

20 de Noviembre de 2014



FORTUNATO
FORTINO Y
CIA SRL

TRABAJO DE CAMPO – CONTROL DE GESTIÓN

Tutor: Prof. Marcelo Medina

Integrantes:

- ❖ Guardia, Nicolas
- ❖ Gunlach, Solange
- ❖ Ramos, Franco

Introducción

La empresa elegida fue Fortunato Fortino y Cia SRL, concesionaria oficial de Citroën en Tucumán. La misma se dedica a la venta de 0 km y usados, planes de ahorros, repuestos y servicio post-venta.



Para el desarrollo del trabajo se recurrió a las siguientes fuentes de información:

- Entrevista con el asesor de RRHH de la empresa, sr. Edmundo.
- Charlas con los dueños de la empresa.
- Consulta al gerente comercial para obtener datos de ventas.
- Visita a la página web.
- Visita la casa central de la concesionaria.
- Bibliografía: "Contabilidad de Costos". Un enfoque gerencial. Horngren, Foster, Datar. Capítulo 13.
- Informe de Performance mensual de ventas.
- Estados Contables al 31 de Julio de 2013.
- Estadísticas de ADEFA (Asociación de fábricas de automotores)

En la misma aplicamos las siguientes técnicas asimiladas en el cursado:

- ✓ Análisis FODA.
- ✓ Desarrollo de indicadores de gestión.
- ✓ Construcción de Cuadro de Mando Integral.

Reseña de la empresa

En 1955 nace la sociedad Fortino Hnos. Con los autos, la familia comienza a trabajar en 1964, comprando y vendiendo usados en la esquina de 24 de Septiembre y Av. Alem, donde hoy continúa funcionando el concesionario. A fines del año 2003, la marca CITROËN los designa para representarla oficialmente en toda la provincia de Tucumán.

En la actualidad cuentan con una sucursal en la ciudad de Concepción y 3 stands en San Miguel de Tucumán ubicados en Galería Florida, Shopping Portal del Tucumán e Hiper Libertad (Av. Roca).

Visión: Ser el concesionario oficial Citroën en Tucumán con capacidad suficiente para atender la creciente demanda de clientes y a su vez lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo posicionando a la marca entre las líderes del sector; sin olvidar el valor de la palabra en el cumplimiento de los compromisos.

Misión: Fortunato Fortino y Cia es la concesionaria oficial Citroën en Tucumán, dedicada a la venta de 0 km, usados, planes de ahorros y una amplia variedad de repuestos. También se encarga del servicio pos-venta. Cuenta con un taller de última tecnología, personal altamente capacitado con herramientas especiales a fin de resolver cualquier tipo de problema. De esta manera se brinda el respaldo de la marca.

Estrategia: Respeto por la calidad reflejado en la atención al cliente, generando empatía con el mismo para que de esa manera perciba la calidad del producto ofrecido.



Análisis F.O.D.A

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">➤ Presencia y accesibilidad de los dueños percibida por el cliente como un compromiso.➤ Atención personalizada al cliente.➤ Ubicación estratégica del local (esquina muy transitada).➤ Stock propio que permite entrega más rápida.➤ Exclusividad en la venta de 0km de la marca.➤ Valor de la palabra en el cumplimiento de los compromisos.➤ Empresa familiar que genera un entorno amigable para los empleados.➤ Personal idóneo y comprometido con los intereses de la organización➤ Trayectoria de la organización en el rubro.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">➤ Los dueños invierten tiempo en problemas de clientes.➤ Capacidad edilicia del taller.➤ Falta de formalidad en la declaración de misión, visión y estrategia.➤ La marca no dispone de un modelo 4x4.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">➤ Los clientes buscan resguardar sus ahorros de la creciente inflación invirtiendo en planes de ahorro y vehículos.➤ Aparición del plan PRO.Cre.Auto.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">➤ Autos importados de Brasil.➤ Carga impositiva.➤ Impuestos a los autos de alta gama.➤ Limitación de unidades por parte de la terminal debido a dificultades para importar circuitos computarizados.➤ Incertidumbre en la industria por indefinición de la política de estado.➤ Recesión de la economía.

Cuadro de Mando Integral

Definición de Objetivos

Perspectiva financiera

1. Maximizar el valor de la empresa.
2. Alcanzar los objetivos de ventas impuestos por la terminal.
3. Lograr una mayor rentabilidad de las ventas de autos, repuestos y del taller.
4. Aumentar la participación de mercado dentro de la Red Citroën.
5. Concretar todas las operaciones señaladas.

Perspectiva del cliente

1. Aumentar la participación de mercado.
2. Aumentar la satisfacción del cliente.
3. Fidelizar a los clientes de la marca.
4. Distinguir a sus productos con un mayor valor agregado.
5. Ratificar a través del cliente la confianza depositada en la marca y en el producto.
6. Lograr el reconocimiento de la firma en la provincia.

Perspectiva de proceso interno

1. Reducir los tiempos de entrega a los clientes (taller).
2. Cumplir con las fechas de entrega especificadas.
3. Mejorar los servicios pos-venta.
4. Ampliar la capacidad de atención del taller.
5. Eficiente control de las garantías.
6. Eficiencia en el uso de los insumos del taller.
7. Cumplir con los tiempos estandarizados en el taller.
8. Mejorar la comunicación con el cliente.
9. Razonabilidad en la asignación del personal de ventas.
10. Cumplir con los estándares de calidad de la terminal.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. Contar con una amplia base de datos de clientes funcional y actualizada.
2. Personal del taller en constante capacitación técnica.
3. Que el personal de ventas desarrolle habilidades con respecto al trato con el cliente.
4. Implementar un sistema de incentivos monetarios y no monetarios que genere motivación en los empleados.
5. Fomentar el trabajo equipo en toda la organización.
6. Dotar de autoridad a la fuerza de trabajo.
7. Mejorar las capacidades del sistema de información del taller.
8. Contar con una página web atractiva y permanentemente actualizada.

Indicadores para cada objetivo

Perspectiva financiera

1. **A)** ROI **B)** UAI **C)** VAN
2. **A)** Monto de Ventas. **B)** Unidades Vendidas. **C)** Porcentaje de cumplimiento del objetivo de ventas impuesto por la terminal.
3. **A)** Margen de cada segmento (ventas 0km, ventas usados, taller y repuestos) **B)** Contribución de cada segmento al ingreso total **C)** Porcentaje de contribución de los canales de ventas (tradicional, venta especial y círculo Citroën).
4. **A)** Participación de las ventas de la empresa dentro de la Red Citroën. **B)** Variación de la participación respecto al año anterior.
5. **A)** Porcentaje de ventas concretadas a partir de señas. **B)** Cumplimiento del objetivo de señas impuesto por la terminal. **C)** Variación en el cumplimiento del objetivo. **D)** Variación en las operaciones concretadas.

Perspectiva del cliente

1. **A)** Participación de mercado respecto a otras marcas **B)** Participación de mercado respecto a los demás concesionarios Citroën del país.
2. **A)** Encuestas telefónicas de satisfacción al cliente. **B)** Nivel de quejas. **C)** Porcentaje de opiniones positivas en Facebook. **D)** Porcentaje de cumplimiento del objetivo de satisfacción global (satisfacción del cliente).

3. **A)** Porcentaje de clientes retenidos. **B)** Numero de clientes nuevos.
4. **A)** Encuestas a clientes: para determinar si los mismos perciben el valor agregado que buscar aportar cada una de las actividades que desarrolla la empresa.
5. **A)** Clientes que repiten la compra. **B)** Porcentaje de consultas en base a recomendación de clientes de la firma: analizar de la totalidad de las consultas aquellas cuyo motivo responde a la recomendación de un cliente.
6. **A)** Número de visitas a la página web y Facebook. **B)** Personas que asocian la marca Citroën a la firma Fortunato Fortino a través de encuestas al público. **C)** Número de “Me gusta” a la página de Facebook.

Perspectiva de los procesos internos

1. **A)** Tiempo promedio de entrega (por trabajo realizado). **B)** Tiempo estándar de realización del trabajo.
2. **A)** Porcentaje de entregas a tiempo. **B)** Porcentaje de incidentes en la entrega.
3. **A)** Nivel de quejas. **B)** Número de contactos posteriores a la entrega. **C)** Porcentaje de services oficiales: qué proporción de los clientes vuelve a realizar el service oficial al auto.
4. **A)** Numero de vehículos atendidos por el taller. **B)** Promedio mensual de vehículos atendidos. **C)** Variación de vehículos atendidos respecto al año anterior.
5. **A)** Porcentaje de garantías que se utilizaron. **B)** Número de cursos de capacitación del responsable de las garantías.
6. **A)** Variación en el uso de insumos: Insumos utilizados/Insumos estándares para la cantidad de vehículos atendidos. **B)** Porcentaje de desperdicio.
7. **A)** Horas totales de taller **B)** Promedio de tiempo por vehículo. **C)** Tiempo total/Tiempo estándar para los vehículos atendidos realmente.
8. **A)** Informe del Jefe de Ventas acerca de lo observado en los vendedores. **B)** Grado de empatía cliente–vendedor: encuestas al cliente.
9. **A)** Promedio de ventas por vendedor: objetivos de ventas impuestos por la terminal/Número de vendedores.
10. **A)** Porcentaje de auditorías aprobadas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. **A)** Numero de actualizaciones a la BD. **B)** Porcentaje de aplicativos vinculados a la BD.
2. **A)** Porcentaje de empleados capacitados en aspectos técnicos. **B)** Horas de capacitación.
3. **A)** Porcentaje de empleados capacitados en aspectos de comunicación. **B)** Número de charlas de capacitación. **C)** Informe del Gerente de Ventas sobre las observaciones del desempeño de los vendedores.
4. **A)** Porcentaje de empleados motivados: datos obtenidos a través de encuestas. **B)** Costo sistema de incentivos. **C)** Cantidad de reconocimiento no monetarios.
5. **A)** Porcentaje de trabajos realizados en equipo: designados por el Jefe de Taller. **B)** Informe del Jefe de Taller.
6. **A)** Porcentaje de empleados con autoridad. **B)** Encuestas a los empleados para evaluar si están satisfechos con los niveles de autoridad asignados.
7. **A)** Numero de nuevos procesos computarizados. **B)** Porcentaje de procesos computarizados. **C)** Porcentaje de fallas en el sistema.
8. **A)** Número de visitas a la página web. **B)** Número de actualizaciones.

Metas

Perspectiva financiera

1. **A)** ROI= 30% ; **C)** VAN >0
2. **A)** Monto Ventas= Aumento 20% **B)** Unidades vendidas= 600 **C)** Porcentaje de cumplimiento= 100%
3. No tenemos datos de los márgenes de cada actividad, sabemos que la margen de la empresa en su totalidad es 7,50%.
4. **A)** 2% **B)** >=0
5. **A)** No tenemos una meta real. **B)** 100%. **C)** >=0. **D)** >=0

Perspectiva del cliente

1. **A)** 5%. **B)** 2%
2. **A)** 1 por cada venta. **B)** Reducir 10%. **C)** 85%. **D)** 77%
3. **A)** 50%. **B)** 10 clientes nuevos por mes.
4. **A)** 75% respuestas positivas.
5. **A)** 50%. **B)** 15%.

6. **A)** 1500 visitas mensuales a la página de Facebook. **B)** 50% **C)** Aumente 10%

Perspectiva de los procesos internos

1. Se individualiza en función al trabajo que se hace.
2. **A)** 90% **B)** 2%
3. **A)** $\leq 20\%$ **B)** 1 al año. **C)** 100%
4. **B)** 250 (estimación en base a capacidad máxima teórica).
- 5.
6. **A)** 15%. **B)** Asistencia a todos los cursos dictados por Citroën.
7. **A)** 1,05 **B)** 5%
8. **B)** 3 horas **C)** 1,05
9. **A)** Informes trimestrales. **B)** 85%
10. **A)** 8 mensuales

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

1. **A)** Cada vez que se incorpora un cliente nuevo o se modifica un dato de un cliente actual
2. **A)** 100% **B)** Asistencia a todos los cursos dictados por Citroën.
3. **A)** 100%. **B)** 2 charlas al año. **C)** 2 informes al año.
4. **A)** 90% **C)** 1 premio al mes
5. **A)** 50% **B)** 2 informes al año.
- 6.
7. **B)** 85% **C)** 5%
8. **A)** 500 visitas al mes. **B)** Mensualmente.

Al final del trabajo se muestra el Cuadro de Mando Integral.

Iniciativas

La empresa cuenta con una gran trayectoria en el mercado y se encuentra representando una marca en constante crecimiento. Existe una creciente demanda de usuarios de la marca del servicio de taller ofrecido por la empresa. Por este motivo es necesario trasladar el taller a un nuevo espacio físico de manera de ampliar la capacidad del mismo.

Son necesarias reuniones permanentes con los empleados para fortalecer los valores y creencias que transmiten los dueños de la firma; y para que los empleados no bajen el compromiso respecto al cumplimiento de las promesas hechas a los clientes. No se debe descuidar el sistema de incentivos de manera de mantener motivado al personal de ventas. Por otro lado, debemos continuar reforzando la evaluación del clima organizacional, que actualmente se implementa con la técnica de la Ventana de Johari.

Se debe cumplir con los estándares fijados por Citroën en cuanto a la calidad por lo tanto se deben hacer mediciones constantes de este aspecto; el cual se refiere no sólo a la calidad del taller en cuanto a tiempos y eficiencia del trabajo, sino a la calidad de atención en general. Es decir que tenemos que cuidar que el cliente perciba que la calidad de atención integral que recibe es consecuente con la calidad del producto. Para ello debemos encuestar de manera continua a los clientes para detectar quejas y brindarle una solución. Y también para consultar acerca de cuál es su impresión de la marca y el rasgo que consideran más distintivo.

Además es necesario implementar mejoras en los procesos computarizados respecto al taller, para que el cliente pueda tener información en tiempo real de los tiempos en los que su auto estará listo; y para que se puedan controlar todos los tiempos en los que incurre el personal, de manera de detectar posible tiempos ociosos. A su vez tendremos que analizar la razonabilidad de los tiempos asignados a cada turno.

Debido a las dificultades que está afrontando la economía en general y a la restricción por parte de la terminal de la cantidad de unidades, debe recurrirse a ideas creativas para intentar mantener los volúmenes de venta. Por ejemplo: la realización de feria de ventas, es decir atención horario corrido durante el fin de semana.

Conclusión

Desde el punto de vista interno (Fortalezas y Debilidades) vemos que la empresa cuenta que un gran número de fortalezas relacionadas con el hecho de ser una empresa familiar con una gran trayectoria en el rubro. A su vez, Citroën exige poner mucho énfasis en la palabra "Calidad" en su más amplio sentido; abarcando la calidad del producto así como la calidad de atención y de todas aquellas actividades que agregan valor al producto. Esto obliga a la firma a dedicar mucho tiempo y esfuerzo a cumplir con las expectativas de la terminal; lo que se ve reflejado en los numerosos objetivos e indicadores del CMI relacionados con este aspecto.

Desde el punto de vista externo (Debilidades y Amenazas) el panorama no es favorable ya que en el primer semestre de 2014 se ve un descenso del 25% en las ventas respecto al mismo período del año anterior. Muchas decisiones políticas actuales generan un impacto negativo en el sector. A pesar de que el plan Pro.Cre.Auto se presenta como una oportunidad, el mismo es bastante burocrático en cuanto a su trámite.

Podemos concluir que la empresa se encuentra en una situación FA, donde predominan las fortalezas en el aspecto interno y las amenazas en el externo; lo que requiere de ideas innovadoras por parte de la firma aprovechando su personal capacitado y comprometido.

Debido a que los Estados Contables no se rexpresan por inflación es imposible comparar los montos de ventas entre un año y el otro. Esto nos lleva a tener que realizar la comparación en unidades físicas con los resultados antes mencionados. En el año 2013 el rendimiento calculado por el método Du Pont refleja:

Margen x Rotación = Rendimiento sobre la Inversión

7,59% x 3,26 = 24,7%

Al no contar con datos para hacer un benchmarking tampoco podemos realizar la comparación con otras empresas del sector.

A pesar de que la firma no posee una declaración de visión, misión y estrategia pudimos observar la presencia de la misma en la empresa. Para poder iniciar el trabajo tuvimos que recurrir a reuniones con los dueños y asesores. De esa

manera pudimos redactar una misión, visión y estrategia. Sería conveniente que la empresa formalice estos aspectos para poder llevar a cabo un control más riguroso.

Con el desarrollo del CMI surge la necesidad de que la empresa realice ciertas mediciones o controles que no está llevando a cabo en la actualidad. Es allí donde vemos la mayor importancia del trabajo realizado porque el mismo contribuye a mejorar la gestión de la empresa.



PERSPECTIVAS	Financiera	Del cliente	De los procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maximizar el valor de la empresa. 2. Alcanzar los objetivos de ventas impuestos por la terminal. 3. Lograr una mayor rentabilidad de las ventas de autos, repuestos y del taller. 4. Aumentar la participación de mercado dentro de la Red Citroën. 5. Concretar todas las operaciones señaladas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la participación de mercado. 2. Aumentar la satisfacción del cliente. 3. Fidelizar a los clientes de la marca. 4. Distinguir a sus productos con un mayor valor agregado. 5. Ratificar a través del cliente la confianza depositada en la marca y en el producto. 6. Lograr el reconocimiento de la firma en la provincia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los tiempos de entrega a los clientes (taller). 2. Cumplir con las fechas de entrega especificadas. 3. Mejorar los servicios pos-venta. 4. Ampliar la capacidad de atención del taller. 5. Eficiente control de las garantías. 6. Eficiencia en el uso de los insumos del taller. 7. Cumplir con los tiempos estandarizados en el taller. 8. Mejorar la comunicación con el cliente. 9. Razonabilidad en la asignación del personal de ventas. 10. Cumplir con los estándares de calidad de la terminal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una amplia base de datos de clientes funcional y actualizada. 2. Personal del taller en constante capacitación técnica. 3. Que el personal de ventas desarrolle habilidades con respecto al trato con el cliente. 4. Implementar un sistema de incentivos monetarios y no monetarios que genere motivación en los empleados. 5. Fomentar el trabajo equipo en toda la organización. 6. Dotar de autoridad a la fuerza de trabajo. 7. Mejorar las capacidades del sistema de información del taller. 8. Contar con una página web atractiva y permanentemente actualizada.

INDICADORES	Financiera	Del cliente	De los procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
1	A) ROI B) UAI C) VAN	A) Participación de mercado respecto a otras marcas B) Participación de mercado respecto a los demás concesionarios Citroën del país.	A) Tiempo promedio de entrega (por trabajo realizado). B) Tiempo estándar de realización del trabajo.	A) Numero de actualizaciones a la BD. B) Porcentaje de aplicativos vinculados a la BD.
2	A) Monto de Ventas. B) Unidades Vendidas. C) Porcentaje de cumplimiento del objetivo de ventas impuesto por la terminal.	A) Encuestas telefónicas de satisfacción al cliente. B) Nivel de quejas. C) Porcentaje de opiniones positivas en Facebook. D) Porcentaje de cumplimiento del objetivo de satisfacción global (satisfacción del cliente).	A) Porcentaje de entregas a tiempo. B) Porcentaje de incidentes en la entrega.	A) Porcentaje de empleados capacitados en aspectos técnicos. B) Horas de capacitación.
3	A) Margen de cada segmento (ventas 0km, ventas usados, taller y repuestos) B) Contribución de cada segmento al ingreso total C) Porcentaje de contribución de los canales de ventas (tradicional, venta especial y círculo Citroën).	A) Porcentaje de clientes retenidos. B) Numero de clientes nuevos.	A) Nivel de quejas. B) Número de contactos posteriores a la entrega. C) Porcentaje de servicios oficiales: analizar que proporción de los clientes vuelve a realizar el service oficial al auto.	A) Porcentaje de empleados capacitados en aspectos de comunicación. B) Número de charlas de capacitación. C) Informe del Gerente de Ventas sobre las observaciones del desempeño de los vendedores.
4	A) Participación de las ventas de la empresa dentro de la Red Citroën. B) Variación de la participación respecto al año anterior.	A) Encuestas a clientes: para determinar si los mismos perciben el valor agregado que busca aportar cada una de las actividades que desarrolla la empresa. A su vez se puede consultar acerca de cuál es su impresión de la marca y el rasgo que consideran mas distintivo.	A) Numero de vehículos atendidos por el taller. B) Promedio mensual de vehículos atendidos. C) Variación de vehículos atendidos respecto al año anterior.	A) Porcentaje de empleados motivados: datos obtenidos a través de encuestas. B) Costo sistema de incentivos. C) Cantidad de reconocimiento no monetarios.
5	A) Porcentaje de ventas concretadas a partir de señas. B) Cumplimiento del objetivo de señas impuesto por la terminal. C) Variación en el cumplimiento del objetivo. D) Variación en las	A) Clientes que repiten la compra. B) Porcentaje de consultas en base a recomendación de clientes de la firma: analizar de la totalidad de las consultas aquellas cuyo motivo	A) Porcentaje de garantías que se utilizaron. B) Número de cursos de capacitación del responsable de las garantías.	A) Porcentaje de trabajos realizados en equipo: designados por el Jefe de Taller. B) Informe del Jefe de Taller.

	operaciones concretadas.	responde a la recomendación de un cliente.		
6		A) Número de visitas a la página web y Facebook. B) Personas que asocian la marca Citroën a la firma Fortunato Fortino a través de encuestas al público. C) Número de "Me gusta" a la página de Facebook.	A) Variación en el uso de insumos: Insumos utilizados/Insumos estándares para la cantidad de vehículos atendidos. B) Porcentaje de desperdicio.	A) Porcentaje de empleados con autoridad. B) Encuestas a los empleados para evaluar si están satisfechos con los niveles de autoridad asignados.
7			A) Horas totales de taller B) Promedio de tiempo por vehículo. C) Tiempo total/Tiempo estándar para los vehículos atendidos realmente.	A) Numero de nuevos procesos computarizados. B) Porcentaje de procesos computarizados. C) Porcentaje de fallas en el sistema.
8			A) Informe del Jefe de Ventas acerca de lo observado en los vendedores. B) Grado de empatía cliente-vendedor: encuestas al cliente.	A) Número de visitas a la página web. B) Número de actualizaciones.
9			A) Promedio de ventas por vendedor: objetivos de ventas impuestos por la terminal/Número de vendedores.	
10			A) Porcentaje de auditorías aprobadas.	

METAS	Financiera	Del cliente	De los procesos internos	Aprendizaje y crecimiento
1	A) ROI= 30% ; C)VAN >0	A) 5%. B) 2%	Se individualiza en función al trabajo que se hace.	A) Cada vez que se incorpora un cliente nuevo o se modifica un dato de un cliente actual.
2	A) Monto Ventas= Aumento 20% B)Unidades vendidas= 600 C) Porcentaje de cumplimiento= 100%	A) 1 por cada venta. B) Reducir 10%. C) 85%. D) 77%	A) 90% B) 2%	A) 100% B) Asistencia a todos los cursos dictados por Citroën.
3	No tenemos datos de los márgenes de cada actividad, sabemos que la margen de la empresa en su totalidad es 7,50%.	A) 50%. B) 10 clientes nuevos por mes.	A) <=20% B) 1 al año. C) 100%	A) 100%. B) 2 charlas al año. C) 2 informes al año.
4	A) 2% B) >=0	A) 75% respuestas positivas.	B) 250 (estimación en base a capacidad máxima teórica).	A) 90% C) 1 premio al mes
5	A) No tenemos una meta real. B) 100%. C) >=0. D) >=0	A) 50%. B) 15%.		A) 50% B) 2 informes al año.
6		A) 1500 visitas mensuales a la página de Facebook. B) 50% C) Aumente 10%	A) 15%. B) Asistencia a todos los cursos dictados por Citroën.	
7			A) 1,05 B) 5%	B) 85% C) 5%
8			B) 3 horas C) 1,05	A) 500 visitas al mes. B) Mensualmente.
9			A) Informes trimestrales. B) 85%	
10			A) 8 mensuales	