



Trabajo de campo y aplicación de Control de Gestión

Integrantes

Pérez, Jesús

Rosales, Agustina

Suarez, Ivana

Toledo, Fernando Elías

Villagra, Luciana

Zúñiga, Janeth



Estudio de Caso en una Empresa de Pastelería y Cafetería

Pérez, Jesús - perezjesus2456@gmail.com

Rosales, Agustina - rosalesagustina98@gmail.com

Suarez, Ivana - ivanasuareza25@gmail.com

Toledo, Fernando Elías - eliastoledo349@gmail.com

Villagra, Luciana - lucianavillagra709@gmail.com

Zúñiga, Janeth - Janeth.aymara13@gmail.com

Resumen

El presente trabajo de campo aborda el estudio y aplicación de herramientas de control de gestión en la empresa LIA Shop & Coffee, perteneciente al sector gastronómico de Tucumán.

Desde un enfoque mixto, con predominio cualitativo, se combinaron técnicas de relevamiento (entrevistas y observación directa) con el análisis documental de procesos internos, a fin de diagnosticar la situación organizacional y diseñar propuestas orientadas a la mejora del desempeño.

La investigación se estructuró en torno a cuatro ejes fundamentales del control de gestión: arquitectura organizacional, palancas de control, indicadores de gestión y cuadro de mando integral (CMI). A partir de ellos, se identificaron problemáticas vinculadas a la informalidad estructural, la fragmentación de procesos, la ausencia de planificación presupuestaria y la falta de indicadores sistematizados para la toma de decisiones.

Sobre la base del diagnóstico obtenido, se elaboraron propuestas aplicadas que incluyen la formulación de un presupuesto de ventas proyectado, la construcción de indicadores clave (KPIs), el diseño de un mapa estratégico, un CMI con semaforización y matriz de impacto cruzada, y la creación de un tablero de diagnóstico operacional para el monitoreo continuo del desempeño.

En conjunto, los resultados evidencian que la incorporación gradual de estas herramientas permitiría a LIA Shop & Coffee transitar de una gestión empírica y reactiva hacia un modelo formal, analítico y estratégico, fortaleciendo la coordinación entre áreas, la eficiencia operativa y la sustentabilidad de su crecimiento en el largo plazo.

Palabras clave:

Control de gestión; Cuadro de Mando Integral; Presupuesto; Indicadores de desempeño; Estrategia organizacional.

Introducción

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por la creciente volatilidad de los mercados, la intensificación de la competencia global y la acelerada transformación digital, las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes para mantener su competitividad y asegurar así la sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, los sistemas de control de gestión han evolucionado desde simples herramientas de monitoreo financiero hacia complejos mecanismos de dirección estratégica, que integran múltiples dimensiones del desempeño organizacional.

Autores como Anthony y Govindarajan (2007) y Simons (1995) destacan que las organizaciones exitosas equilibran control, innovación y alineación estratégica. El modelo de palancas de control de Simons —creencias, límites, diagnóstico e interacción— ofrece un marco clave para ello. Este enfoque resulta especialmente pertinente para las PYMES; que cuentan con estructuras flexibles, pero recursos limitados, requieren sistemas de gestión simples y adaptables que apoyen la toma de decisiones.

En este marco se ubica el presente estudio, cuyo objeto de análisis es LIA Shop & Coffee, una empresa del sector gastronómico especializada en pastelería artesanal y cafetería, fundada en 2018. Actualmente, la organización cuenta con tres sucursales ubicadas en Ranchillos, La Banda del Río Salí y San Miguel de Tucumán, en esta última también funciona la cafetería. Su propuesta combina técnicas tradicionales de pastelería con presentaciones innovadoras, generando experiencias gastronómicas diferenciadas. Cabe destacar que este análisis se desarrolla en el actual contexto económico argentino, caracterizado por una elevada inflación, constantes devaluaciones y una marcada incertidumbre macroeconómica que impacta directamente en los costos de insumos, el poder adquisitivo de los consumidores y la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de implementar sistemas de control de gestión flexibles y eficientes para sostener su competitividad en el mercado.

Figura N° 1: Sucursal 1 – Salón.



Fuente: Elaboración propia.

LIA ofrece tortas personalizadas, pasteles, galletas, alfajores y postres estacionales en su especialidad de pastelería; además de desayunos, meriendas, sándwiches gourmet y ensaladas en su línea de cafetería. Complementa su propuesta con mesas dulces y talleres de repostería. Su público principal son familias que valoran productos artesanales, también profesionales, que buscan un café en un entorno tranquilo y personas que celebran eventos especiales, mientras que como segmento secundario atiende a turistas interesados en experiencias gastronómicas locales.

Durante sus siete años de trayectoria, LIA ha transitado un proceso de crecimiento sostenido que le permitió pasar de ser un emprendimiento familiar con una pequeña vitrina de productos, a consolidarse como referencia local reconocida por su calidad, atención personalizada y orientación al cliente.

La estructura flexible, el enfoque artesanal y la orientación al cliente hacen de LIA un caso relevante para analizar sistemas de control de gestión. Sus limitados recursos frente a la necesidad de mantener la diferenciación competitiva ofrecen un escenario ideal para desarrollar y aplicar herramientas de control de gestión que colaboren en su marcha estratégica. En consecuencia, el trabajo avanza desde un **marco teórico** del control de gestión hacia su **aplicación** en LIA mediante cuatro ejes integrados—arquitectura organizacional, palancas de control, indicadores y CMI—con el propósito de diagnosticar brechas y proponer herramientas concretas de mejora.

Figura N° 2: Sucursal 1 – Salón.



Fuente: LIA Shop & Coffee, publicación en Instagram (2025).

Situación Problemática

LIA Shop & Coffee, como empresa del sector gastronómico en proceso de consolidación, enfrenta dificultades propias de organizaciones que evolucionan de un modelo emprendedor hacia una estructura más compleja. La falta de integración entre las áreas de producción, ventas y administración genera una gestión fragmentada, que limita la visión global del negocio. A ello se suman retrasos en la disponibilidad de información clave, ausencia de indicadores que midan la rentabilidad y la eficiencia, así como decisiones basadas principalmente en percepciones subjetivas, como la intuición.

En el plano operativo, se evidencian problemas como la falta de estandarización de procesos productivos, la gestión reactiva de inventarios; también existe cierta variabilidad en la calidad de los productos y además los criterios para evaluar tanto la selección, como el desempeño del personal, no son del todo objetivos.

En términos estratégicos, la ausencia de planificación formalizada y de mediciones sobre la satisfacción del cliente o la rentabilidad por producto restringen la capacidad de la empresa para anticipar cambios y orientar su crecimiento de manera sostenible.

Estas tensiones operativas y estratégicas orientan las preguntas de investigación y el objetivo general del estudio, que buscan explicar cómo la falta de integración y medición afecta la eficiencia y qué diseño de control puede revertirlo.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las principales deficiencias en la integración de procesos y flujos de información entre las áreas de producción, ventas y administración, y cómo estas afectan la eficiencia operativa de LIA Shop & Coffee?
2. ¿Afecta al funcionamiento diario y largo plazo las deficiencias de integración?
3. ¿Las herramientas de Control de Gestión, aplicadas a LIA, podrían ayudar a mejorar su funcionamiento?

Objetivo General

Comprender la situación organizacional y de gestión de LIA Shop & Coffee para identificar limitaciones y oportunidades vinculadas al control de gestión, con el fin de orientar propuestas de mejora que favorezcan la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible de la empresa.

Objetivos Específicos

1. **Describir** deficiencias en la integración de procesos y flujos de información entre las áreas de producción, ventas y administración, evaluando su influencia en la eficiencia operativa de la empresa.
2. **Observar** la presencia de indicadores clave y su correspondiente seguimiento como parámetros de control de resultados.
3. **Elaborar propuestas** que sirvan como respuestas y respaldo al control de gestión existente de la empresa.

Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolló bajo un **enfoque mixto con predominio cualitativo**, dado que se pretende comprender y analizar la situación actual de LIA Shop & Coffee respecto a sus procesos de control de gestión, así como generar insumos que permitan proponer mejoras.

Tipo y diseño de investigación

El estudio se ubica en un **nivel descriptivo-exploratorio (DEXPLOS)**, ya que buscó caracterizar el estado actual de la empresa en relación con su estructura organizacional, procesos de gestión e instrumentos de control, para posteriormente plantear alternativas de mejora. El **diseño es no experimental y de corte transversal**, porque la información se recolectó en un solo momento del tiempo, sin manipulación deliberada de variables.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Revisión documental:** análisis de informes internos, registros contables y manuales de procesos disponibles.
- **Entrevistas semiestructuradas** a directivos y personal de las áreas de producción, ventas y administración, con el fin de identificar prácticas actuales y percepciones sobre el control de gestión.
- **Observación directa** de las actividades operativas y de los procedimientos administrativos, para reconocer brechas entre lo planificado y lo ejecutado.
- **Revisión de indicadores existentes:** recopilación y análisis de los indicadores actualmente empleados por la empresa.

Marco Teórico

Control de Gestión

El control de gestión ha experimentado una evolución significativa desde sus orígenes centrados, en el control financiero tradicional hacia un sistema integral de dirección estratégica. Anthony (1965), considerado pionero en esta disciplina, estableció en su obra *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* las bases conceptuales del control de gestión, definiéndolo como el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos sean obtenidos y utilizados de forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta conceptualización inicial fue posteriormente refinada por Anthony y Govindarajan (2007), quienes identificaron tres características centrales del control de gestión: la orientación hacia los objetivos organizacionales, el énfasis en la eficiencia y eficacia operativa, y el carácter sistémico que integra todas las funciones directivas. En consonancia con esta perspectiva, Merchant y Van der Stede (2017) destacan que el control de gestión contemporáneo debe concebirse como un conjunto articulado de mecanismos diseñados para alinear las decisiones y comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

Definición y Componentes



Anthony y Govindarajan (2007) definen el control de gestión como un proceso integral mediante el cual los directivos de una organización aseguran que los recursos sean obtenidos y utilizados de manera eficaz y eficiente para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta definición enfatiza la función directiva de supervisión, planificación y coordinación de recursos, garantizando la coherencia entre las acciones operativas y la estrategia empresarial.

Según estos autores, un sistema de control de gestión efectivo se estructura en cuatro elementos esenciales:

1. **Planificación estratégica:** Responsable de definir los objetivos de largo plazo, los recursos necesarios y las políticas organizacionales.
2. **Presupuestación:** Permite la planificación y control a corto plazo, generalmente en un horizonte temporal anual.
3. **Control operacional:** Asegura la ejecución eficiente de las tareas específicas y actividades operativas.
4. **Medición y reporte del desempeño:** Comprende los sistemas de información que permiten comparar los resultados reales con los estándares previamente establecidos.

Perspectiva Comportamental

Simons (1995) amplía la comprensión del control de gestión desde una perspectiva comportamental, señalando que este proceso implica fundamentalmente la orientación del comportamiento de los empleados mediante un sistema de palancas de control. Este sistema incluye cuatro componentes interrelacionados: sistemas de creencias organizacionales, límites éticos y de comportamiento, sistemas de diagnóstico del desempeño, y mecanismos de control interactivo.

Esta perspectiva comportamental destaca que el control de gestión trasciende la mera supervisión para convertirse en un mecanismo de influencia organizacional que asegura que las decisiones individuales contribuyan efectivamente al logro de los objetivos estratégicos (Simons, 1995).

Enfoque Multidimensional

Kaplan y Norton (1996) contribuyen al desarrollo teórico del control de gestión al proponer una dimensión multidimensional que equilibra múltiples perspectivas organizacionales. Su modelo del Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) integra cuatro perspectivas complementarias: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Esta aproximación permite crear valor sostenible que trasciende la eficiencia operativa inmediata y considera aspectos estratégicos de largo plazo.

Utilidad y Propósito



El control de gestión cumple un rol clave en la alineación y el desempeño organizacional. Según Anthony y Govindarajan (2007), asegura la coherencia entre actividades operativas y objetivos estratégicos, evitando la dispersión de recursos. Simons (1995) resalta su función en la medición de resultados frente a metas, lo que permite detectar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas, además de orientar decisiones y conductas de los miembros en línea con los valores y estrategias de la empresa.

Desde una visión integradora, el control de gestión favorece la coordinación entre áreas y niveles jerárquicos, optimizando recursos y reduciendo conflictos (Anthony & Govindarajan, 2007). También actúa como mecanismo de prevención al identificar riesgos antes de su materialización y proteger el patrimonio organizacional.

Finalmente, facilita retroalimentación y aprendizaje continuo mediante ciclos de planificación, ejecución y evaluación, impulsando la mejora constante.

En síntesis, el control de gestión se configura como un sistema estratégico que supera la mera supervisión, garantizando eficiencia operativa, eficacia estratégica y sostenibilidad competitiva.

Niveles de control según Anthony y Govindarajan

- **Control estratégico:** Este nivel se enfoca en el largo plazo y prioriza la efectividad por encima de la eficiencia, buscando la adaptación de la organización a su entorno. Sus principales características incluyen un horizonte temporal de más de tres años, el análisis de la posición competitiva y la asignación de recursos estratégicos (Anthony & Govindarajan, 2007). Entre sus herramientas más utilizadas se encuentran el análisis de la cadena de valor, el benchmarking, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Balanced Scorecard en su dimensión estratégica.
- **Control de gestión (nivel táctico):** El nivel intermedio del control busca asegurar que los recursos se usen eficientemente para alcanzar los objetivos de la planificación estratégica. Tiene un horizonte temporal de mediano plazo (entre uno y tres años), integra información financiera y no financiera, y coordina las distintas áreas funcionales. Sus herramientas incluyen los presupuestos operativos y de capital, el costeo basado en actividades (ABC), indicadores de gestión y análisis de variaciones (Anthony & Govindarajan, 2007).
- **Control operativo:** Se sitúa en el nivel más detallado y busca garantizar la eficacia en la ejecución de tareas específicas. Su horizonte temporal es de corto plazo (diario, semanal o mensual) y se centra en la eficiencia operativa, la rápida detección de desviaciones y la automatización de procesos. Entre sus instrumentos se destacan los estándares de producción y calidad, los sistemas de inventario y los indicadores de productividad (Anthony & Govindarajan, 2007).

Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional constituye un pilar fundamental dentro del control de gestión, en tanto configura el marco estructural sobre el cual se implementan las herramientas de planificación, control y evaluación. Robbins y Coulter (2021) la definen como el **diseño formal**



de las tareas, los procesos de coordinación y los mecanismos de supervisión que determinan cómo se distribuye la autoridad y se toman las decisiones en la organización.

En un sentido más amplio, Galbraith (2014) plantea que la arquitectura organizacional está compuesta por cinco dimensiones interdependientes: **estructura, procesos, personas, sistemas de recompensas e información**. La interacción entre estos elementos posibilita o limita la ejecución de la estrategia, ya que de ella depende la claridad en los roles, la fluidez de la comunicación y la capacidad de motivar y alinear al personal.

Desde la perspectiva del control de gestión, la arquitectura organizacional cumple una doble función. Por un lado, actúa como soporte del sistema de control, dado que establece los canales de información y responsabilidad necesarios para medir y evaluar el desempeño. Por otro lado, constituye en sí misma un objeto de análisis, ya que las deficiencias en la formalización de procesos, la asignación de responsabilidades o los mecanismos de incentivos repercuten directamente en la eficacia del control (Anthony & Govindarajan, 2007).

En síntesis, la arquitectura organizacional permite comprender la lógica interna de funcionamiento de la empresa y representa la base sobre la cual se aplican las palancas de control, los indicadores y el cuadro de mando integral. Su estudio resulta esencial para diagnosticar los problemas de coordinación, comunicación y alineación estratégica que enfrentan las organizaciones, y para proponer mejoras que aseguren un desempeño sostenible en el tiempo.

Las palancas de control de Robert Simons

Simons (1995), en *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, planteó que los sistemas de control no deben ser vistos únicamente como mecanismos de restricción, sino como palancas que, al equilibrar control y flexibilidad, permiten dirigir la creatividad hacia los objetivos estratégicos.

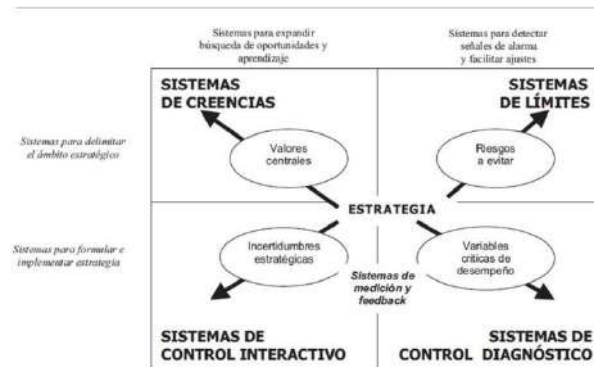
- Sistemas de creencias. Estos sistemas comunican los valores, misión y visión de la organización, proporcionando inspiración y dirección. Su propósito es motivar a los empleados hacia la búsqueda de nuevas oportunidades, siendo reforzados mediante declaraciones formales, procesos de selección, capacitación y sistemas de recompensas (Simons, 1995).
- Sistemas de límites. Definen explícitamente los comportamientos no aceptados y canalizan la energía organizacional hacia actividades permitidas. Estos límites pueden ser estratégicos, operativos, éticos o regulatorios, expresados en políticas, códigos de conducta y procedimientos formales (Simons, 1995).
- Sistemas de control diagnóstico. Consisten en mecanismos formales de monitoreo del desempeño, orientados a resultados, basados en la comparación entre metas y logros, y en la aplicación de acciones correctivas. Entre ellos destacan los sistemas presupuestarios, los KPIs y los reportes financieros (Simons, 1995).
- Sistemas de control interactivo. Se caracterizan por fomentar el diálogo, la participación y el aprendizaje organizacional, mediante reuniones estratégicas, comités de innovación y sistemas de gestión de proyectos. Su efectividad requiere la implicación directa de la

alta gerencia y el uso de información relevante para la toma de decisiones (Simons, 1995).

Integración de las palancas de control

Simons (1995) enfatiza que las palancas operan de forma complementaria, generando tensiones dinámicas que permiten equilibrar apertura a oportunidades y concentración de recursos, así como autonomía individual y control formal. La aplicación integral de estas herramientas debe guiarse por los principios de complementariedad, equilibrio dinámico y contingencia.

Figura N°3: Integración de las Palancas de Control.



Fuente: Simons

Centros de responsabilidad

Los centros de responsabilidad son unidades organizacionales, dirigidas por un responsable que ejerce autoridad sobre los elementos clave de su desempeño. Su clasificación depende de las variables bajo control (Anthony & Govindarajan, 2007).

Tipos de centros de responsabilidad

- Centros de costos, responsables solo de los gastos, evaluados mediante indicadores de eficiencia.
- Centros de ingresos, enfocados en la generación de ventas.
- Centros de beneficio, responsables de ingresos y costos, medidos por rentabilidad.
- Centros de inversión, que incluyen ingresos, costos e inversiones, evaluados por indicadores como ROI o EVA (Anthony & Govindarajan, 2007).

Presupuestos y control presupuestario

Los presupuestos constituyen una de las herramientas clásicas del control de gestión, permitiendo traducir la planificación estratégica en metas operativas y cuantificables. Según Hansen, Mowen y Guan (2007), el presupuesto cumple tres funciones principales: planificar los recursos, coordinar las actividades de las distintas áreas y evaluar el desempeño organizacional.

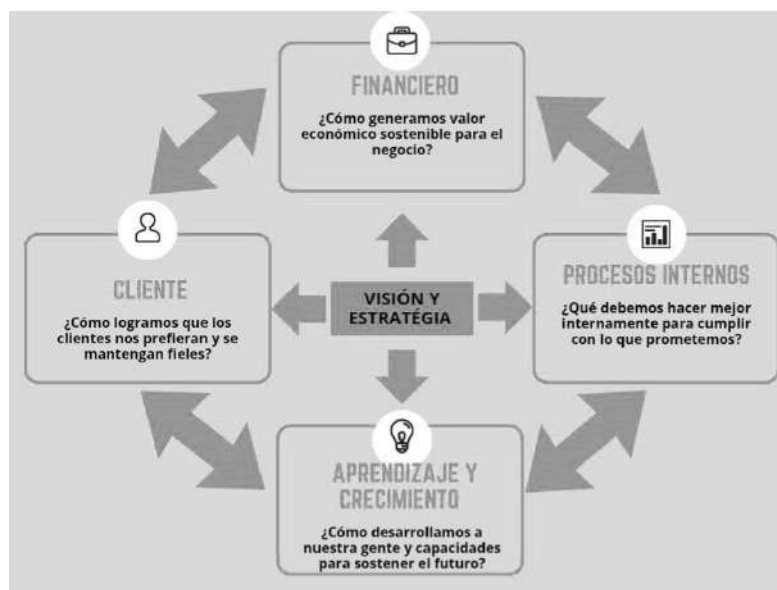
En su versión moderna, el presupuesto deja de ser un instrumento rígido de control financiero para convertirse en un mecanismo de aprendizaje y adaptación. Brimson y Antos (1999) proponen el enfoque de *Activity-Based Budgeting* (ABB), mediante el cual los presupuestos se elaboran sobre la base de las actividades y no de las partidas contables, lo que permite una asignación más precisa de los recursos y una mejor vinculación con los procesos productivos.

La efectividad del presupuesto como herramienta de control depende, en última instancia, de su integración con los demás mecanismos de gestión —en especial, los sistemas de medición de desempeño y los indicadores estratégicos— que facilitan el seguimiento y la retroalimentación continua (Hansen et al., 2007).

Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1996) desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que integra indicadores financieros y no financieros, permitiendo traducir la estrategia en acciones. Este modelo se estructura en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, todas interrelacionadas a través de mapas estratégicos que muestran las relaciones de causa-efecto entre los objetivos.

Figura N° 4: Componentes del sistema de control de gestión.



Fuente: Elaboración propia con base en Anthony & Govindarajan (2007), *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill

En este estudio, las contribuciones de Anthony & Govindarajan (procesos y presupuestación), Simons (palancas de control) y Kaplan & Norton (BSC/CMI) se emplean **complementariamente**: primero para diagnosticar, luego para **traducir la estrategia** en indicadores operativos y metas escalonadas.

Tablero de Control Operativo

El tablero de control constituye una herramienta complementaria al Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996), orientada a la gestión táctica y operativa. Mientras el CMI



traduce la estrategia en objetivos y métricas integradas, el tablero permite monitorear el desempeño diario mediante indicadores clave de resultados, vinculados a la productividad, las ventas o la eficiencia de los procesos.

Según Anthony y Govindarajan (2007), los tableros de control facilitan la supervisión continua de las actividades críticas, aportando información oportuna para la toma de decisiones correctivas. A diferencia de los reportes financieros, el tablero combina información cuantitativa y cualitativa, favoreciendo la coordinación entre áreas y el control de las variables críticas de rendimiento. Su propósito no es únicamente medir, sino **retroalimentar la gestión** mediante la comparación entre resultados reales y metas planificadas.

En el contexto de LIA Shop & Coffee, esta herramienta se torna esencial para la gestión del desempeño comercial y operativo, actuando como puente entre la planificación estratégica definida en el CMI y la gestión cotidiana en cada punto de venta.

Integración conceptual del control de gestión

En síntesis, el control de gestión puede entenderse como un sistema dinámico que articula la estructura organizacional, los comportamientos humanos y los resultados estratégicos. Anthony y Govindarajan (2007) aportan la visión clásica del control como proceso de planificación y supervisión; Simons (1995) incorpora la dimensión comportamental a través de sus palancas de control; Kaplan y Norton (1996) amplían la mirada con su enfoque multidimensional del Cuadro de Mando Integral, y Galbraith (2014) establece la relación entre diseño organizacional y ejecución estratégica.

Este entramado teórico revela que el control de gestión no es un conjunto aislado de herramientas, sino un sistema integral orientado a alinear la estrategia, la estructura y el comportamiento organizacional. En el caso de LIA Shop & Coffee, estos aportes ofrecen el marco conceptual para analizar las deficiencias detectadas y formular propuestas de mejora que integren planificación, coordinación y aprendizaje continuo.



Aplicación

Análisis

Anthony y Govindarajan (2007) sostienen que **el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos de la organización se obtengan y utilicen de manera eficaz y eficiente, alineando la acción operativa con los objetivos estratégicos**. Bajo esta premisa, el presente análisis se orienta a examinar el funcionamiento de *LIA Shop & Coffee*, una empresa del sector gastronómico en proceso de consolidación, a través de herramientas conceptuales que permiten identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en su gestión.

El estudio se estructura en torno a cuatro ejes fundamentales del control de gestión: arquitectura organizacional, palancas de control, indicadores y cuadro de mando integral. Estos componentes conforman el armazón desde el cual se comprende cómo la empresa distribuye responsabilidades, transmite valores, establece límites, mide resultados y orienta sus decisiones estratégicas.

La pertinencia de este abordaje radica en que, para una organización que transita de un modelo emprendedor hacia una estructura empresarial más formal, resulta crucial consolidar prácticas de control que aseguren la eficiencia operativa y la sostenibilidad competitiva en el largo plazo. El análisis de estos ejes permitirá visibilizar las brechas entre la situación actual y las exigencias de un sistema de control integral, abriendo el camino hacia propuestas de mejora adaptadas al contexto particular de la empresa.

Finalmente, es necesario señalar que este proceso no se limita a un diagnóstico. A partir de los hallazgos derivados del análisis, se presentarán propuestas de solución donde se considere necesario y viable, con el propósito de fortalecer el sistema de control de gestión de LIA y contribuir a su crecimiento sostenido.

Como primer zoom operativo, se incluye la **Cadena de Valor** de Porter para desagregar actividades y localizar puntos críticos de control (compras, producción, logística, venta y posventa) que luego se integrarán en el diagnóstico por palancas y en el CMI. Como complemento del diagnóstico preliminar, se presenta a continuación el análisis de la cadena de valor, elaborado según el modelo de Porter. Este análisis permite desagregar las actividades que generan valor para el cliente y detectar los puntos críticos donde la empresa debe fortalecer su control de gestión.

Cadena de Valor

Como punto de partida del análisis aplicado, se incluye una síntesis de la **Cadena de Valor de LIA Shop & Coffee**, elaborada a partir del modelo de Porter. El objetivo es identificar las actividades que generan valor al cliente y las áreas donde la falta de formalización limita la eficiencia (*Para un desarrollo ampliado, véase Apéndice 1*).

Figura N° 5. Cadena de Valor de LIA Shop & Coffee.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1985)

En las actividades primarias (logística interna, operaciones, marketing y servicio) se observó una ventaja competitiva basada en la **artesanalidad, la cercanía con el cliente y la flexibilidad operativa**. Sin embargo, las **actividades de apoyo**, especialmente la gestión de recursos humanos, la tecnología y la planificación, presentan debilidades vinculadas a la informalidad y a la escasa estandarización de procesos.

Este análisis permitió comprender la estructura sobre la cual se construyen los sistemas de control, ofreciendo una visión integral de las interdependencias entre áreas y funciones que serán profundizadas en los ejes siguientes.

En síntesis, la cadena de valor ofrece un primer mapa de las interdependencias entre actividades y funciones dentro de LIA. A partir de esta visión, el análisis de la **Arquitectura Organizacional** permitirá examinar cómo se distribuyen formalmente (o de manera informal) las responsabilidades y flujos de información que sostienen dichas actividades, revelando la base estructural sobre la cual se apoyan los sistemas de control.

Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional constituye la base estructural sobre la que se sustentan los demás elementos del control de gestión, ya **que define cómo se distribuyen las responsabilidades, fluyen las decisiones y circula la información dentro de la empresa**. Galbraith (2014) señala que *la arquitectura de una organización se configura a partir de la interacción de su estructura formal, los procesos, las personas, los sistemas de información y los mecanismos de incentivos*. De allí que su estudio resulte esencial: sin una arquitectura clara, difícilmente puedan operar de manera eficaz las palancas de control, los indicadores o el cuadro de mando integral. En este sentido, analizar la arquitectura organizacional de LIA Shop & Coffee permite comprender el esqueleto sobre el cual se apoya, y a veces tropieza, la gestión cotidiana, evidenciando tanto las fortalezas como las carencias que condicionan su desempeño actual.

El diseño organizacional de LIA Shop & Coffee fue relevado a partir de entrevistas realizadas al dueño, al gerente y al personal de las distintas áreas, complementadas con la

observación directa en las sucursales y en la fábrica (Apéndice 2 - Guía de entrevistas aplicada al relevamiento de información).

- Estructura:

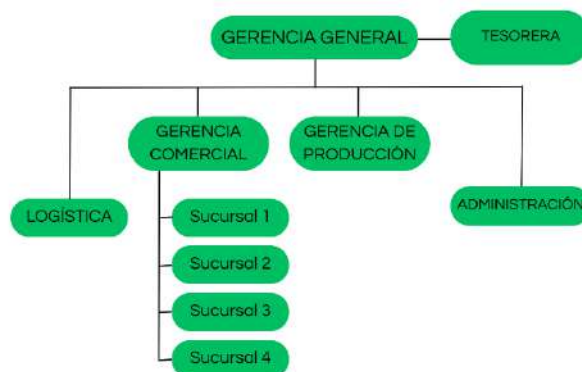
LIA actualmente no se encuentra formalizada, es decir, no cuenta con un organigrama que fije funciones, ni con manuales que definan procesos. Sin embargo, mediante las entrevistas se pudo dilucidar la existencia de una estructura piramidal, con una departamentalización por funciones: producción, comercialización, administración y logística.

En la cúspide de la pirámide, se encuentra el fundador de la empresa, quien actualmente la dirige y representa la máxima autoridad, por él pasan las principales decisiones estratégicas y operativas. Aunque de manera emergente, se encarga de fijar la estrategia organizativa y toma a diario de las decisiones que lo alinean a ella. Se involucra íntimamente en la selección del personal, el control de calidad de la producción y con menor frecuencia, monitorea también, la actividad de las sucursales, tanto operativa como financieramente.

Desde su perspectiva, él comenta, que actualmente debido a la recesión económica, han tenido que prescindir de una gran parte de su personal quedando él a cargo de funciones vitales como compras de materias primas e insumos para la producción, coordinación logística y marketing. A su vez, se encarga también de la coordinación de las diferentes áreas, quienes reportan ante él problemas, procesos y resultados.

En pocas palabras, desde su perspectiva, de él se desprenden una departamentalización por funciones que incluye un gerente comercial a cargo de las sucursales y cafetería; una gerente de producción responsable de supervisar el proceso productivo; una tesorera; un área administrativa, y logística.

Figura N° 6: Organigrama desde el punto de vista del fundador.



Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por el fundador entrevistado

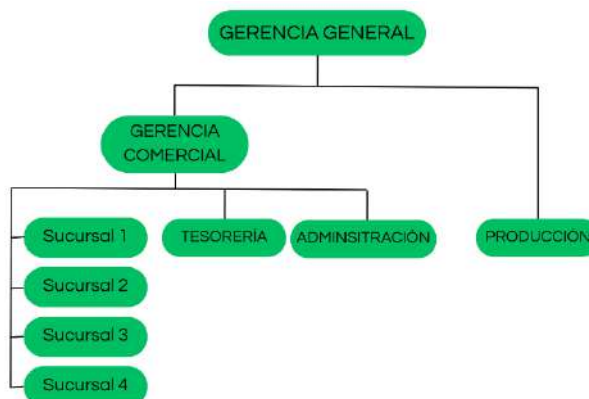
Gerencia: Seguido al fundador, o a su lado, según de quién sea la perspectiva, se encuentra el gerente comercial, gerente operativo, o gerente general. Él se encarga la supervisión de las sucursales comerciales en aspectos relacionados al funcionamiento diario, la eficiencia operativa, el control de stock, seguimiento de pagos a proveedores y mantenimiento. Además, es quien se relaciona directamente con el personal de cada sucursal, por él pasan las

acciones y decisiones de reclutamiento y selección, el seguimiento en los periodos de prueba, y la supervisión futura una vez contratado el personal. Entre sus tareas, también se encarga del marketing operativo, y apoya al fundador en la administración y seguimiento de redes sociales.

Ante él se reportan principalmente el personal de las sucursales, y recibe reportes de tesorería relacionados a los pagos de sueldos, pagos a proveedores, o posibles deudas que puedan influir negativamente en el desarrollo de sus tareas.

Por su parte, el gerente, goza de libertad en la toma de decisiones relacionadas a la operatividad diaria del manejo de las sucursales. Aunque en sus palabras, él se describe parte del proceso estratégico, lo cierto es que es el dueño fundador quien tiene la última palabra, y a quien le reporta a diario los inconvenientes, problemas o aspectos que requieren de su juicio en la decisión.

Figura N° 7: Organigrama desde el punto de vista del gerente comercial.



Fuente: elaboración propia en base a información proporcionada por el gerente comercial entrevistado

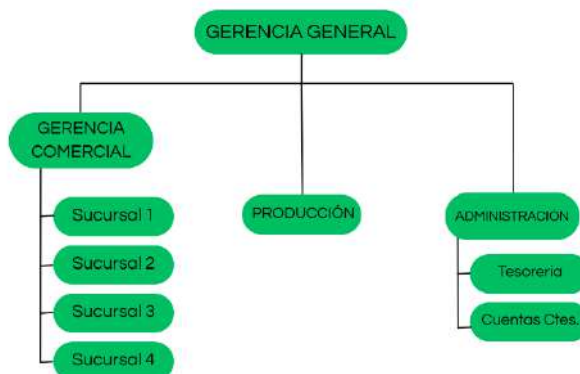
El área administrativa se encuentra formada por dos personas, una tesorera y una puramente administrativa. Esta última se encargan de las compras y gestión de insumos para las sucursales, especialmente de la cafetería; carga de facturas y remitos. Interactúa con ventas (faltantes de stock), tesorería (fondos y pagos), gerente operativo (autorizaciones) y logística (coordinación de entregas). También organiza participa en reuniones con el gerente, tesorería y el dueño para resolver problemas.

Por su parte, la tesorera, se encarga de la gestión de fondos diarios, controla ingresos de ventas (efectivo, débito, crédito, Mercado Pago), revisa cierres de caja y centraliza el dinero de las sucursales. Se ocupa también de los pagos y deudas con proveedores: organiza pagos parciales o totales, administra cuentas corrientes, negocia plazos y comunica anticipadamente si no puede cumplir una fecha. Además, tiene a su cargo, la liquidación y pago de salarios, aunque actualmente muchas veces se hace en partes y con retraso; también verifica compras con comprobantes, supervisa que estén registradas en el sistema, revisa ventas mensuales y coordina con los contadores.

Actualmente ambas, se encuentran involucradas en el proceso de implementación del sistema, Gesdatta, participan en la carga de datos (personal, boletas, pedidos). Este proceso se encuentra supervisado y asesorado por un contador externo.

El área administrativa actualmente le reporta directamente al dueño fundador, a pesar, de tener asignada la responsabilidad de reportarse con el gerente general.

Figura N° 8: Organigrama desde el punto de vista del área administrativa.



Fuente: elaboración propia con información suministrada por personal del área administrativa entrevistado

La producción, por su parte, desde la visión del fundador es percibida como una función clave. Cuenta con una responsable de producción, quien hace el seguimiento diario y operativo, resuelve inconvenientes en el proceso, controla el stock, reporta faltantes, vigila la calidad de los productos y se relaciona directamente con el personal de producción. Ella reporta directamente al fundador, tanto los problemas que necesiten de su atención, como el seguimiento diario y semanal de stock.

Además, de las áreas claves para el funcionamiento de *LIA Shop & Coffe*, la empresa cuenta con un **área de logística**, que se encarga de la distribución de la producción desde Ranchillos hacia las diferentes sucursales; queda poco claro a quienes responden, pero en la coordinación del proceso intervienen el fundador, el gerente y el área administrativa.

Por último, LIA también cuenta con asesores externos, como un contador que atiende la parte fiscal y un equipo de contadores que asesora en la implementación del sistema para la nueva gestión contable.

- **Sistemas de información**

LIA *Shop & Coffe* combina **sistemas formales y herramientas digitales para su gestión**. Utiliza Núcleo IT para registrar ventas, pedidos especiales y coordinar entregas, complementado con redes sociales y WhatsApp para comunicación con clientes. El control financiero se realiza con sistemas básicos y en parte manuales.

En el nivel operativo, las ventas y pedidos se registran en Núcleo IT y la producción se planifica con datos del sistema y experiencia del personal. La reposición aún depende de observación directa. En el nivel táctico, se analizan ventas, rentabilidad y rotación de productos, combinando datos del sistema y aportes del equipo de ventas.

- **Sistema de Evaluación de Desempeño y Mecanismos de Incentivos**

Según la información obtenida, LIA no realiza **evaluaciones de desempeño** formales. Actualmente se basa en el juicio subjetivo de los responsables a cargo de cada área, y



principalmente de la mirada crítica de su dueño, quien tiene la última palabra desde la contratación hasta la correspondiente desvinculación del colaborador. Por lo que decimos, que la evaluación del desempeño es **informal y subjetiva**, basada en la observación directa del dueño y realizada de forma ocasional, aunque considerando aspectos como calidad del producto, atención al cliente, puntualidad, flexibilidad y compromiso.

LIA cuenta con un **sistema de incentivos** no formalizado, que se guía de manera intuitiva de acuerdo a las creencias del fundador seguidas por el gerente. Dicho sistema combina **elementos monetarios** (salario según convenio, descuentos especiales, bonificaciones en fechas especiales, estabilidad laboral) y **no monetarios** (ambiente familiar, flexibilidad horaria, aprendizaje de oficios, reconocimiento verbal).

De acuerdo con lo observado y recolectado a lo largo de las entrevistas, la arquitectura organizacional de LIA *Shop & Coffe* se caracteriza por una estructura implícita, fuertemente centralizada en el fundador y con roles poco formalizados. La ausencia de procedimientos escritos y manuales de funciones genera una coordinación basada en la intuición y en la comunicación informal, lo que conduce a una improvisación constante en la resolución de problemas cotidianos. Como señalan Robbins y Coulter (2021), *en las organizaciones donde prevalece la falta de formalización surgen distorsiones en la percepción de los roles y responsabilidades, lo cual entorpece la integración entre áreas y limita la eficiencia operativa*.

Las entrevistas y observaciones también revelaron una diversidad de organigramas “*percibidos*”, que varían según la perspectiva del fundador, el gerente o el personal administrativo. Esta multiplicidad de visiones pone de manifiesto la inexistencia de un organigrama único y consensuado, dificultando la alineación interna y generando superposiciones o vacíos en la toma de decisiones.

En síntesis, LIA carece de procesos de coordinación estandarizados, lo que repercute en la claridad de funciones, en la comunicación interáreas y en la implementación de un sistema de control integral. Esta fragilidad estructural se convierte en un factor de riesgo para el crecimiento de la empresa, al impedir que se capitalicen plenamente los recursos humanos y tecnológicos disponibles.

Habiendo examinado la arquitectura organizacional, resulta pertinente avanzar hacia el análisis de las **palancas de control propuestas por Simons (1995)**, con el fin de comprender cómo los valores, límites, sistemas de diagnóstico e interacción se manifiestan en la práctica de LIA y qué brechas existen respecto de lo que demanda un sistema de control estratégico.

Palancas de Control

Robert Simons (1995) plantea que los sistemas de control no deben concebirse únicamente como mecanismos de restricción, sino como **palancas** que, al equilibrar control y flexibilidad, permiten orientar la creatividad y la innovación hacia el logro de los objetivos estratégicos. Estas palancas se manifiestan en cuatro dimensiones complementarias: sistemas de creencias, sistemas de límites, sistemas de control diagnóstico y sistemas de control interactivo. Su análisis resulta clave para comprender cómo las organizaciones transmiten

valores, establecen reglas, miden resultados y generan instancias de diálogo que impactan directamente en la toma de decisiones.

En el caso de *LIA Shop & Coffe*, examinar el funcionamiento de estas palancas posibilita identificar tanto los mecanismos formales como las prácticas informales mediante las cuales la empresa intenta alinear la conducta de su personal y coordinar sus procesos. Asimismo, permite visibilizar las brechas existentes entre los comportamientos actuales y los requerimientos de un sistema de control estratégico, sentando las bases para futuras propuestas de mejora.

- **Sistema de Creencias:**

El sistema de creencias de la empresa se encuentra plenamente formalizado a través de su propósito, visión, misión y valores, que definen con claridad su identidad y aspiraciones estratégicas. Estos principios expresan la esencia de la marca: inspirar alegría y conexión, ofrecer excelencia y autenticidad en cada producto, y cultivar un servicio cálido y memorable. A continuación, se presentan una transcripción de los mismos:

Propósito

Nuestro propósito es inspirar alegría y conexión a través de la dulzura y calidez, creando espacios donde las personas puedan celebrar los pequeños y grandes momentos de la vida, fortaleciendo lazos y construyendo recuerdos compartidos.

Figura N°9 – Tarta de frutos rojos



Fuente: LIA Shop & Coffee (Instagram, 2024).

Visión

Ser una pastelería y cafetería referente e inspiradora en Tucumán y más allá, reconocida por la excelencia y autenticidad de nuestros sabores, la calidez de nuestro servicio, y por ser un destino gastronómico que celebra la tradición culinaria y fomenta la innovación, creando experiencias memorables y acogedoras donde cada cliente y cada colaborador se sienta parte de una familia.

Misión

Nuestra misión es deleitar a nuestros clientes ofreciendo pastelería y café de excelencia y autenticidad, preparados con pasión y los mejores ingredientes. Nos dedicamos a crear experiencias acogedoras y memorables a través de un servicio excepcional y personalizado, fomentando un ambiente de colaboración y desarrollo para nuestro equipo, y actuando siempre con compromiso y confiabilidad para enriquecer a nuestra comunidad.

Valores

1. *Pasión auténtica por el sabor*
2. *Calidad Inquebrantable*
3. *Servicio cálido y personalizado*
4. *Momentos memorables*
5. *Trabajo en equipo y desarrollo*
6. *Integridad y Confianza*

Figura N°10 – Evento especial



Fuente: LIA Shop & Coffee (Instagram, 2024).



La formalización de estos conceptos podría posicionar a LIA por encima de su competencia, sin embargo, la formalización no es suficiente si no existe comunicación, integración, y consolidación en la práctica.

A través de las entrevistas, fue posible apreciar los valores que realmente están rigiendo la operatividad de la empresa. Uno de estos, que ha sido frecuentemente mencionado por los entrevistados, es la orientación al cliente; desde la correcta atención inicial, el tiempo de entrega de servicio en las cafeterías, y la resolución de problemas por algún producto en mal estado, o un cliente insatisfecho por motivos específicos, son aspectos que siempre están bajo observación y cuidado directo, tanto por el dueño, el gerente, y cada uno de los colaboradores del equipo comercial. Para estos procesos, según mencionó el fundador, y coincide el gerente, todos están habilitados para tomar las decisiones y acciones necesarias para que el cliente se sienta satisfecho.

Esta perspectiva estratégica, se relaciona íntimamente con la imagen que desean transmitir al cliente y como buscan posicionarse en Tucumán. En las propias palabras del gerente en la entrevista “el boca en boca importa”.

Junto a esto, otro valor que se destaca, es la entrega de calidad. Este es un objetivo claro para el fundador, y para cada uno de los integrantes de la empresa, especialmente para el equipo de producción. Esto se observa en el control de calidad riguroso realizado de manera (prácticamente) diaria por el fundador directamente en el espacio de producción, sobre ciertos productos específicos que para él son los esenciales. La responsable de Producción acompaña este proceso, controlando el proceso productivo, la cantidad de materiales que se utiliza y la presentación final de los productos. Por su parte, desde la administración y el gerente, reconocen el enfoque en la calidad al momento de intervenir con las compras de materias primas, insumos, y relacionarse con los proveedores, saben que es más importante mantener altos estándares de calidad de esos productos, a pesar del precio. Buscan vender lo mejor.

En contraste, se puede observar, que la transmisión de valores con respecto a la conducta y comportamiento del equipo, ha sido realmente un desafío para LIA. Desde la visión del dueño, a lo largo de su entrevista, reconoce que se realizan acciones para motivar al equipo, en reconocimiento de su labor y en fomento del compañerismo. Lo primordial para él es “compromiso y sentido de pertenencia”. Que se puede observar claramente en el personal de producción, que son quienes pertenecen a la empresa desde sus principios. No así, con el personal comercial que cuenta con una alta tasa de rotación.

LIA *Shop & Coffe* dispone de una misión, visión y valores formalizados que podrían constituir un sólido sistema de creencias, pero en la práctica su comunicación y consolidación resultan insuficientes. Como advierte Simons (1995), los sistemas de creencias cumplen su función solo cuando logran orientar e inspirar a todos los miembros de la organización, articulando propósito y acción. En LIA, los valores que efectivamente guían la operación — orientación al cliente, calidad y compromiso— han sido transmitidos de manera directa por el fundador y replicados en parte por el equipo, pero sin una integración plena ni mecanismos sistemáticos de difusión. Esta dicotomía entre lo formal y lo informal genera inconsistencias que repercuten en la cohesión interna y en la capacidad de alinear conductas con la estrategia organizacional.



- Sistema de Límites:

Para Simons (1995), este sistema representa reglas claras de lo que “no se puede hacer”, límites estratégicos, éticos y operativos. En LIA, se encuentra formalizado para el área comercial, regido por normas de control sanitarias para la producción y es informal para el resto del equipo, como ser la coordinación y la administración.

El área comercial, se encuentra actualmente trabajando bajo un reglamento, un código de convivencia que se presenta al personal cuando se inician en la empresa. Dentro del mismo se encuentra plasmado, el sistema de sanciones en caso de incumplimiento, que tienden a relacionarse con sanciones económicas, ya que es “el mejor modo para que lo tomen en serio” menciona el fundador. Este reglamento es firmado por cada uno de los colaboradores para formalizar que han tomado conocimiento del mismo.

En el caso específico de las tareas de cobranza y manejo de caja son realizadas por cajeros designados, quienes también atienden al cliente y efectúan el cierre de caja al final de cada turno, bajo supervisión directa del propietario. El sistema disciplinario es informal, basado en llamados de atención verbales, evitando el despido como primera medida debido al tiempo y costo que implica la capacitación de nuevo personal.

Por su parte, tanto la cafetería como el área de producción están sujetas a la supervisión del Ministerio de Salud Pública y la Municipalidad local, cumpliendo con las inspecciones sanitarias y de seguridad alimentaria.

En contraste con estos sistemas formalizados, la relación con proveedores se rige por *criterios* de calidad no formalizados, pero relacionados a los valores de calidad y al seguimiento de supervisión mencionado anteriormente, frescura y puntualidad en las entregas de los productos, excluyendo a aquellos que no cumplan con certificaciones sanitarias vigentes o que presenten antecedentes negativos. Existe una política informal de no aceptar devoluciones de productos alimenticios, salvo en casos de defectos evidentes o errores en el pedido.

En cuanto a los límites estratégicos, la empresa:

- Prefiere contratar personal que resida cerca del establecimiento.
- Evita diversificar hacia productos o servicios ajenos a la cafetería y pastelería.
- No compite con precios que comprometan la calidad o rentabilidad.
- No otorga créditos a clientes particulares, privilegiando el pago al contado o con tarjeta.
- No contrata personal menor de edad.
- No comercializa productos de terceros que no estén vinculados a su actividad principal.

LIA *Shop & Coffee* combina límites formales y explícitos en algunas áreas, como el reglamento comercial o el cumplimiento de normativas sanitarias, con prácticas informales que dependen de la discrecionalidad del fundador. Como señalan Simons (1995) y Anthony & Govindarajan (2007), los sistemas de límites cumplen su función cuando son comunicados de manera clara, homogénea y respaldados por mecanismos de control consistentes. En LIA, la coexistencia de reglas formalizadas con criterios informales genera desigualdades en la



aplicación, confusión en la interpretación de responsabilidades y espacios de ambigüedad que pueden afectar la disciplina organizacional y la integración entre áreas. Esta brecha evidencia la necesidad de estandarizar y consolidar un sistema de límites coherente, capaz de sostener el crecimiento y profesionalización de la empresa.

- **Sistemas de Control de Diagnóstico**

En este sistema podemos encontrar mecanismos que comparan resultados vs. metas (Simons, 1995). Incluye presupuestos, KPIs, reportes.

Para empezar, en la entrevista con el fundador de la empresa, se detecta la ausencia de una estrategia formal que defina metas y objetivos para la empresa y cada una de las funciones, esto imposibilita usar indicadores de manera efectiva (*no se mide lo que no se define*). Existe entre sus ideas una estrategia de expansión, que ha venido formalizando con pequeños pasos, pero que no está pudiendo sostener por la carencia de una estructura formal que soporte el peso de su crecimiento. En consecuencia, LIA, ha estado actuando bajo una estrategia emergente, de supervivencia, que los mantiene “*atrapados*” en la operatividad diaria y no les permite seguir creciendo.

La empresa actualmente no cuenta con objetivos de ventas, producción, finanzas. Por lo que tampoco cuenta con la necesidad de indicadores de éstos. Sin embargo, de manera rudimentaria, se observa esto a través de los resultados del sistema y los reportes de los contadores o administrativos. Estos informan si han tenido una “buena” venta en el mes, o si será necesario hacer algún ajuste por falta de liquidez.

En cuanto a la rentabilidad de los productos no es calculada de forma precisa, ya que no se registran de manera unificada los costos directos, indirectos y márgenes asociados a cada línea, pero existe, informalmente entre los conocimientos del fundador “una idea” de la rentabilidad de cada producto, lo que le sirve como soporte al momento de crear promociones y ofertas.

Tanto, desde la perspectiva del fundador, como el gerente y las administrativas, observadas mediante las diferentes entrevistas, se aprecia que todos esperan la implementación del nuevo sistema como una herramienta que podrá agilizar procesos y dar el apoyo necesario en esta palanca.

El fundador, por su parte, confiesa haber descubierto recientemente la importancia e influencia que tiene conocer y dar seguimiento a los objetivos e indicadores. Lo que lo lleva a implementar personalmente mecanismos de diagnóstico informales y fragmentados. Por ejemplo, observa, mediante el control y seguimiento de las cámaras, el tiempo de entrega del servicio, para el caso de las sucursales; e interviene directamente, o mediante el gerente, para aplicar las mejoras necesarias.

También controla, directamente, la calidad de la producción. A través de pruebas aleatorias y observación realiza el seguimiento a los resultados finales de cada producto. Actividad que replica la responsable de producción; es decir, la calidad, es un criterio totalmente informal y subjetivo.

Con respecto a los presupuestos, la empresa no trabaja de manera formal ni informal la planificación financiera. No manejan ni preparan presupuestos de ningún tipo. Realizan compras y pagos con la recaudación de los días anteriores, según comenta el gerente en su entrevista.

En conclusión, *LIA Shop & Coffee* carece de un sistema de control diagnóstico formal, ya que no define objetivos ni metas específicas para ventas, producción o finanzas, lo que impide el uso de indicadores consistentes. Los mecanismos actuales son fragmentados e informales: observaciones directas del fundador, reportes contables esporádicos y controles de calidad subjetivos. Como plantean Simons (1995) y Anthony & Govindarajan (2007), un sistema de diagnóstico efectivo requiere metas claras, indicadores precisos y presupuestos que permitan anticipar desvíos y tomar decisiones oportunas. En LIA, la ausencia de presupuestos —generales, flexibles, de resultados y de efectivo— refuerza la dependencia de la recaudación diaria para cubrir operaciones, limitando la planificación y la sostenibilidad financiera. Esta brecha entre lo que debería existir y lo que se practica refleja la necesidad urgente de consolidar un sistema diagnóstico integral, capaz de transformar la información dispersa en una herramienta estratégica para el crecimiento de la empresa.

- **Sistemas de Control Interactivo**

Este sistema, es uno de los más importante ya que fomenta el diálogo y el aprendizaje organizacional (Simons, 1995), es decir, es una forma de integrar y consolidar la estrategia, los objetivos, los valores, canales de comunicación, entre otros aspectos, desde cada una de las funciones claves de la empresa junto a la cúspide de esta.

Para el caso de LIA, según lo expresa el fundador en su entrevista, existen en la empresa reuniones *regulares* con el gerente comercial, gerente de producción y el equipo administrativo. En este proceso los gerentes reportan problemas de cada área, soluciones implementadas, problemas entre las áreas, y buscan soluciones juntos, además de hacer una puesta en común de como estuvieron trabajando y que están haciendo.

Para el fundador, es importante y vital, que existan canales de comunicación abiertos, que el equipo se sienta motivado a participar e innovar en la operatividad diaria, que se sienta dispuestos a realizar propuestas que sean de mejora para todos.

Desde la perspectiva del gerente, si bien confirma que el dialogo existe y se escuchan las propuestas, la implantación de estas es algo que rara vez sucede, lo que depende exclusivamente de la decisión del fundador, quien no accede fácilmente.

Por su parte, el área administrativa, considera que no existen canales de comunicación eficientes y mucho menos eficaces para la coordinación de todas las actividades. Desde sus respectivas entrevistas, se conoce, que la empresa generalmente se comunica por grupos de WhatsApp y que la comunicación siempre se ve distorsionada entre la realidad y el grupo. Además, comentan que hay flujos de comunicación que no están pudiendo lograr, como ser la comunicación con el gerente, lo que lleva a mantener comunicación directa y continua con el fundador para temas relacionados a la operatividad diaria.



Con respecto a la comunicación externa, es decir, con los clientes, LIA no realiza seguimientos de satisfacción del cliente, sin embargo, están atentos a cualquier reporte negativo que pueda surgir por alguna plataforma.

En conclusión, *LIA Shop & Coffee* presenta espacios de diálogo entre el fundador, gerentes y área administrativa, pero su funcionamiento es limitado y carece de sistematicidad. Si bien el fundador promueve la apertura de canales de comunicación y fomenta la participación, en la práctica las propuestas rara vez son implementadas, lo que genera una brecha entre la intención declarada y la acción efectiva. El predominio de canales informales, como grupos de WhatsApp, produce distorsiones en la coordinación interna y obliga a recurrir constantemente al fundador como fuente de resolución, debilitando la autonomía de los mandos intermedios. Además, la falta de mecanismos formales para recoger y sistematizar la voz del cliente impide aprovechar el feedback como motor de aprendizaje organizacional. Como advierte Simons (1995), el control interactivo solo cumple su función cuando facilita el intercambio genuino de información y el aprendizaje colectivo; en el caso de LIA, su ausencia de institucionalización convierte esta palanca en un mecanismo frágil y subutilizado, limitando la innovación y la integración entre áreas.

El análisis de las palancas de control en *LIA Shop & Coffee* permitió comprender cómo se orienta y regula la conducta organizacional en la práctica cotidiana. En cuanto al **sistema de creencias**, si bien la empresa dispone de una misión, visión y valores formalizados, estos no han sido comunicados ni internalizados plenamente, prevaleciendo un conjunto de valores informales transmitidos directamente por el fundador. En relación con los **sistemas de límites**, se observa una aplicación dispar: mientras que el área comercial cuenta con un reglamento y sanciones explícitas, el resto de la organización opera con reglas informales sujetas a la discrecionalidad de la dirección.

En el caso del **sistema de control diagnóstico**, la ausencia de metas y objetivos claros imposibilita el uso de indicadores consistentes. Los mecanismos actuales son fragmentados e informales —observaciones directas, reportes contables parciales, controles subjetivos de calidad— y la empresa carece de presupuestos que permitan planificar y anticipar desvíos. Finalmente, en el **sistema de control interactivo**, aunque existen espacios de diálogo y reuniones periódicas, las propuestas rara vez se implementan, predominando canales informales de comunicación que generan distorsiones y dependencia excesiva del fundador.

En conjunto, las cuatro palancas aparecen debilitadas, fragmentadas e inconsistentes, lo que limita la capacidad de la empresa para alinear conductas, coordinar procesos y sostener el aprendizaje organizacional. Como advierte Simons (1995), la efectividad del control de gestión depende de la complementariedad y equilibrio entre las palancas; en LIA, su falta de integración refuerza la improvisación y la dependencia de criterios individuales. La lectura integrada de las cuatro palancas expone **brechas transversales** (formalización, medición y diálogo) que explican la dependencia del fundador y la informalidad de procesos. Con base en este hallazgo, el **Diagnóstico** sintetiza la situación actual y la **brecha** respecto del estado deseado.

Diagnóstico

El análisis realizado a través de los ejes de arquitectura organizacional y palancas de control permite visibilizar una empresa que funciona con prácticas *fragmentadas*, dependientes del fundador y con una fuerte *informalidad* en sus procesos. La ausencia de roles formalizados, de mecanismos de coordinación estandarizados y de un sistema de control integral limita la eficiencia operativa y debilita la capacidad de planificar *estratégicamente*. En conjunto, la situación actual refleja una organización con fortalezas en valores como la orientación al cliente y la búsqueda de calidad, pero con importantes brechas en la alineación interna, la generación de información confiable y la institucionalización de procesos.

Un aspecto central para destacar es la **ausencia de una estrategia formalizada**. Si bien el fundador expresa ideas vinculadas a la expansión de la empresa, en la práctica LIA opera bajo una **estrategia emergente de supervivencia**, concentrada en resolver la operatividad diaria. Como señala Mintzberg (1994), las estrategias emergentes surgen como respuesta adaptativa a las circunstancias, pero carecen de la claridad y estabilidad necesarias para sostener procesos de planificación y control. En la misma línea, Anthony y Govindarajan (2007) enfatizan que el control de gestión solo puede desplegar su potencial cuando existe una estrategia explícita que guíe los objetivos organizacionales.

Para sintetizar los hallazgos, se presenta a continuación una **matriz de diagnóstico** que resume la situación actual de LIA Shop & Coffee y que sirve como referencia comparativa para la formulación de propuestas:

Tabla N°1 - Integración de las Palancas de Control.

Eje	Situación Actual (Diagnóstico)	Situación Deseada
Arquitectura Organizacional	No existe organigrama formal; roles y procesos poco definidos; coordinación informal vía fundador.	Organigrama formalizado; manuales de funciones; procesos estandarizados y documentados.
Palancas de Control	Creencias formalizadas, pero no comunicadas; límites parciales; diagnóstico fragmentado sin presupuestos; comunicación interactiva informal y poco efectiva.	Palancas integradas: valores comunicados; límites claros en todas las áreas; diagnóstico con indicadores y presupuestos; comunicación institucionalizada.
Indicadores	Ausencia de KPIs definidos; se usan reportes contables básicos e intuición del fundador.	KPIs financieros, operativos y comerciales definidos, medidos y monitoreados periódicamente.
Presupuesto	No existen presupuestos; se opera con caja diaria.	Presupuestos generales, flexibles, de resultados y de efectivo, revisados regularmente.
CMI	Inexistente; la estrategia no está traducida en indicadores ni mapas.	Cuadro de Mando Integral con perspectivas financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje-crecimiento.

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro evidencia, de manera sintética, la distancia entre el estado actual y lo que demanda un sistema de control de gestión maduro y alineado estratégicamente.

Propuestas de mejora para LIA Shop & Coffee

A partir del diagnóstico realizado, se plantea un conjunto de propuestas que, de ser implementadas de manera articulada, permitirían subsanar las deficiencias detectadas y sentar las bases para un crecimiento sostenible.

En primer lugar, se propone la **formalización de la estrategia organizacional**. Aunque el fundador expresa ideas vinculadas a la expansión, estas se sostienen en una lógica emergente de supervivencia y no en un plan estratégico formalizado. La definición clara de misión, visión, objetivos estratégicos y plan de acción permitirá orientar la gestión hacia metas concretas y estables. Kaplan y Norton (1996) sostienen que *sin claridad estratégica es imposible traducir los objetivos en indicadores ni en iniciativas de gestión*, lo que explica buena parte de la descoordinación observada en la empresa.

En segundo lugar, se plantea la **formalización de la estructura organizacional**, mediante la definición y documentación de un organigrama oficial, manuales de funciones y procesos básicos de coordinación. Esta acción permitiría reducir la dependencia de percepciones individuales y fortalecer la integración interna. Al respecto, Robbins y Coulter (2021) destacan que *la ausencia de estructuras claras produce distorsiones comunicacionales y conflictos de coordinación*, aspectos que fueron evidentes en las entrevistas realizadas.

En tercer lugar, se recomienda la **implementación de un sistema presupuestario** que supere la lógica actual de operar con caja diaria. La adopción de un presupuesto maestro que integre ventas, producción, administración y flujo de caja, acompañado de presupuestos flexibles para escenarios alternativos, dotaría a la organización de un instrumento de planificación y control financiero. Según Hansen (2007), los presupuestos obligan a planificar, mejoran la coordinación y proveen estándares objetivos para evaluar desempeño, aspectos que, a lo largo del relevamiento se observan altamente debilitados por la visión cortoplacista con la que opera LIA actualmente.

Una cuarta propuesta es el **desarrollo de indicadores clave de gestión (KPIs)**. Actualmente, la empresa carece de métricas definidas y se apoya en reportes contables básicos y en la intuición del fundador. Establecer indicadores financieros (como liquidez y rentabilidad), operativos (como tiempos de entrega y rotación de stock) y comerciales (como satisfacción del cliente y tasa de recompra) permitiría medir objetivamente la eficiencia y la efectividad de la gestión. Kaplan y Norton (1996) subrayan que *los indicadores son esenciales para traducir la estrategia en métricas operativas y guiar la toma de decisiones*.

En quinto lugar, se plantea el **fortalecimiento del sistema de control de calidad**, actualmente basado en observaciones informales del fundador. *La estandarización de protocolos y la utilización de listas de chequeo objetivas favorecerían la consistencia en la producción y en la prestación del servicio*. Simons (1995) sostiene que los sistemas de control efectivos reducen la incertidumbre y aseguran resultados consistentes.



En sexto lugar, se propone la **creación de un cuadro de mando integral (CMI)** que articule la estrategia con los indicadores definidos. El CMI, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), integra perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento, y constituye una herramienta clave para vincular la visión de largo plazo con los resultados de corto plazo.

En séptimo lugar, se recomienda el **desarrollo de un sistema de incentivos mixto** que complemente las retribuciones económicas con incentivos no monetarios, tales como capacitaciones, reconocimiento formal y participación en decisiones. Hansen (2007) enfatiza que *los sistemas de control deben motivar comportamientos congruentes con los objetivos organizacionales*, algo que actualmente no se logra debido a la alta rotación de personal en el área comercial.

Finalmente, se plantea la **profesionalización de la gestión administrativa**, orientada a capacitar al equipo en herramientas contables y digitales (como Gesdatta) y establecer rutinas de reportes periódicos que reduzcan la informalidad actual.

Si bien cada propuesta contribuiría al fortalecimiento integral de LIA, el alcance de esta investigación se centrará en tres herramientas clave del control de gestión: **presupuestos, indicadores clave de desempeño (KPIs) y cuadro de mando integral (CMI)**. Estas herramientas constituyen el núcleo de un sistema de control alineado con la estrategia y permitirán mostrar, de manera aplicada, cómo pasar del diagnóstico a una hoja de ruta de mejora.

En particular, el desarrollo se apoyará en la idea inicial de una **estrategia de expansión** mencionada por el fundador en su entrevista. Formalizar esta estrategia y traducirla en presupuestos, KPIs y CMI permitirá a LIA superar la lógica de supervivencia operativa y consolidar un crecimiento sostenible.

Presupuestación de ventas en el sistema de control de gestión

Dentro del sistema de control de gestión, los presupuestos constituyen una de las herramientas más relevantes para vincular la planificación con el control operativo. Anthony y Govindarajan (2007) señalan que la presupuestación permite traducir los objetivos estratégicos en cifras concretas, *facilitando la coordinación entre áreas y la evaluación del desempeño*.

Hansen (2007) amplía esta visión al proponer el concepto de presupuestos flexibles, que *no solo proyectan resultados, sino que funcionan como instrumentos de aprendizaje continuo y ajuste dinámico frente a las variaciones del entorno*. En este sentido, los presupuestos no deben entenderse como una predicción estática, sino como un **mecanismo de retroalimentación** que permite anticipar desvíos y corregir acciones antes de que afecten la rentabilidad.

En el caso de LIA Shop & Coffee, el presupuesto se plantea como una herramienta inicial de formalización del control, dado que actualmente la empresa no cuenta con sistemas de planificación integrados ni registros sistemáticos de costos y consumos. Por ello, se decidió comenzar con la presupuestación de ventas, que constituye el punto de partida más sólido y accesible para iniciar el proceso de control formal.

A partir de esta información, se podrán en el futuro desarrollar los presupuestos complementarios —de costos, de producción y de efectivo—, configurando un modelo maestro de gestión financiera.

El presente presupuesto de ventas, elaborado con base en los datos históricos del sistema de gestión comercial y la observación directa, se integra a la lógica del mapa estratégico y del Cuadro de Mando Integral (CMI). De este modo, permite vincular la planificación comercial con los indicadores financieros, de procesos y de aprendizaje, conformando un circuito completo de control y retroalimentación.

Presupuesto de ventas proyectado

El proceso de presupuestación de LIA Shop & Coffee se elaboró a partir de los registros históricos del sistema de gestión **Núcleo IT**, que contiene el detalle de ventas diarias, categorías de productos y canales de comercialización. Dado que la empresa no cuenta con un sistema formal de planificación financiera, este presupuesto representa el **primer paso hacia la institucionalización del control de gestión** y la medición sistemática de su desempeño comercial.

Figura N°11 - Captura del sistema Núcleo IT – Registro de ventas por categoría

Pedidos por día, mes y año

Filtros de búsqueda

Fecha: 22/10/2023 - 23/10/2025

Rubro: Todos

Escala: Mes

Horario: Hora desde/hasta: 00:00 - 23:59

Sub Rubro: Todos

Producto: Todos

Tipo de Pedido: Tipo de pedido

Listar

Exportar reporte

Fecha	Cant. de productos	Total	Cant. de pedidos
	48.864,00	\$245.765.769,06	22.893,00
sep 2024	2613	\$10.486.451,45	1099
oct 2024	4163	\$17.388.351,71	1822
nov 2024	3875	\$16.852.307,45	1811
dic 2024	3972	\$15.403.658,32	1608
ene 2025	2548	\$11.8	
feb 2025	1874	\$8.7	

Núcleo IT - Webchat

Fuente: Captura de pantalla proporcionada por el área administrativa de LIA Shop & Coffee (2025).

Elaborar un presupuesto basado en información real permite proyectar escenarios y establecer metas de desempeño, siguiendo el enfoque de Hansen (2007), quien sostiene que los presupuestos deben funcionar como un mecanismo de aprendizaje organizacional. En este caso, se aplicaron tres métodos **estadísticos promedios móviles, suavizamiento exponencial de Holt y regresión lineal**, para proyectar las ventas futuras y determinar cuál ofrecía la menor desviación en sus estimaciones. Aunque estos modelos provienen de la estadística aplicada, su utilización aquí tiene un propósito práctico: **obtener proyecciones más precisas y comprensibles**, que sirvan como base para tomar decisiones comerciales y no como ejercicios técnicos de predicción (**Ver apéndice 3 - Modelización presupuestaria y bases de proyección**).

Figura N°12 - Comparativo de modelos de proyección de ventas según margen de error (EMA)

BLUDN		COORE		C COCO		C FICHA	
Exponential Smoothing		Exponential Smoothing		Moving Averages		Moving Averages	
Measure	Value	Measure	Value	Measure	Value	Measure	Value
Error Measures		Error Measures		Error Measures		Error Measures	
Bias (Mean Error)	1,364	Bias (Mean Error)	-4,171	Bias (Mean Error)	-1,182	Bias (Mean Error)	-0,667
MAD (Mean Absolute Deviation)	6,718	MAD (Mean Absolute Deviation)	20,777	MAD (Mean Absolute Deviation)	2,915	MAD (Mean Absolute Deviation)	3,091
MSE (Mean Squared Error)	72,891	MSE (Mean Squared Error)	262,261	MSE (Mean Squared Error)	10,995	MSE (Mean Squared Error)	12,896
Standard Error (denom=n-2+1)	9,226	Standard Error (denom=n-2+1)	23,839	Standard Error (denom=n-2+9)	3,662	Standard Error (denom=n-2+9)	4,048
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	49,42%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	56,01%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	67,63%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	56,35%
Forecast		Forecast		Forecast		Forecast	
next period	22,518	next period	22,858	next period	8	next period	6,667
Moving Averages		Linear Trend Line Model		Simple Linear Regression/Least Squares		Simple Linear Regression/Least Squares	
Measure	Value	Measure	Value	Measure	Value	Measure	Value
Error Measures		Error Measures		Error Measures		Error Measures	
Bias (Mean Error)	-0,227	Bias (Mean Error)	0	Bias (Mean Error)	0	Bias (Mean Error)	0
MAD (Mean Absolute Deviation)	7,697	MAD (Mean Absolute Deviation)	20,931	MAD (Mean Absolute Deviation)	2,113	MAD (Mean Absolute Deviation)	2,731
MSE (Mean Squared Error)	92,861	MSE (Mean Squared Error)	182,959	MSE (Mean Squared Error)	6,897	MSE (Mean Squared Error)	8,901
Standard Error (denom=n-2+9)	10,825	Standard Error (denom=n-2+12)	10,61	Standard Error (denom=n-2+12)	2,732	Standard Error (denom=n-2+12)	3,222
MAPE (Mean Absolute Percent Error)	66,83%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	52,59%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	44,58%	MAPE (Mean Absolute Percent Error)	42,25%
Forecast		Regression line		Regression line		Regression line	
next period	21,667	Demand(y) = 28,571		Demand(y) = 11,802		Demand(y) = 10,208	
Measure		Statistics		Statistics		Statistics	
Error Measures		Correlation coefficient	0	Correlation coefficient	-0,739	Correlation coefficient	-0,305
Bias (Mean Error)	0	Coefficient of determination (r^2)	0	Coefficient of determination (r^2)	0,546	Coefficient of determination (r^2)	0,093
MAD (Mean Absolute Deviation)	6,041	Forecast		Forecast		Forecast	
MSE (Mean Squared Error)	52,168	k = 1	29	k = 1	1,111,429	k = 1	997,143

Fuente: Elaboración propia con base en datos históricos de ventas (Núcleo IT, 2025).

El método de regresión lineal, al presentar el menor error, fue seleccionado como el más representativo para proyectar la tendencia de ventas futuras, respetando la lógica propuesta por Anthony y Govindarajan (2007), quienes destacan la importancia de utilizar información empírica confiable para la planificación y el control.

Formación de precios: Actualmente, LIA fija los precios de venta tomando como referencia el **costo estimado de los insumos, la competencia local y la experiencia del fundador**. No existe una estructura formal de costos ni márgenes estandarizados, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia un sistema presupuestario formal que relacione producción, ventas y rentabilidad. Esta práctica empírica implica que las decisiones sobre precios y compras son tomadas intuitivamente, basadas en la percepción del mercado. Por tanto, iniciar la **presupuestación de ventas** constituye el punto de partida lógico para construir los demás presupuestos, de costos y de efectivo, en etapas posteriores.

Con base en la información proyectada, se elaboró el siguiente presupuesto mensual, clasificado por las principales líneas de producto: pastelería, cafetería, refrigerios y eventos. Este presupuesto constituye el punto de partida para vincular la planificación comercial con los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo monitorear la rentabilidad y eficiencia por categoría de producto.

Para el desarrollo completo del proceso de presupuestación de ventas y la exposición detallada de las proyecciones por producto y categoría, se remite al **Anexo 1**, que contiene las planillas de cálculo elaboradas a partir de los registros del sistema *Núcleo IT* (2025). Asimismo, el **Apéndice 4** presenta el **presupuesto de ventas consolidado**, que sintetiza los resultados obtenidos y constituye la base para el análisis del mix de ventas, los indicadores de control y la integración posterior con el Cuadro de Mando Integral.



Tabla N°2 - Presupuesto mensual proyectado por categoría de producto)

Categoría	Total por categoría	% Participación
Pastelería	\$ 819.700,00	5,16%
Cafetería fría	\$ 112.200,00	0,71%
Cafetería	\$ 3.933.700,00	24,74%
Panadería	\$ 521.800,00	3,28%
Desayunos y meriendas	\$ 10.513.100,00	66,12%
TOTAL	\$ 15.900.500,00	100%

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del presupuesto permite comprender la composición del mix de ventas proyectado, herramienta que facilita tanto la planificación comercial como el seguimiento de la rentabilidad por categoría de producto. En el caso de LIA Shop & Coffee, la categoría Desayunos y Meriendas continúa siendo el eje central del negocio, representando un 66,12 % de los ingresos totales estimados. Este segmento combina alto volumen de ventas y valor agregado, producto de su posicionamiento como experiencia completa, que integra servicio, ambiente y oferta gastronómica.

La Cafetería, con una participación del 24,74 %, mantiene un flujo constante de ingresos diarios, mientras que Pastelería y Panadería, con participaciones menores (5,16 % y 3,28 % respectivamente), cumplen una función estratégica de apoyo: refuerzan la imagen artesanal y la percepción de calidad que caracteriza a la marca. Por su parte, la Cafetería fría aporta una participación marginal del 0,71 %, aunque representa un espacio de oportunidad para captar segmentos más jóvenes y ampliar el consumo fuera de los horarios tradicionales.

Desde la perspectiva del control de gestión, este comportamiento confirma la alta dependencia de un único segmento de consumo, concentrado en horarios matutinos. Tal concentración plantea la necesidad de desarrollar estrategias de diversificación, que permitan sostener los ingresos ante variaciones estacionales o cambios en los hábitos de consumo.

En términos teóricos, el análisis del mix de ventas responde a lo planteado por Anthony y Govindarajan (2007), quienes destacan que la información presupuestaria debe servir no solo para asignar recursos, sino también para evaluar la eficiencia relativa de las líneas de negocio y orientar la toma de decisiones hacia un desempeño más equilibrado. En el mismo sentido, Kaplan y Norton (1996) señalan que el control de gestión estratégico debe combinar indicadores financieros y no financieros, permitiendo comprender la creación de valor desde múltiples dimensiones.

En síntesis, el presupuesto y el mix de ventas proyectado constituyen herramientas complementarias de planificación y control. Su aplicación permitirá a LIA monitorear mensualmente la estructura real de ingresos, detectar desviaciones por categoría o producto, y establecer acciones correctivas que contribuyan a una gestión más equilibrada, rentable y alineada con la estrategia definida en el Cuadro de Mando Integral.

El análisis presupuestario constituye un punto de partida para la medición sistemática del desempeño organizacional. Sin embargo, como señalan Anthony y Govindarajan (2007), el presupuesto solo alcanza su verdadero potencial cuando se complementa con indicadores que permitan traducir los resultados económicos en información de gestión. En este sentido, el presupuesto de ventas proyectado y el análisis del mix de productos sientan las bases para el desarrollo de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPIs), capaces de vincular la planificación con la ejecución y el control operativo.

Los indicadores derivados del presupuesto permiten observar, con mayor precisión, la evolución de variables críticas como la rentabilidad por línea, el margen de contribución, el ticket promedio y la eficiencia en el uso de recursos. Según Kaplan y Norton (1996), este proceso constituye el paso fundamental en la construcción de un sistema de control estratégico, en tanto convierte los objetivos en métricas observables, y las métricas, en decisiones de mejora continua.

Para complementar el seguimiento del presupuesto de ventas y fortalecer la retroalimentación del proceso de planificación, se proponen una serie de indicadores clave de control presupuestario (KPIs). Estos indicadores permiten evaluar la precisión de las proyecciones, detectar desvíos tempranos y monitorear la eficiencia operativa vinculada al cumplimiento del presupuesto. Su propósito no es reemplazar los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral, sino funcionar como un sistema de alerta temprana, centrado en la ejecución presupuestaria y el desempeño comercial. De acuerdo con lo propuesto por Anthony y Govindarajan (2007), la función del control de gestión se sostiene en la medición sistemática del cumplimiento de metas planificadas, a fin de garantizar la coherencia entre los objetivos y las acciones.

Tabla N°3 - Indicadores de control presupuestario propuestos para LIA

Indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Propósito del indicador	Meta o umbral de gestión
Cumplimiento presupuestario	$(\text{Ventas reales} / \text{Ventas presupuestadas}) \times 100$	%	Evalúa el grado de cumplimiento mensual respecto a lo planificado.	100 % (tolerancia: 95–105 %)
Desviación por categoría	$((\text{Ventas reales} - \text{Presupuestadas}) / \text{Presupuestadas}) \times 100$	%	Detecta líneas con sobre o subdesempeño respecto al mix proyectado.	±5 % (acción correctiva si supera ±10 %)
Margen de contribución	$(\text{Ventas} - \text{Costos variables}) / \text{Ventas} \times 100$	%	Indica la rentabilidad operativa por categoría o producto.	≥ objetivo definido por línea
Rotación de productos	$\text{Unidades vendidas} / \text{Inventario promedio}$	Veces	Evalúa la eficiencia del stock y la frecuencia de reposición.	≥ 3 rotaciones mensuales
Nivel de cumplimiento de reportes	$(\text{Reportes entregados} / \text{Reportes planificados}) \times 100$	%	Mide el grado de cumplimiento de la rutina de control y análisis.	≥ 90 % mensual

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de estos indicadores permitirá vincular el presupuesto con la medición del desempeño operativo, asegurando un flujo constante y confiable de información para la toma de decisiones. Además, representan una primera aproximación hacia un sistema integral de

control, donde los resultados económicos se complementan con indicadores de gestión que aportan una visión más completa del desempeño organizacional.

En la siguiente sección, estos fundamentos se amplían con el desarrollo del Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI), herramientas que integran métricas financieras y no financieras para traducir la estrategia general de LIA Shop & Coffee en objetivos medibles, coordinados y orientados a la mejora continua.

Mapa Estratégico de LIA Shop & Coffee

El diagnóstico previo evidencia que LIA Shop & Coffee opera bajo una estrategia emergente de supervivencia, con procesos fragmentados y sin instrumentos formales de planificación ni control. Esta situación genera una tensión permanente entre el propósito aspiracional de la empresa, expandirse y consolidarse como un referente en el sector gastronómico, y la realidad de una gestión dominada por la operatividad diaria. Como sostienen Kaplan y Norton (1996), el principal desafío de las organizaciones no es diseñar estrategias, sino traducirlas en acciones concretas y medibles que guíen el desempeño.

En este marco, se propone la construcción de un Mapa Estratégico, herramienta que forma parte del Cuadro de Mando Integral y que permite representar visualmente los objetivos estratégicos de la empresa, organizados en cuatro perspectivas complementarias: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. El mapa no solo sintetiza la lógica de la estrategia, sino que también muestra las relaciones de causa-efecto entre los objetivos, haciendo explícito cómo las mejoras en capacidades internas y en procesos se traducen en valor para los clientes y, en última instancia, en resultados financieros sostenibles.

La elección de esta herramienta resulta pertinente para LIA porque:

1. Conecta la estrategia de expansión expresada por el fundador con objetivos operativos concretos y medibles.
2. Permite articular las propuestas de mejora planteadas (formalización, presupuestos, indicadores, calidad, incentivos) en una lógica integrada.
3. Establece una base clara para el desarrollo posterior del Cuadro de Mando Integral y de los indicadores claves de desempeño (KPIs), garantizando la coherencia entre la estrategia y la gestión cotidiana.

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos propuestos para LIA Shop & Coffee, organizados por perspectiva:

Objetivo Global:

Consolidar un crecimiento rentable y sostenible en el sector gastronómico tucumano, fortaleciendo la competitividad de la empresa a través de procesos eficientes, clientes fidelizados y equipos capacitados y comprometidos.



Perspectiva Financiera (punta de la pirámide)

1. **Mejorar la rentabilidad del negocio**, controlando la relación compras/ventas y elevando el ticket promedio.
2. **Diversificar las fuentes de ingresos**, incrementando la participación del delivery y de los servicios de eventos hasta alcanzar un 30% del total de ventas.
3. **Optimizar los costos y recursos**, reduciendo desperdicios y aumentando la eficiencia operativa.

Estos objetivos se medirán mediante indicadores financieros simples y accesibles para la empresa, como el porcentaje de compras sobre ventas, el ticket promedio y la participación de cada canal de ingreso.

Perspectiva de Clientes

1. **Aumentar la satisfacción del cliente**, midiendo la experiencia mediante encuestas (CSAT) y seguimiento de reseñas.
2. **Incrementar la fidelización**, estimulando la recompra y el vínculo continuo con la marca.
3. **Reforzar el posicionamiento y la reputación online**, manteniendo un promedio superior a 4,5 estrellas en las plataformas digitales.

Estos objetivos traducen el valor percibido por el cliente, conectando directamente la calidad del servicio y la coherencia de la experiencia con los resultados financieros.

Perspectiva de Procesos Internos

1. **Integrar los flujos de información y coordinación entre administración, producción y ventas**, asegurando la entrega a tiempo de los pedidos (OTIF).
2. **Estandarizar la producción mediante protocolos y listas de control de calidad**, garantizando uniformidad en los productos.
3. **Mejorar el abastecimiento y control de stock**, minimizando faltantes y pérdidas.

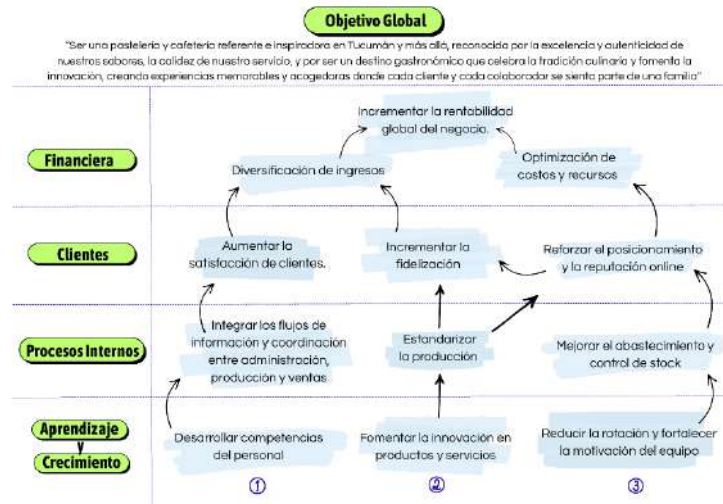
Estos objetivos representan el corazón operativo de la empresa: los procesos que sostienen la experiencia del cliente y los resultados económicos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (base de la pirámide)

1. **Desarrollar competencias del personal** mediante instancias de capacitación continua orientadas a la coordinación y el uso de herramientas de gestión.
2. **Reducir la rotación y fortalecer la motivación del equipo**, consolidando una cultura de compromiso y estabilidad laboral.
3. **Fomentar la innovación en productos y prácticas**, promoviendo la creatividad sin perder la identidad artesanal de la marca.

Esta base de aprendizaje constituye el pilar que habilita la mejora de procesos, la satisfacción del cliente y, finalmente, la rentabilidad sostenida.

Figura N° 13: Mapa Estratégico de LIA Shop & Coffee (cadenas causa–efecto).



Fuente: Elaboración propia.

La lógica del mapa estratégico de LIA Shop & Coffee se organiza en tres cadenas de causa–efecto, que muestran cómo las capacidades de base habilitan la mejora de procesos, cómo estos procesos generan valor para los clientes y, en última instancia, cómo ese valor se traduce en resultados financieros.

- **Cadena 1 – Integración y servicio:** La capacitación del personal (aprendizaje y crecimiento) constituye la base para mejorar la integración entre las áreas administrativas, de producción y de ventas (procesos internos). Esta integración promueve una mayor fluidez de la información y una reducción de errores, lo que se traduce en un servicio más confiable y en un aumento de la satisfacción y fidelización del cliente (clientes). Finalmente, esa mejora en la experiencia del cliente impulsa un incremento en la rentabilidad global del negocio (financiera).
- **Cadena 2 – Innovación y calidad:** La innovación en productos y servicios, preservando la esencia artesanal de la marca (aprendizaje y crecimiento), permite formalizar procesos productivos bajo protocolos y listas de control de calidad (procesos internos). Estos estándares fortalecen el posicionamiento de LIA como referente de calidad en pastelería y café en Tucumán a la vez que incrementa la fidelización (clientes), lo que favorece la diversificación de ingresos a través de distintos canales como el local, el delivery y el catering a la vez que optimiza los costos como efecto directo de la estandarización de los procesos (financiera).
- **Cadena 3 – Motivación y control:** La reducción de la rotación en las áreas comerciales y el fortalecimiento de la motivación del personal (aprendizaje y crecimiento) crean las condiciones para sostener un equipo estable y comprometido. Ello facilita la implementación de controles operativos y de gestión, como la supervisión de stock, los reportes y la planificación de recursos (procesos internos). A su vez, un control más eficiente y una comunicación fluida con los clientes mejoran la percepción del servicio (clientes) y contribuyen a optimizar los costos y recursos mediante una planificación más precisa (financiera).

En conjunto, estas tres cadenas articulan el paso desde las capacidades organizacionales hacia los resultados estratégicos, demostrando que el crecimiento rentable y sostenible de LIA depende de la alineación entre personas, procesos, clientes y finanzas.

El mapa estratégico elaborado para LIA Shop & Coffee sintetiza la lógica de la estrategia y muestra cómo los objetivos en cada perspectiva se interrelacionan de manera coherente para dar el paso al crecimiento rentable y sostenible de la empresa. No obstante, como señalan Kaplan y Norton (1996), el mapa constituye solo el punto de partida: su verdadera potencia se despliega al ser traducido en un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita medir los avances de cada objetivo mediante indicadores concretos.

En este sentido, el siguiente paso es diseñar el CMI de LIA, tomando como base las cadenas de causa–efecto definidas. Este instrumento integrará indicadores financieros y no financieros, vinculados a las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y finanzas, de modo de transformar la estrategia en un sistema de gestión operativa y de seguimiento continuo. El mapa es el “guión lógico” de la estrategia. El paso siguiente es medir ese guión con indicadores por perspectiva y dos horizontes de metas (90 días para estabilizar / 12 meses consolidar), base del CMI.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral, propuesto por Kaplan y Norton (1996), constituye una de las herramientas más completas para la gestión estratégica. Su principal aporte es traducir la estrategia en un conjunto equilibrado de objetivos e indicadores distribuidos en cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento.

A diferencia de los sistemas tradicionales, centrados exclusivamente en métricas financieras, el CMI incorpora variables no financieras que permiten anticipar el desempeño futuro y alinear las acciones diarias con la estrategia organizacional, generando una visión integral y de largo plazo.

En **LIA Shop & Coffee**, el CMI se construye sobre el mapa estratégico desarrollado previamente. Cada objetivo de las perspectivas se traduce en indicadores que permiten medir el avance hacia el **objetivo global de consolidar un crecimiento rentable y sostenible**. De este modo, la empresa pasa de una gestión empírica y reactiva a un sistema formal de control que combina resultados y aprendizaje continuo.

El CMI se presenta “de abajo hacia arriba”:

Aprendizaje (capacidades) → **Procesos** (estándares y coordinación) → **Clientes** (valor percibido) → **Finanzas** (resultados).

Para reflejar tanto la situación actual de la empresa como la evolución esperada de su sistema de gestión, el CMI incorpora **dos horizontes de medición** para cada indicador, en línea con la mejora continua recomendada por Simons y Kaplan & Norton.

- La **primera meta** (*a 90 días*) corresponde a una **fase de estabilización**, en la que se busca implementar las herramientas y generar hábitos de registro, observando resultados iniciales alcanzables.
- La **segunda meta** (*a 12 meses*) representa la **fase de consolidación**, en la que se espera que los procesos se encuentran ya estandarizados y los indicadores alcanzan niveles de desempeño óptimos.

Esta doble meta permite aplicar una lógica de **mejora continua y aprendizaje organizacional**, coherente con los enfoques de control diagnóstico e interactivo planteados por Simons (1995), y con la propuesta de Kaplan y Norton (1996) de traducir la estrategia en objetivos medibles y progresivos.

Para facilitar su comprensión, los indicadores se presentan a continuación desagregados por perspectiva, explicando en cada caso su finalidad, su lógica de selección, la frecuencia de medición y su relación con las cadenas de causa-efecto del mapa estratégico. En la parte final se incluye el **CMI completo** como síntesis visual.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva constituye la base del Cuadro de Mando Integral, al igual que en el mapa estratégico, ya que en ella se desarrollan las capacidades que permiten la mejora continua de los procesos y la consolidación de los resultados estratégicos. En el caso de *LIA Shop & Coffee*, esta dimensión cobra especial relevancia por la fuerte dependencia que la empresa tiene de las habilidades del personal y de la cultura organizacional transmitida directamente por el fundador.

Los indicadores propuestos buscan medir tres aspectos esenciales: la capacitación, la estabilidad y la innovación. Cada uno actúa como punto de partida para las mejoras en los procesos y, en consecuencia, para la satisfacción del cliente y la rentabilidad global.

Tabla N°4 - Desarrollo parcial del CMI – Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo	KPI	Fórmula	Fuente	Freq.	Resp.	Meta 90 días	Meta 12 meses
Desarrollar competencias	% personal capacitado	$\text{capacitados/total} \times 100$	registro	Trimestral	Prop./Gte. Comercial	$\geq 80\%$	100%
Reducir rotación	Rotación del personal %	$\text{bajas/dotación prom.} \times 100$	legajos	Mensual	Gerente	$\leq 7\%/\text{mes}$	$\leq 4\%/\text{mes}$
Fomentar innovación	Cantidad de Mejoras o Nuevos productos	conteo mensual	actas	Trimestral	Encargada de Producción y Gte. Comercial	$\geq 1/\text{trim}$	$\geq 4/\text{año}$

Fuente: Elaboración propia

- **Desarrollar Competencias – % de personal capacitado**
 - Este indicador refleja el grado en que el equipo adquiere los conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas con eficiencia.
 - Se calcula como el porcentaje de empleados que han recibido formación sobre el total de la dotación.
 - Su frecuencia **trimestral** responde al ritmo real de incorporación de capacitaciones internas o externas, mientras que la meta escalonada ($\geq 80\%$ a



90 días y 100% a 12 meses) permite consolidar una base formativa progresiva. La responsabilidad recae en el **propietario y al Gerente comercial**, quienes se encargan actualmente de la administración del personal, quienes deberán planificar las instancias formativas y documentar los avances.

- **Reducir Rotación – Tasa de rotación del personal (%)**
 - La rotación del personal constituye uno de los principales desafíos de LIA, especialmente en las áreas comerciales ya que se considera “normal” índices altos de rotación para el rubro gastronómico de Tucumán, la **Dirección de Estadística de Tucumán para junio de 2025** muestran tasas de rotación general de 0,99% para varones y 1,08% para mujeres en el empleo registrado.
 - Este KPI mide la proporción de bajas sobre la dotación total, y se mide mensualmente para detectar tempranamente fluctuaciones en la plantilla.
 - Un descenso sostenido en la rotación ($\leq 7\%$ a 90 días y $\leq 4\%$ a 12 meses) indicará una mayor estabilidad del equipo y, por ende, una mejor continuidad en la atención al cliente.
 - La gerencia es responsable del seguimiento de este indicador, debiendo registrar causas de salida y acciones correctivas.

**Para la implementación formal de este KPI, es necesario evaluar y medir la rotación actual, con el fin de optimizar dicho resultado. El valor aquí propuesto son objetivos ideales considerando el promedio de mercado informal y el conocimiento obtenido mediante las entrevistas.*

- **Fomentar Innovación – Nuevos productos o mejoras implementadas**
 - La innovación representa un valor **distintivo** para LIA, dado que su propuesta de valor combina tradición e innovación, implica la implementación de prácticas e incentivos que alienten al equipo de producción y/o comercial a proponer innovaciones.
 - Este indicador contabiliza las mejoras o nuevos productos lanzados por trimestre. Se mide trimestralmente, con metas de al menos una innovación en los primeros tres meses y cuatro al cierre del año.
 - La responsabilidad recae en la encargada de producción y gerente comercial, quienes deberán registrar las innovaciones implementadas y su impacto en la experiencia del cliente.

En conjunto, estos tres indicadores fortalecen la base del sistema de gestión de LIA. La capacitación permite profesionalizar al personal, la estabilidad garantiza la continuidad de las prácticas, y la innovación asegura la adaptación constante al mercado y a las preferencias del consumidor. De esta forma, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se convierte en el motor que habilita la mejora de los procesos internos, eje del siguiente bloque del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos constituye el núcleo operativo del Cuadro de Mando Integral, ya que en ella se articulan las actividades que permiten cumplir la propuesta de valor de LIA Shop & Coffee.

En un negocio gastronómico con producción artesanal y atención al público, la coordinación entre áreas, la calidad del producto y la disponibilidad de insumos resultan esenciales para garantizar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio a largo plazo.

Los indicadores definidos a continuación miden la **eficiencia**, la **calidad** y la **capacidad de respuesta** de la organización ante las demandas diarias.

Tabla N°5 - Desarrollo parcial del CMI – Perspectiva de Procesos Internos.

OBJETIVO	KPI	FÓRMULA	FUENTE	FREQ.	RESP.	META 90 DÍAS	META 12 MESES
Integrar áreas / servicio	OTIF pedidos especiales %	A tiempo y completos/ totales $\times 100$	Gesdatta	Semanal	Gerente	$\geq 90\%$	$\geq 95\%$
Estandarizar calidad	% Checklists cumplidos	Cumplidos/totales $\times 100$	Checklist prod.	Mensual	Resp. Prod.	$\geq 90\%$	$\geq 95-98\%$
Abastecimiento	Stockouts/ semana	Ítems con faltante	Gesdatta	Semanal	Adm. y compras/producción	≤ 5	≤ 2

Fuente: Elaboración propia

- **Integrar Áreas / Servicio – % de pedidos OTIF (On Time, In Full)**
 - El indicador **OTIF (On Time, In Full)** mide el porcentaje de pedidos especiales entregados a tiempo y completos, sobre el total de pedidos programados. Es un estándar ampliamente utilizado para evaluar la eficiencia logística y la coordinación entre áreas.
 - En LIA, este indicador permite observar el grado de integración entre la administración, la producción y las sucursales, asegurando que los pedidos lleguen sin retrasos ni faltantes.
 - Se alimentará de los registros del nuevo sistema **Gesdatta** y se medirá **semanalmente**, dada la frecuencia de rotación de productos e insumos.
 - Las metas establecidas ($\geq 90\%$ en 90 días y $\geq 95\%$ en 12 meses) reflejan una mejora progresiva hacia la estandarización y control del flujo operativo.
 - El **gerente comercial** será el responsable de supervisar y validar los datos.
- **Estandarizar Calidad – % de checklists cumplidos**
 - Este KPI evalúa el cumplimiento de los protocolos de calidad en los procesos de producción y servicio. Se calcula como el porcentaje de ítems completados correctamente en los **checklists de control** respecto del total planificado.
 - Su frecuencia será **mensual**, ya que los procesos de control de calidad requieren consolidación y revisión periódica.
 - Las metas establecidas ($\geq 90\%$ a corto plazo y $\geq 95-98\%$ al año) buscan garantizar **uniformidad** en los estándares de calidad y **reducir la variabilidad** entre lotes o turnos.
 - La **responsable de producción** llevará los registros, revisados mensualmente por la gerencia general.
- **Abastecimiento – Stockouts por semana (ítems con faltante)**
 - La disponibilidad de insumos es crítica en la operación de LIA, por lo que se incluye un indicador de **stockouts**, es decir, la cantidad de ítems que registran faltantes en una semana.
 - Este KPI permite medir la eficiencia del abastecimiento y la coordinación entre compras, producción y ventas.

- Se obtiene a partir de los reportes del sistema **Gesdatta** y se controla **semanalmente**, para actuar rápidamente ante quiebres de stock.
- Las metas planteadas (máximo 5 faltantes semanales en los primeros 90 días y ≤ 2 a los 12 meses) reflejan una meta realista, considerando la naturaleza perecedera de los insumos y la escala del negocio.
- La responsabilidad recae en el área de **administración, compras y producción**.

En conjunto, estos tres indicadores permiten a LIA fortalecer la eficiencia operativa y la trazabilidad de su producción. Una adecuada integración de áreas, el cumplimiento de los estándares de calidad y una gestión proactiva del abastecimiento reducen los costos, mejoran la experiencia del cliente y consolidan la estructura necesaria para sostener la expansión del negocio.

Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes representa el puente entre los procesos internos y los resultados financieros, al reflejar el valor que la empresa logra transmitir y sostener en el mercado. En el caso de LIA Shop & Coffee, el vínculo con los consumidores se construye sobre tres pilares fundamentales: **satisfacción, fidelización y posicionamiento de marca**. Estos indicadores permiten evaluar en qué medida la empresa cumple su propuesta de valor, “ofrecer productos de alta calidad, atención cálida y experiencias memorables”, y cómo estas percepciones se traducen en lealtad y crecimiento sostenido.

Tabla N°6 - Desarrollo parcial del CMI – Perspectiva de Clientes.

Objetivo	KPI	Fórmula	Fuente	Freq.	Resp.	Meta 90 días	Meta 12 meses
Satisfacción	CSAT	promedio encuesta (1–5 o %)	QR/encuesta	Mensual	Atención/ Marketing	$\geq 85\%$ o $\geq 4.3/5$	$\geq 90\%$ o $\geq 4.6/5$
Fidelización	Recompra %	clientes que repiten/ total $\times 100$	Gesdatta/ delivery	Mensual	Gerente	baseline +5 pp	$\geq 30\%$
Posicionamiento	Valoración online	promedio ★	Google/ Reseñas	Mensual	Gerente	≥ 4.4	≥ 4.6

Fuente: Elaboración propia

- **Satisfacción – Índice de satisfacción del cliente (CSAT)**
 - Este indicador mide el nivel de satisfacción general del cliente a partir de encuestas breves (1 a 5 puntos o en porcentaje).
 - Las encuestas podrán aplicarse mediante **códigos QR** ubicados en el punto de venta o integradas a los canales digitales de la empresa.
 - Se propone una **frecuencia mensual**, que permite obtener retroalimentación continua y detectar rápidamente posibles desvíos en la experiencia del cliente.
 - Las metas propuestas —al menos **85% o 4,3/5** en los primeros 90 días y **90% o 4,6/5** a los 12 meses— reflejan un crecimiento progresivo de la satisfacción.
 - El **área de atención al cliente y marketing** es responsable del seguimiento y consolidación de los datos, asegurando que los resultados se traduzcan en acciones de mejora.
- **Fidelización – Tasa de recompra (%)**



- La fidelización mide la proporción de clientes que repiten una compra respecto del total de compradores en un período determinado.
 - Este dato se obtiene del nuevo sistema **Gesdatta**, que centraliza las operaciones de ventas y delivery. Se medirá **mensualmente**, permitiendo comparar la evolución del comportamiento de recompra a lo largo del año.
 - La meta inicial se define como **baseline +5 puntos porcentuales (pp)**, es decir, cinco puntos por encima del valor promedio de recompra registrado en los tres meses previos a la implementación del CMI; a los 12 meses se espera alcanzar al menos **30% de clientes recurrentes**.
 - Este indicador es responsabilidad del **gerente comercial**, quien deberá coordinar campañas de retención y programas de beneficios.
- **Posicionamiento – Valoración online promedio (estrellas)**
 - El posicionamiento digital es hoy un termómetro clave para la reputación de las empresas gastronómicas.
 - Este KPI calcula el **promedio de estrellas (1 a 5)** obtenido en las reseñas de plataformas como **Google Maps**, tomando en cuenta tanto la cantidad como la consistencia de las opiniones positivas.
 - La frecuencia de medición será **mensual**, con metas de **4,4 estrellas promedio** en los primeros 90 días y **4,6 o más** al cabo de 12 meses.
 - El responsable del seguimiento será el **gerente**, quien deberá implementar estrategias de respuesta a reseñas y campañas que incentiven los comentarios genuinos de los clientes satisfechos.

En conjunto, los tres indicadores permiten a LIA monitorear el cumplimiento de su propuesta de valor desde la mirada del cliente. A medida que se fortalece la satisfacción, se incrementa la tasa de recompra y se consolida la reputación online, lo que redundará directamente en un aumento de ingresos y en una mayor rentabilidad para la empresa.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera representa la culminación del Cuadro de Mando Integral, ya que concentra los resultados de todas las acciones desarrolladas en las demás dimensiones.

En LIA Shop & Coffee, los objetivos financieros están orientados a **mejorar la rentabilidad global, mediante la optimización de costos, incrementar el ingreso promedio por transacción y diversificar las fuentes de ingresos**, de modo que la empresa consolide su crecimiento de forma rentable y sostenible. Estos indicadores funcionan como síntesis del desempeño integral del negocio y permiten evaluar si las mejoras implementadas en los procesos, la atención al cliente y el desarrollo del personal se traducen efectivamente en resultados económicos positivos.



Tabla N°7 - Desarrollo parcial del CMI – Perspectiva Financiera.

Objetivo	KPI	Fórmula	Fuente	Freq.	Resp.	Meta 90 días	Meta 12 meses
Rentabilidad	% compras/ventas	$\text{compras/ventas} \times 100$	Ventas+ compras	Mensual	Adm./ Compras	$\leq 45\%$	$\leq 40\%$
Ingreso por transacción	Ticket promedio	$\text{ventas} / \#\text{tickets}$	ventas	Mensual	Gerente/ Ventas	baseline +5%	10%
Mix de ingresos	% delivery + eventos	$(\text{ingresos por delivery} + \text{ingresos por eventos}) \div \text{ingresos totales} \times 100$	ventas	Mensual	Marketing/ Comercial	$\geq 20\%$	$\geq 30\%$

Fuente: Elaboración propia

- **Rentabilidad – % Compras/Ventas**
 - Este indicador mide la relación entre el costo de los insumos adquiridos y las ventas realizadas.
 - Se calcula como **$(\text{compras} \div \text{ventas}) \times 100$** y permite monitorear el margen operativo de la empresa.
 - Se decide medirlo con **frecuencia mensual**, ya que las variaciones en los precios de materias primas y la estacionalidad en la demanda pueden alterar rápidamente los márgenes. Una reducción progresiva de este porcentaje ($\leq 45\%$ en 90 días y $\leq 40\%$ a los 12 meses) implicará un uso más eficiente de los recursos y un incremento del margen bruto.
 - El seguimiento estará a cargo del área de **Administración y Compras**, responsable de registrar los costos y realizar los ajustes presupuestarios correspondientes.
- **Ingreso por Transacción – Ticket Promedio**
 - El ticket promedio refleja el ingreso medio por venta, calculado como **$(\text{ventas} \div \text{cantidad de tickets})$** .
 - Este KPI se utiliza para medir la capacidad de la empresa de aumentar el valor de cada operación a través de estrategias de venta cruzada, promociones o experiencias complementarias.
 - Se medirá **mensualmente**, y se tomará como base (*baseline*) el promedio de los tres últimos meses previos a la implementación del CMI.
 - Las metas planteadas son un incremento del **+5% a los 90 días** y del **+10% al año**, valores que reflejan una mejora gradual sin exigir cambios abruptos en la estructura de precios.
 - El **gerente de ventas** será responsable de implementar las acciones comerciales que favorezcan este crecimiento.
- **Mix de Ingresos – % Delivery + Eventos**
 - Este indicador mide la proporción que representan los ingresos por **delivery y servicios de eventos** respecto del total de ventas
 - Se calcula como **$[(\text{ingresos delivery} + \text{eventos}) \div \text{ingresos totales}] \times 100$** .
 - Su propósito es observar el grado de diversificación de las fuentes de ingreso, fundamental para reducir la dependencia de la venta en el local físico. Se medirá **mensualmente** y tendrá metas de **$\geq 20\%$ a los 90 días** y **$\geq 30\%$ a los 12 meses**, en línea con la estrategia de expansión y consolidación de nuevos canales de venta.



- El seguimiento estará a cargo del área de **Marketing y Comercial**, que deberá diseñar campañas y alianzas estratégicas para potenciar estos canales.

En conjunto, estos tres indicadores expresan de forma cuantitativa el impacto de las acciones realizadas en todas las perspectivas anteriores. Un control eficiente de costos, una mejora en el valor de cada venta y una mayor diversificación de los ingresos permitirán a LIA sostener la rentabilidad y asegurar su crecimiento a largo plazo, cerrando el ciclo estratégico planteado en el mapa y completando el sistema integrado de gestión propuesto.

El Cuadro de Mando Integral propuesto para LIA Shop & Coffee integra de manera coherente las cuatro perspectivas estratégicas y la propuesta de valor de la empresa, consolidando un sistema de medición realista y aplicable a su contexto actual.

Cada indicador fue diseñado considerando la disponibilidad de información, la capacidad operativa y las prioridades estratégicas identificadas en el diagnóstico.

Si bien el Cuadro de Mando Integral sintetiza los principales objetivos estratégicos de LIA Shop & Coffee y los traduce en indicadores de gestión, su implementación requiere de un plan operativo que oriente las acciones concretas de cada área. Con el fin de garantizar que las metas propuestas sean alcanzables y sostenibles en el tiempo, se elaboró un **Apéndice de Implementación del CMI**, que detalla las actividades necesarias para cada objetivo e indicador, siguiendo la estructura ascendente desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la financiera. Este apéndice complementa el CMI al ofrecer una guía práctica de ejecución para los responsables definidos, articulando los indicadores con las rutinas operativas y los recursos disponibles en la empresa. (*Véase Apéndice 6.*)

La secuencia causal entre las perspectivas permite comprender cómo el desarrollo de competencias, la estandarización de procesos y la mejora de la experiencia del cliente se traducen en resultados financieros sostenibles. De este modo, se convierte no solo en una herramienta de control, sino también en un instrumento de aprendizaje organizacional, que facilita la toma de decisiones informadas y la alineación de todos los niveles de la empresa hacia un mismo propósito: sostener un crecimiento rentable, basado en la calidad, la innovación y la experiencia del cliente.

Tabla N°8 - Integración de las Perspectivas – CMI.

Perspectiva	Objetivo	KPI	Fórmula / Fuente	Frec.	Responsable	Meta 90 días	Meta 12 meses
Financiera	Mejorar rentabilidad	% compras / ventas	$(\text{Compras} / \text{Ventas}) \times 100 - \text{Registros contables}$	Mensual	Adm. / Compras	≤45%	≤40%
	Incrementar ingreso por transacción	Ticket promedio	$(\text{Ventas} / \text{tickets}) - \text{Gesdata}$	Mensual	Gerente / Ventas	Baseline +5%	10%
	Mix de ingresos	% delivery + eventos	$(\text{ingresos por delivery} + \text{ingresos por eventos}) \div \text{ingresos totales} \times 100. \text{ Ventas}$	Mensual	Marketing/ Comercial	≥20%	≥30%
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	CSAT	Promedio encuesta (1–5 o %) – QR / encuestas	Mensual	Atención / Marketing	≥85% o ≥4,3/5	≥90% o ≥4,6/5
	Incrementar fidelización	Tasa de recompra (%)	$(\text{Clientes que repiten} / \text{total}) \times 100 - \text{Gesdata}$	Mensual	Gerente comercial	Baseline +5 pp	≥30%
	Mejorar posicionamiento digital	Valoración online promedio	Promedio de estrellas en Google / redes	Mensual	Gerente comercial	≥4,4★	≥4,6★
Procesos Internos	Integrar áreas y servicio	% pedidos OTIF (a tiempo y completos)	$(\text{Entregas a tiempo y completas} / \text{totales}) \times 100 - \text{Gesdata}$	Semanal	Gerente	≥90%	≥95%
	Estandarizar calidad	% checklists cumplidos	$(\text{Checklists completados} / \text{totales}) \times 100$	Mensual	Resp. Producción	≥90%	≥95–98%
	Mejorar abastecimiento	Stockouts por semana	Ítems con faltante – Gesdata	Semanal	Adm. / Compras	≤5	≤2
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias del personal	% personal capacitado	$(\text{capacitaciones} / \text{total}) \times 100 - \text{Registro RRHH}$	Trimestral	Propietario / RRHH	≥80%	100%
	Reducir rotación en áreas comerciales	Rotación %	$(\text{bajas} / \text{dotación}) \times 100 - \text{Legajos}$	Mensual	Gerente	≤7%	≤4%
	Fomentar innovación en productos y prácticas	Nuevos productos / mejoras	Conteo en actas – Gesdata	Trimestral	Encargada de producción / Propietario	≥1 / trim.	≥4 / año

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro de Mando Integral sintetiza la relación entre los distintos niveles de gestión de LIA Shop & Coffee, mostrando cómo el aprendizaje del equipo impulsa la mejora de procesos, cómo estos procesos fortalecen la experiencia del cliente y cómo dicha experiencia se traduce en resultados financieros.

El esquema propone una visión equilibrada y realista, en la que cada indicador se convierte en una señal de avance hacia la estrategia general. De este modo, actúa como una guía práctica para la toma de decisiones, facilitando el seguimiento periódico, la coordinación entre áreas y la consolidación de una cultura orientada al aprendizaje y la mejora continua.

Sistema de semaforización del Cuadro de Mando Integral

A fin de complementar el Cuadro de Mando Integral y facilitar una lectura rápida de los resultados, se incorpora un **sistema de semaforización** que permite visualizar el grado de cumplimiento de cada indicador. Esta herramienta, ampliamente utilizada en control de gestión (Anthony & Govindarajan, 2007; Kaplan & Norton, 1996), traduce los resultados numéricos en una escala de colores que refleja el estado del desempeño:

- **Rojo:** el indicador se encuentra por debajo del nivel mínimo aceptable o presenta una desviación crítica.
- **Amarillo:** el valor se ubica dentro de un margen de tolerancia, requiere seguimiento o acciones correctivas menores.
- **Verde:** el indicador cumple o supera la meta establecida.

La semaforización contribuye a la transparencia y a la toma de decisiones informada, al ofrecer una síntesis visual del avance de la empresa hacia sus metas estratégicas.

Tabla N°9 - Semaforización del CMI.

Indicador	Meta anual / ideal	Rojo (alerta)	Amarillo (seguimiento)	Verde (cumple meta)
% Compras/Ventas	≤ 40 %	> 45 %	41 – 45 %	≤ 40 %
Ticket promedio	+10 % vs baseline	< +5 %	+5 – 9 %	≥ +10 %
% delivery + eventos	≥ 30 %	< 20 %	20 – 29 %	≥ 30 %
CSAT (encuestas 1–5 o %)	≥ 4,6 / 90 %	< 4,2 / 80 %	4,2–4,5 / 80–89 %	≥ 4,6 / ≥ 90 %
Tasa de recompra (%)	≥ 30 %	< 20 %	20 – 29 %	≥ 30 %
Valoración online ★	≥ 4,6★	< 4,3★	4,3–4,5★	≥ 4,6★
OTIF (pedidos a tiempo y completos)	≥ 95 %	< 90 %	90 – 94 %	≥ 95 %
Checklists de calidad cumplidos	≥ 95 %	< 90 %	90 – 94 %	≥ 95 %
Stockouts por semana	≤ 2	> 5	3 – 5	≤ 2
% personal capacitado	100%	< 80 %	80 – 94 %	≥ 95 %
Rotación comercial (%)	≤ 4 % mensual	> 7 %	5 – 7 %	≤ 4 %
Innovaciones implementadas	≥ 4 por año	< 2	2 – 3	≥ 4

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan & Norton, 1996; Anthony & Govindarajan, 2007

Este sistema de semaforización transforma los valores numéricos en una herramienta de gestión visual que refuerza el control interactivo de la organización. Su implementación permitirá a LIA Shop & Coffee identificar rápidamente los puntos críticos, priorizar acciones correctivas y reconocer los avances alcanzados. En el siguiente apartado se presenta la Matriz de Impacto, que complementa al CMI al jerarquizar los indicadores según su influencia sobre los resultados estratégicos y el nivel de control interno que la empresa posee sobre cada uno. Con el semáforo identificamos **dónde actuar**. La **Matriz de Impacto Cruzada** agrega **en qué secuencia** conviene ejecutar las iniciativas, según su aporte total a los objetivos y la cobertura transversal.

Matriz de Impacto Cruzada de LIA Shop & Coffee

Con el fin de profundizar el análisis derivado del Cuadro de Mando Integral, se desarrolla a continuación una Matriz de Impacto Cruzada (MIC), que permite visualizar la relación entre los objetivos estratégicos definidos y las iniciativas propuestas para alcanzarlos. Esta herramienta complementa al CMI al mostrar *qué tan directamente cada acción contribuye al logro de los objetivos en las distintas perspectivas* (Kaplan & Norton, 1996).

Siguiendo a Anthony y Govindarajan (2007), la matriz se estructura en dos ejes:

- En el eje vertical, se presentan los objetivos estratégicos del mapa.
- En el eje horizontal, se listan las iniciativas o acciones concretas derivadas de las propuestas del plan de mejora.

Cada cruce se evalúa con una escala de impacto cualitativo, donde:

- 3 = Alta contribución directa,
- 2 = Contribución media,
- 1 = Baja contribución,
- 0 = Sin relación.

De esta manera, la matriz orienta la asignación de recursos y prioridades de implementación, asegurando coherencia entre la estrategia y la ejecución operativa.

Tabla N°10 - Matriz de Impacto Cruzada (Objetivos × Acciones).

Objetivos Estratégicos	Formalizar procesos y estructura organizacional	Implementar sistema presupuestario	Desarrollar indicadores y reportes de gestión	Estandarizar control de calidad	Potenciar comunicación digital y atención al cliente	Capacitar al personal y fortalecer incentivos	Total por OBJETIVO
Aumentar rentabilidad y eficiencia operativa	3	3	3	2	1	2	14
Posicionar la marca como referente de calidad en Tucumán	2	1	2	3	3	2	13
Incrementar la satisfacción y fidelización del cliente	1	2	2	3	3	3	14
Mejorar la integración de procesos internos	3	3	3	2	1	2	14
Reducir rotación y fortalecer compromiso del personal	1	1	2	1	2	3	10
Fomentar innovación en productos y servicios	1	2	1	2	2	3	11
Total por ACCIÓN	11	12	13	13	12	15	

Fuente: Elaboración propia en base a Kaplan & Norton, 1996; Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2017

La totalización de filas y columnas permite identificar las prioridades estratégicas y el nivel de cobertura de los objetivos. Los totales por fila (objetivos) indican el grado de soporte que cada objetivo recibe de las distintas iniciativas; los totales por columna (acciones) reflejan la amplitud del impacto de cada iniciativa sobre los objetivos estratégicos.

En el caso de LIA Shop & Coffee, los resultados muestran que los objetivos con mayor cobertura estratégica son:

- *Aumentar la rentabilidad y eficiencia operativa,*
- *Mejorar la integración de procesos internos, y*



- *Incrementar la satisfacción y fidelización del cliente*, todos con un valor total de 14 puntos, lo que sugiere que se encuentran sólidamente respaldados por múltiples acciones interrelacionadas.

Por otro lado, los objetivos con menor nivel de impacto acumulado, como *Reducir la rotación y fortalecer el compromiso del personal* (10 puntos) y *Fomentar la innovación en productos y servicios* (11 puntos), reflejan áreas donde sería necesario reforzar los esfuerzos o diseñar nuevas iniciativas complementarias para equilibrar la estrategia.

En cuanto a las acciones, las de mayor efecto transversal son:

- *Desarrollar indicadores y reportes de gestión y Estandarizar control de calidad* (ambas con 13 puntos), seguidas por *Capacitar al personal y fortalecer incentivos* (15 puntos), lo que indica que estas iniciativas impactan de forma directa en casi todos los objetivos estratégicos del mapa. Esto las posiciona como acciones prioritarias para la implementación inicial, dado su alto poder multiplicador dentro del sistema de control de gestión.

Los totales por **objetivo** muestran qué fines quedan mejor cubiertos (14 puntos: rentabilidad/eficiencia, integración de procesos y satisfacción/fidelización); los totales por **acción** priorizan **capacitar** (15) y **estandarizar/medir** (13+13). Con esta priorización, el **tablero operacional** permite monitorear la ejecución diaria y validar impactos tempranos.

Como señalan Kaplan y Norton (1996), este tipo de lectura cruzada entre objetivos e iniciativas permite visualizar la coherencia interna del sistema estratégico y orientar la asignación de recursos hacia aquellas acciones con mayor impacto sistémico. De esta manera, la matriz de impacto se convierte en un instrumento de evaluación y priorización dinámica, complementario al Cuadro de Mando Integral y fundamental para la toma de decisiones informadas.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral permite traducir la estrategia de LIA Shop & Coffee en un sistema operativo de control y aprendizaje continuo. A través del diseño de indicadores, la definición de metas escalonadas, la aplicación del semáforo de seguimiento y la elaboración de la matriz de impacto cruzada, se logra construir una visión integrada de la gestión que conecta personas, procesos, clientes y resultados financieros.

El proceso evidencia que la empresa cuenta con una base sólida de valores, como la orientación al cliente y la búsqueda de calidad, pero carece de mecanismos sistemáticos de medición y control. El CMI ofrece, en este sentido, una hoja de ruta aplicable y progresiva, capaz de guiar el crecimiento y la profesionalización de la organización sin perder su esencia artesanal.

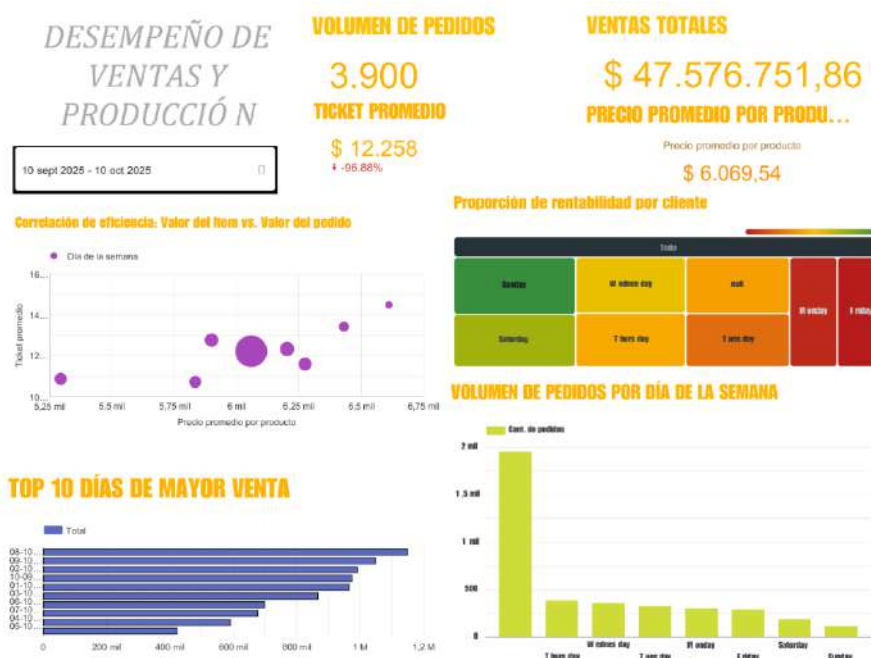
La semaforización permite establecer umbrales claros de desempeño y detectar desvíos a tiempo, mientras que la matriz de impacto cruzada muestra las interdependencias entre los objetivos y las acciones, identificando cuáles tienen mayor peso estratégico. En conjunto, ambas herramientas fortalecen la función de control como un proceso participativo y preventivo, en lugar de reactivo, alineado con la visión de Simons (1995) sobre las palancas de control.

En síntesis, el Cuadro de Mando Integral constituye el punto de convergencia entre la estrategia y la ejecución: transforma los objetivos en indicadores medibles, los indicadores en información útil, y la información en decisiones que consolidan la competitividad y

sostenibilidad del negocio. De esta manera, LIA Shop & Coffee avanza de un modelo intuitivo y dependiente del fundador hacia un sistema formal de control de gestión que promueve el aprendizaje, la mejora continua y el equilibrio entre eficiencia operativa y crecimiento estratégico.

Como evidencia de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral, se presenta a continuación un tablero operacional que refleja el desempeño reciente de ventas y producción. Este tablero traduce los indicadores estratégicos en métricas de seguimiento cotidiano, permitiendo visualizar de manera inmediata el comportamiento de la rentabilidad, la productividad y los patrones de demanda.

Figura N° 14 - Tablero de Diagnóstico Operacional – Desempeño de Ventas y Producción.



Fuente: Elaboración propia

Hasta este punto, la integración del Cuadro de Mando Integral (CMI) permitió consolidar la información proveniente de las distintas herramientas aplicadas, presupuesto, indicadores, semáforo de gestión y matriz de impacto, en un sistema coherente y dinámico de control.

El tablero operativo presentado complementa esta estructura, funcionando como una traducción visual del CMI, que facilita la lectura inmediata del desempeño y la detección temprana de desvíos. En conjunto, ambos instrumentos transforman los datos dispersos en información estratégica, fortaleciendo la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.

Con su implementación, LIA Shop & Coffee estaría en condiciones de pasar de un modelo reactivo, basado en la intuición y la experiencia, hacia una gestión preventiva y analítica, capaz de anticipar escenarios, coordinar áreas y evaluar resultados con métricas objetivas.



Finalmente, este esquema no solo propone un marco técnico de control, sino también una herramienta de desarrollo institucional, que alinea la estrategia, la cultura organizacional y los valores fundacionales con una visión de crecimiento sostenible y medible en el tiempo.

Conclusiones

El presente trabajo permitió analizar de manera integral el sistema de gestión de **LIA Shop & Coffee**, combinando herramientas de **análisis y diagnóstico** como la arquitectura organizacional, las palancas de control y el análisis de indicadores existentes con **herramientas propositivas y de mejora**, tales como el presupuesto de ventas proyectado, los KPIs, el mapa estratégico y el Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta secuencia metodológica posibilitó, primero, identificar las brechas estructurales, operativas y de información que limitan la gestión actual; y luego, diseñar instrumentos concretos que permiten traducir la estrategia en objetivos medibles y controlables.

Los resultados del diagnóstico evidencian que LIA opera bajo una **estructura informal, centralizada y dependiente del fundador**, donde las decisiones estratégicas y operativas recaen en una sola figura. Esta dinámica genera rigidez en la comunicación interna, ausencia de planificación presupuestaria y escasa integración entre áreas. Aun así, la empresa presenta un **alto potencial de desarrollo**, basado en su identidad de marca, la calidad del producto y una cultura orientada al cliente. La falta de formalización no responde a carencia de visión, sino a la ausencia de sistemas de gestión que acompañen el crecimiento.

Las herramientas diseñadas (presupuesto de ventas, indicadores de control, CMI, matriz de impacto y tablero de diagnóstico operacional) en el presente trabajo constituyen una **propuesta aplicable y adaptable a empresas de escala similar**, demostrando que el control de gestión puede integrarse de forma gradual sin perder flexibilidad. Sin embargo, como advierte **Peter Drucker (2006)**, *“la cultura se come la estrategia en el desayuno”*. Por ello, el aporte más relevante del trabajo no reside solo en la formulación técnica de instrumentos, sino en evidenciar que su eficacia dependerá de la **capacidad del equipo directivo para generar una cultura organizacional que los sostenga**. En este sentido, el control no debe ser visto como un mecanismo de fiscalización, sino como un proceso de aprendizaje colectivo.

El trabajo demuestra que **LIA Shop & Coffee tiene las condiciones y el potencial para construir una estrategia formal**, aplicando herramientas de planificación y control al nivel de las grandes empresas, lo que le permitiría profesionalizar su gestión y fortalecer su sostenibilidad.

No obstante, la **viabilidad real de estas propuestas** dependerá de que la organización logre alinear su cultura con la estrategia, promoviendo una comunicación abierta, un liderazgo compartido y un estilo de dirección participativo. Tal como plantea **Soria (2014)** a partir del modelo de la **Rueda Organizacional de Valero y Lucas (2002)**, la verdadera transformación ocurre cuando la estructura, los sistemas y las personas convergen en torno a una cultura que impulsa la innovación y el cambio. En definitiva, **LIA no necesita más herramientas: necesita que las herramientas se vuelvan cultura**. Solo así podrá evolucionar de un modelo de supervivencia hacia una gestión estratégica, participativa y sostenible en el tiempo.



Referencias

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Brimson, J. A., & Antos, J. (1999). *Driving value using activity-based budgeting*. John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Business.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2007). *Cost management: Accounting and control* (6th ed.). South-Western College Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Valero, A., Vicente, J. L., & Lucas, T. (2002). *Política de empresa: El gobierno de empresa de negocio*. Ediciones de Coloma.
- Soria, J. M. (2014). *Innovando la organización: Un modelo de cultura de innovación para acertar con la implantación de la estrategia empresarial*. Universidad Nacional de Tucumán.



Apéndice

Apéndice 1. Cadena de valor de LIA Shop & Coffee (elaboración propia a partir de Porter, 1985).

La presente sección amplía el análisis resumido en el cuerpo principal, detallando las actividades primarias y de apoyo según el modelo de Porter (1985). Este desarrollo permite observar con mayor profundidad las interrelaciones entre procesos productivos, logísticos, comerciales y administrativos, evidenciando los puntos de creación y pérdida de valor dentro de la organización.

- **Actividades Primarias**

- **Logística interna (recepción y almacenamiento de insumos):** La cafetería trabaja con algunos proveedores locales, lo que permite contar con insumos frescos y regionales. El dueño se involucra personalmente en la compra de las materias primas, lo que demuestra su compromiso con la calidad. Sin embargo, no hay una planificación de compras ni un control de stock. Esto provoca que a veces falten productos o, por el contrario, se acumule mercadería. Además, al no tener acuerdos formales con los proveedores, la calidad de los insumos puede variar. En general, se nota una preocupación genuina por ofrecer productos frescos, pero falta organización para garantizarlo de forma constante.
- **Operaciones (elaboración y producción):** Los productos se destacan por ser artesanales y elaborados con recetas propias. La creatividad y la personalización de los cafés son un punto fuerte que los clientes valoran. No obstante, los procesos no están estandarizados. La producción se hace según la demanda diaria, sin planificación previa. El personal aprende con la práctica, pero no cuenta con formación profesional específica. Esto genera una producción muy artesanal y con encanto, aunque a veces irregular en calidad o tiempos.
- **Logística externa (entregas y distribución):** El local ofrece la opción de retiro en el lugar (take away) y el personal muestra buena predisposición para resolver pedidos especiales o urgentes. Aun así, no cuentan con un servicio propio de delivery, y los pedidos realizados por aplicaciones externas suelen tener demoras o errores. Tampoco se dispone de empaques adecuados que conserven bien la temperatura o presentación del producto. La atención personalizada ayuda a mantener clientes fieles, pero la falta de una estructura de entrega limita el crecimiento del negocio.
- **Marketing y ventas:** La cafetería tiene cierto reconocimiento en la zona por su ambiente cálido y familiar. Muchos clientes la recomiendan y comparten fotos en redes sociales. Sin embargo, las redes están poco actualizadas y no hay una estrategia de comunicación definida. No se trabaja con promociones ni campañas para atraer nuevos clientes. Existe una buena base de público que aprecia el lugar, pero se necesita una estrategia más activa para posicionar la marca y ampliar el alcance.



- **Servicio postventa / Atención al cliente:** El trato es uno de los puntos más valorados: tanto el dueño como el personal se muestran siempre amables y dispuestos a resolver reclamos. Aun así, no se lleva registro de los comentarios o quejas, ni se hace seguimiento de la satisfacción del cliente. Tampoco hay programas de fidelización o beneficios para quienes compran con frecuencia. El servicio es cálido, pero depende demasiado de la buena voluntad individual, lo que puede volverlo irregular.
- **Actividades de Apoyo**
 - **Infraestructura:** El local está bien ubicado, en una zona visible y con buen tránsito de personas, lo que favorece la llegada de nuevos clientes. Sin embargo, el espacio físico es reducido y no cuenta con un área exterior que podría aprovecharse para mejorar la experiencia del cliente. La ubicación es una fortaleza, pero el lugar necesitaría pequeñas mejoras para ser más funcional y atractivo.
 - **Gestión de recursos humanos:** El personal tiene una buena actitud, compromiso y ganas de aprender. El ambiente laboral es cercano y familiar. No obstante, no hay una organización formal ni definición de roles. Tampoco se brindan capacitaciones en atención al cliente o manipulación de alimentos. Con un poco más de liderazgo, formación y reconocimiento, el equipo podría mejorar notablemente su desempeño.
 - **Desarrollo tecnológico:** Actualmente, la cafetería no cuenta con herramientas tecnológicas relevantes para la gestión o comunicación con los clientes. No hay software de gestión, control de stock ni página web. La presencia digital es mínima y no se mide el rendimiento de las publicaciones o ventas. La falta de tecnología limita la eficiencia y el crecimiento del negocio, aunque existe la posibilidad de avanzar mucho con pequeñas herramientas digitales accesibles.
 - **Compras:** La relación con los proveedores es cordial, y eso facilita la comunicación y el abastecimiento. Sin embargo, las compras se hacen sin planificación, generalmente cuando se acaba un insumo. No se comparan precios ni se lleva registro de gastos, lo que dificulta conocer la rentabilidad. Hay buena disposición para mantener lazos de confianza, pero falta gestión para optimizar costos y mejorar el control financiero.

LIA Shop & Coffee tiene una fuerte identidad artesanal y un trato humano que genera cercanía con los clientes. El producto, hecho con dedicación y creatividad, es una de sus principales fortalezas, junto con su buena ubicación.

Sin embargo, el negocio enfrenta desafíos en la organización, planificación y comunicación. La falta de control en las compras, la producción y las ventas, sumada a la escasa digitalización, impide aprovechar todo su potencial.

Entre las principales debilidades se destacan:

- Falta de planificación y control en las operaciones diarias.
- Ausencia de una estrategia de marketing y comunicación digital.
- Poca profesionalización del equipo y escasa capacitación.

Y las fortalezas más valiosas son:

- La atención personalizada y el ambiente familiar.
- El producto artesanal con identidad local.
- Una base de clientes fieles que valora la experiencia del lugar.

La información fue construida a partir de entrevistas, observación directa y registros internos de la empresa, complementada con la interpretación de los flujos de actividades representados en la **Figura N° 5**. En conjunto, el análisis ofrece una base empírica para comprender los factores estructurales que condicionan la eficiencia operativa y sirven de referencia para los ejes siguientes del trabajo: **Arquitectura Organizacional** y **Palancas de Control**.

Apéndice 2. Guía de entrevistas aplicada al relevamiento de información.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Entrevistas al personal de LIA SRL – Relevamiento formal de información en el marco del trabajo de campo de la materia Control de Gestión de la FACE – UNT

Timing general: 30–40 minutos aprox.

1. Arquitectura Organizacional (7–10 min)

- ¿Cómo está organizada tu área de trabajo y qué tareas realizás habitualmente?
- ¿A quién reportás tus avances o problemas? ¿Cómo se coordinan entre áreas?
- ¿Existen manuales, instructivos o protocolos escritos para tu tarea?
- ¿Cómo se planifica el trabajo diario (turnos, producción, atención)?
- ¿Qué herramientas usan para registrar ventas, stock, costos, asistencia, etc.?
- Si surge un problema (falta de insumo, reclamo de cliente), ¿cómo se resuelve y quién decide?

2. Palancas de Control de Simons (12–15 min)

Creencias

- ¿Qué valores sentís que son más importantes para la empresa (ej. calidad, servicio, innovación, trabajo en equipo)?



- ¿Esos valores se comunican de forma explícita (carteles, reuniones, mensajes del dueño/gerente)?
- ¿Cómo se transmiten a los clientes esos valores? ¿Y al personal nuevo que ingresa?
- ¿Podés dar un ejemplo de cómo esos valores guían tu trabajo cotidiano?

Límites

- ¿Qué reglas o políticas internas existen (ej. horarios, trato con clientes, uso de insumos, caja)?
- ¿Cómo se controlan y qué pasa si alguien no las cumple?
- ¿Existen sanciones o advertencias formales?

Diagnóstico

- ¿Cómo saben si el trabajo se está haciendo bien o mal en tu área?
- ¿Qué resultados se controlan más seguido (ej. ventas diarias, stock, quejas, desperdicio, puntualidad)?
- ¿Quién revisa esos datos y cómo se usan?

Interactivo

- ¿Existen espacios de diálogo sobre cómo mejorar procesos o productos?
- ¿Se hacen reuniones periódicas para revisar resultados o planificar?
- ¿El personal puede proponer ideas? ¿Qué pasa con esas propuestas?
- ¿Recordás alguna mejora implementada gracias a una sugerencia?

3. Indicadores (5–7 min)

- ¿Qué indicadores se usan en tu área? (ej. ventas, tiempo de atención, quejas, desperdicio).
- ¿Cómo se registran y con qué frecuencia se revisan?
- ¿Creés que reflejan bien la realidad del trabajo?
- ¿Qué otros indicadores serían útiles para mejorar la gestión?

4. Cuadro de Mando / Estrategia (5–7 min)

- ¿Existen metas anuales o mensuales claras para la empresa o tu área?
- ¿Cómo se comunican esas metas y cómo se hace seguimiento?
- ¿Qué objetivos estratégicos a futuro percibís (ej. expansión, nuevos productos, crecimiento en delivery)?
- ¿Cómo se toman las decisiones importantes (inversiones, promociones, cambios de menú)?
- ¿Qué tan involucrado está el personal en esas decisiones?

Apéndice 3 - Modelización presupuestaria y bases de proyección

Este apéndice presenta las planillas de cálculo utilizadas para la elaboración del presupuesto de ventas proyectado, desarrolladas a partir de los registros históricos del sistema de gestión Núcleo IT.

El análisis total contiene la información de ventas mensuales por producto, los modelos de proyección aplicados (promedios móviles, suavizamiento exponencial de Holt y regresión lineal) y los resultados comparativos de error estadístico (MAD, MAPE, MSE), que sirvieron como base para seleccionar el método más representativo.

Estos cálculos sustentan la coherencia del presupuesto final presentado en el cuerpo del trabajo, garantizando la trazabilidad entre los datos reales y las estimaciones utilizadas.

Fuente: Elaboración propia con base en registros del sistema Núcleo IT y cálculos desarrollados por el equipo investigador (2025).

Tablas N° 12 a 16 - Registros históricos, capturados manualmente

PASTELERÍA	BUDIN	COOKIE	C COCO	C FROLA	C BROWNIE	MINITARTAS	MINITORTA	MUFFINS
sep-24	17	50	10	13	31	121	162	9
oct-24	26	58	12	7	42	117	182	12
nov-24	31	36	8	11	24	84	125	6
dic-24	31	27	10	8	34	80	110	15
ene-25	6	28	14	5	27	61	80	3
feb-25	10	17	3	8	20	48	59	1
mar-25	17	7	9	11	25	37	87	6
abr-25	17	20	5	12	29	49	72	10
may-25	20	23	3	4	32	52	70	11
jun-25	27	24	3	10	23	49	53	10
jul-25	24	44	7	9	50	44	60	5
ago-25	20	28	2	5	17	46	37	7
sep-25	17	15	4	12	23	36	45	5
oct-25	28	23	3	3	13	34	44	9

PANADERIA	CROISSANT	CHIPA	MEDIALUNA	MEDIALUNA JyQ	TORTILLA	TOSTADAS
sep-24	6	17	79	34	43	5
oct-24	11	38	170	62	58	16
nov-24	8	14	165	81	65	16
dic-24	3	6	162	75	77	23
ene-25	4	6	161	46	62	23
feb-25	6	2	108	26	46	15
mar-25	5	8	111	45	44	12
abr-25	5	47	112	22	49	6
may-25	1	22	139	42	67	18
jun-25	5	7	157	71	50	18
jul-25	7	32	145	47	85	11
ago-25	2	12	145	38	60	12
sep-25	1	26	120	55	85	22
oct-25	2	25	124	58	52	25

	FELICIDAD MS	FRENCH TOAST	INDECISO	KETO	LIGHT	PANCAKE FIT	REVUELTO	SIN TACC	TOSTATIDO JYQ C	TOSTADITO JYQ PM
sep-24	30	13	5	20	243	33	52	6	4	12
oct-24	96	17	23	36	443	68	115	17	20	32
nov-24	80	13	22	38	486	63	104	9	11	25
dic-24	36	18	18	41	415	64	99	14	9	31
ene-25	24	11	17	35	306	55	54	7	11	19
feb-25	10	4	7	15	217	24	53	11	6	10
mar-25	17	4	11	23	272	26	49	11	3	18
abr-25	30	2	11	20	367	38	65	16	6	27
may-25	37	8	14	30	484	31	77	20	10	36
jun-25	54	7	13	29	449	34	68	16	4	35
jul-25	80	16	18	35	558	47	121	17	2	53
ago-25	44	10	24	41	539	42	89	19	19	37
sep-25	45	19	33	49	476	57	99	22	16	25
oct-25	23	18	23	54	371	37	55	9	6	31

CAFETERIA	ICED LATTE	LATTE CARA	AMERICANO	CAFE CON LECHE	CAPUCCINO	CARAMEL MACCHIATO	FLAT WHITE	JARRITA	LAGRIMA	MOCACCINO	POCILLO DOPPIO	POCILLO EXPRESS	SUBMARINO	MATE COCIDO	TE
sep-24	13	21	15	66	21	18	17	158	26	14	26	41	5	1	9
oct-24	24	24	13	96	38	21	24	280	18	13	46	55	16	9	37
nov-24	19	30	13	103	35	22	21	344	30	11	59	63	14	3	41
dic-24	28	12	14	82	19	23	15	312	24	11	74	51	21	10	40
ene-25	16	20	10	72	21	16	5	188	23	6	23	46	15	8	19
feb-25	9	4	8	23	8	2	4	145	9	2	9	30	11	3	12
mar-25	3	1	17	62	24	8	12	210	21	7	9	58	10	6	40
abr-25	8	4	23	133	32	4	13	370	24	15	10	100	25	4	44
may-25	8	7	34	172	49	19	20	427	28	20	9	112	31	6	96
jun-25	4	5	20	176	55	23	24	510	37	26	1	105	42	6	67
jul-25	3	5	29	183	50	30	23	520	27	16	11	143	23	13	69
ago-25	11	4	33	166	48	12	14	529	28	15	8	156	23	14	53
sep-25	11	5	20	122	30	18	19	435	19	12	11	119	41	12	53
oct-25	13	15	19	122	21	6	29	384	14	10	8	132	10	12	25



DESAYUNOS Y MERIENDA	AVOCADO TOAST	BOWL ENERGÉTICO	CAMPESTRE	CC TORTILLAS	CC MEDIALUNAS	CC TOSTADAS	DISSANT DIF	DISSANT D	DISSANT PATAG	DISSANT NUTELLA	CROISSANT JYQ	DESAYUNO AMERICANO
sep-24	59	15	35	64	35	21	13	4	12	9	20	17
oct-24	106	29	96	145	59	17	31	12	13	19	52	14
nov-24	136	34	88	221	79	30	13	11	17	22	36	22
dic-24	130	20	77	168	63	12	9	3	20	5	29	9
ene-25	80	15	50	145	60	18	13	6	6	3	17	9
feb-25	52	11	52	99	55	10	10	2	5	7	8	11
mar-25	79	20	48	141	77	12	7	1	1	6	20	6
abr-25	95	16	97	246	111	40	7	7	6	5	20	8
may-25	98	9	121	257	124	28	5	11	9	11	23	15
jun-25	121	7	112	282	143	26	6	5	10	6	32	13
jul-25	112	26	126	306	179	19	6	8	12	1	34	17
ago-25	130	25	99	308	153	26	6	6	8	4	43	18
sep-25	129	41	82	258	126	14	8	7	11	15	23	18
oct-25	76	23	58	169	79	19	6	2	3	9	15	14

Tabla N° 17 - Registros históricos, capturados manualmente

Producto	Unidades pronosticadas
BUDIN	21
COOKIE	29
C COCO	2
C FROLA	8
C BROWNIE	22
MINITARTAS	37
MINITORTA	43
MUFFINS	8
ICED LATTE	12
ICED LATTE CARAMEL	10
AMERICANO	22
CAFE CON LECHE	168
CAPUCCINO	42
CARAMEL MACCHIATO	14
FLAT WHITE	21
JARRITA	515
LAGRIMA	24
MOCACCINO	16
POCILLO DOPPIO	10
POCILLO EXPRESS	133
SUBMARINO	21
MATE COCIDO	13
TE	44
CROISSANT	5
CHIPA	19
MEDIALUNA	122
MEDIALUNA JyQ	51
TORTILLA	61
TOSTADAS	16
AVOCADO TOAST	101
BOWL ENERGÉTICO	21
CAMPESTRE	70
CC TORTILLAS	294
CC MEDIALUNAS	153
CC TOSTADAS	23
CROISSANT DIF JCR	7
CROISSANT DOLCA	6
CROISSANT PATAGÓNICO	6
CROISSANT NUTELLA	10
CROISSANT JYQ	6
DESAYUNO AMERICANO	9
FELICIDAD MS	42
FRENCH TOAST	12
INDECISO	17
KETO	53
LIGHT	403
PANCAKE FIT	47
REVUELTO	77
SIN TACC	19
TOSTATIDO JYQ C	9
TOSTADITO JYQ PM	38



Apéndice 4. Presupuesto de Ventas 2025 – LIA Shop & Coffee

El presente apéndice reúne el **presupuesto de ventas consolidado** correspondiente al ejercicio 2025, elaborado a partir de los registros históricos del sistema **Núcleo IT** y de las proyecciones obtenidas mediante los métodos estadísticos aplicados (promedios móviles, suavizamiento exponencial de Holt y regresión lineal). Este presupuesto constituye una herramienta clave de **planificación y control**, permitiendo traducir los datos operativos en metas de gestión y facilitando la evaluación periódica del desempeño comercial.

Su formulación responde al objetivo de **institucionalizar prácticas presupuestarias** dentro de LIA Shop & Coffee, sirviendo como base para el análisis del **mix de ventas** y para la definición de **indicadores clave (KPIs)** incluidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI). El documento presenta la **proyección de ingresos totales y su distribución por categoría de producto**, acompañada de las observaciones pertinentes sobre su participación relativa en el total estimado.



Tabla N°11 - Indicadores de control presupuestario propuestos para LIA

Categoría	Producto	Unidades	Precio	Total Productos	Total Categoría
Pastelería	BUDIN	21	\$ 3.500,00	\$ 73.500,00	\$ 819.700,00
	C COCO	2	\$ 3.600,00	\$ 7.200,00	
	MUFFINS	8	\$ 2.600,00	\$ 20.800,00	
	C FROLA	8	\$ 3.600,00	\$ 28.800,00	
	C BROWNIE	22	\$ 3.500,00	\$ 77.000,00	
	COOKIE	29	\$ 2.900,00	\$ 84.100,00	
	MINITARTAS	37	\$ 4.400,00	\$ 162.800,00	
	MINITORTA	43	\$ 8.500,00	\$ 365.500,00	
Cafetería fría	ICED LATTE	12	\$ 5.100,00	\$ 61.200,00	\$ 112.200,00
	ICED LATTE CARAMEL	10	\$ 5.100,00	\$ 51.000,00	
Cafetería	AMERICANO	22	\$ 4.100,00	\$ 90.200,00	\$ 3.933.700,00
	CAFE CON LECHE	168	\$ 4.100,00	\$ 688.800,00	
	CAPUCCINO	42	\$ 4.100,00	\$ 172.200,00	
	CARAMEL MACCHIATO	14	\$ 4.400,00	\$ 61.600,00	
	FLAT WHITE	21	\$ 4.400,00	\$ 92.400,00	
	JARRITA	515	\$ 3.700,00	\$ 1.905.500,00	
	LAGRIMA	24	\$ 4.100,00	\$ 98.400,00	
	MOCACCINO	16	\$ 4.400,00	\$ 70.400,00	
	POCILLO DOPPIO	10	\$ 3.700,00	\$ 37.000,00	
	POCILLO EXPRESS	133	\$ 2.900,00	\$ 385.700,00	
	SUBMARINO	21	\$ 5.200,00	\$ 109.200,00	
	MATE COCIDO	13	\$ 3.900,00	\$ 50.700,00	
Panadería	TE	44	\$ 3.900,00	\$ 171.600,00	\$ 521.800,00
	CROISSANT	5	\$ 4.500,00	\$ 22.500,00	
	CHIPA	19	\$ 1.700,00	\$ 32.300,00	
	MEDIALUNA	122	\$ 1.800,00	\$ 219.600,00	
	MEDIALUNA JyQ	51	\$ 2.700,00	\$ 137.700,00	
	TORTILLA	61	\$ 1.300,00	\$ 79.300,00	
Desayunos y meriendas	TOSTADAS	16	\$ 1.900,00	\$ 30.400,00	\$ 10.513.100,00
	AVOCADO TOAST	101	\$ 9.800,00	\$ 989.800,00	
	BOWL ENERGÉTICO	21	\$ 9.300,00	\$ 195.300,00	
	CAMPESTRE	70	\$ 6.200,00	\$ 434.000,00	
	CC TORTILLAS	294	\$ 5.700,00	\$ 1.675.800,00	
	CC MEDIALUNAS	153	\$ 5.700,00	\$ 872.100,00	
	CC TOSTADAS	23	\$ 5.700,00	\$ 131.100,00	
	CROISSANT DIF JCR	7	\$ 10.100,00	\$ 70.700,00	
	CROISSANT DOLCA	6	\$ 9.300,00	\$ 55.800,00	
	CROISSANT PATAGÓNICO	6	\$ 9.300,00	\$ 55.800,00	
	CROISSANT NUTELLA	10	\$ 9.700,00	\$ 97.000,00	
	CROISSANT JYQ	6	\$ 8.600,00	\$ 51.600,00	
	DESAYUNO AMERICANO	9	\$ 11.100,00	\$ 99.900,00	
	FELICIDAD MS	42	\$ 11.400,00	\$ 478.800,00	
	FRENCH TOAST	12	\$ 10.900,00	\$ 130.800,00	
	INDECISO	17	\$ 10.900,00	\$ 185.300,00	
	KETO	53	\$ 9.800,00	\$ 519.400,00	
	LIGHT	403	\$ 6.500,00	\$ 2.619.500,00	
	PANCAKE FIT	47	\$ 9.800,00	\$ 460.600,00	
	REVUELTO	77	\$ 9.800,00	\$ 754.600,00	
	SIN TACC	19	\$ 8.200,00	\$ 155.800,00	
	TOSTATIDO JYQ C	9	\$ 10.200,00	\$ 91.800,00	
	TOSTADITO JYQ PM	38	\$ 10.200,00	\$ 387.600,00	
TOTALES				\$ 15.900.500,00	\$ 15.900.500,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos del sistema Núcleo IT, 2025.

Apéndice 5. Registro fotográfico del relevamiento de campo

Figura N° 15 - Sucursal 1 – Sector Salón.



Fuente: LIA Shop & Coffee, publicación en Instagram (2025).

Figura N° 16 - Sucursal 2 – Sector caja.



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 17 - Sucursal 2 – Vidriera de exhibición



Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 18 - Cake Shop - Escaparate.



Fuente: LIA Shop & Coffee, publicación en Instagram (2025).

Figura N° 19 - Cake Shop - Escaparate.



Fuente: LIA Shop & Coffee, publicación en Instagram (2025).

Figura N° 20 - Sucursal 3 - Salón.



Fuente: LIA Shop & Coffee, publicación en Instagram (2025).

Apéndice 6. Plan de Implementación del Cuadro de Mando Integral

El siguiente apéndice complementa el Cuadro de Mando Integral propuesto para LIA Shop & Coffee, detallando las actividades específicas de implementación recomendadas para cada objetivo estratégico e indicador.

Dado que la empresa no cuenta actualmente con procesos ni estrategias formalizadas, se considera esencial acompañar los indicadores con acciones concretas que orienten la puesta en práctica, la comunicación y el seguimiento de cada meta.

Este esquema de implementación se organiza desde la base (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) hasta la cúspide (perspectiva financiera), siguiendo la lógica de causa-efecto del mapa estratégico. Cada propuesta incluye acciones específicas, responsables sugeridos y la frecuencia estimada de ejecución.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Desarrollar competencias del personal.

Indicador: % de personal capacitado.

Actividades de implementación:

1. Relevar el nivel actual de formación del personal y calcular la línea base del indicador.
2. Elaborar un plan anual de capacitación, priorizando áreas críticas (atención al cliente, producción y administración).
3. Implementar instancias trimestrales de formación interna o externa.
4. Registrar la asistencia y evaluar la aplicación práctica de los contenidos.

Objetivo: Reducir la rotación comercial.

Indicador: % de rotación del personal comercial.

Actividades de implementación:

1. Calcular la línea base de rotación anual y mensual, utilizando legajos y registros de personal.
2. Diseñar un sistema de incentivos mixtos (monetarios y no monetarios) vinculado al desempeño.
3. Formalizar entrevistas de salida y reuniones de seguimiento con empleados activos.
4. Evaluar el clima laboral cada seis meses mediante encuestas internas.

Objetivo: Fomentar la innovación en productos y servicios.

Indicador: Nuevos productos o mejoras por período.

Actividades de implementación:

1. Registrar la línea base de productos y servicios activos.
2. Conformar un comité interno de innovación con representantes de producción, ventas y marketing.
3. Implementar reuniones bimestrales de ideación y pruebas piloto.
4. Documentar cada lanzamiento o mejora e incorporar su desempeño al CMI.

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo: Integrar áreas y mejorar el servicio.

Indicador: OTIF de pedidos especiales (% entregas a tiempo y completas).

Actividades de implementación:

1. Relevar los tiempos actuales de entrega para establecer la línea base del OTIF.

2. Estandarizar el circuito de comunicación entre producción, administración y sucursales.
3. Crear un registro compartido de pedidos especiales con control de estado en Gesdata.
4. Revisar los resultados semanalmente y aplicar ajustes cuando el indicador esté por debajo del 90 %.

Objetivo: Estandarizar el control de calidad.

Indicador: % de checklists cumplidos.

Actividades de implementación:

1. Elaborar y validar listas de verificación para las etapas clave del proceso productivo.
2. Realizar un relevamiento inicial para establecer la línea base del cumplimiento.
3. Implementar auditorías internas mensuales con responsable designado.
4. Capacitar al personal para registrar y comunicar cualquier desvío o problema en la calidad del producto, y definir conjuntamente las acciones para corregirlos y evitar que se repitan.

Objetivo: Optimizar el abastecimiento de insumos.

Indicador: Stockouts/semana.

Actividades de implementación:

1. Relevar los faltantes de insumos de los últimos tres meses y calcular la línea base.
2. Integrar el módulo de inventarios del sistema Gesdatta con el área de compras.
3. Definir un punto de reposición mínimo para cada insumo crítico.
4. Revisar semanalmente los reportes de stock y programar reposiciones automáticas.

Perspectiva de Clientes

Objetivo: Aumentar la satisfacción del cliente.

Indicador: Índice CSAT (promedio de encuestas).

Actividades de implementación:

1. Elaborar un cuestionario **breve** con escala de 1 a 5 y aplicar durante un mes para obtener la línea base.
2. Instalar códigos QR en las mesas y puntos de venta para facilitar la recolección continua.
3. Analizar los resultados mensualmente y registrar comentarios cualitativos.
4. Diseñar acciones de mejora a partir de las observaciones recurrentes.

Objetivo: Incrementar la fidelización.

Indicador: % de recompra.

Actividades de implementación:

1. Extraer del sistema Gesdatta el registro de ventas repetidas y calcular la línea base.
2. Implementar un programa de beneficios o descuentos por recompra.
3. Establecer una comunicación postventa mediante WhatsApp o email personalizado.
4. Evaluar la tasa de recompra mensualmente.

Objetivo: Mejorar el posicionamiento de marca.

Indicador: Valoración online promedio.

Actividades de implementación:

1. Relevar la valoración promedio actual en Google Maps e Instagram (línea base).

2. Incentivar a los clientes satisfechos a dejar reseñas mediante QR o mensajes postventa.
3. Publicar semanalmente contenido visual que refuerce la propuesta de valor.
4. Monitorear las métricas mensuales y responder activamente los comentarios.

Perspectiva Financiera

Objetivo: Incrementar la rentabilidad global.

Indicador: % compras/ventas.

Actividades de implementación:

1. Relevar la estructura actual de costos y establecer línea base.
2. Implementar presupuestos mensuales por área para controlar gastos.
3. Realizar seguimiento quincenal del margen bruto.
4. Ajustar precios o volúmenes de compra según las desviaciones.

Objetivo: Aumentar el ingreso promedio por transacción.

Indicador: Ticket promedio.

Actividades de implementación:

1. Calcular el ticket promedio histórico (últimos tres meses).
2. Introducir combos o promociones que incentiven la compra de productos complementarios.
3. Capacitar al personal en venta sugerida.
4. Evaluar mensualmente el impacto de las estrategias de venta.

Objetivo: Diversificar las fuentes de ingreso.

Indicador: % de ventas de delivery y eventos.

Actividades de implementación:

1. Relevar la distribución actual de ingresos por canal (línea base).
2. Crear un registro diferenciado de ventas por canal en Gesdatta.
3. Diseñar campañas específicas para delivery y eventos empresariales.
4. Evaluar trimestralmente la participación de cada canal en el total de ingresos.

La implementación del Cuadro de Mando Integral requiere no solo de indicadores y metas, sino también de acciones concretas y sostenibles que transformen los objetivos estratégicos en resultados visibles.

Las actividades propuestas en este apéndice brindan una guía práctica y realista, adaptada a la estructura actual de LIA Shop & Coffee y a su nivel de formalización. Su desarrollo progresivo permitirá fortalecer la cultura de planificación, mejorar la coordinación entre áreas y generar información confiable para la toma de decisiones.

En conjunto, estas acciones constituyen el primer paso hacia un sistema de control de gestión participativo, que promueve la responsabilidad compartida y el aprendizaje organizacional, en línea con los enfoques de Kaplan y Norton (1996) y Simons (1995).

Anexo

Anexo 1 – Planillas de Proyección Mensual de Ventas (Fuente Núcleo IT)

Las siguientes planillas corresponden al relevamiento histórico de unidades vendidas por categoría y producto, obtenidas del sistema de gestión **Núcleo IT**. Estos registros constituyen la base empírica utilizada para la elaboración del **presupuesto de ventas proyectado** presentado en el cuerpo principal del trabajo.

El procesamiento se realizó de manera manual, consolidando los reportes emitidos por el sistema y depurando la información para reflejar volúmenes de venta mensuales. A partir de estos datos se calcularon los promedios y tendencias que sirvieron como insumo para la proyección, el análisis del mix de ventas y la determinación de indicadores de control vinculados al presupuesto.

Estas planillas permiten verificar la trazabilidad entre los datos históricos y la proyección utilizada en el análisis presupuestario, asegurando coherencia metodológica y respaldo empírico al modelo aplicado.

Tabla N°12 – Unidades proyectadas para LIA Shop & Coffee

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25
CAFETERIA FRIA	ICED LATTE	13	24	19	28	16	9	3	8	8	4	3	11	11	13
	ICED LATTE CARAMEL	21	24	30	12	20	4	1	4	7	5	5	4	5	15
CAFETERIA	AMERICANO	15	13	13	14	10	8	17	23	34	20	29	33	20	19
	CAFE CON LECHE	66	96	103	82	72	23	62	133	172	176	183	166	122	122
	CAPUCCINO	21	38	35	19	21	8	24	32	49	55	50	48	30	21
	CARAMEL MACCHIATO	18	21	22	23	16	2	8	4	19	23	30	12	18	6
	FLAT WHITE	17	24	21	15	5	4	12	13	20	24	23	14	19	29
	JARRITA	158	280	344	312	188	145	210	370	427	510	520	529	435	384
	LAGRIMA	26	18	30	24	23	9	21	24	28	37	27	28	19	14
	MOCACCINO	14	13	11	11	6	2	7	15	20	26	16	15	12	10
	POCILLO DOPPIO	26	46	59	74	23	9	9	10	9	1	11	8	11	8
	POCILLO EXPRESS	41	55	63	51	46	30	58	100	112	105	143	156	119	132
	SUBMARINO	5	16	14	21	15	11	10	25	31	42	23	23	41	10
	MATE COCIDO	1	9	3	10	8	3	6	4	6	6	13	14	12	12
	TE	9	37	41	40	19	12	40	44	96	67	69	53	53	25
DESAYUNOS Y MERIENDA	AVOCADO TOAST	59	106	136	130	80	52	79	95	98	121	112	130	129	76
	BOWL ENERGÉTICO	15	29	34	20	15	11	20	16	9	7	26	25	41	23
	CAMPESTRE	35	96	88	77	50	52	48	97	121	112	126	99	82	58
	CC TORTILLAS	64	145	221	168	145	99	141	246	257	282	306	308	258	169
	CC MEDIALUNAS	35	59	79	63	60	55	77	111	124	143	179	153	126	79
	CC TOSTADAS	21	17	30	12	18	10	12	40	28	26	19	26	14	19
	CROISSANT DIF JCR	13	31	13	9	13	10	7	7	5	6	6	6	8	6
	CROISSANT DOLCA	4	12	11	3	6	2	1	7	11	5	8	6	7	2
	CROISSANT PATAGÓNICO	12	13	17	20	6	5	1	6	9	10	12	8	11	3
	CROISSANT NUTELLA	9	19	22	5	3	7	6	5	11	6	1	4	15	9
	CROISSANT JYQ	20	52	36	29	17	8	20	20	23	32	34	43	23	15
	DESAYUNO AMERICANO	17	14	22	9	9	11	6	8	15	13	17	18	18	14
	FELICIDAD MS	30	96	80	36	24	10	17	30	37	54	80	44	45	23
	FRENCH TOAST	13	17	13	18	11	4	4	2	8	7	16	10	19	18
	INDECISO	5	23	22	18	17	7	11	11	14	13	18	24	33	23
	KETO	20	36	38	41	35	15	23	20	30	29	35	41	49	54
	LIGHT	243	443	486	415	306	217	272	367	484	449	558	539	476	371
	PANCAKE FIT	33	68	63	64	55	24	26	38	31	34	47	42	57	37
	REVUELTO	52	115	104	99	54	53	49	65	77	68	121	89	99	55
	SIN TACC	6	17	9	14	7	11	11	16	20	16	17	19	22	9
	TOSTADITO JYQ C	4	20	11	9	11	6	3	6	10	4	2	19	16	6
	TOSTADITO JYQ PM	12	32	25	31	19	10	18	27	36	35	53	37	25	31
PANADERÍA	CROISSANT	6	11	8	3	4	6	5	5	1	5	7	2	1	2
	CHIPA	17	38	14	6	6	2	8	47	22	7	32	12	26	25
	MEDIALUNA	79	170	165	162	161	108	111	112	139	157	145	145	120	124
	MEDIALUNA JyQ	34	62	81	75	46	26	45	22	42	71	47	38	55	58
	TORTILLA	43	58	65	77	62	46	44	49	67	50	85	60	85	52
	TOSTADAS	5	16	16	23	23	15	12	6	18	18	11	12	22	25
PASTERÍA	BUDIN	17	26	31	31	6	10	17	17	20	27	24	20	17	28
	COOKIE	50	58	36	27	28	17	7	20	23	24	44	28	15	23
	COCO	10	12	8	10	14	3	9	5	3	3	7	2	4	3
	FROLA	13	7	11	8	5	8	11	12	4	10	9	5	12	3
	BROWNIE	31	42	24	34	27	20	25	29	32	23	50	17	23	13
	MINITARTAS	121	117	84	80	61	48	37	49	52	49	44	46	36	34
	MINITORTA	162	182	125	110	80	59	87	72	70	53	60	37	45	44
	MUFFINS	9	12	6	15	3	1	6	10	11	10	5	7	5	9

Fuente: Elaboración propia en base a las proyecciones realizadas con los datos obtenidos de Núcleo IT.