



# EL CONTROL DE GESTIÓN EN TRANSPORTE CRISTAL SAS



**AUTORES:**

BUSEMA, MILAGROS – Morales Nair

*mily.busema@gmail.com- nairfadiah2001@gmail.com*



**Índice:**

<b>Resumen</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Situación Problemática</b>	<b>6</b>
<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>7</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>8</b>
Toma de decisiones, planificación y control: el proceso de toma de decisiones en cinco etapas	8
Sistema de Información;	10
Administración	11
Control de gestión:	11
Estructura Organizacional:	12
Palancas de control:	12
Sistemas de límites:	12
Sistemas de control interactivo:	13
Sistemas de diagnóstico de control:	13
Cuadro de mando integral:	13
Foda:	13
Las 5 fuerzas de porter:	13
Transporte de carga:	14
<b>Aplicación</b>	<b>14</b>
Sistema de información	14
Palancas de control	15
Sistema de límites	15
Estructura organizacional	15
Sistema de control y diagnóstico	15
Sistema de creencias	16
Sistema de control interactivo	16
Proceso de la empresa	18
Centro de responsabilidad	20
Método de fijación de precio de transferencia	20
Estrategia competitiva	21
Cuadro de mando integral	21
<b>Recomendaciones</b>	<b>22</b>



---

Estrategia FA FO DA DO	24
Presupuesto	30
<b>Conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>Apéndice</b>	<b>33</b>
<b>Referencias</b>	<b>34</b>



---

## Resumen

En el presente trabajo se analiza el control de gestión de la empresa Transporte Cristal SAS. Para ello se utilizó distintas herramientas vinculadas al control administrativo, tales como las palancas de control, cuadro de mando integral, FODA, las 5 fuerzas de Porter, entre otros.

El enfoque metodológico utilizado fue mixto, cuyo principal objetivo es entender las principales problemáticas de la empresa y guiar de forma oportuna hacia las soluciones pertinentes.

Para realizar la recolección de datos e información se realizó entrevistas al gerente general y al personal administrativo, lo que permitió poder llevar a cabo el trabajo.

Por último, gracias al análisis exhaustivo con las herramientas correspondientes se logró realizar un diagnóstico, que permitió llegar a recomendaciones y conclusiones que podrán ser utilizadas por la organización.

**Palabras Clave:** control de gestión– cuadro de mando integral – Palanca de control– FODA

## Introducción

Transporte Cristal SAS es una empresa de la provincia de Tucumán, cuyo rubro es transporte automotor de carga, dedicada al transporte de carga terrestre en corta, mediana y larga distancia dentro del territorio Argentino como internacionalmente a países limítrofes además cuenta con una trayectoria de 31 años brindando servicio de transporte, logística y cosecha. La misma se encuentra bajo el tipo societario de Sociedad por acciones simplificadas, cuenta únicamente con una casa central sin sucursales.

Su competencia principal son otros transportistas medianos y pequeños.

Comenzó como una empresa que sólo transportaba caña de azúcar, luego se fue expandiendo a otros tipos de transporte, además de añadir como actividad adicional un servicio de cosecha.



Está presidido por un gerente general y tres departamentos principales

#### ACTUALIDAD DEL TRANSPORTE DE CARGA EN ARGENTINA

Un interesante análisis realizado en el año 2015 por el Instituto Argentino del Transporte, quien publicó el trabajo titulado 'Lineamientos Generales para el Plan Federal Estratégico de Transporte' (PFETRA), indicaba que el transporte automotor de cargas en la República Argentina implicó en el año 2014 cerca de 409 millones de toneladas equivalentes trasladadas a través de la red vial nacional y provincial.

**Cuadro N° 1: Transporte Automotor de Cargas en Argentina. Año 2014**

GRUPO	TONELADAS	TONELADAS EQUIVALENTES*
Carnes	6.718.401	40.310.406
Granos	137.256.437	137.256.437
Industrializados	45.992.568	49.156.936
Minería	119.707.022	119.707.022
Regionales	16.113.398	19.614.617
Semiterminados	17.661.261	17.661.261
Combustibles	25.165.190	25.165.190
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>368.614.276</b>	<b>408.871.868</b>

\* Las toneladas equivalentes corresponden a la conversión peso/volumen, contemplando casos en que el volumen a bordo del camión, y no del peso, determina el máximo transportable.

Fuente: "Lineamientos Generales para el Plan Federal Estratégico de Transporte" (PFETRA)

Según estadísticas publicadas por la Asociación de Concesionarios de Automotores de la República Argentina (Acara), durante todo el 2022 se patentaron 14.666 camiones en Argentina, lo que dejó como resultado una leve caída del 0,6% en relación al año previo.

La buena noticia es que el nivel de ventas del 2022 fue mejor al registrado en temporadas anteriores, como la del 2020 (10.562 unidades patentadas) y 2019 (11.725). Sin embargo, los números quedaron muy lejos de años como el 2017, cuando se vendieron 26.149 vehículos comerciales pesados en el país, e incluso del 2018, que pese a haber sido una temporada de caída estrepitosa, cerró con 20.681 unidades patentadas.

El detalle del mercado



---

La inestabilidad del mercado de camiones 0 km se refleja también en los resultados por marca. De acuerdo a los números relevados por Acara, Mercedes Benz volvió a ser el líder de ventas el año pasado, con 5.639 unidades vendidas, cerró la temporada con una caída del 2,5% respecto al 2021.

### **Situación Problemática**

La empresa “Transporte Cristal SAS” presenta inconvenientes con la segregación de funciones, además, en la unidad de mando, debido a que cuenta con un solo gerente general, todas las áreas de la organización responden a él.

La autorización de la carga y descarga de los productos, también es responsabilidad del gerente general.

Existen problemas respecto a la delegación de funciones, todas las decisiones son tomadas por el gerente, como por ejemplo a las compras necesarias para la empresa

La empresa cuenta con pocos empleados y los relacionados a carga y descarga son rotativos, lo que causa un problema respecto a la separación de tareas.

No cuenta con un servicio post venta, lo cual impide que los clientes puedan dar su retroalimentación del servicio brindado.

En cuanto al servicio de cosecha, la maquinaria necesaria para realizarla (máquina integral) requiere mano de obra calificada, lo cual es un inconveniente ya que cuenta con solo dos trabajadores con esas condiciones.

### **Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo es la estructura de la empresa?



- 
- ¿Cómo descentralizar las decisiones de la empresa?
  - ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en la empresa?

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar una reorganización efectiva de la estructura organizativa de Transporte Cristal SAS, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, promover la toma descentralizada de decisiones y fortalecer la competitividad en el sector del transporte automotor de carga.

### **Objetivos Específicos**

- Definir la estructura de la empresa
- Buscar mayor delegación de responsabilidades
- Identificar cuales son los procesos de la empresa

### **Marco Metodológico**

Hernández Sampieri nos señala que el método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada.

Para el presente trabajo se ha decidido el diseño DEXPLOS, debido a que la mayor parte de este trabajo tiene foco en la parte Cualitativa, siendo lo cuantitativo un apoyo a esta, calificando como derivada, ya que primero se recolectan los datos cuantitativo y al final los cuantitativos.

Para la parte cualitativa tiene un muestreo no probabilístico.

Los métodos de recolección cualitativos son los siguientes:

- Entrevista a dueño de la empresa con preguntas guiadas



- Entrevista al Gerente General de Transporte Cristal SAS
- Observación directa con anotaciones en la bitácora

Este trabajo tiene el enfoque cuantitativo debido a que utiliza la recolección y análisis de datos para brindar una situación completa de la organización. Debido a que los datos son dados por la empresa gracias a su base de datos brindado por su sistema de gestión se trata de un diseño no experimental ya que no se puede manipular los mismos.

Una vez terminado con ambos análisis se procederá a realizar la triangulación de los datos para poder dar las recomendaciones debidas de cada caso.

### **Marco Teórico**

#### Toma de decisiones, planificación y control: el proceso de toma de decisiones en cinco etapas

Ilustramos el proceso de toma de decisiones de cinco pasos usando el ejemplo del Daily News, un periódico con sede en Boudler, Colorado. Los siguientes capítulos del libro describen cómo los gerentes utilizan este proceso de toma de decisiones de cinco pasos al tomar diferentes tipos de decisiones.

Para decidir qué hacer, Naomi sigue el proceso de toma de decisiones de cinco pasos.

Identificar problemas e incertidumbres. Naomi tiene dos alternativas básicas:

a) Incrementar el precio de venta de los periódicos, o,

La principal incertidumbre es el impacto sobre la demanda de los aumentos de precios o tarifas. Una disminución de la demanda puede compensar un aumento de los precios o las tarifas y provocar una disminución general de los ingresos.



---

Naomi le pidió al gerente de marketing que hablara con varios lectores representativos para evaluar su reacción ante el aumento del precio de venta del periódico. El informe también examina el impacto de anteriores aumentos de precios en la circulación y el número de lectores. Ramón Sandoval, contador administrativo de Daily News, presentó información sobre el impacto de aumentos o disminuciones pasadas en las tarifas publicitarias sobre los ingresos publicitarios. También recopila y analiza información sobre las tarifas publicitarias que cobran los periódicos competidores y otras empresas de medios.

Hacer predicciones sobre el futuro. Basándose en esta información, Noemí hace predicciones sobre el futuro. Concluyó que un aumento de precio molestaría a los lectores y reduciría su número. Pero tiene una perspectiva diferente sobre las tarifas publicitarias. Esperan que el aumento de las tarifas publicitarias se generalice en todo el mercado y consideran que el aumento de las tarifas tendrá un impacto mínimo en el número de páginas publicitarias vendidas.

¿Ha evaluado adecuadamente el sentimiento de los lectores o la publicidad negativa sobre los aumentos de precios influye demasiado en su toma de decisiones? ¿Qué tan seguro está de que los competidores aumentarán las tarifas de publicidad?

A la hora de tomar decisiones, la estrategia es un indicador vital; Muchas personas en diferentes partes de la organización toman decisiones en diferentes momentos. La alineación de la estrategia conecta a las personas con los horarios y proporciona un objetivo común para decisiones dispares. Alinear las decisiones con la estrategia permite a una organización implementar su estrategia y lograr sus objetivos.

De acuerdo con la estrategia de diferenciación de productos, Naomi decide aumentar sus tarifas de publicidad en un 4%, equivalente a \$5200 por página, en marzo de 2011.



---

La planificación implica seleccionar las metas y estrategias de la organización, pronosticar los resultados utilizando diversos medios alternativos para lograr dichas metas, decidir cómo lograr las metas deseadas y comunicar esas metas y cómo lograrlas en toda la organización. .

La herramienta de planificación más importante en la implementación de la estrategia es el presupuesto, que es una expresión cuantitativa del plan de acción propuesto por la gerencia y ayuda a la coordinación cuando es necesario para implementar el plan. A partir de marzo de 2011, los ingresos por publicidad presupuestados serán de 4.160.000 dólares. El presupuesto completo de marzo de 2011 incluye los ingresos por circulación presupuestados y los costos de producción, distribución y servicio al cliente necesarios para lograr los objetivos de ventas; flujos de efectivo esperados; y posibles necesidades de financiación.

Implemente la solución, mida el rendimiento y aprenda. Los contadores administrativos recopilan información sobre cómo se compara el desempeño real con el desempeño planificado o planificado (también llamado contabilidad). Comparar el desempeño real con el desempeño planeado es una función de control o información posterior a la decisión. El control incluye actividades que implementan decisiones de planificación, deciden cómo evaluar el desempeño y brindan retroalimentación y aprendizaje para ayudar en la toma de decisiones futuras.

#### Sistema de Información:

Por definición es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con un fin común; que permite que la información esté disponible para satisfacer las necesidades en una organización, un sistema de información no siempre requiere contar con recurso computacional aunque la disposición del mismo facilita el manejo e interpretación de la información por los usuarios.



---

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional (cuando este disponible), el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

#### Administración

Las organizaciones están dirigidas por una jerarquía de administradores; El director general está en la cima y los jefes de unidades, departamentos, funciones y otras áreas están debajo de él en el organigrama. Todos los directivos, a excepción del director general, no los superiores ni los subordinados; Supervisan al personal de su unidad y son supervisados por los gerentes a quienes reportan.

El director ejecutivo (o en algunas organizaciones, un equipo de gerentes) decide las estrategias que utilizará la organización para lograr sus objetivos.

#### Control de gestión:

Es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para impactar las estrategias en ésta. Actividades de control administrativo

El control administrativo incluye diversas actividades, tales como las siguientes:

- Planificar lo que debe hacer la organización.
- Coordinar las actividades de partes de la organización.
- Conseguir que la gente cambie su comportamiento.

El control administrativo no requiere necesariamente que todas las acciones cumplan con un plan predeterminado, como un presupuesto. Un termostato responde a la temperatura de un lugar en un momento dado, pero el control de gestión debe anticipar las condiciones futuras para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización. Si un gerente descubre un



---

método mejor (uno que tiene más probabilidades de lograr los objetivos de la organización que el plan anterior), el sistema de control de gestión no debería impedir su implementación.

Estructura Organizacional:

La estructura organizacional es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

Palancas de control:

Son rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Existen 4 tipos de palancas de control

Sistemas de creencias:

Principalmente, comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio.

Sistemas de límites:

Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. En síntesis, consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos.

Las formas que puede adoptar son: a) límites de conducta: Códigos de Conducta y/o Ética (leyes, sistema de creencias, normas de la actividad); b) límites estratégicos: planeamiento estratégico (negocios no aceptables), evaluación de inversiones de capital, entre otros.



---

Sistemas de control interactivo:

Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente.

Sistemas de diagnóstico de control:

Columna vertebral de los sistemas tradicionales de control directivo. Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones.

Cuadro de mando integral:

Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de la empresa de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Foda:

El análisis FODA o DAFO es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios.

Las 5 fuerzas de porter:

Las 5 Fuerzas de Porter es un diagrama estratégico muy utilizado en el sector de los negocios que sirve para analizar las fuerzas competitivas de una empresa. De esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado y a su vez disminuir las posibles amenazas.

La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas:

- Poder del clientes
- Amenaza de nuevos competidores



- Poder del proveedor
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad competitiva

#### Transporte de carga:

El transporte de carga es el tipo de transporte encargado de movilizar bienes y mercaderías de un lugar de origen a otro de destino, de manera tal que estos alcancen su destino en buen estado y dentro de un lapso de tiempo concreto preestablecido.

El transporte de carga se distingue de otras formas de transporte, como el de pasajeros, en el hecho de que transporta mercancías, generalmente voluminosas o numerosas.

Por eso, requiere de espacios grandes (como bóvedas o contenedores), y no de instalaciones cómodas o estéticas (como ocurre con el transporte de pasajeros). De este modo suelen transportarse materias primas, vehículos y herramientas, piezas de maquinaria, compuestos químicos o incluso productos de consumo

### **Aplicación**

#### Sistema de información

En cuanto al sistema de información, cuenta con TAXES y SAP, los que funcionan de tal forma que una registración en el sistema principal impacta en los demás subsistemas generando una reacción en cadena, lo que provocaría que una equivocación en el sistema principal también afecte a los demás.



---

### Palancas de control

#### *Sistema de límites*

No cuenta con manuales de funciones y las sanciones son reglamentadas por la Ley de contrato de trabajo, es decir que no cuenta con un sistema propio de sanciones.

No cuenta con evaluaciones de desempeño formales.

#### *Estructura organizacional*

Esta empresa, está dividida en tres departamentos:

Departamento logística, departamento carga y un departamento contable, pero a su vez emplea un auditor externo que del control de los movimientos bancarios, contables y la correcta liquidación de los sueldos (kilometraje).

Transporte Cristal SAS cuenta únicamente con dos niveles de jerarquía conformado por el gerente y sus empleados, no hay relaciones formales claramente definidas, los empleados aportan informes, sugerencias u opiniones al gerente quien toma las decisiones finales.

#### Sistema de control y diagnóstico

Existe un sistema de incentivos para los TRANSPORTISTAS: como premio al mantenimiento en buen estado del camión y las entregas exitosas, los transportistas reciben un bono extra.

A pesar que no realiza presupuestaciones formales, la empresa efectúa estimaciones mes a mes, con respecto a los gastos incurridos y los ingresos ganados en el mes anterior.

Durante la entrevista al gerente se pudo determinar distintos factores claves de éxito:

- Calidad del servicio
- Entregas a tiempo
- Retención de clientes



---

Cuentan en su gran mayoría con choferes propios, pero también con choferes encargados del transporte son tercerizados. Los camiones son propiedad de la empresa. Los sueldos de los mismos están fijados de acuerdo a lo establecido por ley.

#### Sistema de creencias

No cuentan con una herramienta formal de comunicación de misión, visión y valores, pero debido a la fuerte cultura existente en la empresa los empleados se encargan de transmitirla, cada uno de los trabajadores tiene conocimiento de lo que debe y no debe hacer.

Se pudieron destacar los siguientes valores durante la observación y entrevistas dentro de la empresa:

- Compromiso: Es importante a la empresa realizar un buen servicio de calidad, además de un buen trato
- Confiabilidad: Cumplimiento de los horarios establecidos de entrega generando confianza en sus clientes
- Igualdad: Trato no discriminatorio al cliente y a los empleados de la organización

#### Sistema de control interactivo

El gerente realiza reuniones de manera informales con los empleados para conocer el desempeño de los mismos, además de las dificultades que tuvieron y cómo pudieron sobreponerse.

El auditor externo se encarga de la evaluación de forma independiente de los estados contables de la empresa, además de valorar si la empresa está funcionando correctamente y dentro del marco normativo. Además para que las partes interesadas puedan tomar decisiones informadas sobre la entidad auditada.



De la entrevista realizada al gerente de la organización se pudo realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, además del análisis FODA, donde se puede observar las distintas incertidumbres estratégicas.

A continuación se muestra las 5 fuerzas de Porter

Gráfico nº1: Las 5 fuerzas de Porter

## LAS CINCO FUERZAS DE **PORTER**



### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

- No hay amenaza de nuevos competidores debido a lo costos que que es entrar en esta industria



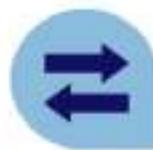
### **Poder de negociación de los proveedores**

- Al ser una empresa de servicios no cuenta con proveedores. Salvo servicio de mecánico y combustible (cuyo precio ya está fijado)



### **Poder de negociación de los clientes**

- Los clientes tienen un gran poder de negociación ya que hay muchas empresas que ofrecen el servicio



### **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

- Un servicio sustituto sería el ferrocarril, pero no está desarrollado o en Tucumán



### **Rivalidad entre los competidores**

- Existe una gran variedad de competidores, para diferenciarse de los mismos realiza entrega con alto nivel de rapidez, además de ofrecer complementariamente servicios de cosecha

Fuente: Elaboración propia con Canva.com



Gráfico nº 2: Análisis Foda para Transporte Cristal SAS



Fuente: Elaboración propia con Canva.com

### Proceso de la empresa

Los principales procesos que realiza la empresa son de transporte de productos agrícolas (caña de azúcar y soja)

En cuanto a la soja, el camión llega al lugar donde se encuentra la plantación, en ese momento la máquina cosechadora corta las plantas, extrae las habas de las vainas y las deposita en un depósito de almacenamiento. Por último, una vez lleno el depósito de la cosechadora, el operario transfiere las habas a un camión especial para grano. Luego el camión va rumbo donde se encuentra los silos, y realiza la descarga (imagen ilustrativa)

---

Fotografía nº 1: Carga de cereales en el campo



Fuente: cetac.com

En la cosecha de caña de azúcar se hace uso de máquinas integrales, las cuales cuentan con diferentes sistemas mecánicos e hidráulicos para cortar el cogollo, hacer el corte basal, trocear los tallos, retirar las hojas y elevar la caña cosechada para depositarla en vagones del tractor, luego es colocado en el camión y es llevado a su destino.

Gráfico nº 4: Proceso de Servicio de Transporte Cristal SAS



Fuente: Elaboración propia con canva.com

### Control estratégico

#### *Centro de responsabilidad*

A continuación se mostraran los centros de responsabilidad del organigrama propuesto para la empresa:

- ❖ TRANSPORTE SAS : Utilidad
- ❖ Ventas : ingresos
- ❖ Transporte y carga: Gastos mensurables
- ❖ Contable: Gasto discrecional

#### *Método de fijación de precio de transferencia*

Transporte Cristal SAS opera en un mercado bastante competitivo, entonces utiliza el precio de

mercado, es decir al precio que cobraría si el servicio se comercializará con clientes externos.

### *Estrategia competitiva*

Transporte SAS usa principalmente un tipo de estrategia básica llamada diferenciación por producto (en este caso por servicio), ya que además del servicio de transporte, ofrece como un extra servicio de cosecha, siendo que sus competidores no lo hacen.

### *Cuadro de mando integral*

Antes de la realización del cuadro de mando integral, es importante el diseño de un mapa estratégico siendo el siguiente:

Gráfico nº 5: Mapa Estratégico para Transporte Cristal SAS



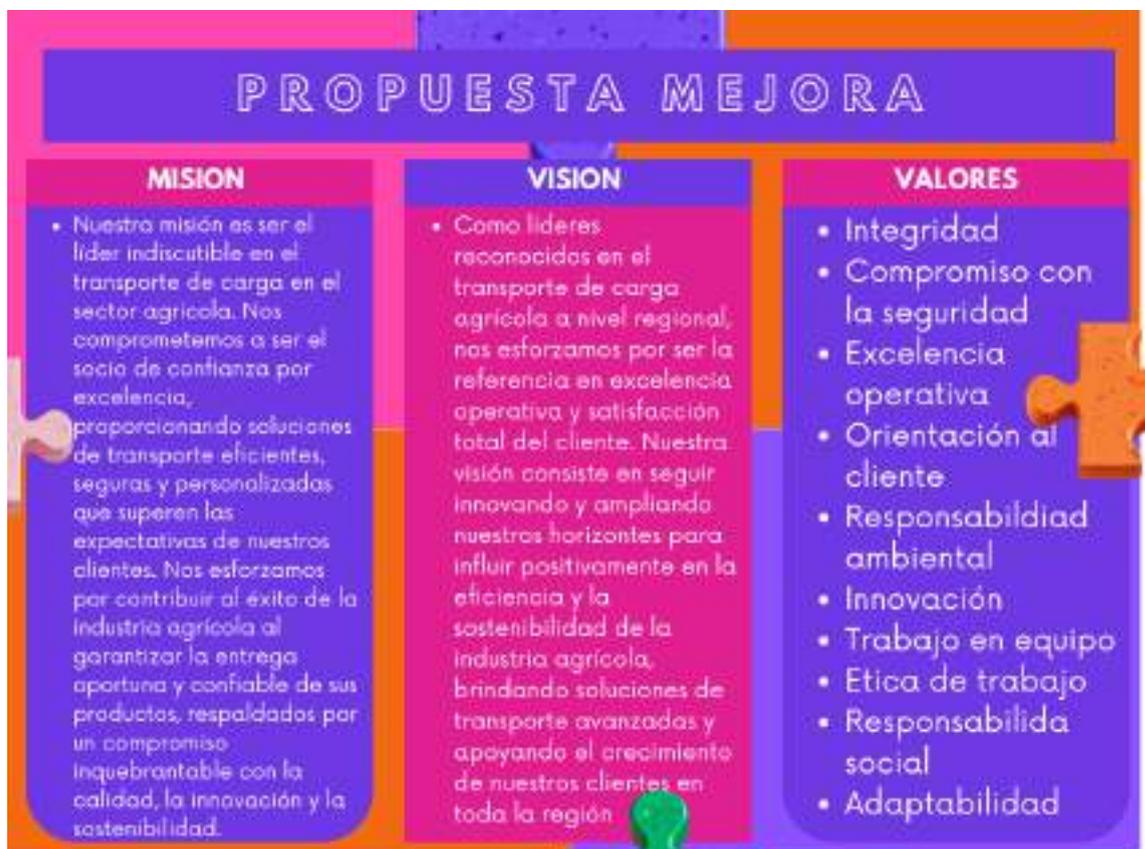
Fuente: Elaboración propia con canva.com



### Recomendaciones

Dado el Análisis interno que fue realizado, se da las siguientes propuestas de mejora para lograr la reorganización estructural de Transporte Cristal SAS, comenzando por proponer una Misión, visión y valores para la empresa.

Grafico nº 6: Misión visión y valores para Transporte Cristal SAS



Fuente: Elaboración propia con Canva.com

En cuanto a los valores propuesto se procede a una pequeña definición

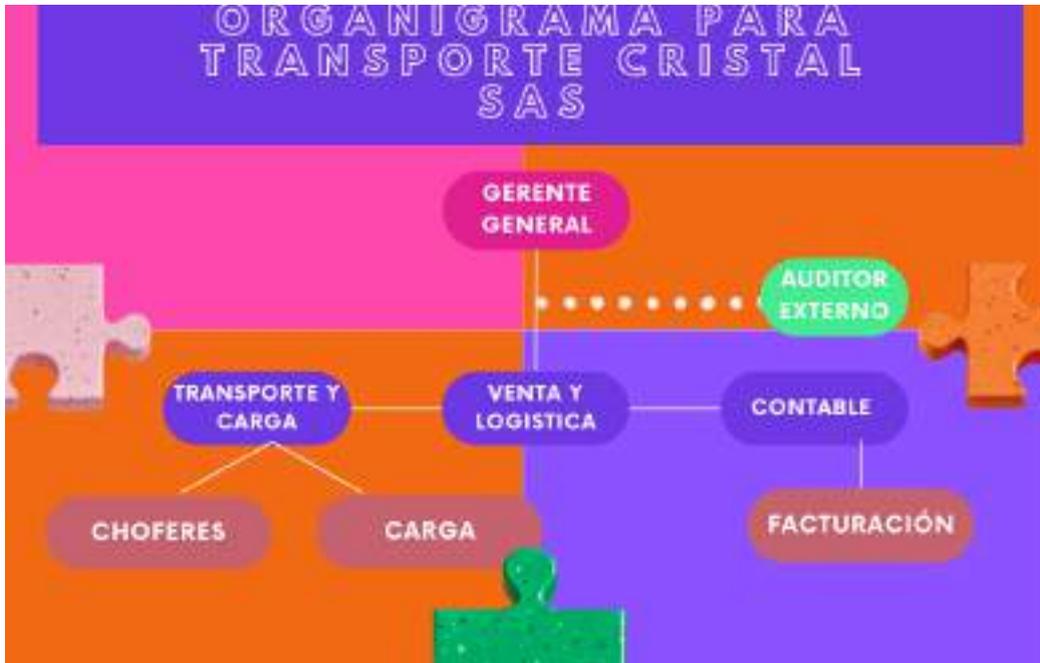
- Integridad: Actuamos con honestidad y transparencia en todas nuestras operaciones y relaciones comerciales.



- 
- Compromiso con la seguridad: La seguridad es nuestra máxima prioridad. Nos esforzamos por garantizar un entorno de trabajo seguro y proteger la carga que transportamos.
  - Excelencia operativa: Buscamos la mejora continua en todos los aspectos de nuestras operaciones para ofrecer un servicio de alta calidad y eficiencia.
  - Orientación al cliente: Colocamos a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, escuchamos sus necesidades y les brindamos soluciones personalizadas.
  - Responsabilidad ambiental: Nos comprometemos a minimizar nuestro impacto ambiental y promover prácticas sostenibles en la industria agrícola.
  - Innovación: Fomentamos la creatividad y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar nuestros servicios y procesos.
  - Trabajo en equipo: Valoramos la colaboración y el respeto mutuo en nuestro equipo, ya que creemos que juntos lograremos más.
  - Ética: Actuamos de manera ética en todas nuestras interacciones, cumpliendo con todas las leyes y regulaciones aplicables.
  - Responsabilidad social: Contribuimos a las comunidades en las que operamos y promovemos el bienestar de nuestros empleados y socios.
  - Adaptabilidad: Estamos dispuestos a ajustarnos a los cambios del mercado y las necesidades de nuestros clientes, siempre buscando soluciones efectivas y flexibles.

Para poder lograr la estructuración correcta, se propone el siguiente Organigrama, ya que es el más adecuado para la empresa

Gráfico n°7: Organigrama para Transporte Cristal SAS



Fuente: Elaboración propia

Por la situación interna a la que se refiere a la empresa, bien detallada en el Análisis FODA y de 5 Fuerza de Porter, se brinda a continuación las siguientes Estrategias FA FO DA DO para la empresa con ellas se lograría mitigar muchas de las debilidades y amenazas que esta presenta

#### Estrategia FA FO DA DO

Estrategia FO: Ya que la empresa cuenta con maquinaria para realizar la cosecha, durante la época de la misma podría ofrecer un plan de pago desde el inicio del año, hasta el momento de la cosecha.

Estrategia FA: Ya que realiza transporte para grandes empresas, lo que significa que tendrá garantía de trabajo, por lo mismo podría acceder a combustible por precio mayorista.

Estrategia DO: Al ser de riesgo bajo, se beneficia de implementar una estructura mejor definida.



Estrategia DA: Definir una estructura organizacional, para poder tener un plan de implementación durante los paros de choferes promovidos por el sindicato.

A continuación se muestra gráficamente las estrategias FA FO DA DO que surge del análisis

FODA

Gráfico nº 4: Estrategia FA FO DA DO para Transporte Cristal SAS



Fuente: Elaboración propia con Canva.com

Además se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral para Transporte Cristal SAS

Gráfico nº 5: Cuadro de Mando Integral para Transporte Cristal SAS



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TRANSPORTE CRISTAL SAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS
FINANCIERAS	AUMENTAR LA RENTABILIDAD	ROI	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} * 100$	Aumentar los ingresos en un 10% el próximo trimestre	Lanzar publicidad para atraer clientes
	MANTENER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Encuesta de satisfacción del cliente	$\frac{(\text{Clientes satisfechos})}{\text{Total de clientes Encuestados}} * 100$	Lograr un índice de satisfacción de 95%	
	FIDELIZAR A LOS CLIENTES	Tasa de retención de clientes	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ Clientes al final del periodo} - \text{n}^\circ \text{ de clientes adquiridos durante el periodo})}{\text{N}^\circ \text{ de clientes al inicio del periodo}} * 100$	Aumentar la retención de clientes en 4% por periodo	Realizar encuesta de satisfacción al cliente Lanzar publicidad para atraer clientes
CLIENTE	AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	Tasa de adquisición de clientes	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes adquiridos durante el trimestre} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes al inicio del periodo}) * 100$	Aumentar la cantidad de clientes en un 5% por trimestre	



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TRANSPORTE CRISTAL SAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS
PROCESOS INTERNOS	MEJORAR EFICIENCIA OPERATIVA	Eficiencia operativa en la carga y descarga de productos	Hora de finalización - Hora de inicio	Reducir el tiempo de carga y descarga en un 10	Capacitar a la los empleados de la planchada y optimizar el espacio destinado  Programar el mantenimiento preventivo a las unidades  Premiar a choferes que realicen viajes en tiempo optimo dentro de los limites
	GARANTIZAR MANTENIMIENTO DE LOS CAMIONES	Mantenimiento de los camiones	$\frac{\text{(N° de camiones disponibles)}}{\text{Total de camiones}} \times 100$	Aumentar la disponibilidad de los camiones en un 97%	
	MEJORAR LA EFICIENCIA EN EL TIEMPO DE SERVICIO	Tiempo de entrega de los productos	$\frac{\text{Tiempo promedio (hora de llegada - hora de salida)}}{\text{N° de entregas}}$	Mantener el tiempo de entrega menos a 24 hs	
	REDUCIR EL TIEMPO DE RESPUESTA A PROBLEMAS TÉCNICOS	Tiempo de respuesta de problema técnico	$\frac{\text{(Hora de Solución - Hora de Reporte del Problema)}}{\text{Número de Problemas Resueltos}}$	Reducir el tiempo promedio de respuesta a problemas técnicos un 15%	



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA TRANSPORTE CRISTAL SAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	FÓRMULA	META	INICIATIVAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PONTECIAR LA CAPACITACIÓN DE LOS CHOFERES	Capacidad y desarrollo de los conductores	Evaluación de habilidades de conducción (porcentaje)	Mejorar las habilidades de conducción en un 20% el próximo trimestre	Realizar capacitaciones con los choferes  Promover un estilo de liderazgo más participativo  Comunicar la importancia de los reportes para la organización
	FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA	Encuesta de clima	Barometro	Tener resultados por encima de 85%	
	CONTAR CON INFOMACIÓN ACTUALIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES	Informes periodicos	Σ de informes semanales	Un informe semanal	



Matriz de iniciativas

A continuación se presenta la matriz de iniciativas, cuyo objetivo es identificar las brechas existentes entre los objetivos y las iniciativas, y así modificar las iniciativas estratégicas que no impacten en los objetivos.

Gráfico nº 6: Matriz de iniciativas

	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS DE LA PLANTILLA Y CONTRATADOS EN SU OFICIO	PROCESAR EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LAS OPERACIONES	PREVENIR Y CONTROLAR LOS RIESGOS Y EL TIEMPO DE RESPUESTA DE LOS CLIENTES	REALIZAR CAPACITACIONES CON LOS CHOFERES	CONCIENCIAR SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA RESPECTUOSIDAD TÉCNICA	COMUNICAR LA IMPORTANCIA DE LOS REPORTES PARA LA ORGANIZACIÓN	LANZAR PUBLICIDAD PARA ATRAER CLIENTES	REALIZAR ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
MANTENER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	3	2	2	1	1	3	1
MANTENER LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	3	1	3	3	3	1	2	3
FIDELIZAR A LOS CLIENTES	3	2	3	3	1	1	2	3
AUMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES	3	2	2	2	2	1	3	3
MEJORAR EFICIENCIA OPERATIVA	3	3	3	3	2	2	3	2
CORTAR CIDE INFORMACIÓN ACTUALIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES	3	3	3	3	3	3	1	1
DARANTIZAR MANTENIMIENTO DE LOS CAMIONES	3	3	3	3	3	3	1	3
MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ENTREGA DE PRODUCTOS	3	3	3	3	3	1	1	1
MEJORAR LA CAPACITACION DE LOS CHOFERES	3	3	2	2	3	3	1	1
REDUCIR EL TIEMPO DE RESPUESTA A PROBLEMAS TÉCNICOS	1	3	1	1	3	3	1	2
FORTALECER EL SENTIDO DE PERTENENCIA	2	1	3	3	2	1	1	1



---

Fuente: elaboración propia con Canva.com

### Presupuesto

Dado a los datos recolectados se ha realizado un presupuesto por un camión y mensual, donde se tuvo en cuenta la siguiente información.

- Los ingresos se calcularon de la siguiente manera: El "arranque" (el momento en que se pone en marcha el camión) tiene un importe de \$600, fijado por mercado, luego se le suman \$25 con cada kilómetro recorrido y al resultado de esa suma se multiplica por las toneladas transportadas. En este caso particular se hizo un promedio (considerando los viajes realizados el mes pasado) de 20 kilómetros recorridos, 45 toneladas transportadas por viaje, y tres viajes por día.
- El costo del combustible fue calculado sabiendo que por cada kilómetro recorrido el camión utiliza 2,5 litros de gasoil. Además de que puede adquirir combustible por mayor a un precio de \$300 por litro.
- Los costos de la mano de obra corresponden al sueldo determinado por las paritarias, donde un 25% corresponden a las contribuciones a cargo del empleador.
- Los gastos del seguro son las cuotas mensuales que se pagan a las compañías de seguros, donde ellos fijan una tarifa teniendo en cuenta el tipo de plan y la antigüedad del camión.

Presupuesto por camión



---

Ingresos	\$3.816.100,00
Costos de combustible	\$1.170.000,00
Costos de MOD (Fijos)	\$261.469,74
Gastos del Seguro (fijos)	\$12.000,00
Resultado	\$2.372.630,26

### Conclusiones

A través de la utilización de las distintas herramientas de control de gestión, tales como, las palancas de control, el análisis foda y el control estratégico, se pudieron destacar los siguientes aspectos:

- Transporte Cristal SAS, es una empresa pequeña, lo que permite la comunicación directa al gerente por parte de los empleados.
- Posee una estrategia de diferenciación de productos.
- Los factores claves de éxito de la organización son: Calidad del servicio, entregas a tiempo, retención de clientes
- Posee un bono por un buen mantenimiento del camión y por las entregas exitosas, lo que motiva a los empleados a cumplir con ese fin.

Para lograr la Reorganización de Transporte Cristal SAS, se propuso las siguientes herramientas:

La creación de la Misión, visión y valores, así poder comunicar efectivamente a la empresa y las partes interesadas logrando que sea un ambiente donde todos forman partes.



---

La propuesta de organigrama para poder lograr la descentralización de la empresa.

Brindar a la empresa soluciones óptimas como las estrategias FA FO DA DO para poder mitigar las debilidades y amenazas que presenta, el cuadro de mando integral con el cual se establecieron todos los factores medibles de la empresa y dar iniciativas que acompañen al objetivo de los mismo.

Es importante destacar que con las herramientas brindadas se podrá tener la mejora continua de la empresa y genera un éxito en la gestión de la misma



---

## Apéndice

Entrevista:

¿Cuál es el objeto de la empresa?

¿Cuáles son los servicios que ofrecen?

¿Cómo es la operatoria para brindar el servicio?

¿Cuáles son los sistemas de información que utiliza?

¿Cómo está conformada la organización?

¿Cuenta con Misión, Visión y valores definidos? ¿Están formalizados y correctamente comunicados?

¿Cuenta con un sistema de controles?

¿Cuenta con manuales de funciones?

¿Cuenta con un sistema de Incentivos?

¿Cómo es su relación con los empleados?



---

## Referencias

Anthony R. y Govindarajan V. (2008). Sistemas de Control de Gestión. Madrid, España. Editorial: McGraw Hill.

Simons R. (1998). Palancas de Control. Boston, EEUU. Editorial: TEMAS Grupo Editorial.

Charles T., Srinikant M. y Madhav V. Rajan. (2012). Contabilidad de Costos. España. Editorial: PEARSON.

Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Editorial: Gestión 2000.

<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/radiografia>

<https://concepto.de/transporte-de-carga/>

<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/#:~:text=Las%205%20fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20modelo%20anal%C3%ADtico%20que,potencial%20de%20un%20sector%20empresarial.>

<https://asana.com/es/resources/swot-analysis>