

***Propuesta de Profesionalización y
Diseño de los Sistemas de Control
en una Empresa Familiar***

2025

Autor: Grellet Maximiliano

Tutor: García Javier

maxigrellet@gmail.com

*Trabajo de Aplicación de conceptos y
técnicas de administración en situación laboral*



*“A Dios por enseñarme
a disfrutar de lo bueno,
a aprender de lo malo y
tener la fe de que todo siempre
se resuelve a mi favor”*



Índice

Resumen	4
Introducción.....	5
Situación Problemática.....	6
Preguntas de Investigación.....	6
Objetivo General.....	7
Objetivos Específico.....	8
Marco Metodológico	8
Marco Teórico.....	9
Administracion Clasica	9
Empresas Familiares	9
Proceso de Profesionalización	10
Palancas de Control de Simons.....	10
Desarrollo	11
Entorno externo.....	12
Entorno Interno	15
Diagnóstico de la empresa y de su industria.....	17
Relevamiento de Palancas de Simons	20
Palanca de Creencias	25
1. Identificación de Creencias Clave	25
2. Definicion de Vision, Mision y Valores.....	25
3. Declaracion de Cultura.....	26
Palanca de Control y Diagnóstico	27
Estrategias propuestas y variables críticas de rendimiento	27
Relevamiento del nivel de desarrollo de esta palanca en la empresa	28
Factores Claves de Éxito.....	29
Conclusiones.....	32
Bibliografía.....	33



Resumen

Libritos, fundada en 2010 en Yerba Buena por Emilio y Emilia, comenzó como una tienda de útiles escolares y se ha especializado en la venta de libros, consolidándose como una librería destacada en Tucumán. A pesar de su crecimiento notable, enfrenta retos como la informalidad de sus procesos, la falta de profesionalización, la ausencia de análisis de datos y la carencia de métricas de gestión. Estos problemas limitan su capacidad para operar de manera eficiente y escalar de forma sostenible, lo que hace crucial la implementación de controles para estandarizar procesos y reforzar la gestión estratégica. El marco metodológico adoptado en este trabajo sigue un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión integral de la problemática. El diseño de investigación es de tipo exploratorio secuencial, permitiendo primero un análisis cualitativo para identificar los aspectos clave y luego un análisis cuantitativo para validar los hallazgos y medir su impacto. Simmons (1995) destaca que las organizaciones deben equilibrar tres dinámicas fundamentales: creación de valor, desarrollo de estrategia y conducta humana. Para gestionar las tensiones entre la innovación y las metas predecibles, propone cuatro palancas de control: 1) Sistemas de Creencias; 2) Sistemas de Límites; 3) Sistemas de Control Diagnóstico y 4) Sistemas de Control Interactivo. Estas palancas permiten lograr un crecimiento estratégico y rentable. La profesionalización de Libritos, basada en estas palancas de control, no solo busca optimizar la gestión interna, sino también fortalecer su capacidad competitiva en el mercado. La estandarización de procesos clave, la formalización de los mecanismos de control y la creación de una cultura organizacional alineada con sus valores estratégicos



permitirán a la empresa superar los desafíos actuales y garantizar un crecimiento sostenible, consolidando su posición en el sector.

Palabras Clave: empresa de familia; profesionalización; palancas de control; tablero de control.

Introducción

La historia de **Libritos**, un negocio que comenzó en el año 2010, refleja una evolución significativa en su enfoque y estrategia a lo largo de los años. Originalmente ubicado en Yerba Buena, Tucumán, Argentina, el emprendimiento nació con el objetivo de comercializar útiles escolares, como lápices, lapiceras, mochilas, y otros artículos similares, dirigidos tanto a escuelas como al público en general. Desde sus inicios, **Libritos** se destacó por ofrecer productos esenciales para la educación, lo que le permitió construir una base sólida de clientes en la comunidad. Sin embargo, fue la inclusión de libros y literatura en español, orientados principalmente a las escuelas primarias cercanas, lo que marcó un punto de inflexión en la trayectoria del negocio. En poco tiempo, las ventas de libros comenzaron a representar una parte sustancial de los ingresos totales, lo que llevó a un cambio en la estrategia de la empresa.

A medida que la demanda de libros crecía año tras año, **Libritos** decidió dejar de lado la venta de insumos escolares y centrarse en ampliar su catálogo de libros. Esta decisión estratégica no sólo permitió a la empresa adaptarse a las necesidades del mercado, sino también posicionarse como una librería de referencia en la región.

Hoy en día, con 14 años de experiencia, **Libritos** se ha consolidado como una de las librerías más reconocidas en Tucumán, compitiendo directamente con grandes



cadena nacional. No obstante, el rápido incremento en las ventas también trajo consigo nuevos desafíos, especialmente en la gestión de los procesos internos. La falta de profesionalización y la ausencia de un sistema de toma de decisiones basado en datos comenzaron a afectar la eficiencia operativa de la empresa, evidenciando la necesidad de una reestructuración que permita asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Este contexto subraya la importancia de implementar un sistema de control adecuado, que no solo estandarice los procesos clave, sino que también establezca métricas de desempeño y garantice un flujo de información efectivo. De esta manera, **Libritos** no solo podrá mantener su posición en el mercado, sino también prepararse para enfrentar los desafíos futuros con una gestión más profesional y estratégica.

Situación Problemática

La empresa Libritos, fundada en 2010 por Emilio y Emilia en Yerba Buena, ha experimentado un crecimiento constante a lo largo de los años, posicionándose como una librería reconocida en el mercado tucumano, especialmente en el segmento de libros escolares. Sin embargo, este crecimiento no fue acompañado por una evolución en su estructura organizativa ni en sus prácticas de gestión. La empresa continúa funcionando con un enfoque marcadamente familiar e informal, donde las decisiones estratégicas y operativas se toman de manera espontánea, sin un marco estructurado ni metodologías claras. Entre los principales problemas identificados se encuentran la falta de definición clara de roles y procesos, la ausencia de planificación a largo plazo, la inexistencia de



indicadores de gestión y la escasa utilización de herramientas tecnológicas. La informalidad generalizada limita la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas demandas del entorno, dificultando tanto el crecimiento como la toma de decisiones fundamentales.

En este contexto, se vuelve imprescindible avanzar hacia la profesionalización de Libritos, incorporando prácticas modernas de gestión, definiendo un rumbo estratégico claro, y adoptando sistemas de control que permitan monitorear el desempeño y guiar el futuro de la empresa de forma sostenible y eficiente.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son los pasos a seguir para plantear una transformación enfocada hacia la profesionalización en una empresa familiar?
- ¿Cuáles aspectos son importantes para la profesionalización de la gestión en pequeñas empresas como *Libritos*?
- ¿Qué herramientas de control pueden utilizarse para gestionar aspectos clave del negocio, asegurando la alineación de la estrategia con la misión y visión, y monitorear su rendimiento de manera efectiva?

Objetivo General

Desarrollar un plan de profesionalización para una empresa familiar mediante la definición de su cultura, misión, visión, valores e indicadores clave para asegurar una gestión eficiente, un crecimiento sostenible y el éxito a largo plazo.



Objetivos Específico

- Realizar un análisis exhaustivo para identificar las áreas dentro de la empresa familiar que necesitan ser formalizadas y profesionalizadas para mejorar la eficiencia y adaptabilidad.
- Desarrollar los factores críticos que impulsarán el éxito del plan de profesionalización, asegurando que estén alineados con la estrategia a largo plazo de la empresa y las palancas de control de Simmons.
- Diseñar un tablero de control que incluya indicadores de desempeño clave (KPIs), utilizando las palancas de control de Simmons, para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

Marco Metodológico

El marco metodológico utilizado en este trabajo adopta un enfoque mixto, que combinan elementos cualitativos y cuantitativos para ofrecer una comprensión integral de la problemática. El diseño de investigación es mixto-exploratorio secuencial, permitiendo primero un análisis cualitativo para identificar aspectos clave y luego un análisis cuantitativo para validar los hallazgos y medir su impacto. Las herramientas de investigación incluyen entrevistas semiestructuradas, que aportan información cualitativa desde la perspectiva de los actores clave de la organización, y encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos relacionados con el desempeño y la percepción interna. Además, se analizarán datos primarios de la organización, como registros administrativos y operativos, complementados con datos secundarios provenientes de investigaciones previas y literatura relevante.



Marco Teórico

Administración Clásica

La Teoría Clásica de la Administración fue desarrollada por Henri Fayol en el año 1916 y se centra en la estructura organizativa y las funciones administrativas necesarias para gestionar de manera eficiente una organización. Fayol, considerado uno de los pioneros de la teoría administrativa, propuso que la administración es una actividad universal que puede aplicarse en cualquier tipo de organización. Fayol identificó cuatro funciones principales de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Fayol argumentaba que estos principios son aplicables universalmente, independientemente del tipo de organización o sector, lo que hizo que su teoría se convirtiera en un pilar fundamental en el desarrollo de la administración como ciencia.

Empresas Familiares

La longevidad de las empresas familiares está estrechamente vinculada al proceso de sucesión, que implica la transferencia del control y la gestión de una generación a otra. La planificación de la sucesión es esencial para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar. Ward (2004) destaca la importancia de una planificación adecuada para evitar la disolución de la empresa y asegurar su permanencia. En este contexto, la identidad organizacional juega un papel crucial, ya que los valores y la cultura de la familia propietaria influyen profundamente en la cultura y las prácticas empresariales. Zellweger et al. (2013) explican cómo la identidad organizacional en las empresas familiares contribuye a la cohesión interna y a la percepción externa de la empresa, lo que puede ser determinante en su éxito y sostenibilidad.



Proceso de Profesionalización

La estandarización de procesos es un paso esencial en la profesionalización de las empresas familiares, ya que permite la creación de procedimientos formales que aseguran consistencia y eficiencia en las operaciones diarias. Handler (1994) revisa la importancia de la profesionalización en la sucesión y cómo la estandarización contribuye a la estabilidad y continuidad de la empresa familiar. Además, la profesionalización implica la incorporación de prácticas de gestión modernas y la inclusión de personal externo para mejorar la eficiencia y competitividad. Chittoor y Das (2007) discuten cómo la profesionalización de la gestión puede influir en el desempeño de la sucesión y la estabilidad de la empresa.

Palancas de Control de Simmons

Los Sistemas de Control de Creencias son fundamentales para definir y comunicar los valores, misión y visión de la empresa, guiando así el comportamiento organizacional y manteniendo la coherencia en la cultura corporativa. Los Sistemas de Control de Límites establecen reglas y restricciones que definen comportamientos y actividades inaceptables, ayudando a evitar riesgos y asegurar que las operaciones se alineen con los objetivos estratégicos. Los Sistemas de Control Diagnóstico son utilizados para monitorear el desempeño organizacional mediante indicadores clave (KPIs), permitiendo a la alta dirección evaluar si se están logrando los objetivos estratégicos. Finalmente, los Sistemas de Control Interactivo fomentan la participación activa de los empleados en el proceso estratégico, promoviendo la discusión y la colaboración en torno a temas críticos. Simmons (1995) presenta estas palancas como herramientas innovadoras para la renovación estratégica y el control organizacional.



Desarrollo

La empresa "Libritos" se caracteriza por ser una empresa familiar fundada por Emilio y Emilia, quienes, aunque poseen un profundo conocimiento del negocio y de la industria, carecen de formación en administración y gestión empresarial. Esta falta de conocimientos complica el desarrollo del negocio, haciendo imperativa su profesionalización en la actualidad.

Su hijo, actualmente estudiante de la Licenciatura en Administración, ha realizado diversas propuestas que podrían contribuir al crecimiento de la empresa. Sin embargo, estas ideas no siempre son bien recibidas o implementadas adecuadamente por sus padres, principalmente debido a la falta de tiempo y a la informalidad con la que se toman las decisiones en la organización. Las decisiones se discuten de manera informal, y cada área toma decisiones autónomas sin seguir un procedimiento establecido.

En términos de responsabilidades, Emilia se encarga de la parte comercial, abarcando ventas y compras; Emilio gestiona el almacén y la distribución, además de colaborar en el área administrativa; mientras que su hijo supervisa la administración, incluyendo los procesos de cobros y pagos. Recientemente, el hijo implementó una estrategia de disposición de fondos que, a pesar de la resistencia inicial de Emilio y Emilia, resultó en un aumento de la rentabilidad neta de la empresa.

Sin embargo, y a pesar de la incesante necesidad de profesionalizar el negocio con la idea de poder aprovechar más oportunidades del mercado, los fundadores no se han preocupado por establecer elementos fundamentales como la misión, la visión, los valores, organigramas, cursogramas o manuales de procesos.

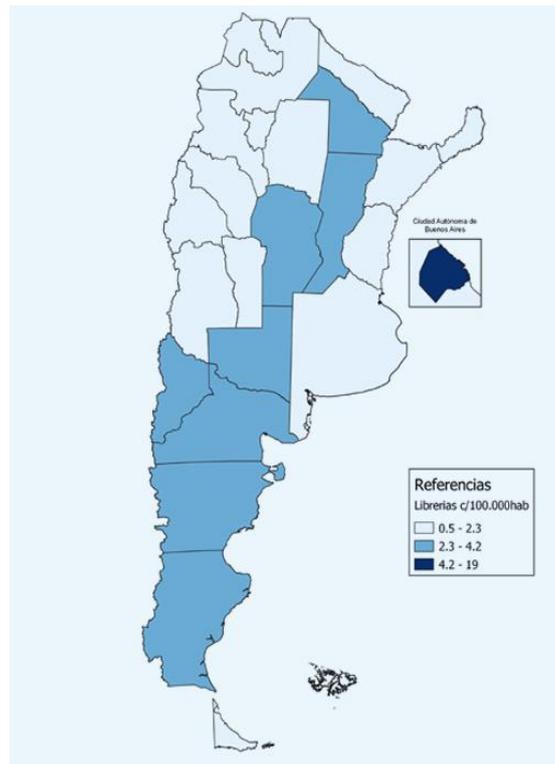


Entorno externo

Libritos se posiciona en la industria de la comercialización de material educativo con un enfoque particular en la venta de libros. Esta especialización permite a la empresa distinguirse en un mercado competitivo al concentrar sus recursos y esfuerzos en un segmento específico del sector educativo. Al centrarse en la venta de libros, Libritos no solo atiende las necesidades de una amplia gama de clientes, incluidos estudiantes, profesionales y lectores en general, sino que también aprovecha su experiencia en el ámbito educativo para ofrecer productos que cumplen con los estándares y requisitos académicos.

Hablando un poco de datos del mercado, según el Ministerio de Cultura de la Nación (2022), disponible en [Datos Cultura] (<https://datos.cultura.gob.ar/dataset/>) - Mapa cultural: Espacios culturales. Sistema de Información Cultural de la Argentina (SInCA)), Argentina cuenta con un total de 2.095 librerías. De estas, únicamente 20 se encuentran en la provincia de Tucumán, representando menos del 1% del total nacional. Teniendo en cuenta el gráfico N°1 obtenido de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2023 - Lectura de libros indica que el mercado de librerías en Tucumán está poco desarrollado en comparación con otras regiones del país. La distribución de librerías registradas, según los datos de 2018 y actualizados en 2022, muestra una concentración desigual de estos establecimientos, reflejando la necesidad de una mayor expansión en la provincia.

Gráfico N°1: Cantidad de Librerías c/100.000 hab. en Argentina en 2022



Fuente: Encuesta Nacional de Consumo Culturales 2023 - Lectura de Libros

En el marco de la Encuesta Nacional de Consumos Culturales 2023 - Lectura de Libros (<https://shorturl.at/fquVvk>), se destacan ciertos hitos relevantes que permiten identificar oportunidades estratégicas dentro del sector librero en la región de Tucumán. Según el informe, *“el grupo etario más lector en Argentina corresponde a adolescentes de entre 13 y 17 años, con un 77% de participación en la lectura...”*. Este dato coincide con la etapa de educación formal, lo que explica la predominancia de géneros vinculados a intereses educativos, como narrativa, textos escolares y libros de historia.

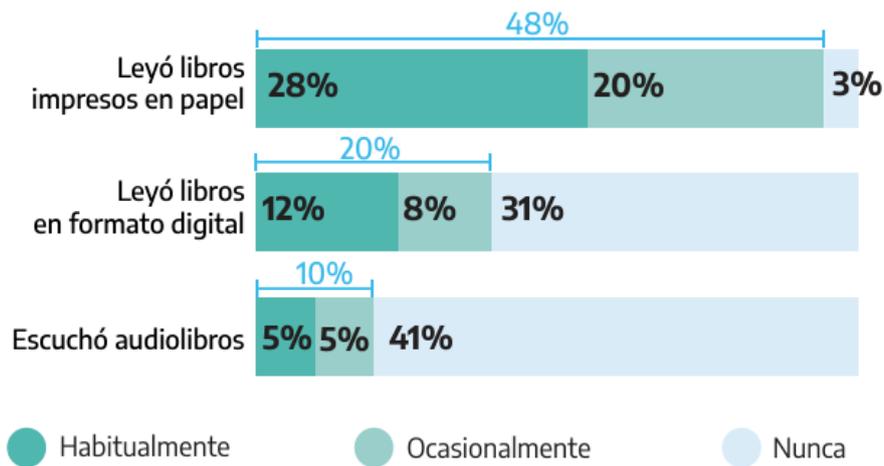
En cuanto al formato, se observa una clara preferencia por el papel. *“El 48% de la población argentina leyó libros en papel durante 2022, ya sea de manera habitual*



o esporádica...”. Este comportamiento es consistente en todos los grupos etarios, estratos socioeconómicos y regiones del país. En este sentido, el formato físico sigue manteniendo una posición dominante en el consumo literario.

Grafico N°2: Frecuencia de lectura, por tipo de soporte (2022)

Frecuencias de lectura, por tipo de soporte. 2022



Base: población total.

Fuente: Encuesta Nacional de Consumos Culturales - Lectura de Libros

El análisis regional también revela particularidades clave. “En la región del Noroeste Argentino (NOA), el 28% de la población lectora opta por **libros escolares**, siendo esta la segunda categoría más leída, sólo superada por la **narrativa** (46%)...”. Esta diferencia es significativa y sugiere un nicho de mercado que, hasta ahora, ha sido poco explotado en Tucumán. Mientras que librerías como Cúspide y Ateneo concentran gran parte de su oferta en géneros de ficción y narrativa, el segmento de libros escolares representa una oportunidad estratégica para captar la atención de un público con una demanda insatisfecha.



Considerando estos hallazgos, el enfoque en libros escolares podría posicionarse como un diferencial competitivo clave en el mercado tucumano. La creciente demanda en este género, especialmente en un contexto educativo donde la escolarización es obligatoria y las instituciones educativas juegan un rol central, sugiere que existe un potencial de mercado aún no plenamente aprovechado.

La escasa competencia directa en este nicho permite que nuevas propuestas enfocadas en libros escolares encuentren espacio para crecer sin enfrentarse de inmediato a la saturación del mercado que experimentan otros géneros como la narrativa. En este sentido, diversificar la oferta de las librerías locales hacia productos educativos no sólo respondería a una demanda latente, sino que también fortalecería la relación con instituciones escolares, docentes y familias, quienes son los principales actores en la adquisición de estos productos.

Entorno Interno

La librería *Libritos* se dedica a la comercialización de una amplia variedad de libros, que incluyen manuales, literatura, libros educativos, libros de idiomas y diccionarios. Sin embargo, su principal enfoque se encuentra en aquellos libros demandados por instituciones educativas y colegios durante las etapas formativas iniciales, tales como la educación primaria (de 1º a 6º grado), en asignaturas como lengua, matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales e inglés; la educación secundaria (de 1º a 3º año) con énfasis en inglés, química y física; y en los institutos privados de enseñanza del idioma inglés, con materiales orientados a los niveles A1 a C2 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER).



Una de las principales ventajas competitivas de *Libritos* es su enfoque especializado en este segmento de clientes, donde enfrenta una escasa competencia directa que comparta la misma focalización. No obstante, el proceso de compra de los libros escolares involucra la participación de tres actores clave, quienes influyen de manera determinante en la decisión final sobre dónde adquirir los libros. En primer lugar, está el docente, quien no solo selecciona el material que los estudiantes deben adquirir, sino que, en muchos casos, también recomienda la librería en la que se puede adquirir, ejerciendo una considerable influencia sobre los padres. En segundo lugar, se encuentra el estudiante, quien es el usuario final del producto, aunque su capacidad de decisión en el proceso de compra es limitada. Finalmente, está el padre o tutor, quien toma la decisión final sobre el lugar de compra, influenciado tanto por las recomendaciones del docente como por su conocimiento previo del mercado de librerías.

En cuanto al comportamiento del segmento en el que opera *Libritos* se caracteriza por una marcada estacionalidad, con un pico de demanda concentrado en los meses previos al inicio de clases, específicamente entre febrero y mayo. Este fenómeno genera un ciclo de ventas que sigue una curva ascendente y luego descendente, creando lo que gráficamente se asemeja a una "montaña", con un periodo de fuerte actividad seguido de una pronunciada caída en la demanda.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta el análisis del entorno externo e interno de la librería *Libritos*, es crucial implementar una estrategia comercial basada en las palancas de control de Robert Simmons para asegurar una gestión eficiente y un crecimiento sostenido, considerando tanto las oportunidades del mercado como los desafíos que enfrenta la empresa. Estas palancas permiten equilibrar la flexibilidad y el control,



elementos esenciales en un entorno competitivo y con alta estacionalidad como el que se describe.

Diagnóstico de la empresa y de su industria

La librería "Libritos" enfrenta el desafío de profesionalización como un paso crucial para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Este proceso requiere una evaluación integral de la organización, abordando tanto sus aspectos generales como específicos. Para realizar este diagnóstico, se recurrirá a herramientas ampliamente reconocidas en la investigación y administración de empresas, entre ellas, la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Cuadro N°1: Matriz FODA

	APROVECHAR	REDUCIR
INTERNO	<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elevado conocimiento de la industria - Gran capital relacional - Bajos costos estructurales - Buen posicionamiento geográfico - Amplia oferta de libros - Gran trayectoria 	<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canal de ventas único - Inexistencia de formalización de procesos - Falta de estructura formal - Falta de análisis de datos para toma de decisiones - Escaso desarrollo del mercado existente



EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca competencia existente - Productos con alto valor intrínseco - Mercado poco desarrollado localmente 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Baja rentabilidad económica - Productos sustitutos en auge - Temporada alta muy reducida - Costos elevados de estructura - Costos elevados de mercadería inmovilizada
----------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz no solo permite un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, sino que también facilita la formulación de estrategias concretas: Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas). Estas estrategias se diseñan para maximizar el aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas, mientras se mitigan las debilidades y se enfrentan las amenazas. Con este enfoque, "Libritos" podrá trazar un camino claro hacia la consolidación y el crecimiento en un mercado competitivo.

Cuadro N°2: Estrategias FO-FA-DO-DA

CUADRO DE ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES



EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS FO (EXITO)</p> <p>-DESARROLLAR EL MERCADO LOCAL RELACIONÁNDOSE CON LAS ESCUELAS MAS INFLUYENTES (SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO)</p> <p>-DESARROLLAR EL CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO RELACIONÁNDOSE CON LAS ESCUELAS MAS INFLUYENTES (SISTEMA DE CREENCIAS)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO (ADAPTACIÓN)</p> <p>FORMALIZAR PROCESOS PARA LOGRAR UN MAYOR CONTROL OPERATIVO DEL NEGOCIO (SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO)</p>
	AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS FA (REACCIÓN)</p> <p>DISMINUIR EL CONSUMO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS PROMOVRIENDO LAS VENTAJAS DEL LIBRO FÍSICO (SISTEMAS DE LÍMITES)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA (DEFENSA)</p> <p>DESARROLLAR UN MÉTODO PARA TOMAR DECISIONES BASADO EN DATOS (SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO)</p>

Fuente: Elaboración Propia



Relevamiento de Palancas de Simmons

Según Robert Simmons, las organizaciones son instrumentos diseñados para alcanzar metas específicas, como la fabricación de productos o la provisión de servicios. Sin embargo, las organizaciones también tienen una naturaleza multifacética. Además de ser sistemas estructurados para lograr objetivos, son sistemas sociales, formados por individuos que buscan satisfacer tanto necesidades personales como sociales. En este contexto, las dinámicas de poder e influencia dentro del grupo impactan los procesos internos de toma de decisiones. Las organizaciones también representan un conjunto de relaciones entre sus miembros, quienes intentan equilibrar su bienestar personal con los objetivos organizacionales.

La teoría de Simmons se sustenta en tres dinámicas organizativas esenciales, que reflejan diferentes facetas de una organización:

1. La dinámica de **crear valor**.
2. La dinámica de **desarrollar una estrategia**.
3. La dinámica de **la conducta humana**.

Estas dinámicas generan tensiones en la organización que deben gestionarse y equilibrarse para mantener un control efectivo sobre la estrategia comercial. Este control no solo busca garantizar la implementación de planes, sino también gestionar la tensión inherente entre la innovación creativa y el logro de metas predecibles, con el objetivo de convertir ambas en crecimiento rentable.

Para gestionar estas tensiones, Simmons propone las **cuatro palancas de control**:



1. **Sistemas de Creencias:** Establecen la misión, visión y valores de la empresa para inspirar a los empleados. Promueven el compromiso y guían el comportamiento hacia oportunidades estratégicas alineadas con los objetivos de la organización.

2. **Sistemas de Límites:** Definen lo que no está permitido dentro de la organización, estableciendo reglas y restricciones claras para evitar riesgos y comportamientos indeseados, protegiendo los límites éticos y estratégicos.

3. **Sistemas de Control Diagnóstico:** Miden el rendimiento organizacional a través de indicadores clave, comparando los resultados reales con los objetivos. Ayudan a monitorear y corregir desviaciones en el cumplimiento de metas predefinidas.

4. **Sistemas de Control Interactivo:** Facilitan el diálogo constante entre la alta dirección y los empleados sobre los desafíos y oportunidades emergentes. Promueven la innovación y el aprendizaje organizacional mediante el intercambio continuo de información clave.

Cada una de estas palancas desempeña un rol crucial en el manejo de la tensión entre innovación y control. Los **sistemas de creencias** y los **sistemas interactivos** abren el espacio de oportunidades, promoviendo la creatividad y motivando a los empleados. En contraste, los **sistemas de límites** y los **sistemas de control diagnóstico** limitan y concentran los esfuerzos, asegurando que las acciones se alinean con los objetivos estratégicos, y supervisan el rendimiento para alcanzar metas predecibles. Estas cuatro palancas funcionan de manera interrelacionada, proporcionando una guía integral para el proceso estratégico de la organización, equilibrando tanto la innovación como el control para alcanzar un crecimiento sostenible.

Grafico N°3: Palancas de Control



Fuente: “Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal.”

Para relevar la existencia de estos sistemas en la empresa se tuvo en cuenta una serie de preguntas a responder y las respuestas obtenidas en base a las entrevistas realizadas, teniendo en cuenta ciertas aclaraciones

Cuadro N°3: Preguntas y respuestas de entrevistas con socios

Pregunta General	Aclaraciones	Respuesta
1. ¿La organización tiene una visión, misión y valores claramente definida que inspire a los integrantes de la empresa?	Refleja el sistema de creencias, estableciendo un propósito	La organización no tiene definido de manera formal ninguna de estas



	claro para alinear esfuerzos.	
2. ¿Se fomenta el compromiso con los objetivos estratégicos basados en misión, visión y valores?	Explora el nivel de alineación de los empleados con los objetivos estratégicos.	No se promueve ningún compromiso formal con objetivos estratégicos.
3. ¿Se utilizan indicadores de rendimiento y métricas específicas para evaluar el éxito y la eficacia de las operaciones comerciales?	Este enfoque es parte del sistema de control y diagnóstico, que permite monitorear el desempeño y realizar ajustes estratégicos.	No se utiliza ningún tipo de indicador, el hijo pretende realizar tableros de controles donde se especifican métricas de éxito de la parte comercial.
4. ¿La dirección fomenta una cultura basada en valores que motive la innovación?	Refleja cómo el sistema de creencias influye en la cultura organizacional.	No se promueve una cultura basada en valores, limitando la motivación para innovar.



<p>5. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas del rendimiento organizacional y se analizan los resultados en relación con los objetivos estratégicos establecidos?</p>	<p>Esto se alinea con el sistema de control diagnóstico, asegurando que la organización se mantenga enfocada en sus metas y pueda adaptarse según sea necesario.</p>	<p>Se lleva a cabo una breve observación a los resultados obtenidos en el año gracias a que el hijo realiza un simple estado de resultado.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas realizadas con los socios revelan que tanto los sistemas de creencias como los de control y diagnóstico están prácticamente ausentes en la organización. La falta de formalización en aspectos fundamentales del negocio, como la definición de visión, misión y valores, limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y coherentes. Además, la carencia de indicadores de rendimiento y de revisiones periódicas de los resultados dificulta la identificación de oportunidades de mejora y la adaptación a las condiciones del mercado. Esta situación no solo obstaculiza la innovación, sino que también impide que la empresa aproveche su potencial de crecimiento. Es crucial que la organización considere la implementación de estos sistemas para estructurar sus operaciones, mejorar su rendimiento y establecer una base sólida para el futuro, de caso contrario se prevé una muerte de la organización.



Palanca de Creencias

Actualmente, la librería se encuentra en un desarrollo embrionario de esta palanca, lo que la convierte en un momento clave para establecer una cultura organizacional sólida. Este proceso se ha llevado a cabo mediante una entrevista con los dueños, Emilio y Emilia, quienes han proporcionado información valiosa sobre las creencias y valores que desean promover en la empresa.

La importancia de esta palanca radica en su capacidad para guiar el comportamiento y las decisiones de todos los miembros de la organización, fomentando un ambiente cohesivo que refuerce los objetivos estratégicos. Al tener creencias y valores claramente definidos, la librería puede cultivar una cultura de compromiso, innovación y responsabilidad, lo que no solo beneficiará a los empleados, sino también a los clientes, proveedores y la comunidad en general.

En el marco de las palancas de control propuestas por **Simmons**, se presenta una metodología para desarrollar la palanca de creencias en una organización. La misma se resume en:

1. Identificación de Creencias Clave

Pregunta clave ¿Qué creencias creen que son fundamentales para el éxito de la librería?

Respuesta: Promover la excelencia en el servicio, la educación y la responsabilidad social, y la sostenibilidad.

2. Definición de Visión, Misión y Valores

Pregunta: ¿Cuál es el propósito fundamental de nuestra librería y qué impacto queremos tener en la comunidad y en la industria?



Visión: "Ser la empresa líder en comercialización de libros escolares, con impacto positivo en la educación y el medio ambiente."

Misión: "Liderar el mercado de libros escolares en el NOA, ofreciendo excelencia operativa y un servicio de calidad."

Valores:

- Fomentar la Educación: Facilitamos el acceso a libros y conocimientos, contribuyendo al bienestar de nuestra comunidad.
- Brindar Excelencia en el Servicio: Ofrecemos una experiencia excepcional a nuestros clientes, aprendiendo de proveedores y competidores para mejorar continuamente.
- Promover Sostenibilidad y Ética: Adoptamos prácticas responsables que respetan el medio ambiente, construyendo relaciones de confianza y transparencia.
- Impulsar Innovación y Adaptabilidad: Nos adaptamos a los cambios del mercado y valoramos nuevas ideas para enriquecer nuestro servicio.

3. Declaración de Cultura

Pregunta: ¿Cómo queremos que se sientan nuestros empleados y clientes al interactuar con nuestra librería?

Respuesta: En nuestra librería, cultivamos un entorno inclusivo y colaborativo centrado en la educación y la responsabilidad social. Nos guiamos por:

- Compromiso con la Educación: Facilitamos el acceso a libros y conocimientos.



- Excelencia en el Servicio: Ofrecemos experiencias excepcionales y aprendemos de nuestros socios.
- Sostenibilidad y Ética: Adoptamos prácticas responsables que construyen confianza.
- Innovación y Adaptabilidad: Valoramos nuevas ideas para mejorar nuestro servicio.

Aspiramos a ser líderes en la comercialización de libros escolares en el NOA, generando un impacto positivo en la educación y el medio ambiente.

Palanca de Control y Diagnóstico

Robert Simmons describe el control diagnóstico como un sistema formal que ayuda a los gerentes a monitorear el desempeño organizacional, comparando los resultados reales con los objetivos establecidos. Este control se basa en el uso de KPIs y métricas para identificar desviaciones y hacer ajustes cuando sea necesario. Simmons subraya que es crucial mantener la eficiencia y alinear las actividades diarias con las metas estratégicas a largo plazo. Sin embargo, advierte que debe complementarse con otras palancas de control para evitar un enfoque exclusivo en los resultados y no en los procesos o la adaptación al cambio.

Estrategias propuestas y variables críticas de rendimiento

En su libro “Lever of control” Robert Simmons nos dice *“Los sistemas de control y diagnóstico intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Llamaré a estas variables de resultado variables críticas de rendimiento.”* Logrando un primer acercamiento teórico de la función que tiene esta palanca.



Por otro lado, también nos dice “...las variables críticas de rendimiento son aquellos factores que deben alcanzarse o implementarse para que la estrategia propuesta de la empresa tenga éxito. Una forma de descubrir estas variables es imaginar que una estrategia fracasó y luego preguntarse qué factores se identificaron como causas de este fracaso. Las variables críticas de rendimiento influyen en la probabilidad de alcanzar metas con éxito (un criterio de eficacia) o brindan el mayor potencial para ganancias marginales con el tiempo (un criterio de eficiencia). Así, la eficacia y la eficiencia son los criterios principales para la selección de medidas usadas en los sistemas de control y diagnóstico (Anthony 1988, 34).”, logrando que el lector tenga una definición específica sobre variables críticas de rendimiento y que estas pueden influir en un criterio de eficacia o de eficiencia.

Relevamiento del nivel de desarrollo de esta palanca en la empresa

A la hora de hablar de sistema de control y diagnóstico uno de los puntos más importante a desarrollar es la captación de datos que permitan, justamente, visualizar dicha variable crítica de rendimiento (VCR). Si bien la empresa si realiza la captación de estos datos no lo realiza con el fin de evaluar estas variables críticas de rendimiento simplemente lo realiza por el mero hecho de que facilitan la gestión tanto comercial como administrativa. Se observa también una falta de definición de dichas variables críticas de rendimiento que logran el éxito y el crecimiento sostenido de dicha empresa durante un tiempo considerable.

A continuación, se definen las variables críticas de rendimiento o factores clave de éxito que se acordaron de una reunión con los dueños junto con su indicador correspondiente, es decir, la herramienta que se utilizará para medir estos VCR. Estas se



concentran en el área comercial las cuales nos indican el desempeño cuantitativo del área.

Factores Claves de Éxito

Cuadro N°4: Factores Claves de Éxito

Factor Clave de Éxito del Área	Descripción	KPI	Fórmula
FCE de Ventas	Ingresos del periodo	Facturación total	Facturación Total = \sum (Precio Unitario \times Cantidad de libros vendidos)
FCE de Ventas	Cumplimiento del objetivo de ventas	Progreso de facturación	Progreso hacia la Meta = $(\text{Facturación actual} / \text{Meta de facturación}) \times 100$
FCE de Ventas	Ventas por período de tiempo	Distribución de la facturación mensual y diaria.	Comparación diaria y mensual del monto total de ventas realizadas
FCE de Ventas	Volumen de ventas	Cantidad de libros vendidos	Cantidad de Libros Vendidos = \sum (Libros vendidos en un periodo)
FCE de Ventas	Optimización del precio de venta	Precio promedio de libro vendido	Precio Promedio = Facturación Total / Cantidad de Libros Vendidos



FCE de Ventas	Atractivo por categoría de productos	Categoría más vendida	Comparación entre las categorías de productos para determinar cuál contribuye más a las ventas totales
---------------	--------------------------------------	-----------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber definido las VCR se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las bases de datos existentes con el fin de verificar si se disponía de la información necesaria para calcular los indicadores clave de rendimiento (KPI) definidos para el área comercial.

Durante este proceso, se identificaron varios problemas, entre ellos registros incompletos y datos inconsistentes, lo que impedía obtener un panorama preciso del desempeño de la librería. Dado que la calidad y la completitud de los datos son fundamentales para la correcta implementación de los indicadores, se procedió a realizar un trabajo de depuración de la base de datos.

Este proceso incluyó la revisión, corrección y, en algunos casos, la recolección de la información faltante, con el objetivo de asegurar la integridad de los datos.

Una vez que la base de datos fue ajustada y validada, se procedió al desarrollo de un **dashboard interactivo** utilizando la herramienta Power BI.

Grafico N°4: Dashboard Interactivo de VCR



Fuente: Elaboración Propia

Este dashboard tiene como propósito mostrar de manera visual y dinámica cada uno de los KPI asociados al área comercial, tales como la facturación total, el progreso hacia las metas de facturación, la distribución de las ventas diarias y mensuales, entre otros. La visualización de estos indicadores en tiempo real no solo facilita el seguimiento del desempeño comercial, sino que también permite una toma de decisiones más ágil y basada en datos confiables.

El dashboard ofrece la posibilidad de realizar análisis detallados por períodos de tiempo, identificar tendencias de ventas y detectar posibles áreas de mejora en la gestión comercial. Esto contribuye a la implementación efectiva de las **palancas de control y diagnóstico**, proporcionando una herramienta fundamental para monitorear las **variables críticas de rendimiento (VCR)** y garantizar que se logren los objetivos estratégicos de la librería.



Recomendaciones

Para continuar con el proceso de profesionalización iniciado, se recomienda formalizar los procesos operativos clave mediante la elaboración de manuales, cursos, programas y organigramas que definan funciones, tareas y jerarquías, lo cual permitirá reducir la improvisación y aumentar la eficiencia. Al mismo tiempo, se sugiere consolidar la cultura organizacional recientemente definida, asegurando que los valores, la misión y la visión sean compartidos por todos los integrantes y se reflejen en el día a día de la empresa. Es crucial mantener y perfeccionar el sistema de control diagnóstico, utilizando datos confiables y KPIs para evaluar resultados, corregir desvíos y alinear las acciones con los objetivos estratégicos. Asimismo, se recomienda fomentar un sistema de control interactivo que habilite instancias periódicas de diálogo entre los fundadores y otros actores relevantes, promoviendo una gestión colaborativa, abierta al aprendizaje y centrada en la mejora continua. Por último, es fundamental que los dueños accedan a instancias de formación en gestión empresarial o, en su defecto, deleguen parte de la operación en perfiles profesionales, lo que permitirá reducir la dependencia de decisiones intuitivas y favorecer una gestión basada en conocimiento técnico y visión de largo plazo.

Conclusiones

La investigación realizada permitió evidenciar con claridad la necesidad urgente de profesionalizar a Libritos, una empresa familiar que, si bien cuenta con un fuerte conocimiento del negocio y una sólida trayectoria comercial, presenta debilidades estructurales que limitan su crecimiento sostenible. Entre los principales problemas



detectados se destacan la informalidad en la toma de decisiones, la falta de procesos estandarizados, la carencia de planificación estratégica y la ausencia de indicadores que permitan evaluar objetivamente el desempeño.

La aplicación del modelo de palancas de control de Simons resultó fundamental para estructurar una propuesta viable de transformación. Se logró definir formalmente la visión, misión, valores y cultura organizacional, construyendo así un sistema de creencias que guía la conducta interna. Además, se identificaron las variables críticas de rendimiento del área comercial, desarrollando un tablero de control interactivo que permite visualizar en tiempo real los principales indicadores (KPIs), mejorando significativamente la capacidad de análisis y toma de decisiones. Todo esto demuestra que la profesionalización no solo es necesaria, sino también posible y alcanzable, a partir de la voluntad de cambio y la incorporación progresiva de herramientas de gestión.

Bibliografía

- Bass, B. M. (1985). *Liderazgo: Más allá de las expectativas*. Free Press.
- Chittoor, R., & Das, R. (2007). Profesionalización de la gestión y desempeño en la sucesión: Un vínculo vital. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
- Fayol, H. (1949). *Administración general e industrial*. Pitman.
- Galbraith, J. R. (2002). *Diseño de organizaciones: Una guía ejecutiva para la estrategia, estructura y procesos*. Jossey-Bass.



- Handler, W. C. (1994). Sucesión en empresas familiares: Una revisión de la investigación.
- Mintzberg, H. (1979). La estructuración de las organizaciones: Una síntesis de la investigación
- Parmenter, D. (2015). Indicadores clave de rendimiento: Desarrollar, implementar y usar KPIs ganadores (3ª ed.). Wiley.
- Simmons, R. (1995). Palancas de control: Cómo los gerentes usan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica. Harvard Business School Press.