

APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION

Materia: Control de Gestión

Profesores: Lic. Medina Marcelo

Lic. Noemí Ponce

Lic. Cecilia Díaz

Integrantes: Bertolotti, María Mercedes

Bertuzzi, María Belén

Carletto, Lucia Josefina

Chain, Valentina

Gómez, Sofía Carolina

Michel, Sofía

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es principalmente la aplicación práctica de los conceptos básicos del Control de Gestión, de esta manera tomando como objeto de análisis una concesionaria automotriz se investigo acerca de la implementación de las 4 palancas de control de Simon, se realizó un análisis de indicadores financieros en base a Estados Contables y por último se confeccionó un cuadro de Mando integral y Mapa Estratégico adaptado a las características particulares de la empresa.

La metodología usada para llevarlo a cabo fue acordar con el Gerente Administrativo una entrevista, en la cual le explicamos cual era el objetivo del trabajo, y a partir de ello, nos brindó los Balances Comerciales para calcular indicadores financieros, un Manual de Políticas Empresariales en el que constaban todos los aspectos generales de la compañía y por últimos nos compartió su conocimiento y experiencia sobre las políticas y procedimientos comunes de la empresa. Luego de recabar estos datos y de haber conocido las instalaciones, desarrollamos el trabajo que a continuación se presenta:

INTRODUCCIÓN

Datos de la Empresa

Denominación: Car Way S.A

Actividad: Concesionaria automotriz

Domicilio legal: Ruta 302- Km 13 Cevil Pozo – Provincia de Tucumán

Aclaración: La denominación y domicilio legal de la empresa son de fantasía, para el resguardo de la información proporcionada

Reseña histórica

CARWAY S.A es una empresa que empezaba a gestarse desde el año 1992 como un grupo de personas con objetivos comunes en el sector automotriz con una marca que había dejado el mercado argentino en la década del 70´ por las crisis económicas, General Motors, que vuelve al país alrededor de 1990. Lo que dio inicio formalmente a la acción de Car Way S.A fue el contrato social en 1994.

La empresa se inicia como un sueño de empresarios que intentaban obtener la concesión de General Motors, una compañía estadounidense de automóviles y camiones que llegó a la Argentina en 1922. Fueron elegidos de entre varios otros para conseguir dicho contrato, esto fue posible gracias a la trayectoria del grupo de trabajo. El 29 de Junio de 1994 comienza a hacerse realidad el sueño de los

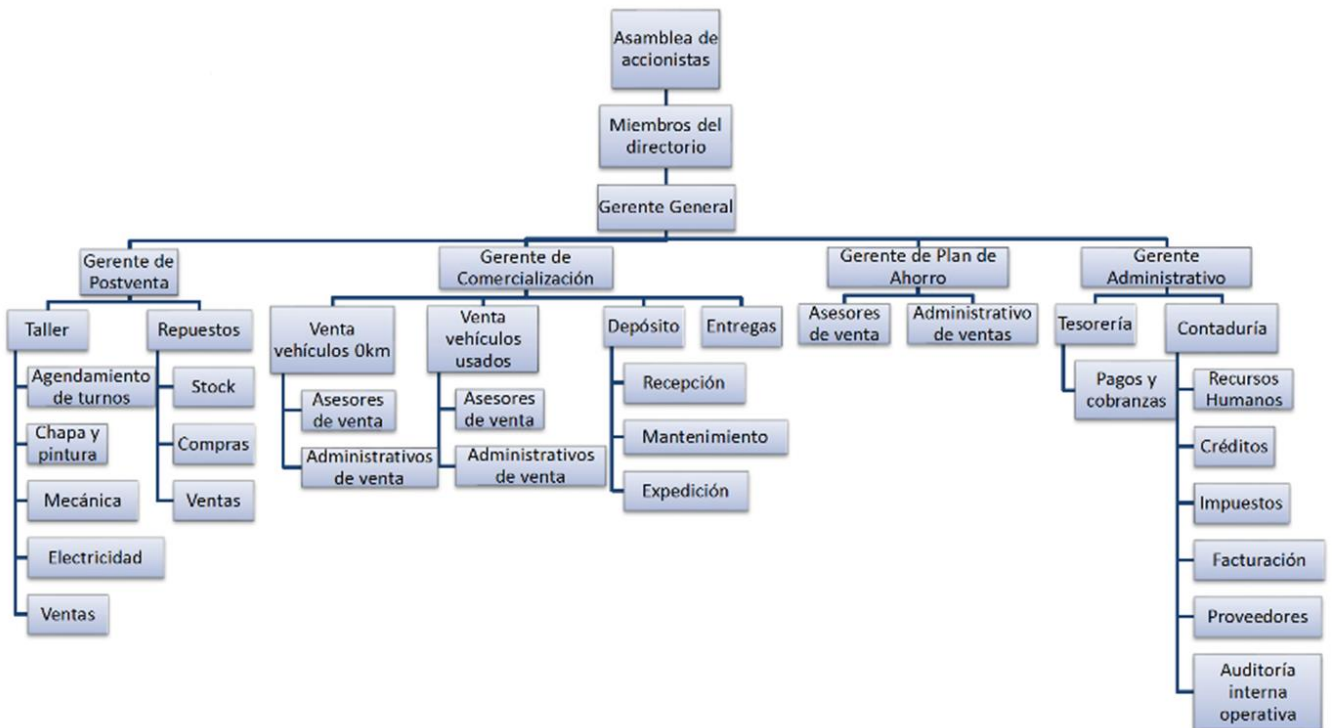
empresarios y se inaugura esta gran empresa en San Miguel de Tucumán con un reducido nro. de empleados que son quienes aun forman parte de los accionistas principales de la organización. Años más tarde se expande y construye sedes en Santiago del Estero y Concepción (Tucumán).

Durante los años fue creciendo y superando obstáculos como fue la crisis del 2008 de EE.UU, que repercutió en Argentina en 2009, siendo un año de decadencia del volumen de venta a nivel mundial. A pesar de esto, Car Way S.A consiguió el premio otorgado por General Motors al club de presidentes por destacarse en los objetivos de ventas y en ciertos estándares de calidad de atención y producción.

Hoy en día es una empresa muy bien posicionada y que a nivel provincial ocupa el primer o segundo lugar en patentamientos y cuenta con 160 empleados. Es una sociedad anónima amparada bajo la ley de sociedades comerciales (ley 19550), que cumple con los requisitos que esta exige.

Estructura Organizacional.

ORGANIGRAMA



DESARROLLO

Análisis de Palancas de Control

SISTEMA DE CREENCIAS:

Los sistemas de creencia comunican al interior de la organización un conjunto de definiciones conceptuales (misión, declaraciones de principios) para establecer valores que aportan intención y dirección a la organización.

La empresa Car Way S.A cuenta con un Manual de Políticas Empresariales, en él se consignan la misión, visión y valores centrales que se transcriben a continuación:

- **VISIÓN:** Vender productos y servicios, derivados de la industria automotriz, de **excelencia en calidad** y consolidarse en su **relación con el cliente** interno y externo como la mejor opción de ellos en ese rubro, dentro del país.
- **MISIÓN:** Priorizar la comunicación y la innovación entre las partes relacionadas de toda la operatoria de la empresa para **ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de nuestros clientes**, planteando **inversiones a largo plazo** e innovando en cada área funcional, con total **adaptabilidad** a las circunstancias endógenas y exógenas que se nos presenten
- **VALORES CENTRALES:** Humildad, generosidad, solidaridad, templanza, diligencia y honestidad.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**
 - i. Posicionarse como líderes en el país por cantidades de ventas y servicios prestados.
 - ii. Lograr una rentabilidad competitiva de su negocio
 - iii. Generar un clima institucional de acorde a los valores centrales de la empresa
 - iv. Hacer la diferencia con cambios positivos.

SISTEMA DE LÍMITES:

Los sistemas limitantes (a través de medios como los códigos de ética y los sistemas de sanción) delimitan las áreas de interés estratégico y proscriben conductas riesgosas o ilegítimas. Es necesario limitar aquellas conductas que no se orientan por los valores de la organización y debilitan el compromiso de sus miembros.

La empresa cuenta con un Código de Conducta Ética y Empresarial en donde se consignan un conjunto objetivos éticos y valores morales que esperan se cumplan por todos los integrantes de la organización independientemente de su cargo o función que desempeñen.

También existe un Compromiso de ética de quien firma el Código de conducta y ética empresarial al ingresar a la organización en donde se prescriben los lineamientos que debe cumplir el personal en:

- i. En relación con el trabajo: entre ellos desempeñar funciones con espíritu emprendedor, mantener la confidencialidad de la información, preservar el patrimonio de la empresa, etc.
- ii. En relación a la sociedad: incluyendo pautas para el trato a los clientes, socios, proveedores y con la competencia, pautas en los casos de conflictos de intereses y en cuanto a las ventajas personales.
- iii. Comportamiento ético.

De esta manera la empresa espera que cuando el empleado firma dicho acuerdo, acepta compatibilizar sus comportamientos a las directrices de la empresa que hacen a la cultura organizacional.

En las instalaciones de Car Way S.A se encuentran expuestas las Normas de Conducta y Convivencia en cada uno de los puestos de trabajo, también hay definido un procedimiento de denuncia de irregularidades y una instancia de medición para el caso de conflictos entre miembros del personal.

SISTEMA DE VARIABLES CRÍTICAS DE DESEMPEÑO:

Los sistemas de control diagnóstico permiten monitorear los resultados de las operaciones y corrigen las desviaciones respecto a los estándares establecidos. Son mecanismos de retroalimentación negativa de las operaciones: identifican errores y desvíos, los que a su vez conducen a corregir las rutinas y los procesos operativos.

1. Se realiza un análisis anual de indicadores para medir la rentabilidad.
2. Car Way S.A presupuesta las ventas del mes tomando como base los últimos 3 meses.
3. Los presupuestos se analizan a fin de determinar tendencias y futuros comportamientos del mercado.
4. Se realiza anualmente el cuadro de mando integral a fin de determinar objetivos, metas e iniciativas.
5. Debido al funcionamiento de una concesionaria de vehículos, es muy difícil que la misma pueda establecer técnicas para reducción de costos.
6. Se realizan controles en la calidad del servicio de atención al cliente, a través de encuestas

SISTEMA DE INCERTIDUMBRES ESTRATÉGICAS:

Mediante los sistemas de control interactivo la organización es sensible a la emergencia de nuevas estrategias: investigación, cuestionamiento de las rutinas existentes, experimentación y aprendizaje organizacional. Para poder detectar en que puede mejorar y que oportunidades puede aprovechar, realizamos un análisis FODA.

Análisis FODA

FORTALEZAS:

1. Permanencia en el tiempo: hace 20 años la empresa se mantiene en el rubro.
2. De las 68 concesionarias existentes en el país, se encuentra dentro de las 5 mejores.
3. Su estructura es de gran envergadura producto de la reinversión de sus utilidades
4. El clima laboral es de mucha confianza lo cual se ve reflejado en una mínima rotación de personal (promedio de permanencia 13 años) y en la conformidad de los mismos.
5. Cuenta con un personal muy capacitado debido en gran medida a las capacitaciones que obligatoriamente exige el concedente.
6. La compañía cuenta con un muy buen sistema de comunicación en todos los niveles de la misma.
7. Car Way S.A mantiene una nómina de clientes cautivos que ya van por la tercera compra de vehículos, debido a que el trato con el mismo es muy cercano, dándoles la posibilidad de que cualquier disconformidad la puedan expresar directamente con la alta gerencia.
8. La empresa logro captar el mercado de Santiago del Estero, logrando conseguir la concesión es esa provincia.
9. En la provincia de Tucumán, es la concesionaria que más autos convencionales vende.
10. Plan de Financiación Express con el cual a la 2da cuota el cliente obtiene el auto.
11. Alta rotación de repuestos en Taller.
12. El concedente le asegura stock a la compañía por los próximos 4 meses.

OPORTUNIDADES:

1. Políticas generales del concedente:
 - Grandes campañas publicitarias que atrajeron nuevos clientes.
 - Capacitaciones anuales a todo el personal de sus concesionarios en sus distintos niveles: básico, intermedio y avanzado.
 - Otorgamiento de planes de financiación atractivos lo cual favorece a Car Way S.A en los volúmenes de ventas.
2. Posibilidad de captar el mercado de la provincia de Catamarca.

3. El concedente está diseñando un nuevo producto para lo cual sería posible que su fabricación se concrete en el País, facilitando al mercado un producto más económico y competitivo.

DEBILIDADES:

1. Dificil seguimiento diario de la gestión de la empresa, debido a la distancia entre sus sucursales.
2. Falta de manuales de procedimientos en todas sus áreas, salvo el sector Taller el cual consta con uno que lo provee el Concedente.
3. Necesidad de mayor personal para determinadas funciones que no se compensa con las ventas, es decir la relación costo-beneficio no sería eficiente. Se estima que las ventas disminuyan un 30 % para el próximo año.
4. La baja rotación de personal, si bien lo consideramos una fortaleza, es también una debilidad al crear una cultura fuerte difícil de aceptar cambios.

AMENAZAS:

1. Vinculación exclusiva con un único vendedor: Car Way S.A, al ser una concesionaria, depende de un solo proveedor que le establece ciertas políticas, como por ejemplo la compra mensual de determinada cantidad de unidades pudiendo generar un exceso de stock en algunos periodos, lo cual puede o no ser beneficioso para la compañía.
2. Políticas del Gobierno Nacional referidas a impuestos y devaluación que muestran notablemente las disminuciones de las ventas.
3. Precios competitivos de la competencia.

Análisis Financiero

Los pasos seguidos para realizar este análisis fueron: depurar el Balance, realizar un análisis vertical y horizontal, calcular índices (liquidez, rentabilidad, endeudamiento, actividad, Patrimonio de la Compañía). Por último, si se contara con la información de una compañía similar, se podría realizar un benchmarking.

Estados Financieros al 31/06/2013

Se adjuntan los Estados de Situación Patrimonial o Balance General y el Estado de Resultado de Car Way S.A, de los cuales obtuvimos los datos necesarios para el cálculo de los indicadores y posterior análisis financiero de la empresa.

Car Way S.A
 Estado de Situación Patrimonial al 30 de Junio de 2013
 "Comparativo con el ejercicio anterior"

| ACTIVO | NOTA | ANEJO | 30/06/2013 | 30/06/2012 | PASIVO | NOTA | 30/06/2013 |
|----------------------------------|------|-------|----------------------|----------------------|----------------------------------|------|------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | PASIVO CORRIENTE | | |
| Caja y Bancos | | | 1.720.388,55 | 1.287.496,68 | Cuentas por pagar | | 6.901,53 |
| Inversiones | | | 140.093,25 | 167.475,66 | Prestamos | | 188.82 |
| Creditos por Ventas | 2.1 | | 3.735.073,06 | 3.033.658,84 | Remuneraciones y Cs Ss. | 2.4 | 99.37 |
| Otros Creditos | 2.2 | | 5.468.872,19 | 5.001.990,53 | Cargas Fiscales | 2.5 | 90.72 |
| Bienes de Cambio | 2.3 | | 9.049.396,23 | 7.332.390,50 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | | 7.280,46 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | 20.113.823,28 | 16.823.012,21 | PASIVO NO CORRIENTE | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | Otros pasivos | | 1.50 |
| Bienes de Uso | | A | 543.306,70 | 290.686,36 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | | 1.50 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | | | 543.306,70 | 296.686,36 | TOTAL PASIVO | | 7.281,96 |
| TOTAL ACTIVO | | | 20.657.129,98 | 17.113.698,57 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 20.657,12 |

PATRIMONIO NETO
 (Según Estado Respectivo)

| INGRESOS: | |
|----------------------|------------------------|
| Ventas Netas | Utilidad Bruta |
| Costos de ventas | |
| EGRESOS: | |
| Gastos de administr | Resultado del Ejercici |
| Gastos de comercia | Resultado Venta Bs de |
| Resultados financie | Resultado del Ejercici |
| (incluido el RECPAM) | |

**Análisis Vertical
 (tomando como
 base las ventas)**

| ANALISIS VERTICAL |
|-------------------------|
| VENTAS |
| CMV |
| UTILIDAD BRUTA |
| GASTOS ADMINISTRACION |
| GASTOS COMERCIALIZACION |
| RESULTADOS FINANCIEROS |
| UTILIDAD NETA |

De este análisis podemos observar que la empresa

| |
|------------------|
| 13.375,16 |
| 13.375,16 |
| 20.657,12 |

Por el Ejerci

posee una alta estructura de costos (82%) lo cual no es favorable pero se debe a que solo cuenta con un único proveedor del cual tiene una dependencia absoluta. Esto implica que la empresa debe ajustarse a los precios y volúmenes de ventas que el mismo fije. De esta manera se debería buscar una disminución en los gastos de administración, comercialización y lograr una mayor eficiencia en la mano de obra.

Análisis Horizontal (comparativo 2012 y 2013)

| ACTIVO | 30/06/2013 | 30/06/2012 | VARIACION |
|----------------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| Caja y Bancos | \$ 1.720.388,55 | \$ 1.287.496,68 | 34% |
| inversiones | \$ 140.093,25 | \$ 167.475,66 | -16% |
| Creditos por Ventas | \$ 3.735.073,06 | \$ 3.033.658,84 | 23% |
| Otros Creditos | \$ 5.468.872,19 | \$ 5.001.990,53 | 9% |
| Bienes de Cambio | \$ 9.049.396,23 | \$ 7.332.390,50 | 23% |
| TOTAL ACTIVO CTE | \$ 20.113.823,28 | \$ 16.823.012,21 | 20% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| Bienes de Uso | \$ 543.306,70 | \$ 290.686,36 | 87% |
| TOTAL ACTIVO NO CTE | \$ 543.306,70 | \$ 296.686,36 | |
| TOTAL ACTIVO | \$ 20.657.129,98 | \$ 17.113.698,57 | 21% |
| PASIVO | | | |
| PASIVO CORRIENTE | \$ 41.455,00 | \$ 41.090,00 | |
| Cuentas por pagar | \$ 6.901.537,84 | \$ 6.346.100,33 | 9% |
| Prestamos | \$ 188.828,50 | \$ 380.682,16 | -50% |
| Remuneraciones y Cs Ss. | \$ 99.378,36 | \$ 59.266,40 | 68% |
| Cargas Fiscales | \$ 90.722,51 | \$ 174.072,78 | -48% |
| TOTAL PASIVO CTE | \$ 7.280.467,21 | \$ 6.960.121,67 | 5% |
| PASIVO NO CTE | | | |
| Otros pasivos | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | - |
| TOTAL PASIVO NO CTE | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | - |
| TOTAL PASIVO | \$ 7.281.967,21 | \$ 6.961.621,67 | 5% |
| PATRIMONIO NETO | | | |
| (Según Estado Respectivo) | \$ 13.375.162,77 | \$ 10.152.076,90 | 32% |
| | \$ 13.375.162,77 | \$ 10.152.076,90 | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 20.657.129,98 | \$ 17.113.698,57 | 21% |

Se puede observar que en cuanto a los rubros del Activo, analizando la variación entre los años 2012 y 2013, se puede notar una disminución del 16 % en las inversiones corrientes. Esto se debe por la baja en la propiedad de planes de ahorro en cabeza de la empresa en el periodo bajo estudio.

Con respecto a los Bienes de Uso, hay un aumento significativo del 87% lo cual puede deberse a la adquisición de nuevas maquinarias en el sector de taller y a renovación de computadoras en el sector contable.

El resto de los rubros del Activo aumentaron pero no representan cambios significativos.

Con respecto al Pasivo, hubo una disminución del 50% de los préstamos tomados por la empresa lo cual se debe a la cancelación en parte de los mismos y a que no se tomaron nuevos préstamos.

El rubro Remuneraciones y Cargas Sociales se incremento en un 68%. Este cambio se debe a un aumento generalizado de los salarios y al ingreso de nuevo personal en el sector Ventas.

El pasivo no corriente no sufrió variaciones, lo que refleja la existencia de poca deuda a largo plazo.

Indicadores

¿Que se entiende por indicador financiero? Son “relaciones Matemáticas que permiten analizar diferentes aspectos del desempeño histórico de una Compañía”

Calculo de los indicadores financiero por tipo de indicador:

ANALISIS FINANCIERO AL 30/6/2013

| INDICES DE LIQUIDEZ | FORMULA | RESULTADO |
|----------------------------------|---|---------------|
| Liquidez corriente | activo corriente/ pasivo corriente | 2,763 |
| liquidez seca o prueba acida | (activo corriente- bs de cambio)/ pasivo corriente | 1,520 |
| Liquidez de corto plazo | (caja+ activos realizables) / ds exigibles corto plazo | 0,256 |
| Capital de trabajo | activo corriente - pasivo corriente | 12.833.356,07 |
| INDICES DE ENDEUDAMIENTO | | |
| Endeudamiento sobre PN | Pasivo total /PN | 0,544 |
| Endeudamiento sobre Activo Total | Pasivo Total/ Activo Total | 0,353 |
| INDICES DE ACTIVIDAD | | |
| Rotacion activo total | Ventas/ activo total | 3,56 |
| Rotacion del WC(Working capital) | Ventas / WC | 5,72 |
| Rotacion de Creditos | ventas netas de impuestos/ cuentas a cobrar | 19,67 |
| Dias de cobranza | (cuentas a cobrar* 365) / ventas | 18,56 |
| Rotacion de inventarios | CMV/inventarios | 6,67 |
| Dias de ventas | (inventarios/cmv)*365 | 54,73 |
| Rotacion de proveedores | CMV/ds comerciales | 8,75 |
| Dias de pago | (ds comerciales/CMV)*365 | 41,74 |
| INDICES DE RENTABILIDAD | | |
| Margen de utilidad | utilidad neta / ventas | 6% |
| ROA | utilidad neta/ activo total | 21% |
| ROE | utilidad neta/ patrimonio total | 32% |
| ROIC | resultado operativo neto de impuestos/capital invertido | 148% |
| DU PONT | margen de utilidad*rot activo total*multiplicador PN | 32% |

Análisis de los indicadores:

En términos de liquidez la empresa se encuentra en una situación favorable ya que por cada peso de deuda de corto plazo, posee 2,76 pesos de activo para cubrirla. A su vez el capital de trabajo es positivo y con gran margen.

En cuanto a la prueba acida, por cada peso de deuda exigible en el corto plazo hay pesos 1,52 de activo liquido para cubrirla, es decir, dinero en efectivo y similares los cuales no necesitan esfuerzos de ventas para ser medios de cancelación de deuda dineraria. Encontramos esto normal para el tipo de empresas comerciales en las que sus bienes de cambio representan más del 60% del total del Activo.

Con respecto a los índices de endeudamiento, relacionando la deuda tanto con el Activo como con el Patrimonio Neto, presenta una situación favorable al ser menores a uno.

La rotación del Activo es de 3,56 veces en el año, es decir, todo el activo se renueva cada 3 meses y medio. Consideramos a esta situación como favorable dentro de la gestión de la empresa, porque si bien los bienes de cambio representan gran parte del Activo, los mismos no presentan mucho esfuerzo para su liquidación.

El plazo promedio de cobranzas es de 19 días y el de pagos 42 días. Esto significa que la empresa cobra en promedio casi dos veces antes de lo que paga.

En cuanto a su inventario se puede decir que la empresa está en una situación favorable, ya que rota cada 6 veces al año, es decir que cada dos meses la empresa vende totalmente su stock.

En cuanto a los índices de rentabilidad, la empresa presenta un margen de utilidad bajo (6%), y podríamos decir que no se encuentra en las mejores situaciones puesto que su rendimiento sobre activos también es bajo (21%), es decir la empresa está teniendo muchos gastos de operación tal como mencionamos al inicio del análisis y no está ganando mucho con respecto a las ventas. Creemos que una de las razones que pueden haber afectado el margen de utilidad es la caída en la demanda de automóviles 0km y el aumento en la demanda de automóviles usados. Sin embargo creemos esta situación mejorara en los años siguientes.

En cuanto a la Tasa de Retorno Sobre el Capital (ROIC) cuanto más alta, mayor rentabilidad y la empresa ha obtenido un porcentaje relativamente alto (148%) lo que significa una situación muy favorable para la empresa, y que le permitirá tomar la mejor decisión si decide adquirir acciones de otra empresa por ejemplo.

Cuadro de Mando Integral

¿Qué es un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. Traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de OBJETIVOS relacionados entre si, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

Dentro de los elementos de la arquitectura organizacional es un Sistema de Medición del Desempeño.

¿Qué elementos hay que conocer para armar un CMI?

- Visión, misión y valores.

- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos

La Visión y la Estrategia general se ordenan alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Aprendizaje y crecimiento.

Cuadro de Mando integral para Car Way S.A

| PERSPECTIVA CLIENTES | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|
| OBJETIVO | INDICADORES | METAS | INICIATIVAS |
| Lograr perdurabilidad de los clientes | Clientes que efectúan una segunda compra/ total de clientes | Lograr que el 80% de los clientes vuelvan a comprar en la empresa | Capacitación del cuerpo de ventas para la mejor atención al cliente |

| | | | |
|--|--|--|---|
| Excelencia en el servicio post venta | Encuesta de alerta temprana | Cumplir del estándar del 80% de clientes satisfechos que exige GM.- | Capacitación del cuerpo de mecánicos e ingenieros para la constante actualización - Infraestructura moderna |
| Acompañar al cliente en la decisión de la compra | Entrevista de satisfacción del cliente al momento de la compra | Que el 100% de los clientes conozca la mayor cantidad de alternativas posibles | Test drive - Catalogo de modelos |

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
|--|---|---|---|
| OBJETIVO | INDICADORES | METAS | INICIATIVAS |
| Incrementar las ventas | Análisis horizontal de las ventas | Crecimiento sostenido de las ventas según la situación económica del país | Campaña de Marketing institucional- Fortalecer la relación precio/calidad - Mantener la excelencia de los servicios prestados |
| Vender con la financiación de GPAT | Ventas con financiación GPAT/ Total de ventas | Que de las ventas financiadas lograr que el 70% sea con GPAT | Poner en el local de ventas un stand de GPAT para comodidad del cliente |
| Reinversión de las utilidades por ser una empresa en crecimiento | Ratio de reinversión : Utilidades retenidas / Utilidad neta | Ratio de reinversión mínimo 50% | Concientizar a los accionistas de la importancia de reinvertir en la empresa en esta etapa de crecimiento |

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | |
|--|--|--|--|
| OBJETIVO | INDICADORES | METAS | INICIATIVAS |
| Satisfacción de Primera vez (Estándar impuesto por GM) | Número de clientes que vuelven con el mismo problema/ Total de clientes con fallas mecánicas | Que menos del 10% de los clientes vuelva por segunda vez | Mecánicos especializados- Capacitación constante |

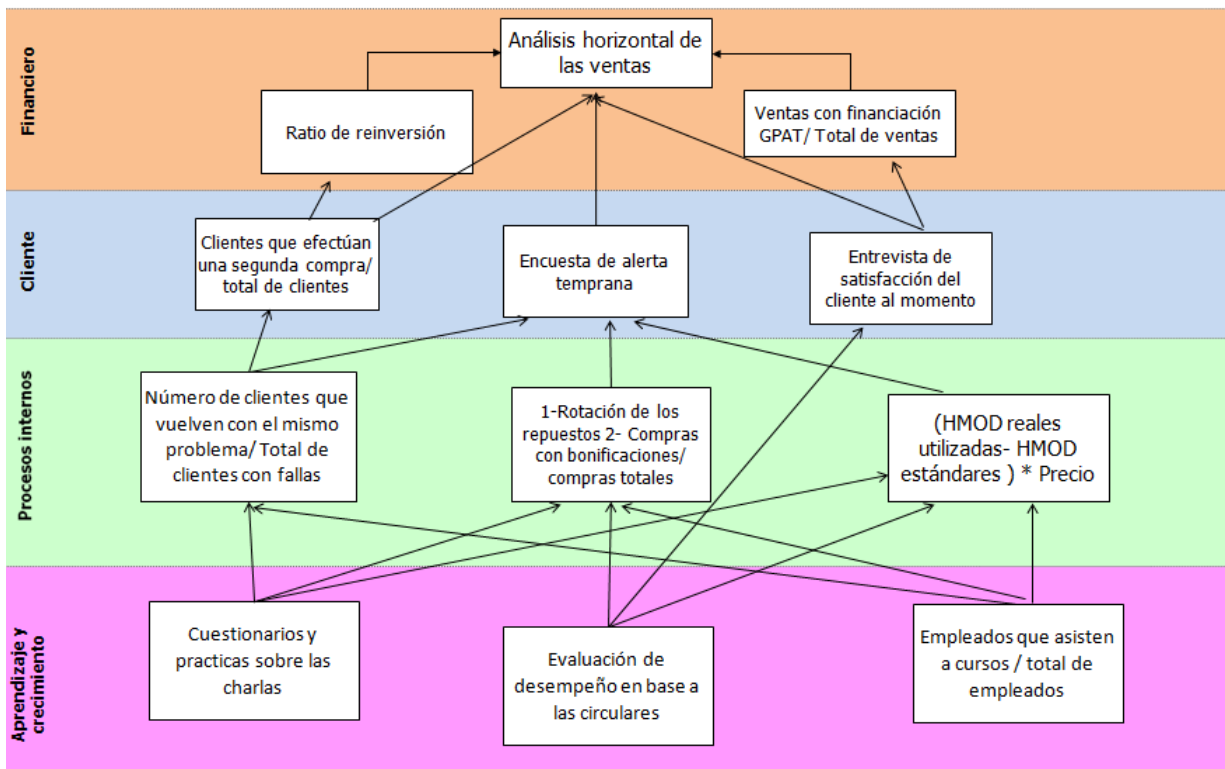
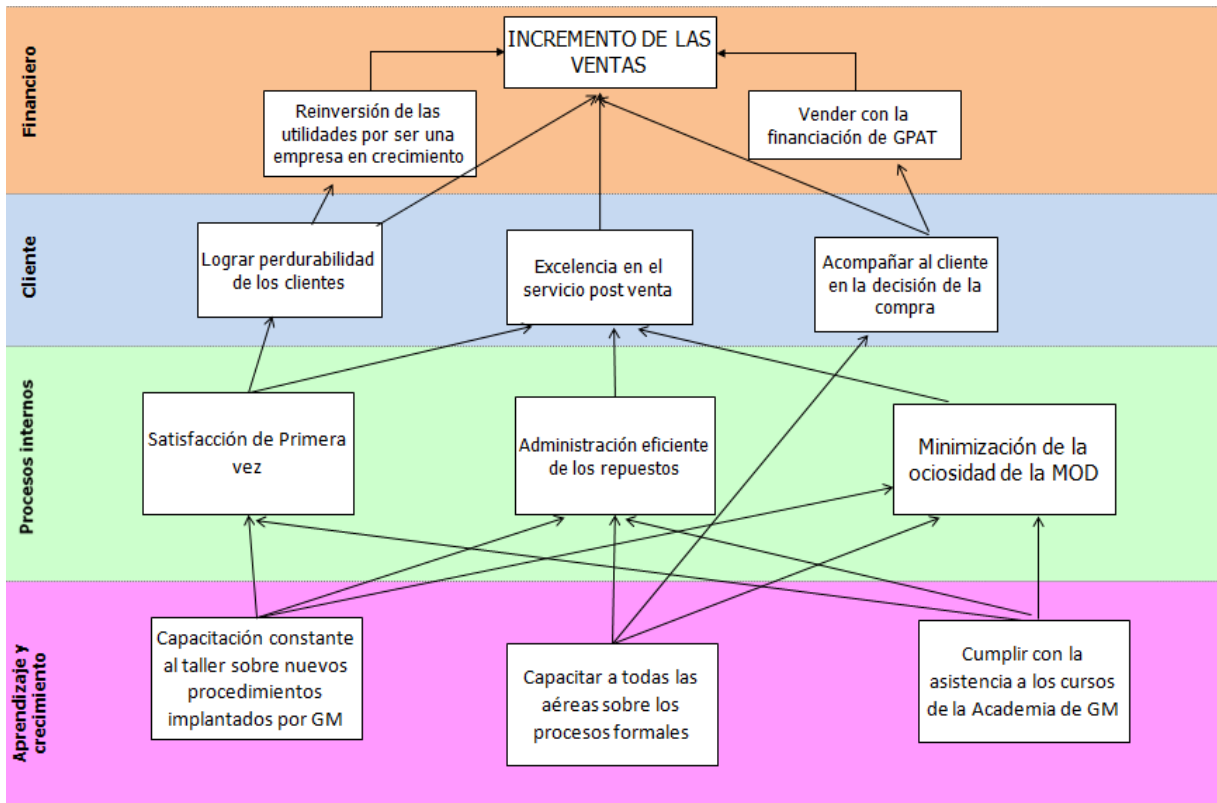
| | | | |
|---|---|---|---|
| Administración eficiente de los repuestos | Rotación de los repuestos - Compras con bonificaciones/ compras totales | Que la rotación de repuestos sea la suficiente para poder aprovechar las bonificaciones en la compra de repuestos | Fomentar la venta de repuestos por mostrador - Lograr eficiencia y eficacia en el servicio mecánico |
| Minimización de la ociosidad de la MOD | (HMOD reales utilizadas- HMOD estándares) * Precio estándar por HMOD | Mantener la variación en la eficiencia de la MOD por debajo del 10% | Mantener motivado al personal – Premios por productividad |

| PERSEPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | |
|---|--|--|---|
| OBJETIVOS | INDICADORES | METAS | INICIATIVAS |
| Cumplir con la asistencia a los cursos de la Academia de GM | Empleados que asisten a cursos / total de empleados | Que el 50% de los empleados cumpla con los cursos obligatorios del año | Concientizar a los empleados de la importancia de cumplir los estándares de GM |
| Capacitar a todas las aéreas sobre los procesos formales | Evaluación de desempeño en base a las circulares | Que el 75% de los empleados supere la evaluación del desempeño | Circulares con explicaciones acerca de los procesos formales y procesos técnicos |
| Capacitación constante al taller sobre nuevos procedimientos implantados por GM | Cuestionarios y practicas sobre las charlas brindadas por el capacitador | Que el 100% de los empleados del taller tenga conocimiento de los procedimientos a aplicar | Cursos de capacitación en la empresa brindados por los ingenieros y en la central de GM |

Mapa estratégico

Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Expone los objetivos estratégicos (en los óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y las relaciones causa-efecto.

Se confecciono un mapa estratégico vinculando los objetivos definidos para cada perspectiva y un segundo considerando los indicadores de cada objetivo.



Conclusión Final

Del análisis realizado a la empresa utilizando las distintas herramientas que nos proporciona el Control de Gestión, podemos concluir sobre sus políticas:

- La presencia de un fuerte sistema de creencias que se manifiesta mediante una misión y visión claramente definida y comunicada, y valores centrales considerados como pilares en la organización, esto se complementa con sistemas de incentivos y motivación a los empleados con el fin de lograr un compromiso de ellos con la organización y de lograr la congruencia organizacional.
- El principal desafío de la firma es con relación con su concedente, para lograrlo sus directivos están convencidos que la reinversión de utilidades de manera de tener la mejor estructura y personal posible es fundamental.
- Existe un marcado compromiso de la organización con sus clientes, a quienes busca brindarles los mejores servicios como así también resolver satisfactoriamente sus problemas y atender a sus críticas, con el objetivo de lograr la mayor cantidad de clientes cautivos en un mercado altamente competitivo y muy influido por variables exógenas.
- La empresa se interesa por sus empleados, buscando la capacitación constante para lograr la excelencia en el servicio brindado cumpliendo con los estándares establecidos por el concedente.
- En su aspecto financiero, la concordancia entre los objetivos que busca alcanzar con su sistema de variables críticas de desempeño y los resultados obtenidos en cada uno de los ejercicios económicos.

Bibliografía utilizada:

1. HORNGREN, FOSTER Y DATAR. Contabilidad de Costos. Un Enfoque Gerencial.
2. ROBERT SIMON. Palancas de Control.
3. MEDINA GALVAN, PONCE Y DIAZ CAMPO, Diapositivas de Clases, Materia Control de Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, 2014.