



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE · UNC



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

Maestría en Dirección de Negocios

Trabajo Final

*“Transformación organizacional aplicada a una Pyme familiar:
optimización del proceso del control de gastos”*

Autora

Dapelo, Julieta Carolina

Tutor

Adrián, Arietti

2024



Transformación organizacional aplicada a una Pyme familiar: optimización del proceso del control de gastos by Julieta Carolina Dapelo is licensed under [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Índice de contenidos

Índice de contenidos	2
Índice de Figuras.....	4
Introducción	5
Objetivos.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	7
Marco Conceptual.....	8
Definición de Misión	8
Definición de Visión.....	9
Gestión por resultados.....	9
Ventajas de la Gestión por Resultados:	10
Desventajas de la Gestión por Resultados:	12
Gestión de Procesos	13
¿Qué es un proceso?.....	13
¿Cuáles son los pasos principales en la Gestión de Procesos?	14
OKR: Objetivos y Resultados Claves.	17
Los OKR tienen cuatro virtudes fundamentales:	19
Desafiar lo Imposible con los OKR	20
Indicadores Claves de Desempeño: “(KPI: Key Performance Indicators)”.	22
Metodología	25
Resultados Esperados.....	26
Diagnóstico de la situación actual:	27
Implementación.....	30
Misión:	30
Visión:.....	30
Principios y valores fundamentales:	31
Organigrama:	31
Organigrama Propuesto	32
Objetivos organizacionales:	35
Área de Finanzas:.....	36
Área Comercial:	36
Área de Logística:	37
Área de Recursos Humanos:.....	38

Datos Adicionales:	40
Diseño de Procesos	45
Proceso de Control de gastos	45
Conclusiones	51
Anexos	54
Bibliografía	64

Índice de Figuras

Figura 1. Pasos en la Gestión de Procesos: ciclo de mejora continua.....	16
Figura 2. Características claves que deben tener los objetivos.....	21
Figura 3. Resultados de encuesta. Pregunta 3.....	28
Figura 4. Resultados de encuesta. Pregunta 7.....	29
Figura 5. Organigrama actual de la empresa.....	31
Figura 6. Organigrama propuesto para la empresa.....	34
Figura 7. Estrategia planteada para la empresa.....	35
Figura 8. Tabla de OKR estratégicos	38
Figura 9. Tabla de indicadores estratégicos.....	39
Figura 10. Tabla de Referencias Trimestrales. Área Finanzas.....	41
Figura 11. Tabla de Referencias Trimestrales. Área comercial.....	41
Figura 12. Tabla de Referencias Trimestrales. Área logística.....	42
Figura 13. Tabla de Referencias Trimestrales. Área RRHH.....	42
Figura 14. Tabla de indicadores organizacionales.....	43
Figura 15. Tabla de Proceso de Gastos: caja-efectivo.....	49
Figura 16. Tabla de Proceso de Gastos: caja- transferencias.....	49
Figura 17. Tabla de Proceso de Gastos: caja-cheques.....	50
Figura 18. Tabla de cálculos de KPI: áreas de finanza y comercial.....	61
Figura 19. Tabla de cálculos de KPI: áreas de logística y RRHH.....	61

Introducción

El presente trabajo se centra en una empresa familiar "XX" de cinco hermanos, ubicada en la ciudad de Córdoba, especializada en la venta y distribución minorista y mayorista de productos avícolas, rebozados, alimentos frescos y congelados.

En los últimos años la empresa consiguió expandirse y posicionarse como un participante relevante en el mercado de Córdoba, sin embargo, esto trajo aparejado nuevos desafíos de un proceso acelerado de crecimiento relacionados con el desarrollo y la estructura interna de la empresa.

El propósito de esta tesis es proponer una transformación organizacional mediante el rediseño del organigrama, los procesos y la medición de los objetivos a través de indicadores con el fin de promover un crecimiento exponencial de la organización y su adaptación al entorno dinámico.

Se aspira a realizar una contribución valiosa para la gestión de la empresa a partir del siguiente interrogatorio: *¿De qué manera la implementación de procesos, la definición precisa de roles y la medición objetiva de metas podrían contribuir a mejorar la claridad en los objetivos de la organización y a potenciar el rendimiento de los colaboradores en la empresa pyme familiar en estudio, con el propósito de generar un impacto económico positivo?*

La importancia de abordar este tema surgió al identificar que muchas Pymes familiares enfrentan desafíos similares al gestionar procesos de cambio, ya sea debido a la expansión, sucesión generacional o la adaptación a las cambiantes condiciones del mercado, influenciadas por factores como la globalización y los avances tecnológicos.

Frente al proceso de expansión identificado en la empresa bajo análisis, se pone en evidencia la necesidad de una transición de una gestión informal a una estructura más profesionalizada que les permita crecer y expandirse.

Además, otro aspecto desafiante se centra en la dinámica que hay entre la familia y la empresa: se observa que la influencia y la participación de la familia en la toma de decisiones genera complejidades adicionales, e incluso en muchas ocasiones resistencia al cambio. Esta situación suele dar lugar a superposiciones y conflictos, y a su vez obstaculizar la toma de decisiones de manera ágil y eficiente.

En la actualidad, es habitual observar que numerosas pequeñas y medianas empresas (Pymes) en nuestro país tienen la particularidad de ser empresas familiares. Estas organizaciones se distinguen por sus valores e ideologías generacionales y se caracterizan por su agilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, en ocasiones se plantea un desafío crítico: ¿Cómo mantener la transparencia y claridad en cuanto a metas y objetivos, en un contexto en el que los roles y las responsabilidades con frecuencia no están completamente definidos?

Como afirma Peter Drucker, quien sostenía que "Lo que no se puede controlar, no se puede gestionar. Lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar" (Drucker, 1909-2005).

Al explorar esta cuestión crítica, se busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo la implementación estratégica de sistemas de medición puede incidir en la dirección y el éxito de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar e implementar un nuevo esquema organizacional fundamentado sobre la base de un relevamiento inicial. Este desarrollo involucra la definición de tareas por procesos, respaldado por una política de precisión en la formulación de objetivos y una medición constante de resultados, con el fin de alinear a la organización en una única dirección.

Aspirando no sólo a identificar desviaciones tempranas y generar un impacto económico positivo, sino también que le permita a la empresa obtener un crecimiento a largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Realizar un relevamiento inicial de roles y responsabilidades de los colaboradores, identificando posibles áreas de ambigüedad o superposición de tareas que puedan obstaculizar la eficacia organizativa. Plantear un organigrama que se ajuste a las políticas implementadas, redefiniendo roles y jerarquías.
2. Definir explícitamente la misión, visión, y valores fundamentales que guían la organización.
3. Establecer de forma explícita y concreta los objetivos organizacionales fundamentados en la misión, visión y valores de la empresa, con el propósito de fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la organización, promoviendo así un mayor sentido de pertenencia y compromiso.
4. Proponer un plan estratégico de mediano plazo mediante la medición rigurosa de los objetivos, utilizando indicadores claves de rendimiento.
5. Desarrollar flujos de trabajo detallados y personalizados para cada proceso dentro de todas las actividades principales en cada una de las áreas de la empresa.

Los alcances de este trabajo se limitan al proceso de Control de Gastos.

Marco Conceptual

Esta sección presenta el marco teórico que servirá como referencia para el desarrollo del trabajo final. El mismo se fundamenta principalmente en la corriente de Gestión por resultados, la cual resalta la importancia de crear un entorno organizacional orientado a resultados. Y, la corriente de Gestión de Procesos, particularmente en relación con el Ciclo de Deming. Además, se complementarán estos enfoques con la utilización de herramientas como los OKR (Objetivos y Resultados Clave) y los KPI (Indicadores claves de desempeño), caracterizadas por su flexibilidad y adaptabilidad.

El análisis y desarrollo de estos temas permitirá evaluar la situación actual de la empresa y a partir de eso, identificar posibles acciones a implementar en los equipos de trabajo. A continuación, se desarrollan uno a uno los siguientes ejes temáticos:

Definición de Misión

La misión de una empresa es definida como la “ideología central que determina el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales”. (Porras & Collins, 1997)

Podemos decir entonces que la misión de una organización es una declaración concisa que describe el propósito fundamental de su existencia y su razón de ser. Debe responder a la pregunta "¿Para qué existe la organización?" y destacar lo que hace, a quién sirve y cómo lo hace. La misión proporciona una guía fundamental para la toma de decisiones y acciones diarias de la organización. (Porras & Collins, 1997, págs. 40-53).

Definición de Visión

“La visión de una organización es un estado futuro deseado” (Johnson & Acholes, 2001).

Es una declaración inspiradora que describe una imagen futura deseada y ambiciosa de lo que la organización aspira a ser. Debe responder a la pregunta "¿Cómo queremos que sea nuestra organización en el futuro?" y presentar una imagen positiva y atractiva de lo que la organización busca lograr a largo plazo. Chiavenato, (2007)

Dolan, García y Richley (2006) señalan que “la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable”.

Gestión por resultados

En la gestión por resultados, el enfoque se dirige hacia las acciones estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos previamente establecidos. Esto implica determinar los recursos requeridos en función de dichos objetivos. El proceso comienza con la elaboración del plan estratégico, que consiste en predefinir el curso a seguir, proyectándose hacia el futuro a largo plazo. Este plan, inicialmente concebido por la dirección, se revisa constantemente y establece las pautas para que todos los departamentos trabajen de manera conjunta hacia el logro de los objetivos propuestos (García, s.f.).

George S. Odiorne en su obra clásica, *Management by Objectives*, da esta definición: "Es un proceso por el cual, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos". (Ponce, 2005)

La gestión por resultados es una herramienta que ayuda a orientarse hacia metas concretas y otorga prioridad a las acciones más importantes.

Algunos elementos claves de esta metodología incluyen:

- *Alineación horizontal continua*: fomenta la colaboración entre las diferentes áreas de la organización para lograr un objetivo común.
- *Alineación vertical continua*: desde los niveles más bajos hasta la dirección, todos deben comprender la dirección en la que se dirigen y cómo sus roles contribuyen a objetivos más amplios.
- *Desarrollo de capital humano*: involucra la capacitación del personal para que se sientan parte integral de la organización y estén preparados para alcanzar los objetivos.
- *Presupuestación por resultados*: cada objetivo y su logro están respaldados por un presupuesto adecuado.
- *Medición y gestión del desempeño*: la planificación y la ejecución son complementadas por una medición equilibrada del progreso.
- *Alineación de las TIC 's*: la tecnología desempeña un papel crucial en la alineación y concreción de la gestión por resultados.
- *Administración de procesos*: se enfoca en optimizar continuamente los procesos críticos de la organización para mejorar el rendimiento.
- *Administración de proyectos*: los cambios necesarios se implementan a través de nuevos proyectos.

Ventajas de la Gestión por Resultados

- *Enfoque en Objetivos y Resultados*: la gestión por resultados destaca la importancia de establecer objetivos concretos y cuantificables, con el fin de alinear a toda la organización en una dirección específica. Su enfoque principal se centra en la obtención

de resultados tangibles y cuantificables en lugar de simplemente cumplir con actividades o tareas.

- *Rendición de Cuentas:* esta metodología fomenta tanto la responsabilidad individual como colectiva de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos establecidos. Los colaboradores asumen la responsabilidad de los resultados de su trabajo y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Esto conlleva a un análisis más preciso del rendimiento general y a procesos de toma de decisiones con menor incertidumbre, creando un método más racional para evaluar y recompensar a los que contribuyen al éxito, basándose en el rendimiento y no en los rasgos de la personalidad.
- *Medición y Evaluación Continua:* la gestión por resultados implica el seguimiento constante del avance hacia los objetivos mediante indicadores de rendimiento y métricas específicas. Esto permite tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias según sea necesario.
- *Transparencia y Comunicación:* se resalta la importancia de mantener una comunicación abierta y transparente dentro de la organización, garantizando que todos comprendan los objetivos, el progreso y su contribución a los resultados. Esto conduce a una mayor comprensión por parte de sus colaboradores sobre cuáles son las tareas prioritarias y por qué lo son.
- *Uso de Datos y Evidencia:* la toma de decisiones se basa en datos concretos y evidencia verificable en lugar de suposiciones o intuiciones. La gestión por resultados busca utilizar información sólida para respaldar las decisiones y las mejoras.
- *Flexibilidad y Adaptabilidad:* si los resultados no cumplen con las expectativas, esta corriente fomenta la adaptación y la búsqueda de soluciones alternativas para alcanzar los objetivos establecidos.

- *Responsabilidad y Ética:* la gestión por resultados promueve una cultura de responsabilidad y ética en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos y programas. (García, s.f.).

Desventajas de la Gestión por Resultados

Más que desventajas, la implementación de la gestión por resultados conlleva diversos desafíos dentro de las organizaciones. No se trata simplemente de establecer una relación causa-efecto en la que la adopción del modelo de gestión resulte en beneficios instantáneos. En el proceso, pueden surgir obstáculos como los siguientes:

- *Resistencia al Cambio:* la implementación de la gestión por resultados implica un cambio cultural dentro de la organización, y es natural que los miembros sientan resistencia ante esta transformación. Es esencial demostrarles que este cambio no sólo promoverá el crecimiento de la organización, sino que también creará un entorno de trabajo más eficiente y transparente para ellos.
- *Gestión de la Información:* el almacenamiento y la presentación de la información desempeñan un papel crucial para garantizar que los esfuerzos destinados a definir objetivos y estrategias sean efectivos. Una vez que se inician las acciones, resulta fundamental destacar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y contar con un historial de información que facilite el análisis y la toma de decisiones en las evaluaciones. (Ponce, 2005)

Gestión de Procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de una organización. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, por ejemplo, tiempo y calidad. (Carrasco, 2009)

¿Qué es un proceso?

Un proceso consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la empresa para alcanzar resultados específicos que respalden los objetivos de la organización (Harrington, 1992).

Estos procesos involucran no solo a empleados, sino también a maquinaria, tecnología, proveedores y colaboradores externos. La forma en que los procesos se diseñan y se realizan afecta tanto a la "calidad del servicio" que los clientes perciben y la eficiencia con que ellos se prestan. Una organización puede superar a otra organización que ofrece tipos similares de servicio si tiene mejores procesos y los ejecuta mejor.

Además, un proceso bien estructurado permite a la organización prever y optimizar el uso de recursos, eliminar actividades innecesarias y reducir costos. Por el contrario, un proceso ineficiente puede generar un rendimiento pobre y disminuir la rentabilidad de la empresa. (Dumas, Rosa, Mendling., & Reijers, 2013)

Los fundamentos de la gestión de procesos se sustentan en varios principios básicos:

- La prioridad de la organización es generar valor para sus clientes, por lo que sus procesos deben estar centrados en satisfacer sus necesidades.
- Los empleados representan el activo más valioso, ya que son quienes contribuyen directamente a la generación de valor.

- Cualquier mejora en un proceso conlleva una mayor aportación de valor.
- La eficiencia global de una empresa se refleja en la eficiencia de sus procesos.

La Gestión de Procesos se desarrolla en etapas que son cíclicas y dinámicas, siempre en evolución y mejora continua. A lo largo de la ejecución de cada flujo de trabajo, se identifican oportunidades de mejora y se detectan fallos u obstáculos que se corrigen y evalúan para su optimización. (Sydle, 2023)

¿Cuáles son los pasos principales en la Gestión de Procesos?

Durante la ejecución de cada etapa, se detectan oportunidades para optimizar los procesos. Los pasos principales en este ciclo, también conocido como Ciclo BPM, son los siguientes:

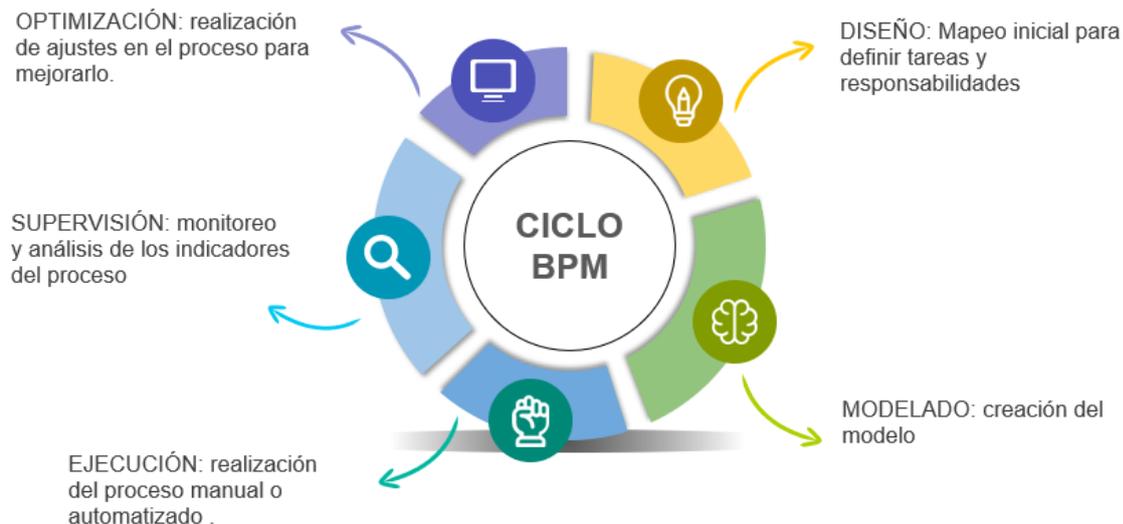
- *Planificación estratégica:* se debe comenzar por identificar los procesos que son más relevantes, mediante un mapeo inicial que evalúa la situación actual de cada proceso. Delimitando el enfoque a esos procesos e identificando las relaciones que hay entre los mismos. Esta fase lleva a una “arquitectura de procesos”, que toma la forma de una colección de procesos y vínculos entre los mismos que representan distintos tipos de relaciones.
- *Modelado:* análisis y diseño de procesos. Se realiza un análisis profundo de los procesos actuales ("AS IS") para identificar recursos disponibles y problemas existentes.

El objetivo aquí es, luego de conocer el estado actual de los procesos, generar modelos de cómo son ellos. Estos modelos deben reflejar la comprensión que tienen las personas acerca de cómo se realizan las tareas. Se utiliza la notación BPMN para representar gráficamente los procesos de manera comprensible. Luego, se avanza al modelado "TO BE", donde se prototipa mejoras y evoluciones basadas en un plan estratégico y diferentes escenarios.

- *Implantación:* se establece un flujo de trabajo con cronogramas, gerentes y metas para implementar los nuevos procesos. De forma general, la implementación de procesos puede involucrar dos facetas complementarias: cambio en la gestión organizacional y automatización de procesos. Cambios en la gestión organizacional se refiere al conjunto de actividades requeridas para cambiar la forma de trabajar de todos los participantes involucrados. Estas actividades pueden incluir:
 - Explicar los cambios a los participantes del proceso para que entiendan qué modificaciones se introducen y por qué estos cambios son beneficiosos para la empresa.
 - Capacitar a los usuarios en la nueva forma de trabajo y realizar un seguimiento de los cambios para asegurar una suave transición hacia el estado futuro del proceso.Por otro lado, la automatización de procesos implica la configuración o implementación de un Sistema de TI para soportar el estado futuro del proceso.
Este sistema debe apoyar a los participantes en la ejecución de sus tareas. Este apoyo puede incluir asignación de tareas, asignación de prioridades o proporcionar información que necesitan para llevar a cabo las actividades.
- *Seguimiento y control:* con el tiempo, algunos ajustes pueden ser necesarios porque los procesos de negocios implementados no cumplen con las expectativas. Es imprescindible recopilar datos a través de la supervisión con el fin de identificar ajustes necesarios para controlar mejor su ejecución. Se monitorean los resultados de acuerdo con los indicadores de desempeño (KPI) definidos durante el diseño de procesos. Esta etapa permite evaluar el éxito de la implementación y gestionar cualquier desviación.
- *Refinamiento:* basándose en el monitoreo, se realizan ajustes para mejorar los procesos y abordar cualquier problema identificado. La Gestión de Procesos es un ciclo continuo

que apunta a la mejora constante, con el equipo comprometido en identificar y corregir problemas de manera proactiva. (Dumas, Rosa, Mendling., & Reijers, 2013)

Figura 1. Pasos en la Gestión de Procesos: ciclo de mejora continua.



Fuente: elaboración propia

Existen diversas metodologías de trabajo, una de ellas es el Ciclo de Deming:

También conocido como PDCA por sus siglas en inglés, plan (planificar), do (hacer), check (verificar), act (actuar), que son las fases en las que consiste el ciclo. Lo creó el investigador William Edwards Deming, y aunque al principio se enfocó en aspectos de producción, ha demostrado ser sumamente versátil, ya que puede aplicarse en una amplia gama de áreas. (Villanueva, 2016)

Las cuatro fases del ciclo de Deming son:

- *Planificar:* en esta fase inicial, se involucran todas las partes relacionadas en el proceso a mejorar. La idea de planificar el proceso es la de proporcionar una base óptima de trabajo, una “mejor forma de hacer las cosas”. Se identifican errores y oportunidades

de mejora, se define el problema, se establecen objetivos medibles. Se determina cómo se medirá el éxito y se planifican los recursos necesarios.

- *Hacer*: esta etapa se refiere a la implementación práctica de aquello que fue planeado en la etapa anterior. Es una fase de prueba que se lleva a cabo de manera gradual y con precaución para minimizar riesgos. Se monitorean las acciones y se evalúan las consecuencias. Se espera que la operación se mantenga dentro de los estándares de trabajo y, por lo tanto, genere los niveles de desempeño esperados.
- *Verificar*: después de implementar la estrategia, se verifica si se han alcanzado los objetivos establecidos en la fase de planificación. Se realiza un análisis objetivo para identificar aciertos y fallas, lo que proporciona información valiosa para hacer ajustes y mejoras.
- *Actuar*: en esta fase, se realizan ajustes en la estrategia en función de los resultados y el análisis obtenido en la fase de verificación. Las acciones que pueden ser tomadas dependen del resultado que se haya alcanzado. Estos cambios pueden ser pequeños o significativos, pero sirven para fortalecer el plan. Una vez mejorado, el plan se convierte en el estándar de calidad y éxito que se debe seguir en futuras implementaciones del proceso. (Villanueva, 2016)

OKR: Objetivos y Resultados Claves

John Doerr en su libro “Mide lo que importa” define los OKR como un sistema de medición para definir y monitorear objetivos y sus resultados, que ayuda a garantizar que una empresa se enfoque en cuestiones importantes en toda la organización, y es lo que impulsará el crecimiento, el cambio y la innovación.

Los OKR son un marco de pensamiento crítico y una disciplina continua que busca asegurar que los empleados trabajen juntos, enfocando sus esfuerzos en hacer contribuciones cuantificables”. (Niven & Lamorte, 2016)

El objetivo de los OKR es traducir la visión y la estrategia de la empresa en un conjunto de objetivos y construir una referencia para medir el progreso hacia su logro.

Empecemos aclarando los Objetivos (“Objetives”): Son el qué queremos lograr, en qué queremos convertirnos, qué queremos ser.

Una declaración de objetivo bien escrita es simple, libre de tecnicismos y tiene energía. Busca que alguien que nunca lo haya visto antes sea capaz de entender y sentirse motivado por él. Un objetivo se centra en lo que se debe lograr y, por naturaleza, es concreto, inspirador y conlleva a la acción dentro de un marco de tiempo determinado. Cuando se utilizan correctamente, los objetivos resuelven la confusión y mejoran la ejecución. Proporcionan enfoque, cohesión, flexibilidad y alineación en organizaciones de todos los tamaños. Tenemos que asegurarnos de usar los OKRs solo en nuestras prioridades. La mejor práctica indica no más de tres objetivos con tres resultados claves asociados a cada uno. (Doerr, 2019)

Los Resultados Clave (“Key Results”): Son el cómo lo vamos a medir, cuándo identificamos que vamos por buen camino hacia el objetivo.

Van a permitir medir el grado de acercamiento al objetivo planteado y están en su mejor momento cuando simplemente describen la métrica por la cual se va a evaluar el objetivo.

Actúan como indicadores de progreso hacia un objetivo y deben ser específicos, realistas y medibles. Al final del período designado, se determina si se han cumplido o no.

La metodología OKR se puede considerar como un marco de comunicación eficaz que ayuda a los líderes a empoderar a sus equipos y a establecer una cultura de alto rendimiento. Es responsabilidad de los jefes crear las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos de manera efectiva. (Álvarez, 2020)

Los OKR tienen cuatro virtudes fundamentales:

- *Concentración y Compromiso con Prioridades:* los OKR ayudan a las organizaciones a definir lo que es importante y a tomar decisiones difíciles. Proporcionan una comunicación precisa y un enfoque en las iniciativas que marcan la diferencia.
- *Coordinación y Trabajo en Equipo:* los OKR promueven la transparencia al compartir objetivos en toda la organización, lo que permite a los individuos conectar su trabajo con la estrategia de la empresa y coordinarse con otros equipos. La transparencia impulsa la colaboración, el trabajo mejora y lo que es igualmente importante: se profundiza en las relaciones laborales, hasta tal punto que llegan a transformarse. Para tener ventaja competitiva, tanto los líderes como los colaboradores necesitan contar con vínculos horizontales que rompan barreras de comunicación.
- *Seguimiento de Responsabilidades:* los OKR se basan en datos y revisiones periódicas. Impulsan la responsabilidad y el seguimiento continuo, permitiendo ajustes cuando sea necesario. Una de las virtudes que más debe valorarse de los OKR es que se puede realizar un seguimiento de ellos y luego existe la posibilidad de revisarlos o adaptarlos. Los colaboradores se implican más cuando ven por sí mismos en qué medida su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Trimestre a trimestre, día tras día, buscan medidores tangibles de sus logros.
- *Utilización de Plataformas de Gestión:* las plataformas OKR en la nube brindan visibilidad, promueven la implicación y ahorran tiempo y esfuerzo al proporcionar acceso fácil a la información relevante.

Para que los OKR funcionen de manera efectiva, deben adoptarse universalmente en toda la organización, y es útil designar coordinadores para impulsar la adopción.

El sentido de disponer de un indicador en tiempo real es cuantificar el progreso respecto a un objetivo e identificar lo que necesita atención. Los equipos y los departamentos celebran reuniones con regularidad para evaluar cómo se progresa hacia los objetivos compartidos.

La clave para estar satisfecho es plantearse objetivos agresivos, alcanzar la mayoría de ellos, detenerse a reflexionar sobre los logros conseguidos y, después, repetir el ciclo. (Sydle, 2021).

Al momento de la conclusión de un ciclo OKR es importante reflexionar:

¿Se han cumplido todos los objetivos? En caso afirmativo, ¿qué ha contribuido al éxito? En caso contrario, ¿con qué obstáculos se han encontrado? Si tuviera que reformular un objetivo por completo, ¿qué cambiaría? ¿Qué se ha aprendido que haga replantear el enfoque para el siguiente ciclo OKR?

Las recapitulaciones sobre los OKR son retrospectivas y al mismo tiempo prospectivas. Un objetivo inacabado puede pasar al siguiente trimestre con un nuevo conjunto de resultados clave, o tal vez haya perdido su vigencia y sea mejor abandonarlo.

Desafiar lo Imposible con los OKR

Los OKR son una fuente de motivación que impulsa a las personas a hacer más de lo que creían posible. Al poner a prueba los límites y permitir la posibilidad de fracasar, fomentan la creatividad y la ambición.

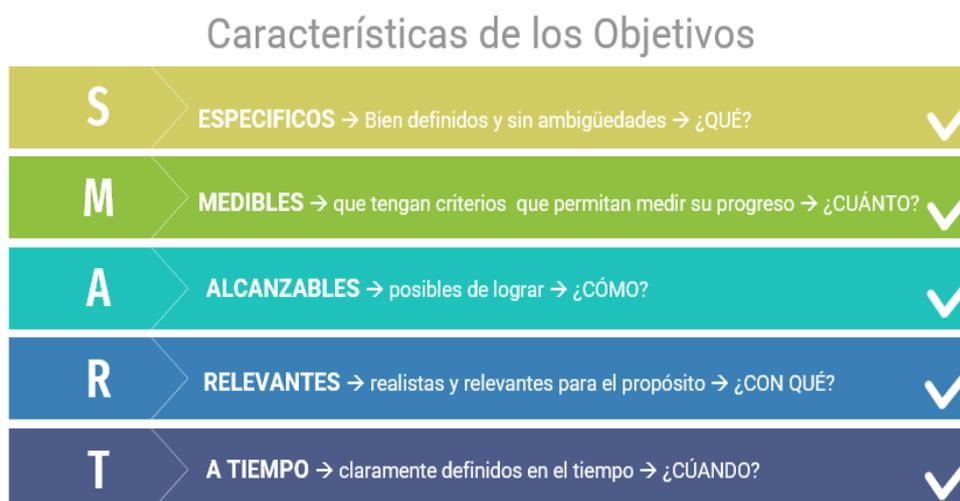
Los OKR alientan a ir más allá de la zona de confort y a lograr hazañas que parecen al borde de lo posible. Estos objetivos inspiran soluciones más creativas y pueden revolucionar los modelos de negocio. Según Steve Kerr, para que las empresas prosperen, es crucial aspirar a nuevos niveles de excelencia. Establecer objetivos conservadores obstaculiza la innovación.

Aunque los OKR pueden ser ambiciosos, no necesariamente son inalcanzables. A menudo, representan un trabajo ordinario realizado a un nivel extraordinario. Al motivar a las personas a superar sus límites anteriores, se convierten en impulsores de la excelencia.

Los objetivos ambiciosos son coherentes con todas las virtudes de los OKR. Para lograr objetivos que marquen una verdadera diferencia, se requiere concentración, compromiso, una organización colaborativa, transparente, coordinada y conectada, y un seguimiento cuantificable para determinar cuándo se ha alcanzado un objetivo desafiante que en un principio parecía inalcanzable.

Para redactar resultados clave excelentes, existe la metodología SMART. Hace referencia a las “cinco características claves que deben tener los objetivos para ser considerados inteligentes: specific (específicos), measurable (medibles), attainable (alcanzables), relevant (relevantes), y imely (a tiempo)”. (Ramírez, s.f.).

Figura 2. Características claves que deben tener los objetivos



Fuente: elaboración propia

Indicadores Claves de Desempeño: “(KPI: Key Performance Indicators)”

Como señala David Parmenter: “Los indicadores de desempeño son medidas que pueden estar atadas a un equipo o un conjunto de equipos que trabajan juntos con un propósito común. Una performance buena o mala es ahora la responsabilidad de un equipo. Estas métricas nos brindan claridad y sentido de propiedad” (Parmenter, 2015) .

La importancia de los KPI radica en los resultados obtenidos mediante su medición, ya que estos sirven como punto de comparación en relación con un objetivo predeterminado.

Reflejan las guías estratégicas del negocio. Éstas representan las actividades que garantizan el éxito futuro. Estos indicadores de valor mueven a la organización en la dirección correcta, para alcanzar sus metas financieras y organizacionales previamente establecidas.

Describen los principales objetivos de la organización. Son cruciales para medir y mejorar los procesos, y están directamente relacionados con el éxito empresarial. (A. & Lapina, 2019).

“Si no somos capaces de expresar el rendimiento de un proceso con datos, ¿cómo sabremos si funciona mejor, peor o igual que antes? ¿cómo sabremos que hay un cambio significativo y no son simplemente variaciones esporádicas o subjetivas?”. (Corral, 2017)

En la identificación y selección de un indicador es importante considerar un conjunto de criterios de calidad básicos, que garanticen su posterior operación.

Los criterios fundamentales de calidad para los indicadores son los siguientes:

- *Selectividad o Importancia:* los indicadores deben proporcionar información sobre las variables clave del producto, proceso o sistema, resaltando lo más relevante.
- *Simplicidad y Claridad:* los indicadores deben ser simples y comprensibles, utilizando nombres y expresiones familiares para todos los usuarios, de manera que el mensaje y significado sean fácilmente comprendidos.

- *Representatividad*: deben mostrar las etapas más importantes y críticas de un proceso de manera precisa, evitando la recolección de datos innecesarios y asegurando que los datos importantes se obtengan de las fuentes correctas.
- *Indagación*: los datos deben ser fáciles de investigar, registrar y mantener.
- *Comparabilidad*: los indicadores deben ser fácilmente comparables tanto con las referencias internas como con referencias externas.
- *Estabilidad*: deben ser generados de manera sistemática y constante.
- *Relación Costo-Efectividad*: deben ser diseñados de manera económica, asegurando que los beneficios obtenidos justifiquen los costos involucrados. En algunos casos, indicadores difíciles de operar pueden no justificar su desarrollo.

La formulación de indicadores implica una serie de pasos esenciales dentro de la organización para establecer un sistema de medición de desempeño efectivo. Estos pasos son los siguientes:

a) *Identificar el Proceso*: se debe identificar con claridad qué proceso se desea medir, priorizando aquellos que tienen un impacto significativo en los objetivos estratégicos de la organización y que son de alta importancia tanto para los clientes internos como externos. Estos procesos clave son los que se someterán a medición.

b) *Identificar Actividades Críticas a Medir*: es crucial seleccionar solo las actividades críticas para la medición, ya que estas actividades son las que se pueden controlar de manera efectiva. Al elegir las actividades, el enfoque de la medición debe dirigirse más hacia las áreas críticas que hacía las personas involucradas.

Las actividades críticas son aquellas que tienen un impacto significativo en las categorías de indicadores identificadas previamente. En todos los niveles de gestión, estas

actividades críticas influyen en las prioridades administrativas, las metas organizacionales y las metas de los clientes externos.

c) *Establecer Metas de Desempeño o Estándares*: establecer metas es fundamental, ya que proporcionan una base lógica para determinar qué medir, qué decisiones tomar y qué acciones emprender. Estas metas pueden provenir de la alta dirección o surgir en respuesta a las necesidades o quejas de los clientes. Cada actividad crítica seleccionada para la medición debe tener una meta de desempeño o estándar para servir como referencia al evaluar los indicadores relacionados.

d) *Establecer la medición de desempeño*: este paso implica definir medidas de desempeño que incluyen una unidad de medida, un método de recopilación de datos y la frecuencia de medición. El equipo debe traducir lo que se desea conocer en medidas de desempeño, identificar datos primarios, determinar su ubicación y seleccionar el instrumento de medición adecuado. También deben establecer la periodicidad de la medición.

e) *Identificar las partes responsables*: es crucial identificar quiénes serán responsables de la medición y la toma de decisiones relacionadas con el control y la mejora del proceso. Esto puede ser una persona o un equipo encargado de recopilar, analizar y reportar datos, comparar el desempeño actual con las metas y tomar acciones correctivas si es necesario.

f) *Recopilar los datos*: la calidad de la medición depende de la significancia y validez de los datos. Antes de recopilar nuevos datos, es importante revisar los datos existentes para asegurarse de que se haya extraído toda la información relevante. Los datos deben ser específicos y cuantitativos.

g) *Analizar y reportar el desempeño actual*: antes de sacar conclusiones de los datos, se debe verificar que el proceso de recopilación cumple con ciertos requisitos. Los datos deben responder a las preguntas originales, estar libres de sesgos, cumplir con la cantidad de observaciones especificadas y ser suficientes para extraer conclusiones significativas.

h) Comparar el desempeño actual con las metas o estándares: los responsables comparan el desempeño actual con las metas o estándares establecidos. Si hay variaciones significativas, se autorizan acciones correctivas o se ajustan las metas si es necesario.

i) Determinar si se requieren acciones correctivas: si la variación es significativa, se considera la necesidad de acciones correctivas, que pueden incluir cambios en el proceso o en las metas. Se puede formar un equipo de mejora de calidad o realizar un análisis de causa y efecto.

j) Realizar cambios para alcanzar las metas: los cambios se implementan para corregir problemas, eliminar defectos o mejorar el desempeño del proceso. Esto puede incluir la eliminación de causas de defectos o la búsqueda de un nuevo estado de desempeño.

k) Determinar si se requieren nuevas metas o medidas: esta decisión se basa en el grado de éxito en el logro de objetivos anteriores, la extensión de los cambios y la eficacia de las medidas actuales para comunicar el estado de mejora. Si es necesario, se establecen nuevas metas o medidas.

Se miden de forma continua, permanentemente. a diferencia de los OKR que se aplican para un período de tiempo (trimestre, año).

Metodología

Con el fin de obtener una comprensión completa de las percepciones tanto de los propietarios como de los colaboradores, se adoptarán dos enfoques de investigación complementarios: el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Se comenzará con la aplicación del enfoque cualitativo, que incluye una entrevista con una de las dueñas de la organización. El propósito principal de esta entrevista es obtener una visión integral y detallada de la empresa, con un sentido particular en su misión, visión, valores y principios que guían sus operaciones. Se busca obtener información sobre la estructura organizativa actual para comprender las jerarquías dentro de la empresa.

Además, se indagará cómo la empresa mide su desempeño económico mensualmente y sobre los desafíos clave que enfrenta en la actualidad. También se buscará comprender cuáles son sus aspiraciones y objetivos fundamentales.

Posteriormente, se llevarán a cabo encuestas anónimas dirigidas a una muestra representativa de colaboradores. Se garantizará la confidencialidad de las respuestas y se obtendrá el consentimiento informado de los participantes. Estas encuestas desempeñarán un papel esencial en la medición de la satisfacción laboral de los colaboradores, la comprensión de sus funciones y responsabilidades, así como la percepción de su impacto en la organización.

Finalmente, se realizarán entrevistas con parte del equipo encargado del control de gastos, con el fin de recopilar información detallada sobre las actividades que realizan, lo que permitirá elaborar el flujo de trabajo y diseñar el proceso.

Una vez completada la recopilación de datos, se procederá al análisis de los resultados obtenidos. La integración de ambos enfoques permitirá obtener una comprensión más profunda de la situación, facilitando la identificación de oportunidades de mejora y la posterior implementación del cambio estructural propuesto.

Resultados Esperados

En el contexto de esta tesis, se busca lograr una resolución más eficiente de los desafíos que puedan surgir entre las diversas áreas de la organización.

Se espera que al comprender cómo cada tarea individual contribuye al éxito de la organización, y al establecer claramente las tareas y responsabilidades de cada colaborador, se fomente un mayor compromiso y conexión con la misión de la empresa. Este aumento en la participación generará una mayor satisfacción laboral y una mayor disposición para esforzarse

en alcanzar los objetivos establecidos y se reflejará en una menor rotación de personal y una mayor retención de talento.

Además, se espera que la delegación de tareas y una mayor autonomía para los colaboradores posibiliten a la gerencia enfocarse en la toma de decisiones estratégicas en lugar de ocuparse de tareas operativas.

Asimismo, este enfoque también beneficiará a los clientes, ya que los colaboradores más comprometidos tenderán a proporcionar un servicio de mayor calidad enfocado en las necesidades del cliente, lo que conduce a una mayor satisfacción y lealtad de estos.

Y, por último, es importante destacar que los resultados de esta investigación no se limitarán a la organización que se estudia, sino que se espera que las conclusiones sean aplicables y beneficiosas para otras empresas similares.

Diagnóstico de la situación actual

En los últimos años, la empresa obtuvo un incremento importante en sus ventas. Su rápida expansión, combinada con la ausencia de profesionales expertos en el tema, llevó a la creación de áreas que carecen de una definición sólida. Estas áreas fueron desarrolladas de manera improvisada y fundamentadas en percepciones subjetivas sobre lo que se consideraba mejor.

En lo que respecta al seguimiento de las tareas y los criterios utilizados para evaluar su progreso, el enfoque actual, basado en un entorno de trabajo familiar, implica una supervisión informal donde las tareas se asignan en función del desempeño y la capacidad de adaptación de cada colaborador. Esta modalidad dificulta el establecimiento de un control efectivo, lo que conduce a desviaciones que resultan difíciles de reconocer.

Además, esta situación impacta directamente en el proceso de toma de decisiones, dado que la información disponible suele ser incompleta o carecer de los detalles necesarios para una evaluación precisa. Y, en ocasiones llega con demora, lo cual constituye un aspecto crítico que afecta la capacidad de la empresa para tomar decisiones oportunas fundamentadas y estratégicas en un entorno empresarial dinámico.

Asimismo, la ausencia de procesos bien definidos dificulta la asignación de responsabilidades individuales, generando una sensación de desconexión para los colaboradores entre las tareas realizadas y los objetivos de la empresa y esta desmotivación se traduce en renuncias silenciosas.

Este aspecto se corroboró a través de las encuestas realizadas a los colaboradores, las cuales tuvieron como objetivo comprender cómo la falta de claridad impacta en el desempeño de sus actividades. Dos de las preguntas formuladas resultaron relevantes para el desarrollo del proyecto.

Una de ellas se enfocó en cómo los colaboradores determinan la efectividad de su trabajo y si cuentan con algún indicador de medición. Los resultados revelaron que un 83,3% de los encuestados carece de un método para evaluar su desempeño, lo hacen a medida que realizan sus tareas.

Figura 3. Resultados de encuesta. Pregunta 3. Fuente: elaboración propia



Otra pregunta esencial fue si los colaboradores conocen el impacto que sus tareas tienen en la organización y si les gustaría saberlo. Un 66,7% admitió desconocerlo.

Figura 4. Resultados de encuesta. Pregunta 7. Fuente: elaboración propia



Esta información, combinada con la preocupación de la empresa por mejorar sus procesos actuales y detectar desviaciones o falencias a tiempo para tomar decisiones precisas, resaltó la necesidad de establecer indicadores y procesos bien definidos. Esto permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores a través de métricas objetivas, brindando transparencia sobre la importancia de sus tareas y fomentando una mayor motivación para llevarlas a cabo de manera eficiente.

Implementación

Luego de recopilar y analizar la información obtenida, se procederá a definir explícitamente:

Misión:

“La misión de la empresa ha sido, desde sus inicios, abarcar un extenso mercado en la ciudad de Córdoba y sus alrededores. Distinguiéndose por ofrecer una atención altamente personalizada, cuidando tanto a clientes individuales como a empresas de mayor tamaño. Este nivel de atención se logra gracias a la disponibilidad de los vendedores en cada zona, quienes no solo toman los pedidos, sino que también se encargan de su entrega, asegurando así un servicio aún más personalizado.

Esta atención es una de sus principales fortalezas, diferenciándose significativamente de la competencia. Además, cuentan con una amplia variedad de productos y se esfuerzan por ser competitivos en precios, dado que sus productos tienen una alta rotación.

En cuanto a la parte interna de la empresa, siempre han priorizado la calidad humana. Fomentando un ambiente laboral positivo y promoviendo el buen trato entre todos los miembros del equipo. Creen que su cultura interna contribuye no solo al bienestar de sus empleados, sino también al éxito continuo de la empresa en su conjunto.”

Visión:

“La visión de la empresa se orienta hacia la constante mejora y mantenimiento de su cartera de clientes, enfocándose en proporcionar la atención más excepcional posible. Aspiran a que cada pedido se entregue puntualmente, superando las expectativas de los clientes y garantizando su total satisfacción. Su meta es posicionar a la empresa en el más alto nivel en Córdoba y expandirse de manera similar en el interior de la provincia.

Buscan ser un modelo de empresa, donde sus colaboradores encuentren razones para permanecer no sólo por aspectos económicos, sino también por el ambiente laboral y la

motivación que les brindan. Se esfuerzan por optimizar cada área, implementando sistemas de control efectivos, asegurando que la información de cada departamento llegue de manera oportuna a la gerencia. Además, están comprometidos a mejorar continuamente en tecnologías y procesos.”

Principios y valores fundamentales:

Los valores que la empresa enumera como fundamentales para el desarrollo de su modelo de negocio son: la honestidad, responsabilidad y transparencia. Estos principios no solo son esenciales para la organización, sino que también se convirtieron en pilares a la hora de trabajar.

Organigrama:

El proceso de revisión se inició solicitando el organigrama actual de la empresa como punto de partida. Posteriormente se realizó una evaluación de éste, identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización. Se representa de la siguiente manera:

Figura 5. Organigrama actual de la empresa. Fuente: elaboración propia



Organigrama Propuesto

Como resultado de este análisis se propuso una reestructuración del mismo con el objetivo de brindar claridad en la asignación de responsabilidades y mejorar la comunicación dentro de la organización.

La reestructuración propuesta se centró en la creación de cuatro áreas principales: Logística, Comercial, Finanzas y Recursos Humanos (RRHH). Entre las propuestas se incluyó la centralización de las actividades de compra y venta en una sola área, la organización por zonas tanto de repartidores como de vendedores y la subdivisión de la administración en sectores con sus correspondientes procesos.

El área de Logística, integrada por un equipo de cinco personas encargadas del control de stock. Los repartidores pasan a estar centralizados bajo la supervisión del jefe de Logística. Esta medida se tomó con el objetivo de mejorar la coordinación y asegurar puntualidad en las entregas. Asimismo, los repartidores ahora pasan a responder a un jefe directo designado por zona, facilitando así la comunicación y logrando una gestión más centralizada en cada área.

Hay tres zonas, y se conforman de la siguiente manera:

- *Zona I:* Interior de Córdoba
- *Zona II:* Villa Carlos Paz, Río Segundo, Alta Gracia
- *Zona III:* Mina Clavero, Santa Rosa, Cruz del Eje, Tanti, Calera, Jesús María.

En el área Comercial se coordinan tanto las compras como las ventas. Los equipos de ventas se gestionan por zonas, mientras que las compras se dividen en categorías según su naturaleza, ya sea relacionada con la actividad principal de la empresa o de carácter general, como por ejemplo las compras de mantenimiento.

Por otro lado, el área de Finanzas se estructuró en cuatro sectores interrelacionados: Contabilidad, Tesorería, Bancos y Administración. Dentro del área de esta última, se establecieron subdivisiones para las actividades específicas, que incluyen funciones como cajero, facturación, control de gastos y cuentas corrientes. Esta subdivisión permitirá un mayor control de las actividades financieras.

Finalmente, el área de Recursos Humanos (RRHH), a cargo de la Gerenta de RRHH y sus dos colaboradores. Se encarga de gestionar todos los procesos relacionados con el personal de la empresa, asegurando un ambiente laboral positivo.

De esa forma cada una de las cuatro áreas está dirigida por un responsable al que todos los colaboradores deben acudir en caso de consultas o inquietudes relacionadas con las actividades propias del área y sus responsabilidades actuales.

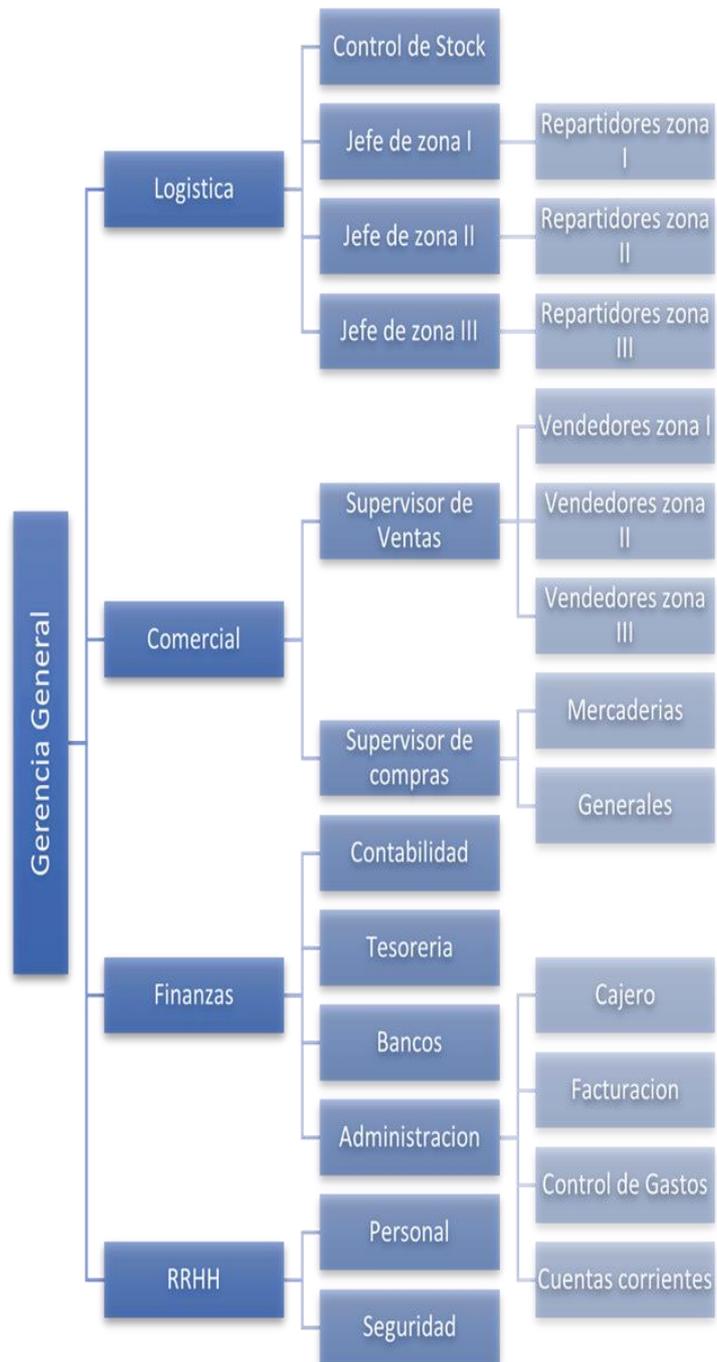
Con el propósito de garantizar una mayor organización y fluidez en las comunicaciones, es esencial aclarar que, aunque cada colaborador tiene la responsabilidad de informar a su jefe; cualquier consulta que no esté directamente relacionada con las responsabilidades específicas del área debe ser dirigida al departamento de Recursos Humanos.

Estas consultas pueden abarcar:

- Gestión de ausencias, licencias, vacaciones y permisos.
- Aclaraciones sobre el sueldo.
- Otros temas de carácter administrativo o personal (reclamos y/o sugerencias)

El nuevo organigrama propuesto se estructura de la siguiente manera:

Figura 6. Organigrama propuesto para la empresa. Fuente: elaboración propia



Objetivos organizacionales:

Continuando con los objetivos organizacionales, se decidió implementar una estrategia que combina el Ciclo de Deming con la metodología de los OKRs. Esta elección se debe a la estructura organizacional de la empresa, la cual no contaba con métricas e indicadores para evaluar su desempeño. Por esta razón, se desarrollaron indicadores específicos que permitieran medir el progreso de los puntos relevantes de cada una de las áreas, proponiendo una serie de pasos interrelacionados, detallados, estructurados y desglosados.

Es importante mencionar que el modelo presentado a continuación, va acorde al marco teórico escrito anteriormente.



Figura 7. Estrategia planteada para la empresa.

Fuente: elaboración propia

Luego de diseñar la propuesta se inició el desarrollo de la estrategia con la fase de *Planificación*. En este primer paso, se llevó a cabo un proceso de análisis y reflexión para identificar oportunidades de mejora y establecer los objetivos organizacionales más relevantes para cada área. Estos objetivos no solo debían ser específicos y alcanzables, sino también era importante que estuvieran alineados con la misión y visión de la empresa.

Como resultado de este proceso, se identificaron explícitamente los siguientes objetivos:

Área de Finanzas:

1. Optimizar la gestión financiera, al aumentar los márgenes de rentabilidad, y gestionar eficientemente los costos operativos.
2. Obtener un crecimiento financiero sostenible en el tiempo.

Se optó por unificar los objetivos del área de finanzas en estos dos puntos clave, fundamentados en asegurar la viabilidad económica y el crecimiento sostenible en un mercado altamente competitivo como es la industria avícola.

Para eso es necesario llevar un control de los costos, identificando gastos excesivos o innecesarios y de esta forma tomar medidas para reducirlos sin comprometer la calidad del producto.

Área Comercial:

3. Garantizar la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de la calidad del servicio, tiempos de entrega rápidos, y atención efectiva al cliente.
4. Introducir nuevos productos avícolas al expandir la oferta existente para satisfacer las cambiantes demandas del mercado y atraer a diferentes segmentos de clientes.

En cuanto a los objetivos en el área comercial, se definieron en línea con la misión y visión de la empresa. La importancia de garantizar la satisfacción del cliente, mediante un servicio de alta calidad, tiempos de entrega rápidos y una atención efectiva, es esencial para mantener la fidelidad y la reputación de la empresa. Además, la introducción de nuevos productos permite satisfacer las cambiantes demandas del mercado y de esta forma asegurar el crecimiento a lo largo del tiempo de la empresa.

Área de Logística:

5. Expandir su alcance geográfico, llegando hacia nuevos mercados en el interior de la provincia de Córdoba.

6. Mejorar la eficiencia en la adquisición, almacenamiento y distribución de los productos avícolas para reducir costos y tiempos de entrega.

En el área de logística, se sintetizan estos dos objetivos por su importancia estratégica. En primer lugar, la empresa se enfoca en expandir su alcance geográfico hacia nuevos mercados dentro de la provincia de Córdoba. Esta expansión permitirá llegar a más clientes potenciales y aumentar la base de clientes de la empresa. En segundo lugar, se busca mejorar la eficiencia al reducir costos y tiempos de entrega, esta mejora en los procesos internos no solo fortalecerá la competitividad de la empresa, sino que también aumentará su rentabilidad a largo plazo.

Área de Recursos Humanos:

7. Mejorar la satisfacción laboral reduciendo el índice de rotación del personal mientras se fomenta un entorno laboral que impulse el crecimiento profesional y genere un clima de trabajo favorable.

8. Disminuir la tasa de ausentismo mediante la implementación de medidas que mejoren las condiciones laborales y promuevan el bienestar del personal.

Con respecto al área de Recursos Humanos, los objetivos fueron seleccionados con el fin de promover un sentido de pertenencia entre todos los colaboradores de la empresa donde cada colaborador se sienta comprometido y motivado en la realización de sus tareas.

Para la elaboración de los OKR (Objetivos y Resultados claves) se confeccionó una tabla resumen de las cuatro áreas principales de la empresa donde se detallan los resultados claves estratégicos en función de los objetivos que tiene la empresa. Al ser objetivos y medibles posibilitarán evaluar el progreso hacia los objetivos esperados.

Para recopilar los datos necesarios para definir los valores esperados, se indagará tanto el análisis del mercado en el que opera la empresa como el análisis de datos internos. Esta combinación de análisis permitirá obtener una visión integral y detallada de la situación, incluyendo las tendencias del sector, el comportamiento de los clientes, la competencia, así como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno empresarial.

Los valores actuales se van actualizando mensualmente, por los jefes de cada una de las áreas, quienes completan las planillas (x) con los datos obtenidos de reportes internos y de encuestas de satisfacción tanto de clientes como de colaboradores, proporcionando una visión clara de la experiencia que están teniendo los mismos.

Estos resultados se acumulan a lo largo de los tres meses y se comparan con lo esperado al final de cada trimestre.

A continuación, se detallan los OKRs y los KPIs correspondientes:

Figura 8. Tabla de OKR estratégicos

Área	Objetivo (O)	Resultados clave (KR)	Actual	Acum	OKR Trim
Finanzas	Optimizar la gestión financiera	Aumentar los márgenes de rentabilidad en un 10%			
		Reducir los costos operativos en un 15%			
Comercial	Impulsar el crecimiento y la satisfacción del cliente	Incrementar las ventas en la provincia en 50.000 kgs de pollos mensuales			
		Aumentar la fidelidad de los clientes			
		Crear en 5 nuevos clientes por mes			
		Reducir el tiempo de resolución a consultas o reclamos en menos de 24hs			
Logística	Mejorar la eficiencia operativa y ampliar la presencia geográfica	Ampliar red de distribución en 2 nuevos puntos en el trimestre			
		Reducir costos de almacenamiento en un 10%			
		Reducir tiempos de entrega en un 15%			
RRHH	Potenciar el talento y el compromiso del personal	Disminuir el índice de rotación del personal en un 15%			
		Aumentar la satisfacción laboral en 4 puntos			
		Disminuir la tasa de ausentismo en un 8%			

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Tabla de indicadores estratégicos

Área	KPI	U. de medida	Valor esperado	Base de Datos	Responsable
Finanzas	Margen de beneficio bruto	%	10%	Planilla x	
	Reducción de costos operativos	puntos	15%	Planilla x	
Comercial	Incremento en ventas en la provincia	kilos de pollo	50000 kgs/mes	Planilla x	
	Índice de satisfacción del cliente	% en las encuestas	> 90%	Planilla x	
	Incremento en el número de clientes	unidades	5	Planilla x	
	Tiempo de respuesta a consultas o reclamos	horas	menos de 24 h	Planilla x	
Logística	Expansión de la red de distribución	unidades	2 pts en la provincia	Planilla x	
	Reducción de costos de almacenamiento	%	10%	Planilla x	
	Reducción de tiempos de entrega	%	15%	Planilla x	
RRHH	Índice de rotación del personal	%	15%	Planilla x	
	Índice de satisfacción laboral	puntos	4	Planilla x	
	Tasa de ausentismo	%	8%	Planilla x	

Fuente: elaboración propia

Datos Adicionales:

- *Valor actual:* valor obtenido al finalizar el mes.
- *Valor esperado:* representa el valor anticipado o proyectado al final del trimestre.
- *Valor Acumulado:* representa la suma de los valores obtenidos a lo largo de los tres meses.
- *Responsable:* jefes de cada una de las áreas
- *Bases de Datos:* planillas confeccionadas por cada una de las áreas, las cuales se alimentan con los reportes internos obtenidos al final de cada mes.
- *OKR Trimestral:* se completa en función de los valores obtenidos al final del trimestre

con:

- Bueno 
- Regular 
- Malo 

La siguiente tabla fue creada para detallar las referencias de cada uno de los resultados clave (KR), contrastando el valor actual con el valor esperado al final del trimestre.

Esta metodología simplifica la evaluación para la gerencia, ya que le permite identificar fácilmente cuales son las áreas que hay que mejorar y cuáles los puntos fuertes para reconocer los logros dentro de la empresa.

Figura 10. Tabla de Referencias Trimestrales. Área Finanzas

Área	Objetivos	Valor Esperado (KR)	Referencias
Finanzas	Aumentar los márgenes de rentabilidad	10%	 actual $\geq 10\%$  $5\% \leq \text{actual} < 10\%$  actual $< 5\%$
Finanzas	Reducir los costos operativos	15%	 actual $\geq 15\%$  $10\% \leq \text{actual} < 15\%$  actual $< 10\%$

Fuente: elaboración propia

Figura 11. Tabla de Referencias Trimestrales. Área comercial

Comercial	Incrementar las ventas en la provincia	50.000 kg/mes	 actual < 40.000  actual $\geq 90\%$  $80\% \leq \text{actual} < 90\%$
Comercial	Aumentar la fidelidad de los clientes	$> 90\%$	 actual $< 80\%$  actual ≥ 5  $3 \leq \text{actual} < 5$
Comercial	Crece en el número de clientes	5 clientes nuevos por mes	 actual < 3  actual ≤ 24  $24 \text{ hs} < \text{actual} \leq 48 \text{ hs}$
Comercial	Reducir el tiempo de respuesta a consultas o reclamos	menos de 24 h	 actual $> 48 \text{ hs}$  actual ≥ 3  $2 \leq \text{actual} < 3$
Comercial	Ampliar red de distribución	3 nuevos puntos de distribución en la provincia por mes	 actual < 2  actual $\geq 10\%$  $8\% \leq \text{actual} < 10\%$

Fuente: elaboración propia

Figura 12. Tabla de Referencias Trimestrales. Área logística

Logística	Reducir costos de almacenamiento	10%	 $8\% \leq \text{actual} < 10\%$  $< 8\%$  $\text{actual} \geq 15\%$
Logística	Reducir tiempos de entrega	15%	 $10\% \leq \text{actual} < 15\%$  $< 10\%$  $\text{actual} \geq 15\%$

Fuente: elaboración propia

Figura 13. Tabla de Referencias Trimestrales. Área RRHH

RRHH	Disminuir el índice de rotación del personal	15%	 $\text{actual} \geq 15\%$  $10\% \leq \text{actual} < 15\%$  $< 10\%$
RRHH	Aumentar la satisfacción laboral	4 puntos	 $\text{actual} \geq 4$  $3 \leq \text{actual} < 4$  < 3
RRHH	Disminuir la tasa de ausentismo	8%	 $\text{actual} \geq 8\%$  $5\% \leq \text{actual} < 8\%$  $< 5\%$

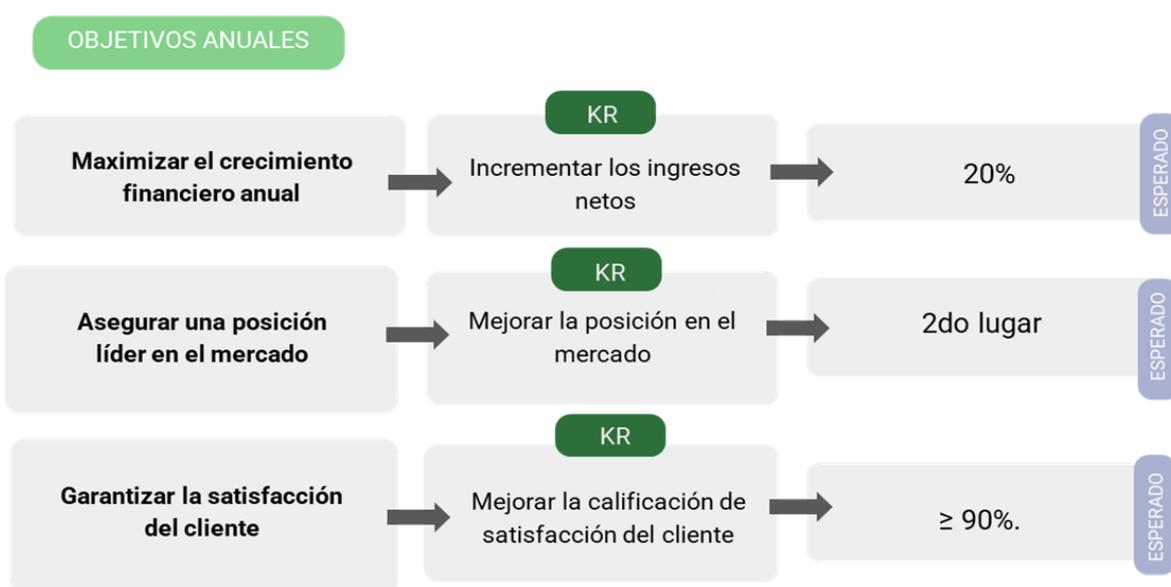
Fuente: elaboración propia

Además de los OKR estratégicos, se desarrollaron OKR organizacionales anuales para asegurar que todos los esfuerzos dentro de la empresa estén alineados. Esta estrategia busca no solo brindar claridad de las metas sino también fomentar un mayor compromiso entre todos los colaboradores, haciéndolos sentir parte de los resultados que se persiguen y de esta forma que puedan comprender cuáles son las aspiraciones de la organización.

Los objetivos organizacionales anuales se revisarán trimestralmente para evaluar su progreso y determinar si se están acercando a los resultados esperados. Este enfoque proporciona una oportunidad para identificar las áreas que requieren un mayor esfuerzo y tomar medidas o ajustar la estrategia.

Los mismos se centran en tres pilares fundamentales de la empresa: el incremento de los ingresos, el establecimiento de una posición dominante en el mercado y la garantía de la satisfacción del cliente. Estas metas ambiciosas reflejan el compromiso de la empresa y la excelencia en la experiencia del cliente, y servirán como guía para las acciones y decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

Figura 14. Tabla de indicadores organizacionales. Fuente: elaboración propia



Luego de concluir con la fase de planificación en el Ciclo de Deming, el siguiente paso es avanzar a la etapa de implementación de las modificaciones, conocida como la etapa de "*Hacer*" donde se llevarán a cabo los cambios propuestos.

Para asegurar una comunicación efectiva y mantener a todos los colaboradores informados sobre los avances, al finalizar cada mes, se enviará un correo electrónico personalizado a cada miembro del equipo, detallando los resultados obtenidos en su área.

Adicionalmente, se llevarán a cabo reuniones trimestrales presenciales con el objetivo de evaluar el logro y cumplimiento de los objetivos establecidos en la fase anterior.

Durante estas reuniones, se integran las últimas dos etapas del ciclo, la etapa de "*Verificación*" y la etapa de "*Actuar*", donde se realizará una revisión y actualización de los resultados clave. Se medirá el progreso hacia los objetivos mediante un análisis detallado de los indicadores clave de desempeño (KPIs) y se establecerán estrategias específicas para abordar cualquier desviación identificada. Este enfoque permitirá no solo verificar la efectividad de las acciones implementadas, sino también actuar de manera inmediata para ajustar estrategias, corregir desviaciones y optimizar continuamente los procesos.

Además, durante estas reuniones trimestrales, se brindará un espacio para motivar y reconocer los logros alcanzados, fomentando así la continuidad en el cumplimiento de los objetivos y fortaleciendo el compromiso de todo el equipo. Este enfoque integral no solo busca informar sobre los resultados, sino también inspirar la colaboración y el esfuerzo conjunto en la búsqueda de la excelencia operativa.

Diseño de Procesos

Para continuar con los objetivos propuestos se decidió comenzar por optimizar uno de los procesos principales: el control de gastos. Este proceso es fundamental en términos de eficiencia y tiene una importancia significativa para la empresa. Además, se dispone de la información necesaria y existen posibilidades de mejorarla.

La intención es que la metodología desarrollada sea aplicada no solo a este proceso en particular, sino que se extienda a todas las demás actividades principales dentro de cada área. Se buscará implementar procesos similares para cada actividad, asegurando una aplicación eficiente en toda la organización.

A partir de la información proporcionada por los equipos responsables, se elaboró un flujo cronológico de las diversas actividades que llevan a cabo, identificando a las personas responsables y encargadas de cada una de ellas. Este primer paso tiene como objetivo principal documentar íntegramente el proceso, asegurando así un entendimiento claro de las operaciones.

Proceso de Control de gastos

El mismo está conformado por tres cajas: caja de efectivo, caja de cheques y por último la caja de transferencias. Es importante destacar que cada una de las cajas es responsabilidad de la persona que la administra.

El área administrativa recibe tres informes:

- Un informe de efectivo → diariamente
- Un informe de transferencias → conciliado por la persona encargada de bancos.
- Un informe de cheques → conciliado por la persona encargada de bancos.

➤ Con respecto a la caja de efectivo:

Son procesos internos diarios.

1. El tesorero al finalizar cada día rinde cuentas de todos los pagos que se hicieron y se lo envía a la administración.
2. Desde administración asientan en una planilla el arqueo de caja del día anterior y lo cargan al sistema, y controlan que todo lo que sea gastó esté pagado, y que los montos estén ok.
3. Luego una persona se encarga de registrar todos los comprobantes de los pagos que se hicieron en un software, clasificando los gastos.

Los gastos en efectivo se clasifican en:

- Sueldos: se tiene un detalle del concepto que se le paga a cada colaborador en efectivo. Se asienta lo que envía RRHH.
- Multas: se llevan planillas donde se identifica a qué vehículo se le hizo la multa cuál fue el motivo, y a qué persona corresponde abonar.

Se lleva un registro de lo que se pagó en el mes de multa. Se ingresa a los aplicativos de la Municipalidad y de Rentas por patente.

➤ La caja de transferencias:

1. Desde el sector de Bancos, se envía a fin de mes un reporte con las transferencias efectuadas en el mes.
2. Desde administración controlan que todo lo que se gastó esté cargado y pagado, y que los montos estén ok. Y se debe controlar que lo pagado realmente coincida con los procesos externos (las facturas con lo pagado).
3. Deben revisar que estén todos los comprobantes.

4. Luego pasa a una persona encargada de registrar todos los pagos que se hicieron en un software, clasificando los gastos en categorías, subcategorías y tipo de empresa. (misma persona que controla y carga).

Los gastos que se pagan a través de transferencias se clasifican en:

- Celulares: se lleva un registro de cuánto se gasta de cada celular, y se clasifica según el repartidor al que corresponde.
- Peajes: principalmente se lleva un control de los gastos incurridos en el peaje “Camino de las Sierras”, se lleva un control por patente de la cantidad de veces que pasó cada vehículo por el mismo.

5. Se realiza un segundo control de los comprobantes y la caja por parte de la jefa del área de Administración, indicando con un check cuando este ok.

➤ Caja de Cheques:

1. Desde el sector de Contabilidad, se envía a fin de mes un reporte con los cheques.
2. Desde administración controlan que los montos estén ok. Los mismos deben estar autorizados.
3. Luego pasa a una persona encargada de registrar todos los pagos que se hicieron en un software, clasificando los gastos en categorías, subcategorías y tipo de empresa.

Los gastos que se pagan a través de transferencias se clasifican en:

- Seguros: se clasifican si corresponden a personas o vehículos.

- Combustible: semanalmente envían una factura con el detalle de todos los consumos.

Se lleva un registro de los datos del auto: patente, marca y después se genera un reporte para saber cuánto gasto efectivamente cada uno: cantidad de litros, precios, tope de litros.

- Services: se lleva un control de los services que se le hicieron a cada vehículo, cuántas veces al mes se le hizo, cuando hay que volver a realizarlo, y el costo que implica cada auto.

4. Se realiza un segundo control de los comprobantes y la caja por parte de la jefa encargada del área de Administración, indicando con un check cuando este ok.

Reportes:

Al final de cada mes, la administración elabora un reporte que incluye las tres cajas con los gastos clasificados en las distintas categorías y se lo entrega a la gerencia, teniendo la información concisa y detallada, para poder llevar un control y tomar decisiones.

Con el objetivo de mejorar la comprensión visual del proceso se propuso crear fichas detalladas que indiquen el grado de importancia del proceso, clasificado como baja, media o alta. Estas fichas detallan los responsables y responsabilidades en cada etapa y la regularidad de la tarea.

Este enfoque permitirá estandarizar los procesos de forma que pueda ser replicado para las demás áreas.

Figura 15. Tabla de Proceso de Gastos: caja- efectivo. Fuente: elaboración propia

Criticidad: Alta	
Proceso:	CONTROL DE GASTOS
CAJA EFECTIVO	
Etapa 1:	Rendición de pagos efectuados
Responsable:	tesorero
Responsabilidad:	* Confección del arqueo de caja hasta el envío del mismo a la administración
Regularidad:	<i>Diario</i>
Etapa 2:	Control y registro
Responsable:	Colaborador del área de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Asentar el arqueo en el sistema
	* Controlar que todo lo que se cargó este pagado
	* Controlar que los montos coincidan
	* Verificar que esten todos los comprobantes y cargarlos en el sistema
	* Clasificar todos los comprobantes de pago en el sistema
Regularidad:	<i>Diario</i>
Etapa 3:	Confección de reporte
Responsable:	Persona del area de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Envío del reporte confeccionado a la gerencia. Plazo:
Plazo limite de entrega:	Hasta el 2 día hábil de cada mes inclusive
	* En el reporte los gastos deben estar clasificados en: en categorías, subcategorías y tipo de empresa.
Regularidad:	<i>Mensual</i>

Figura 16. Tabla de Proceso de Gastos: caja-transferencias. Fuente: elaboración propia

CAJA TRANSFERENCIAS	
Etapa 1:	Rendición de pagos efectuados
Responsable:	Colaborador del sector de Bancos
Responsabilidad:	* Desde la confección del reporte mensual de transferencias hasta el envío del mismo a la administracion
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 2:	Control y registro
Responsable:	Colaborador del area de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Controlar que todo lo que se cargo este pagado
	* Controlar que los montos coincidan
	* Verificar que esten todos los comprobantes y cargarlos en el sistema
	* Clasificar todos los comprobantes de pago en el sistema
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 3:	Segundo Control
Responsable:	Jefe del area de Administración
Responsabilidad:	* Verificar todos los comprobantes con lo ingresado en el sistema.
	* Realizar un check de confirmación en las operaciones controladas
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 4:	Confección de reporte
Responsable:	Persona del área de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Envío del reporte confeccionado a la gerencia.
Plazo limite de entrega	Hasta el 2 día hábil de cada mes inclusive
	* En el reporte los gastos deben estar clasificados en: en categorías, subcategorías y tipo de empresa.
Regularidad:	<i>Mensual</i>

Figura 17. Tabla de Proceso de Gastos: caja-cheques. Fuente: elaboración propia

CAJA CHEQUES	
Etapa 1:	Rendición de pagos efectuados
Responsable:	Colaborador del sector de Contabilidad
Responsabilidad:	* Desde la confección del reporte mensual de cheques hasta el envío del mismo a la administración
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 2:	Control y registro
Responsable:	Colaborador del área de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Controlar que los montos coincidan
	* Controlar que todos esten autorizados
	* Clasificar todos los comprobantes de pago en el sistema
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 3:	Segundo Control
Responsable:	Jefe del área de administración
Responsabilidad:	* Verificar todos los comprobantes con lo ingresado en el sistema.
	* Realizar un check de confirmacion en las operaciones controladas
Regularidad:	<i>Mensual</i>
Etapa 4:	Confección de reporte
Responsable:	Persona del área de administración: Sofia
Responsabilidad:	* Envío del reporte confeccionado a la gerencia. Plazo:
Plazo límite de entrega	Hasta el 2 día hábil de cada mes inclusive
	* En el reporte los gastos deben estar clasificados en: en categorías, subcategorías y tipo de empresa.
Regularidad:	<i>Mensual</i>

Conclusiones

Como resultado del trabajo realizado, se evidenció que el crecimiento experimentado por la empresa en los últimos años generó nuevos desafíos. Luego de un análisis preliminar se identificaron deficiencias estructurales internas que fueron constatadas mediante análisis tanto cuantitativos como cualitativos.

Los resultados de la encuesta a los colaboradores pusieron de manifiesto que el 83,3% carecía de un método formal para evaluar su desempeño. Y, un 66,7% admitió desconocer el impacto de sus tareas en la organización. Estos hallazgos evidenciaron una falta de definición y precisión en los roles y funciones en la empresa. En respuesta a esta situación, se propuso un rediseño del organigrama actual en cuatro áreas principales, y una redistribución estratégica de los vendedores y repartidores por zonas para mejorar la eficiencia en las entregas de los productos.

Se propuso la implementación de una metodología innovadora en la estructura de la empresa:

- Se establecieron objetivos organizacionales claros y concretos alineados con la misión, visión y valores fundamentales de la empresa.
- Se confeccionó un plan estratégico a mediano plazo basado en la medición rigurosa de objetivos utilizando indicadores clave de rendimiento por áreas, tanto trimestrales como anuales a nivel organizacional.

Para garantizar una supervisión y comunicación efectiva se propuso llevar a cabo revisiones periódicas y reuniones para mantener a todos los colaboradores informados sobre los resultados y el progreso de éstos, permitiendo buscar alternativas de mejora o reconocimientos en el momento oportuno.

Adicionalmente, se implementó un flujo de trabajo mediante fichas ordenadas por grado de importancia y desglosadas según responsable, responsabilidad y regularidad de la tarea y se reforzaron los controles y la precisión de los datos. Esto permitió mejorar el proceso actual del control de gastos y detectar desviaciones a tiempo.

Resultó particularmente interesante observar cómo, con la implementación inicial de ciertos avances y la mejora en el control y precisión de los datos, se lograron identificar irregularidades que hasta el momento habían pasado desapercibidas. Dos casos notables fueron, en primer lugar, el análisis de los consumos de celulares, donde se identificó un mayor consumo del debido por parte del personal. En segundo lugar, se observaron discrepancias en los combustibles que hasta ese momento no se habían detectado.

Una contribución fundamental fue la optimización del tiempo, permitiendo a la gerencia recibir informes consolidados en los primeros diez días de cada mes, proporcionando datos precisos para la toma de decisiones estratégicas. Como es el caso del reporte consolidado de las tres cajas generadas al final de cada mes, clasificados los gastos por categoría y subcategoría, facilitando su implementación y seguimiento.

Además, se implementaron encuestas de satisfacción laboral para conocer el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores al trabajar en la empresa, así como encuestas dirigidas a los clientes para obtener retroalimentación sobre su experiencia con los productos recibidos. Estas encuestas permiten mantener más conectados a la empresa tanto con el equipo interno como con sus clientes, identificar áreas de mejora, reconocer fortalezas, y garantizar un servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas.

Este estudio adoptó una perspectiva integral a nivel organizacional, proporcionando una base sólida que les va a permitir crecer exponencialmente y adaptarse a las demandas del entorno.

Para finalizar, se destaca la importancia de la precisión en los datos, el fortalecimiento de los controles y la toma oportuna de decisiones estratégicas para el éxito operativo y financiero de la organización.

Anexos

- Encuestas Anónimas realizadas en primera instancia a los colaboradores.

¿Qué hace mi equipo? 🤖

Hola! 🤖 mi nombre es Julieta y actualmente estoy llevando a cabo mi tesis final y me gustaría solicitar tu colaboración para responder algunas preguntas que me permitirán comprender mejor la dinámica interna de la empresa.

IMPORTANTE. Se garantizará la confidencialidad y privacidad de toda la información compartida, y se mantendrá un enfoque completamente anónimo.

Agradezco mucho tu tiempo y predisposición ♥

1. ¿A qué área de la empresa perteneces?

2. ¿Cuánto hace que trabajas en la empresa?

Marca solo un óvalo.

- MENOS DE 2 AÑOS
- ENTRE 2 A 5 AÑOS
- MÁS DE 5 AÑOS

3. ¿De qué forma sabes si estas haciendo bien o mal tu trabajo? ¿Tienen algún tipo de indicador de medición en el área?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

4. ¿Recibiste en alguna ocasión una felicitación por parte del líder de tu área?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

5. ¿Las decisiones que toma el líder al delegar responsabilidades o repartir tareas a tu área son justas e imparciales?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

6. ¿Te sentís con la libertad de expresar tus ideas o sugerencias a cualquier persona dentro de la empresa?

Marca solo un óvalo.

SI

NO

7. ¿Conoces cuál es el impacto que tus tareas tienen en la organización? ¿ Te gustaría saberlo?

Marca solo un óvalo.

- SI SE EL IMPACTO
- NO SE EL IMPACTO PERO ME GUSTARIA SABERLO
- NO SE EL IMPACTO PERO NO ME GUSTARIA SABERLO

8. ¿ Cuando necesitas consultar sobre algún tema en particular tenés bien claro a que persona dirigirte?

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

9. ¿Sugerirías a la empresa alguna iniciativa de cambios o mejoras?

Marca solo un óvalo.

- SI , ¿CUAL?
- NO

10. ¿Considerás que es buena la relación de tu área de trabajo y las otras que conforman a la empresa?

Marca solo un óvalo.

- SI EN MI ÁREA Y CON LAS DEMAS ÁREAS HAY BUENA COMUNICACIÓN
- SI EN MI ÁREA, CON LAS DEMAS AREAS NO HAY MUCHA COMUNICACIÓN
- NO EN MI ÁREA NI CON LAS DEMAS ÁREAS
- NO EN MI ÁREA, PERO SI CON LAS DEMAS ÁREAS.

- Encuesta de satisfacción laboral a implementar a los colaboradores trimestralmente.

Tu opinión cuenta

1. Mi trabajo es desafiante

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poco Mucho

2. Me siento cómodo/a con el ambiente de trabajo

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

3. Mis responsabilidades son claras

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

4. Me siento conforme con mi trabajo

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

5. Recomendaría a alguien trabajar en la empresa

Marca solo un óvalo.

si

no

Tal vez

Con el propósito de medir los KPIs vinculados a la fidelidad de los clientes y obtener información sobre la cantidad de clientes nuevos en la empresa, se realizaron encuestas de satisfacción.

Estas encuestas se enfocaron en recopilar información sobre la experiencia de los clientes al comprar productos en la empresa, identificar los puntos fuertes y débiles y evaluar la calidad de la atención recibida.

A través de esta retroalimentación, se busca obtener una visión más clara de las necesidades y expectativas de los clientes para poder mejorar continuamente el servicio y poder fortalecer la relación con los mismos.

¿Cómo fue tu experiencia? 😊

Gracias por tu última compra en XX!! Valoramos tu apoyo y confianza en nosotros.

Gracias por tomarte el tiempo y colaborar con nosotros! Tu opinión es muy importante y nos impulsa a seguir mejorando!

1. ¿Cómo describirías tu experiencia al comprar nuestros productos?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Insa Muy satisfecho

2. ¿Qué tanto recomendarías a xx para realizar sus compras a un familiar o amigo?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Poci Super Recomendable

3. ¿Por qué razón lo recomendarías?

Selecciona todos los que correspondan.

- experiencia de servicio al cliente
- Entrega a tiempo de servicio
- experiencia de compra
- Calidad del Producto
- Profesionalismo
- Otra

4. ¿Cómo calificaría la calidad de la atención recibida?

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Mala Muy Buena

5. ¿Es la primera vez que adquiere nuestros productos?

Marca solo un óvalo.

si

no

6. ¿Alguna sugerencia o comentario?

- Cálculos de los KPIs:

Figura 18. Tabla de cálculos de KPI: áreas de finanza y comercial.

Área	KR	KPI
Finanzas	Aumentar los márgenes de rentabilidad	Márgen de rentabilidad: $\frac{\text{Ingresos netos}}{\text{Ingresos Totales}} * 100\%$
		Ingresos Totales
	Reducir los costos operativos	* Se obtienen los datos de una planilla y se compara con el trimestre anterior
		Reducción de costos operativos: $\frac{\text{costos operativos trimestre anterior} - \text{costos operativos actuales}}{\text{costos operativos trimestre anterior}} * 100\%$
Comercial	Incrementar las ventas en la provincia	* Se obtienen los datos de una planilla y se compara con el trimestre anterior
		Incremento en ventas en la provincia: $(\text{kgs de pollos vendidos al final del mes} - \text{kgs de pollos vendidos al inicio del mes})$
	Aumentar la fidelidad de los clientes	Índice de satisfacción del cliente: Promedio de las puntuaciones de satisfacción laboral en la encuesta de cada cliente.
		*Se utiliza una escala comun que va del 1 al 5. Un indice mas alto indica mayor fidelidad
	Crecer en el número de clientes	Incremento en el número de clientes: $\frac{(\text{Clientes al final del mes} - \text{Clientes al inicio del mes})}{\text{Clientes al inicio del mes}} * 100$
		Clientes al inicio del mes
	Reducir el tiempo de rta a consultas o reclamos	Tiempo de respuesta a consultas o reclamos: tiempo promedio anterior - tiempo promedio actual

Fuente: elaboración propia

Figura 19. Tabla de cálculos de KPI: áreas de logística y RRHH. Fuente: elaboración propia

Logística	Ampliar red de distribución	* Expansión de la red de distribución: Se obtienen los datos de una planilla y se compara con el trimestre anterior
	Reducir costos de almacenamiento	Reducción de costos de almacenamiento: $\frac{\text{costos almacenamiento trimestre anterior} - \text{costos almacenamiento actuales}}{\text{costos almacenamiento trimestre anterior}} * 100\%$
		costos almacenamiento trimestre anterior
	Reducir tiempos de entrega	Reducción de tiempos de entrega: $\frac{(\text{tiempo promedio de entrega inicial} - \text{tiempo promedio de entrega final})}{\text{tiempo promedio de entrega inicial}} * 100\%$
		tiempo promedio de entrega inicial
RRHH	Disminuir el índice de rotación del personal	Índice de rotación del personal: $\frac{(\text{Índice de rotación inicial} - \text{Índice de rotación final})}{\text{Índice de rotación inicial}} * 100$
		Índice de rotación inicial
	Aumentar la satisfacción laboral	Índice de satisfacción laboral: $\frac{\text{Puntos de satisfacción laboral final} - \text{Puntos de satisfacción laboral inicial}}{\text{Puntos de satisfacción laboral inicial}}$
		* Dato obtenido de las encuestas
	Disminuir la tasa de ausentismo	Tasa de ausentismo: $\frac{\text{tasa de ausentismo inicial} - \text{Tasa de ausentismo final}}{\text{tasa de ausentismo inicial}} * 100$
		tasa de ausentismo inicial

Fuente: elaboración propia

Aclaraciones:

- *Margen de Rentabilidad:* es la medida de la ganancia que una empresa obtiene en relación con sus ingresos totales. Se calcula restando los costos totales de producción o prestación de servicios (incluidos los costos operativos) de los ingresos totales y luego dividiendo este resultado entre los ingresos totales.
- *Costos Operativos:* los costos operativos son los gastos necesarios para mantener en funcionamiento la actividad comercial de una empresa en su día a día. Incluyen todos los gastos relacionados con la producción o prestación de servicios, así como los gastos generales de administración y gestión.
- *Costos de Almacenamiento:* gastos asociados con el mantenimiento y la gestión de inventario en un almacén o centro de distribución. Incluyen el alquiler o la propiedad del espacio de almacenamiento, los costos de mano de obra para la gestión de inventario, los costos de mantenimiento de instalaciones y equipos, así como los costos de seguro y seguridad.
- *Índice de Rotación:* es la medida de la cantidad de empleados que abandonan una empresa en un período de tiempo determinado, generalmente expresado como un porcentaje del total de empleados.
- *Tasa de Ausentismo:* es una medida que cuantifica la cantidad de tiempo en que los empleados están ausentes del trabajo, ya sea por enfermedad, permisos, vacaciones u otras razones, en relación con el tiempo total programado para trabajar. Se expresa típicamente como un porcentaje y se calcula dividiendo el número total de días de ausencia por enfermedad u otras causas entre el número total de días laborables posibles en el mismo período, multiplicado por 100.

Figura 20. Tabla de control de combustibles. Fuente: elaboración propia.

COMBUSTIBLE CONSUMIDO								
Día	Mes	Patente	Kilometraje	Monto consumido	Combustible consumido (lts)	Tipo	Motivo	\$/Litro
2/2/2024	Febrero	GHI789	11000	\$ 71.952,00	75,2	Gasoil	Reparto de Mercadería	956,81
5/2/2024	Febrero	JKL012	10500	\$ 123.198,66	128,76	Gasoil	Entrega a mayorista	956,81
5/2/2024	Febrero	ABD231	12500	\$ 27.156,29	35,53	Nafta	Viaje de negocios	764,32
6/2/2024	Febrero	DEF456	13450	\$ 33.488,30	35	Gasoil	Mantenimiento	956,81
* Información de cada vehículo:								
Patente	Tipo de Vehículo	Capacidad del tanque (en lts)						
DEF456	Camioneta	60 lts						
GHI789	Furgoneta	55 lts						
JKL012	Camión	200 lts						
ABD231	Sedan	50 lts						

Bibliografía

- A., M., & Lapina, I. (2019). Sustainability and continuous improvement of organization: Review of process-oriented performance indicators. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 49.
- Porras, J., & Collins, J. (1997). Cómo construir la Visión de la Empresa. *Revista Gestión V2 N° 5*, 40 - 53.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de Procesos . Evolución S.A. .*
- Dumas, M., Rosa, M. L., Mendling., J., & Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- García, O. (s.f.). *Administración por objetivos*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5006603>
- Giovanni. (2019). *Giovanny Cifuentes*. Obtenido de <https://giovannycifuentes.com/introduccion-a-los-okrs-objetivos-y-resultados-clave/>
- Harrington, D. H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hil.
- Maya, D. R. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-gestion-por-resultados-objetivos-ventajas-y-desventajas>
- Álvarez, M. (2020). *Liderando con OKR*. Profit.
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles*. Barcelona. España. .
- Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundacion Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.
- Niven, P., & Lamorte, B. (2016). . *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment and Engaement witk OKrs*. Wiley.
- Ángel, M. M. (2010). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004
- Ponce, R. (2005). *Administración por Objetivos . Limusa S.A.*
- Ramírez, S. R. (s.f.). Obtenido de <https://economiat.com/startups/startup-growth/objetivos-smart>
- Villanueva, J. A. (2016). *Indicadores de Gestion. Un enfoque práctico*. Cengage Learning.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.