alineación organizacional: Estrategias y estructuras para el crecimiento. Editorial Granica.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Pérez, M., & Rodríguez, L. (2020). *La administración moderna: Innovación y adaptación al cambio en el siglo XXI*. Editorial Gestión Empresarial.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica (19a ed.)*. McGraw-Hill.