



Propuesta de Herramientas de Control de Gestión para el Canal Digital de Grupo ObraMax

Argañaraz Valentina – González Aylén - López Vera Lourdes – Ruiz Azul Fernanda - Sanchez Dario

Maximiliano - Vazquez Benjamin

valeargaz@gmail.com - aylen.gonz@gmail.com - azulferruiz13@gmail.com -

benvazquez21@gmail.com - lourdeslopezv00@gmail.com - sanchezmaxi216@gmail.com



Resumen

El control de gestión nos brinda herramientas muy importantes para aplicar en la administración de las empresas ya que puede generar una mejora y eficiencia para cumplir con los objetivos. En este trabajo de investigación nos vamos a enfocar en una empresa que se dedica a la venta al por mayor de materiales para la construcción. A fin de confidencialidad vamos a usar un nombre ficticio “Grupo ObraMax S.A”

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis y la mejora del sistema de control de gestión del Canal Digital de Grupo ObraMax S.A., una empresa líder en la venta mayorista de materiales para la construcción y electricidad, con más de 20 años de trayectoria en el NOA. La firma cuenta con una amplia red de sucursales físicas y un canal e-commerce en crecimiento, que representa un pilar estratégico para su expansión y modernización.

La situación problemática identificada radica en que el Canal Digital orienta su gestión principalmente a indicadores financieros como facturación mensual, ticket promedio y gastos operativos, dejando de lado métricas no financieras que reflejen la innovación, la eficiencia de procesos y la experiencia del cliente. Esta limitación genera una desconexión entre la estrategia digital y los mecanismos de control, dificultando la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas, por lo tanto, el objetivo general del trabajo es proponer herramientas y mecanismos de control de gestión que fortalezcan la coherencia entre la estrategia digital del Canal y los indicadores de desempeño, promoviendo una gestión más integral y orientada a resultados. La metodología aplicada se enmarca en un enfoque mixto y de investigación-acción, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes y jefes del Canal Digital, además del análisis de documentos internos y registros de desempeño. Esta triangulación permitió identificar patrones, debilidades y oportunidades de mejora dentro del sistema de control actual.

Entre los principales resultados obtenidos, se determinó que la empresa posee un sistema de control diagnóstico limitado a resultados financieros, con escasa integración tecnológica y sin mecanismos formales de retroalimentación estratégica. Frente a ello, se desarrollaron propuestas concretas de mejora, entre las que destacan: la incorporación de un presupuesto de ventas proyectado para fortalecer la planificación y el control operativo, la reformulación de la misión, visión y valores, orientándose hacia una cultura de aprendizaje, innovación y gestión basada en datos, el diseño de un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral con indicadores financieros y no financieros, la construcción de una Matriz de Impacto Estratégico para priorizar iniciativas con mayor retorno organizacional.

En conjunto, estas herramientas permiten al Canal Digital de Grupo ObraMax avanzar hacia un modelo de control de gestión integral, donde la estrategia, la cultura y la información se articulen de manera coherente. La implementación de las propuestas favorecerá la toma de decisiones basada en evidencia, el desarrollo sostenible del canal digital y una visión de crecimiento alineada con los objetivos globales de la organización.

Palabras Clave: Control de gestión - Palancas de control - E-commerce - Indicadores - Cuadro



Mando integral - Mapa Estratégico.

Introducción

En el competitivo y cambiante sector de la construcción, caracterizado por una constante evolución en las demandas del mercado y un entorno altamente competitivo, la eficiencia operativa se presenta como un factor clave para la sostenibilidad y el éxito empresarial.

Grupo ObraMax S.A. representa a una organización líder en el rubro de la construcción y ferretería del Noroeste Argentino. Con más de seis décadas de trayectoria en el mercado, la compañía inició sus actividades en la ciudad de San Miguel de Tucumán como un emprendimiento familiar dedicado a la venta de artículos para el hogar y materiales básicos de construcción. A lo largo de los años, logró consolidarse como un grupo empresarial de referencia regional, reconocido por su capacidad de adaptación, crecimiento sostenido y compromiso con la calidad de sus productos y servicios.

La empresa desarrolla su actividad principal en la comercialización mayorista y minorista de materiales para la construcción, electricidad, sanitarios y herramientas, atendiendo tanto a clientes particulares como a corralones y empresas del sector. Su modelo de negocio combina una amplia red de sucursales físicas distribuidas en las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Catamarca con un canal digital en expansión, que busca potenciar la experiencia de compra a través del comercio electrónico. Actualmente, la organización cuenta con más de 800 colaboradores y se posiciona como una de las compañías más importantes del NOA en su rubro.

En los últimos años, la empresa ha avanzado en su proceso de transformación digital, incorporando plataformas tecnológicas para mejorar la gestión comercial y la atención al cliente. Sin embargo, este crecimiento evidenció una situación problemática vinculada a la gestión y control del desempeño en el canal digital. El sistema de control vigente se centra mayormente en indicadores financieros como la facturación mensual o el ticket promedio, dejando en un segundo plano variables estratégicas relacionadas con la innovación, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Esta limitación genera una brecha entre la estrategia declarada y las acciones de gestión cotidianas, afectando la capacidad de la organización para evaluar de manera integral su desempeño digital.

Frente a este contexto, el presente trabajo tiene como propósito analizar el sistema de control de gestión del Canal Digital de Grupo ObraMax y proponer herramientas que contribuyan a alinear la estrategia digital con los indicadores de desempeño, favoreciendo una gestión más eficiente, integral y orientada a resultados sostenibles en el tiempo.

Situación Problemática

En el Canal Digital de Grupo ObraMax, la gestión del desempeño se concentra principalmente en indicadores financieros, como facturación mensual, ticket promedio y gastos operativos. Esta visión limitada genera síntomas evidentes en aspectos estratégicos importantes, como la innovación, la eficiencia de los procesos y la experiencia del cliente, carecen de métricas y mecanismos de seguimiento. Como resultado, se dificulta que la



dirección y los equipos operativos puedan transformar la estrategia digital en acciones concretas de gestión y mejora continua.

Estas manifestaciones reflejan causas claras como el predominio de indicadores financieros sobre indicadores no financieros, la ausencia de un sistema integral de control que abarque todas las dimensiones de la estrategia digital y la desconexión entre la estrategia declarada y los aspectos realmente medidos. Esta combinación provoca una brecha entre la planificación estratégica y la realidad operativa, limitando la capacidad de monitorear y evaluar el desempeño de manera objetiva.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es actualmente el sistema de control de gestión que se utiliza en el Canal Digital de la organización ?
2. ¿Qué aspectos de la misión, visión y valores del Canal Digital no están siendo considerados en el sistema de control vigente?
3. ¿Qué limitaciones presenta el sistema de control de gestión actual para reflejar los objetivos estratégicos del Canal Digital?

Objetivo General

Proponer herramientas y mecanismos de control de gestión que contribuyan a mejorar la alineación entre la estrategia digital del Canal Digital y los indicadores de desempeño, promoviendo una gestión más eficaz y orientada a resultados.

Objetivos Específicos

- Identificar cómo está estructurado actualmente el sistema de control de gestión en el Canal Digital de Grupo ObraMax y qué indicadores utiliza.
- Determinar los aspectos de la misión, visión y valores que no se encuentran contemplados en el sistema de control actual.
- Describir las brechas y limitaciones del sistema de control de gestión en relación con la alineación entre la estrategia digital y los indicadores.

Marco Metodológico

El presente trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cualitativo permitirá explorar en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas de los responsables del Canal Digital, identificando brechas y oportunidades de mejora en la gestión. Por su parte, el enfoque cuantitativo se centrará en el análisis descriptivo de los indicadores financieros y operativos, con el fin de complementar



la comprensión del sistema de control y brindar un contexto objetivo a los hallazgos cualitativos.

El diseño metodológico adoptado corresponde a una investigación-acción, ya que busca no solo describir la situación actual del sistema de control de gestión, sino también generar propuestas de mejora que contribuyan a su fortalecimiento y a una mayor coherencia con la estrategia digital de la organización.

Para la recolección de datos se realizarán entrevistas semiestructuradas a gerentes y jefes del Canal Digital, con el propósito de obtener información detallada sobre la gestión actual y las percepciones de los actores involucrados. De manera complementaria, se llevará a cabo una revisión documental de registros internos y de los indicadores de desempeño actualmente utilizados, junto con un análisis descriptivo de los datos financieros y operativos.

El análisis de la información se realizará a través de un análisis temático, identificando categorías, patrones y relaciones en los datos obtenidos.

Marco Teórico

El control de gestión constituye un proceso esencial mediante el cual la dirección de una organización asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos estratégicos. Su función principal es garantizar la congruencia de metas, es decir, que las acciones individuales de los miembros de la organización contribuyan al cumplimiento de los fines globales (Anthony & Govindarajan, 2008).

Ahora bien, para que esa congruencia sea posible, la estrategia y la estructura deben estar articuladas con el sistema de control de gestión. La estrategia de la empresa influye en el diseño organizacional, y este, a su vez, condiciona la manera en que se implementan los mecanismos de control. En el caso del Canal Digital de Grupo ObraMax, la organización se estructura como una gerencia propia con jefaturas por marca y equipos responsables de áreas clave como facturación, marketing y logística. Sin embargo, el sistema de información que sostiene estas operaciones presenta fragmentación, ya que funciona sobre plataformas heterogéneas sin integración plena. Esta característica genera dificultades para consolidar datos y limita la confiabilidad de los reportes, lo que repercute directamente en la efectividad del control de gestión.

En este contexto, resulta pertinente considerar el modelo de palancas de control desarrollado por Simons (1995). Dicho enfoque plantea que las organizaciones combinan cuatro mecanismos: el sistema de creencias, que transmite la misión y los valores; el sistema de límites, que establece reglas de comportamiento; el sistema de control diagnóstico, que mide el cumplimiento de metas mediante indicadores clave; y el sistema interactivo, que fomenta la comunicación y el aprendizaje estratégico. Al observar la situación del Canal Digital, se advierte que el sistema de creencias se encuentra formalizado en la misión, visión y valores, y que existen límites operativos básicos. Sin embargo, el control diagnóstico se



centra casi exclusivamente en indicadores financieros, mientras que el sistema interactivo se manifiesta débil debido a la falta de instancias formales de retroalimentación y diálogo estratégico.

Frente a estas limitaciones, el Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996) se presenta como un marco teórico adecuado para avanzar hacia un control más integral. Este modelo propone cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La experiencia del Canal Digital muestra que la gestión se concentra en la primera perspectiva, dejando en un segundo plano aspectos críticos como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación tecnológica. La construcción de un mapa estratégico permitiría entonces visibilizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos de cada perspectiva y, a la vez, comunicar con mayor claridad cómo cada acción contribuye a la estrategia global.

El análisis FODA realizado aporta una visión complementaria que confirma la necesidad de un sistema de control más equilibrado. Entre las fortalezas se destacan la cultura organizativa joven y flexible, mientras que las oportunidades se vinculan con el crecimiento del eCommerce en Argentina. Sin embargo, también se observan debilidades como la fragmentación de los sistemas de información y la ausencia de indicadores no financieros, además de amenazas asociadas a la inestabilidad macroeconómica. Estos factores refuerzan la idea de que el control actual resulta limitado para acompañar la estrategia digital de la organización.

En síntesis, el marco teórico permite comprender cómo las herramientas conceptuales disponibles —desde las palancas de control hasta el Cuadro de Mando Integral y el FODA— ofrecen un sustento adecuado para analizar las limitaciones del sistema vigente en el Canal Digital de ObraMax. Asimismo, fundamenta la necesidad de formular propuestas que integren procesos, estructura, información, incentivos y cultura, de modo que la estrategia digital pueda transformarse en resultados medibles y sostenibles.

Aplicación

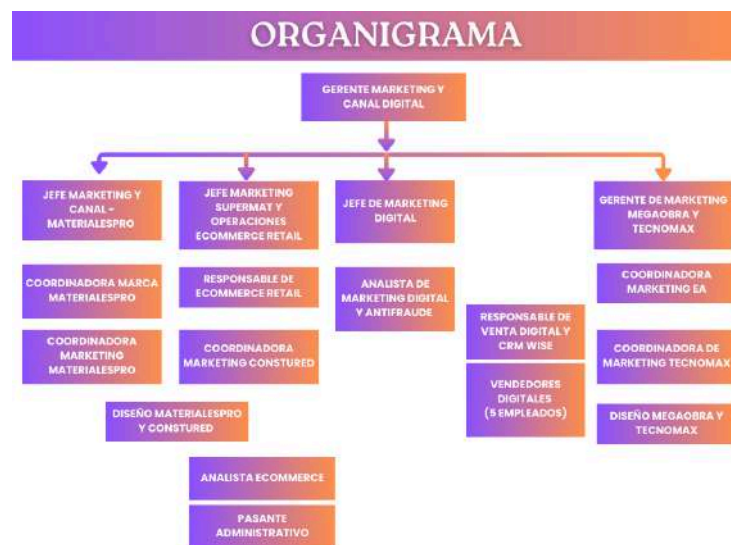
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

1. Diseño organizacional

En Grupo ObraMax, el Canal Digital se estructura como una gerencia propia, lo que refleja la importancia estratégica asignada a la comercialización online dentro del grupo empresarial. La Gerencia del Canal Digital centraliza las definiciones estratégicas y coordina las operaciones, mientras que bajo su supervisión se ubican las jefaturas de cada una de las marcas comerciales (ConstruRed, MegaObra, MaterialesPro y TecnoMax). Estas jefaturas gestionan equipos responsables de las funciones principales: facturación, atención al cliente digital, marketing y comunicación online, análisis de datos, gestión de stock y despacho.

Este diseño responde a lo que Anthony y Govindarajan clasifican como una estructura funcional con elementos de unidad de negocio: existe una dirección centralizada que define lineamientos estratégicos, pero cada marca mantiene cierto grado de autonomía para responder a las particularidades de sus mercados y sistemas informáticos. La arquitectura combina, por lo tanto, centralización estratégica y especialización operativa.

Imagen n°1: Organigrama OBRAMAX



Fuente: elaboración propia

2. Sistema de información:

El Canal Digital utiliza un conjunto heterogéneo de plataformas de gestión, entre las que se encuentran SAP, Delete, Presea, Wise CRM, un sistema intermedio para MaterialesPro y el Order Management System (OMS). Cada una cumple funciones específicas (facturación, stock, pedidos, reclamos), aunque la falta de integración genera fragmentación de la información y dificultades para consolidar reportes de gestión.

Si bien esta diversidad permite adaptar cada sistema a las necesidades de cada marca, desde la perspectiva del control de gestión representa una limitación en términos de confiabilidad y oportunidad de la información, lo que reduce la efectividad de los procesos de retroalimentación.

3. Sistema de evaluación del desempeño e incentivos:

En términos de control, el Canal Digital opera principalmente bajo objetivos mensuales de ventas y facturación.

La evaluación de desempeño se mide en función del cumplimiento de estas metas numéricas.



En cuanto a incentivos, sólo los vendedores digitales que atienden a clientes a través de WhatsApp cuentan con un esquema de comisiones variables por venta, mientras que el resto del personal no dispone de incentivos diferenciados.

Este esquema coloca el énfasis en un control de tipo diagnóstico (Simons), con indicadores cuantitativos claros, aunque con oportunidades de mejora en materia de motivación y sistemas de incentivos que fortalezcan la alineación conductual.

MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Estructura organizativa: La empresa opera bajo una estructura funcional, en la cual cada área tiene responsabilidades específicas: administración, comercial, logística y canal digital. El área de eCommerce depende directamente de la gerencia general y se coordina transversalmente con logística (para la confirmación de stock y entregas), administración (para facturación y pagos) y comercial (para precios y promociones).

Esta estructura permite mantener el control centralizado, pero también genera dependencia de las áreas físicas, lo que limita la autonomía del Canal Digital para dar respuestas rápidas al cliente en un mercado que exige agilidad y flexibilidad.

Sistema de control financiero: Actualmente, el sistema de control financiero del Canal Digital se centra en reportes mensuales de facturación y ticket promedio, contrastados con los objetivos definidos por la gerencia. Este mecanismo cumple la función diagnóstica en términos económicos, pero resulta insuficiente para evaluar si el área avanza efectivamente hacia la visión digital de la empresa. La ausencia de indicadores no financieros (clientes, procesos, innovación) genera una visión parcial del desempeño y limita la utilidad del sistema de control de gestión.

Estrategia de la organización: La estrategia general de ObraMax combina la fortaleza de su red de tiendas físicas regionales con el crecimiento del canal eCommerce. El propósito del área digital —“revolucionar la compra de materiales desde tu casa a un click”— refleja la intención de innovar y diversificar los canales de venta. Sin embargo, la estrategia no está plenamente traducida en mecanismos de control, dado que se priorizan resultados financieros inmediatos en lugar de medir el cumplimiento de objetivos estratégicos vinculados a innovación, logística a medida y orientación al cliente.

Cultura organizativa: La cultura del Canal Digital de Grupo ObraMax se caracteriza por un equipo joven, con un clima dinámico, colaborativo y flexible, aunque atravesado por la exigencia e inmediatez propia de la operatoria digital. La comunicación es cercana e informal, lo que genera integración, pero también dificultades de registro y trazabilidad en los procesos administrativos.

El liderazgo centralizado asegura alineación con la gerencia, aunque limita la autonomía del área para innovar. La cohesión del equipo se refuerza con prácticas como charlas mensuales



de resultados y celebraciones de cumpleaños, junto con mecanismos de disciplina como el control digital de asistencia con sanciones por incumplimientos.

En cuanto al desarrollo de competencias, las capacitaciones no responden a un plan estructurado y dependen de la iniciativa individual. Los valores institucionales —Consistencia, Coherencia y Convicción (3C)— están formalmente declarados, pero en la práctica conviven con una cultura de informalidad y fuerte orientación a resultados.

Desde la perspectiva del control de gestión, esta combinación aporta dinamismo, aunque la falta de formalización cultural puede generar brechas entre la estrategia declarada y la gestión cotidiana

Entorno: El entorno del sector construcción y retail en Argentina se caracteriza por una alta competencia, fluctuaciones macroeconómicas e inflación, lo que afecta la demanda y los costos. Al mismo tiempo, existe una oportunidad de crecimiento del eCommerce en el país, impulsada por cambios en los hábitos de consumo y el uso masivo de canales digitales. En este contexto, ObraMax debe avanzar hacia la integración de sistemas y el diseño de indicadores estratégicos que fortalezcan su posición en el mercado.

Las cuatro palancas de control

Sistema de Creencias

En el Canal Digital de Grupo ObraMax se encuentran formalizados y comunicados su propósito, visión y valores, que constituyen la base del sistema de creencias y orientan el accionar del área:

Misión: Facilitar la compra de materiales para la construcción y remodelación a través de un canal digital accesible, confiable y seguro, integrando la experiencia online con la logística de nuestras sucursales físicas. Nuestro compromiso es ofrecer una atención cercana y soluciones innovadoras que permitan a cada cliente adquirir lo que necesita de manera ágil, desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Visión: *"Consolidarnos como el primer home center 100% digital del país, reconocido por la innovación en servicios, la personalización de la experiencia del cliente y una logística a medida que garantice compras rápidas, cómodas y seguras desde cualquier dispositivo."*

Valores: El Canal Digital de Grupo ObraMax se sostiene en un sistema de creencias que da forma a su cultura y orienta su manera de actuar. Sus valores constituyen la base que guía cada proceso, decisión y experiencia, impulsando la transformación digital con solidez y propósito.

- **Consistencia:** mantiene estabilidad y confianza en todos sus procesos digitales, asegurando experiencias ágiles, predecibles y seguras.



- **Coherencia:** garantiza que lo que comunica se cumpla en la práctica, fortaleciendo su credibilidad y construyendo relaciones de confianza.
- **Convicción:** trabaja con compromiso y pasión por la transformación digital, impulsando la innovación y el crecimiento continuo.

Sistema de Límites

En el Canal Digital de Grupo ObraMax, si bien no existe un manual formal de procedimientos o un código escrito, se identifican límites operativos claros que regulan la actividad y aseguran la confiabilidad del proceso de ventas online. Entre ellos se destacan:

- Confirmación de stock previo a la facturación, que garantiza que ningún pedido sea procesado sin la validación de la sucursal física, evitando conflictos con clientes.
- Restricción mediante el sistema OMS, que actúa como intermediario y permite avanzar únicamente con pedidos previamente aprobados por las sucursales.
- Plazos máximos de facturación, que establecen que ningún pedido puede permanecer sin facturar más de 48 horas.
- Cumplimiento estricto del calendario de promociones y publicaciones, lo que asegura coherencia entre lo comunicado al cliente y la disponibilidad real de los productos.

A estos mecanismos se suma un sistema de control de asistencia y sanciones aplicado al personal del área, que busca reforzar la disciplina y la responsabilidad mediante registros digitales y medidas correctivas en caso de incumplimientos.

Sistema de Control Diagnóstico

Se basa en el seguimiento y análisis de indicadores clave de desempeño (KPI), permitiendo evaluar si los resultados obtenidos están alineados con los objetivos estratégicos y facilitando la corrección de desvíos.

El sistema de diagnóstico en el Canal Digital de ObraMax se centra actualmente en indicadores financieros básicos:

- Facturación mensual.
- Ticket promedio de ventas.
- Gastos asociados (parciales).

Estos indicadores son monitoreados a través de dashboards simples y permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia.

No obstante, este sistema es insuficiente, ya que no incluye métricas vinculadas a los clientes (satisfacción, reclamos, recurrencia), a los procesos (tiempos de entrega, errores en facturación), ni al aprendizaje organizacional (capacitación digital, adaptación tecnológica).

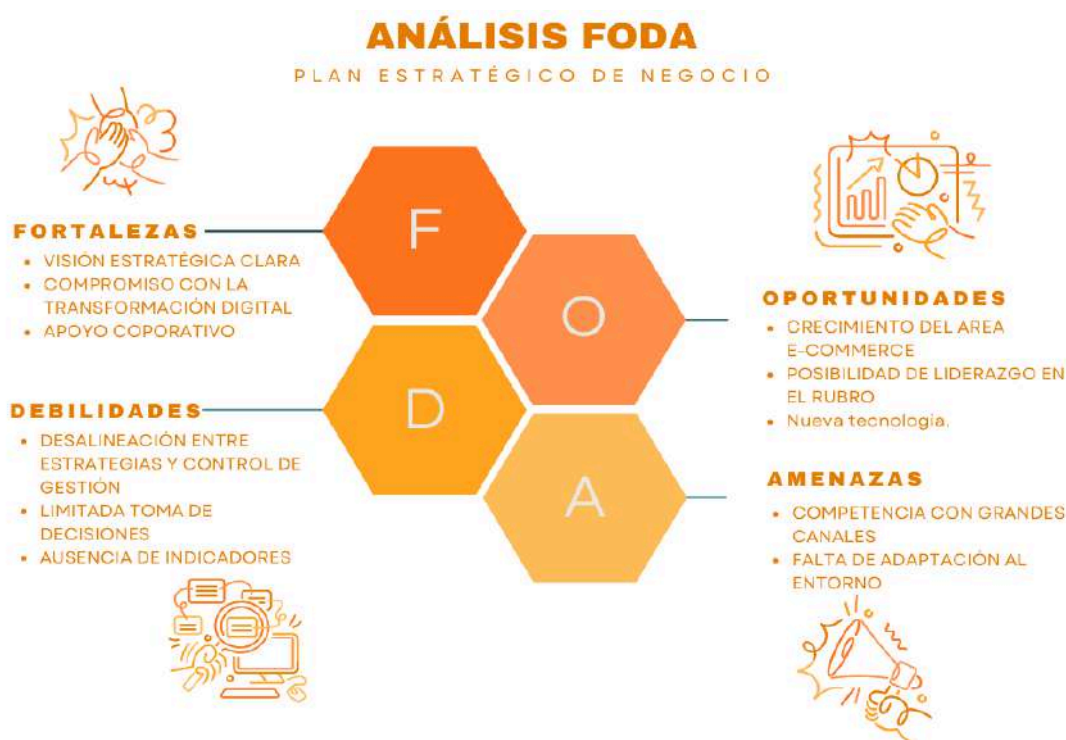
De esta forma, el sistema de diagnóstico existente cumple con la función básica de control, pero resulta limitado para acompañar la estrategia de transformación digital que impulsa la organización.

Sistema de Control Interactivo:

Actualmente, en el Canal Digital de Grupo ObraMax no existen instancias formales donde el sistema de control de gestión se utilice como una herramienta para el aprendizaje estratégico. Los reportes mensuales, como las ventas y el ticket promedio, se usan principalmente con fines administrativos, sin generar espacios de diálogo entre los directivos y los equipos sobre la evolución del canal ni sobre las tendencias del entorno digital.

En este contexto, el Sistema Interactivo es débil o casi inexistente. Esto implica que la organización pierde la oportunidad de aprovechar el canal digital como un espacio para experimentar, innovar y ajustar su estrategia de forma continua. Para ilustrar este punto, se puede aplicar un análisis FODA:

Imagen n°2: análisis FODA ObraMax.



Fuente: elaboración propia.

Matriz FO – FA – DO – DA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)



- Implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que incorpore indicadores financieros y no financieros.
- Integrar los sistemas tecnológicos (SAP–CRM–OMS) para consolidar la información de gestión.
- Promover la innovación y el aprendizaje digital continuo dentro del equipo.
- Reforzar los valores institucionales (Consistencia, Coherencia y Convicción) para fortalecer la cultura de control integral.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Fortalecer el liderazgo centralizado para mantener la estabilidad frente a la inestabilidad económica.
- Capacitar al personal en ciberseguridad y gestión de riesgos digitales.
- Posicionar el Canal Digital como referente confiable frente a la competencia del sector.
- Reforzar la comunicación y confianza del cliente en contextos de incertidumbre.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Desarrollar un sistema integral de control que alinee la estrategia digital con los indicadores de desempeño.
- Integrar las plataformas digitales fragmentadas para mejorar la trazabilidad y la calidad de la información.
- Crear tableros digitales interactivos para el seguimiento en tiempo real y la retroalimentación estratégica.
- Implementar un sistema de incentivos que considere resultados financieros y no financieros.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Formalizar protocolos de control digital y seguridad de datos ante riesgos tecnológicos.
- Otorgar mayor autonomía operativa al Canal Digital para reducir la dependencia del canal físico.
- Diseñar un sistema de incentivos que retenga talento frente a la competencia del sector.
- Incorporar indicadores de eficiencia y resiliencia económica para afrontar escenarios de inestabilidad.

Entrevistas

A partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a los responsables del Canal Digital, se buscó comprender la percepción sobre la estructura organizativa, los sistemas de información, las prácticas de seguimiento del desempeño y los incentivos. Con los resultados obtenidos, se elaboró el siguiente mapa conceptual que resume los aspectos más relevantes:

Cuando se les preguntó sobre la organización del canal, mencionaron que, aunque el equipo cuenta con analistas, soporte, atención al cliente digital y responsables operativos, el liderazgo estratégico está centralizado en la Gerencia General. Esta configuración permite



que el canal esté alineado con la estrategia corporativa, aunque reduce la autonomía para tomar decisiones rápidas o implementar mejoras de manera independiente. Además, indicaron que la dependencia del área de Marketing y Comercial refuerza la coordinación con las actividades comerciales.

Sobre los sistemas y herramientas utilizadas, señalaron que el canal opera con SAP, Presea, Delet, WISE (CRM) y OMS, este último como intermediario entre la sucursal física y el canal digital. Los reportes en Excel y las visualizaciones en Power BI permiten monitorear ventas, stock y facturación, aunque la fragmentación de los sistemas complica la consolidación de información integral. En general, mencionaron que estos instrumentos apoyan la toma de decisiones estratégicas, aunque no se mide de manera formal el impacto de la experiencia del cliente ni la innovación.

En cuanto a indicadores, destacaron la utilización de ventas totales, ticket promedio, cantidad de pedidos, nivel de cumplimiento de facturación y stock disponible. El seguimiento operativo se realiza semanalmente, mientras que la revisión estratégica se lleva a cabo de manera mensual con participación de Marketing, Comercial y del equipo digital. La evaluación se centra principalmente en el desempeño colectivo, y no se realiza un control individual sistemático.

Respecto a incentivos y valores, mencionaron que los únicos incentivos formales son las comisiones de los vendedores digitales, mientras que el resto del equipo recibe reconocimientos informales, como felicitaciones o valoraciones durante picos de demanda. Señalaron que los valores promovidos incluyen la centralidad del cliente, la rapidez en la atención, la innovación y el trabajo colaborativo, y que la comunicación mensual de resultados refuerza la identidad del equipo y su alineación con la estrategia.

En relación con restricciones y riesgos, mencionaron reglas operativas no formalizadas, como la necesidad de confirmación de pedidos por parte de la sucursal, los plazos máximos de facturación, el cumplimiento del calendario de promociones y la atención rápida a reclamos. Destacaron que el OMS actúa como filtro tecnológico para evitar errores en la gestión de pedidos y que la atención al cliente se gestiona mediante buenas prácticas y capacitaciones, a pesar de la ausencia de protocolos escritos.

Finalmente, comentaron que faltan métricas que permitan evaluar aspectos como la experiencia del cliente (satisfacción, NPS, tiempos de entrega) y la rentabilidad de las operaciones digitales, y que sería útil contar con un tablero integral que permita analizar la información de manera más interactiva y en tiempo real.

Imagen n°3: mapa conceptual con datos de la entrevista.



Fuente: elaboración propia

PROPUESTAS DE MEJORAS

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO

Se identificó que el Sistema de Control Diagnóstico actual se basa principalmente en el seguimiento de indicadores financieros básicos, tales como la facturación mensual, el ticket promedio de ventas y algunos gastos asociados.

Desde la perspectiva de las cuatro palancas de control propuestas por Robert Simons (1995), el sistema de control diagnóstico cumple una función esencial de monitoreo de resultados y detección de desvíos, pero en este caso no proporciona información suficiente para orientar decisiones estratégicas ni para anticipar comportamientos futuros del mercado.

En este contexto, se propone incorporar un presupuesto de ventas como herramienta complementaria dentro del sistema de control y diagnóstico, con el fin de mejorar la capacidad de planificación y control.

Para iniciar el proceso de elaboración del presupuesto de ventas en la empresa ObraMax se eligió principalmente la marca comercial “Megaobra” luego se realizó una agrupación y clasificación de los productos ofrecidos en esta marca con el propósito de facilitar el análisis y la proyección de la información comercial.

Esta organización permitió estructurar el catálogo de productos en categorías y subcategorías, de manera que cada grupo refleja una línea específica de negocio con características propias de demanda, precio y rotación.

Entre las distintas categorías identificadas, se seleccionó la categoría Metalúrgica, conformada por los grupos de productos: chapas, aceros para construcción, tubos y perfiles, cercos y alambrados. Dentro de esta categoría, se eligió particularmente la subcategoría “Tubos y Perfiles” como objeto de análisis.

Imagen n°4: “Categorías y subcategorías de productos de la marca comercial MegaObra”



Fuente: elaboración propia.

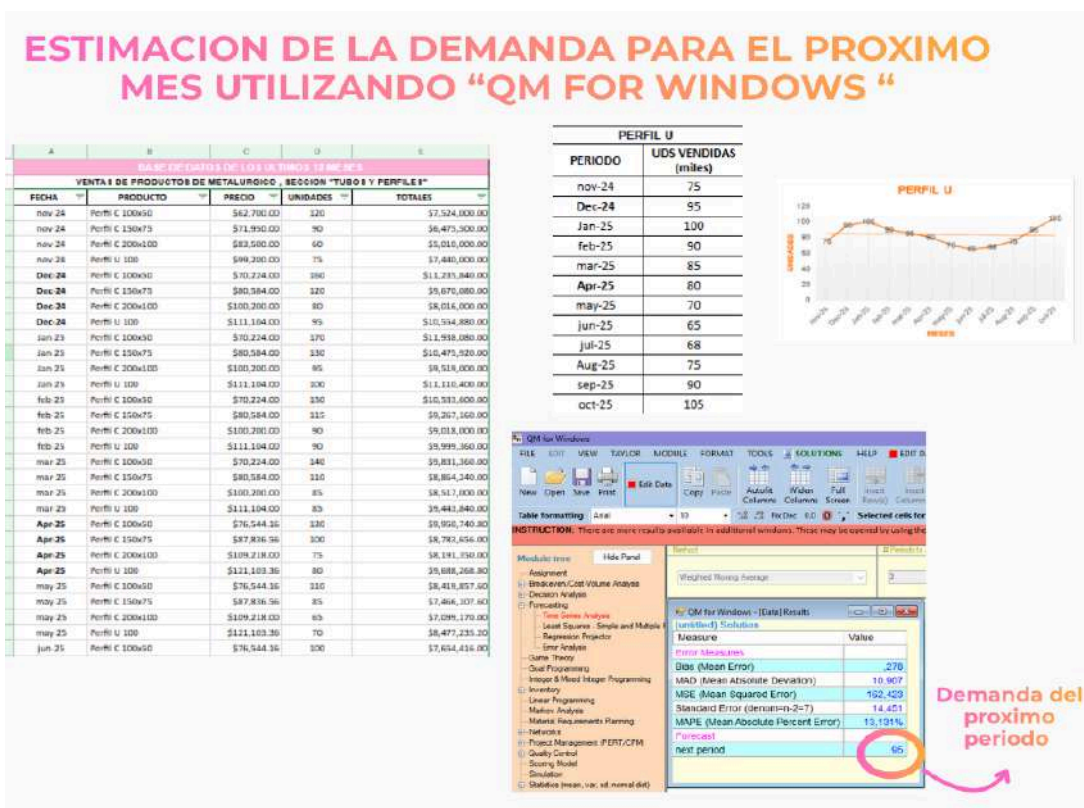
A partir de esta selección, se procedió a aplicar métodos cuantitativos para estimar la evolución esperada de las ventas y construir el presupuesto de ventas proyectado para el próximo mes.

Para la estimación de las unidades a vender, se aplicó el método de Promedio Móvil Ponderado (PMP). Este método se seleccionó porque permite suavizar las variaciones de corto plazo observadas en la serie histórica de ventas y asignar mayor relevancia a los meses más recientes, que reflejan con mayor precisión la situación actual del mercado.

El resultado del análisis del pronóstico fue la demanda estimada para cada uno de los productos de la subcategoría Tubos y perfiles.

- Perfil C1: 137.000 unidades.
- Perfil C2: 115.000 unidades.
- Perfil C3: 90.000 unidades.
- Perfil U: 95.000 unidades.

Imagen n°5: “Procedimiento para estimar la demanda del próximo mes.



Fuente: elaboración propia.

A partir de las proyecciones obtenidas de unidades y considerando los precios unitarios vigentes, se elaboró el presupuesto de ventas mensual para el próximo mes de noviembre de 2025.

Imagen n°6: “Presupuesto de ventas para el próximo mes sección Tubos y perfiles de la categoría Metalúrgico”

Presupuesto de ventas Para el mes noviembre de 2025 (Metalúrgico - Tubos y perfiles)				
Productos	Perfil C1	Perfil C2	Perfil C3	Perfil U
Unidades	137.000	115.000	90.000	95.000
Precio de venta unitario	\$76.544,16	\$87.836,56	\$109.218	\$121.103
Ventas	\$10.486.549.920	\$10.101.204.400	\$9.829.620.000	\$11.504.819.200

Fuente:elaboración propia.

Este modelo metodológico, una vez validado, puede aplicarse de forma replicable al resto de las categorías y marcas comerciales del Canal Digital, permitiendo obtener una visión integral del presupuesto de ventas. De esta manera, el sistema de control de gestión se amplía, integrando herramientas que vinculan la planificación operativa con la estrategia digital de la organización.

NUEVA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES COMPARTIDOS

Como propuesta de mejora, se decidió reformular la misión, visión y valores compartidos de la organización con el fin de lograr una mayor congruencia de metas y alinear los objetivos.

A partir de esto, se elaboró un mapa estratégico que permite visualizar de forma clara los objetivos clave por medio de una relación causa- efecto y se desarrolló un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta para medir y gestionar el desempeño, asegurando que cada acción contribuya al cumplimiento de la estrategia institucional.

Esta propuesta busca fortalecer la toma de decisiones, mejorar el desempeño organizacional y generar una cultura orientada a resultados, con una visión compartida y sostenible en el tiempo



MISIÓN

“Impulsar la transformación del sector construcción a través de un canal digital centrado en la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la innovación continua, integrando datos, tecnología y equipos para tomar decisiones que generen valor sostenible más allá de lo financiero”

VISIÓN

“Ser referente digital del sector construcción, reconocido por nuestra capacidad de innovar, aprender y adaptarnos continuamente, ofreciendo una experiencia digital integral, personalizada y eficiente que se mide más allá de los resultados financieros”

NUEVOS VALORES COMPARTIDOS

- Integralidad: Evaluamos nuestro desempeño considerando todas las dimensiones estratégicas: financiera, operativa, innovadora y experiencial.
- Transparencia operativa: Medimos lo que importa. Lo que no se mide, no mejora. Lo que se mide, guía. Lo que se comparte, transforma.
- Aprendizaje continuo: Convertimos los datos y errores en conocimiento. Iteramos con agilidad para mejorar cada experiencia y proceso.
- Innovación con propósito: Innovamos de forma práctica y constante, respondiendo a necesidades reales de clientes y equipos internos.
- Empoderamiento con datos: Usamos la información como motor de decisiones, haciendo visibles los logros, los desafíos y los aprendizajes colectivos.

MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico representa una herramienta esencial dentro del sistema de control de gestión, ya que permite visualizar de manera integral cómo se interrelacionan los objetivos estratégicos a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el caso del Canal Digital de Grupo ObraMax S.A., el mapa estratégico muestra la conexión lógica entre el fortalecimiento de las competencias digitales, la optimización de los procesos internos, la mejora en la experiencia del cliente y el logro de ventas más rentables y sostenibles. Su desarrollo permite clarificar la cadena de valor del canal y orientar los esfuerzos hacia una gestión alineada con la visión de ser un referente digital en el sector de la construcción.

Imagen n°7: “Propuesta de Mapa estratégico”



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, el Mapa Estratégico proporciona una visión sistémica de la estrategia del Canal Digital y sirve como base para la definición de los indicadores de desempeño que se incorporan en el Cuadro de Mando Integral..

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia del Canal Digital en indicadores medibles que permiten monitorear su cumplimiento y orientar la gestión hacia resultados concretos. Esta herramienta integra objetivos financieros y no financieros, promoviendo una visión equilibrada entre la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el aprendizaje organizacional. En Grupo ObraMax S.A., el CMI posibilita estructurar un sistema de control que unifica la planificación, el seguimiento y la evaluación de las metas, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y fortaleciendo la coherencia entre la estrategia digital y la gestión diaria del canal.

Como consecuencia, en el contexto de la organización objeto de estudio, se plantea el siguiente cuadro de mando integral:

Imagen n°8: “Propuesta de Cuadro de Mando Integral”

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR KPI	META	INICIATIVA
FINANCIERA	LOGRAR VENTAS MAS RENTABLES	% MARGEN DE UTILIDAD NETA	15%	Implementar un modelo integral de control presupuestario que permita proyectar ventas, analizar desviaciones y optimizar la rentabilidad por marca.
	OPTIMIZAR LA ASIGNACION DE RECURSOS DE CADA MARCA COMERCIAL	DESVIACION ENTRE PRESUPUESTO Y GASTO REAL	>5%	
	AUMENTAR INGRESOS POR VENTAS	\$ CRECIMIENTO MENSUAL POR VENTAS	15%	
CLIENTES	FIDELIZAR LOS CLIENTES	% TASA DE RETENCION DE CLIENTES	85%	Diseñar un programa de fidelización digital basado en seguimiento postventa y personalización de ofertas según comportamiento de compra.
	ATRAER CLIENTES RENTABLES MEJORANDO SU EXPERIENCIA DIGITAL	INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE DIGITAL	5%	
	POSICIONAR LA MARCA DIGITAL COMO REFERENTE EN INNOVACION Y CONFIABILIDAD EN EL SECTOR	NIVEL DE RECONOCIMIENTO DE MARCA	>30%	
PROCESOS INTERNOS	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE VENTA ORIENTADAS A LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	HORAS CAPACITACION DIGITAL / EMPLEADO	3%	Desarrollar un plan de integración tecnológica y estandarización de procesos logísticos que garantice trazabilidad y eficiencia operativa en todo el canal digital.
	ESTANDARIZAR Y AUTOMATIZAR PROCESOS LOGISTICOS PARA REDUCIR ERRORES Y TIEMPOS DE ENTREGA	TIEMPOS PROMEDIO DE ENTREGA	-20%	
	INTEGRAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION PARA ASEGURAR LA TRAZABILIDAD DE LOS PROCESOS	NIVEL DE INTEGRACION DE PLATAFORMAS	100%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR UNA CULTURA BASADA EN DATOS, INNOVACION Y MEJORA CONTINUA	N° DE INICIATIVAS DE MEJRA IMPLEMENTADAS TRIMESTRALMENTE	5%	Implementar un plan de desarrollo de competencias digitales y cultura basada en datos que promueva la innovación y el aprendizaje continuo.
	DISPONER TECNOLOGIA AGIL PARA APOYAR PROCESOS INTERNOS	% DE PROCESOS AUTOMATIZADOS CON NUEVAS TECNOLOGIAS	70%	
	FORTALECER COMPETENCIAS DIGITALES DEL EQUIPO	HORAS DE CAPACITACION DIGITAL / EMPLEADO	40 h/año	

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral permite priorizar acciones estratégicas que incrementan la competitividad del canal digital y dan paso al análisis del impacto de cada iniciativa en los objetivos globales.

MATRIZ DE IMPACTO ESTRATÉGICO

Con el objetivo de priorizar la ejecución del plan estratégico propuesto para el Canal Digital de Grupo ObraMax, se construyó una matriz de impacto que cruza los 12 objetivos estratégicos del mapa (4 perspectivas) con 5 iniciativas. Se utilizó la escala clásica de Kaplan & Norton (0=sin impacto, 1=bajo, 2=medio, 3=alto) y se calcularon sumatorias por iniciativa y un ranking de priorización.

Imagen n° 9: “Propuesta de Matriz de impacto estratégico”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS				
		PLAN DE RENTABILIDAD DIGITAL	ESTRATEGIA INTEGRAL DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE	TRANSFORMACIÓN OPERATIVA + INTEGRACIÓN DE SISTEMAS	FORMACIÓN DIGITAL DE EMPLEADOS	SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL (CMI - DASHBOARD)
FINANCIERA	Lograr ventas más rentables y sostenibles	3	2	2	1	2
	Optimizar la asignación de recursos de cada marca comercial	3	2	2	1	2
	Aumentar ingresos por ventas	3	2	2	1	2
CLIENTES	Fidelizar los clientes	2	3	2	1	2
	Atraer clientes rentables mejorando su experiencia digital	3	3	2	1	2
	Posicionar la marca digital como referente en innovación y confiabilidad en el sector	2	3	2	2	2
PROCESOS INTERNOS	Diseñar estrategias de venta orientadas al cliente	2	3	3	3	2
	Inegrar los sistemas de información para asegurar la trazabilidad	3	3	3	3	3
	Estandarizar y automatizar procesos logísticos	2	2	3	3	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar una cultura basada en datos, innovación y mejora continua	2	2	2	3	3
	Disponer de tecnología ágil para apoyar procesos internos	2	2	3	2	3
	Fortalecer competencias digitales del equipo	1	2	2	3	2
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		28	29	28	24	28
RANKING		3*	1*	2*	5*	4*

Fuente: elaboración propia.

La iniciativa “Estrategia integral de experiencia del cliente” obtiene el mayor impacto total (29 puntos), destacándose por su contribución directa a los objetivos de Clientes (fidelización, experiencia digital) y Procesos (diseño de experiencias consistentes), y su efecto indirecto en Finanzas (ventas más rentables). En segundo lugar se ubican “Plan integral de rentabilidad digital” y “Transformación operativa + integración de sistemas” (28 puntos), que aceleran los objetivos financieros (productividad, margen) y fortalecen procesos críticos (fuerza de ventas digital, integración tecnológica). En cuarto lugar aparece “Sistema integral de control (CMI + dashboard)” (25 puntos), clave para institucionalizar una cultura basada en datos, alinear decisiones y dar trazabilidad a la ejecución estratégica. Finalmente, “Formación digital de empleados” (21 puntos) muestra un impacto alto en Aprendizaje y Crecimiento y medio en Procesos; su priorización es esencial como habilitador del resto, pero puede calendarizarse en paralelo a las iniciativas con mayor retorno estratégico inmediato.

Conclusiones

El análisis del sistema de control de gestión del Canal Digital de Grupo ObraMax permitió evidenciar que la organización ha logrado un importante avance en la digitalización de sus procesos comerciales, consolidándose como un actor relevante en el sector de la construcción del NOA. Sin embargo, la evaluación del desempeño continúa centrada



principalmente en indicadores financieros, lo cual limita la posibilidad de gestionar de forma integral los factores que inciden en la competitividad y sostenibilidad del canal.

Las debilidades detectadas como la fragmentación de los sistemas de información, la ausencia de métricas no financieras y la falta de espacios de retroalimentación estratégica reflejan la necesidad de evolucionar hacia un modelo de control más equilibrado y participativo.

La aplicación del marco teórico de Simons (1995) y del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996) permitió identificar lineamientos conceptuales para rediseñar el sistema de control de gestión, incorporando dimensiones que trasciendan lo económico y fortalezcan la alineación entre estrategia, estructura y cultura organizativa.

En este sentido, la implementación de herramientas como el presupuesto de ventas, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral representa un avance hacia un control de gestión más dinámico, orientado a resultados sostenibles, aprendizaje organizacional e innovación continua. Asimismo, la reformulación de la misión, visión y valores compartidos contribuye a reforzar la congruencia de metas y el compromiso de los equipos con la estrategia digital.

Recomendaciones

1. Implementar progresivamente el Cuadro de Mando Integral (CMI) en todas las marcas del Canal Digital, asegurando la participación de las áreas operativas y la gerencia general en su diseño y revisión periódica.
2. Integrar los sistemas tecnológicos (SAP, CRM, OMS y Presea) para consolidar la información en una única base de datos, mejorando la confiabilidad y oportunidad de los reportes.
3. Formalizar protocolos de control y gestión digital, incluyendo indicadores de satisfacción del cliente, innovación y eficiencia operativa.
4. Desarrollar un sistema de incentivos mixto, que reconozca tanto los logros financieros como los vinculados a la mejora de procesos y la experiencia del cliente.
5. Fortalecer el sistema de control interactivo, creando espacios regulares de revisión estratégica y aprendizaje entre los equipos y la dirección.
6. Fomentar la capacitación continua en herramientas digitales, análisis de datos y gestión de proyectos, promoviendo la autonomía y la cultura de innovación.

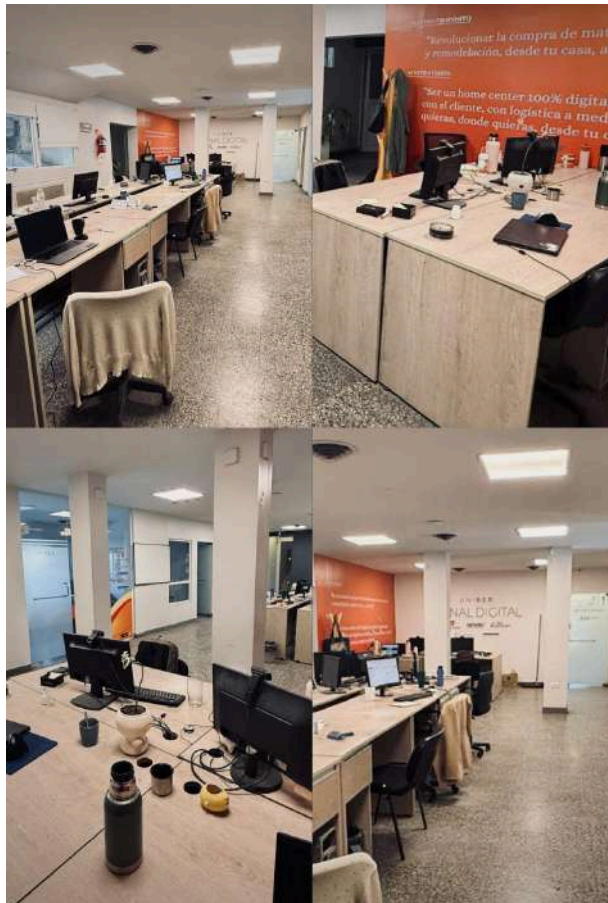
Apéndice

MODELO DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo se organiza internamente el Canal Digital de Obramax? ¿Quién lidera?
2. ¿Qué herramientas utilizan para hacer seguimiento al desempeño del canal digital?
3. ¿La información que se reporta incluye aspectos no financieros como experiencia del cliente o innovación?
4. ¿Qué indicadores utilizan actualmente para evaluar el desempeño del canal digital? ¿Con qué frecuencia se revisan y quién participa?
5. ¿Se evalúan resultados por áreas, equipos o individuos?
6. ¿Existen incentivos o reconocimientos por logros vinculados al canal digital?
7. ¿Qué valores estratégicos se comunican y promueven?
8. ¿Existen reglas o restricciones claras sobre qué no se puede hacer?
9. ¿Hay políticas que limiten riesgos tecnológicos o de atención al cliente?
10. ¿Qué métricas o herramientas crees que faltan para apoyar mejor la estrategia digital?

Anexo

Fotos de la empresa obramax sector e commerce.





Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Ballvé Alberto (2008). Tablero de control.