



CONTROL DE GESTION



# DS TIENDA DE GLOBOS

**Aceñolaza Chamorro, Inés**  
**Maza Zurita, Agustina Betsabé**  
**Pistono, Juan Nicolás**  
**Rivero, Santiago**  
**Schabas, Gonzalo David**  
**Tugentrajch, Ionatan Moises**

Noviembre 2022



## ÍNDICE

1	RESUMEN	3
2	INTRODUCCIÓN	4
2.1	Presentación de la empresa	4
3	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
3.1	Preguntas de investigación:	5
4	OBJETIVOS	5
4.1	Objetivos específicos:	5
5	MARCO METODOLÓGICO	6
6	MARCO TEÓRICO	7
7	TRABAJO DE CAMPO:	10
7.1	Sobre DS GLOBOS	10
7.2	Arquitectura organizacional	11
7.2.1	Diseño Organizacional	11
7.2.2	Sistema de información	11
7.2.3	Sistema de evaluación y desempeño e incentivos	11
7.3	Palancas de control	12
7.3.1	Sistema de Creencias	12
7.3.2	Sistema de control interactivo	13
7.3.3	Sistema de límites	15
7.3.4	Sistema de control y diagnóstico:	18
8	MAPA ESTRATÉGICO	19
1.	9 . CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	24
2.	A partir del relevamiento y análisis de los datos de la empresa DS Tienda de Globos, se puede concluir que la empresa se encuentra bien ubicada en cuanto a la profesionalización de los procesos, y cuenta con los recursos para enfrentar implementaciones nevas que lleven a la mejora continua tanto de la calidad del servicio como la mejor utilización de los recursos.	24
10.	APÉNDICE:	26
11.	BIBLIOGRAFÍA:	26



---

## 1 RESUMEN

### **Palabras clave:**

**Control de Gestión, Presupuesto, Palancas, Mapa estratégico, Cuadro de mando integral.**

“DS Globos” es una empresa ubicada en San Miguel de Tucumán (casa central) y una sucursal en la localidad de Concepción. Dedicada a la venta y distribución de globos con Helio, con la finalidad de brindar una experiencia única a través de sus productos de excelente calidad, los cuales son utilizados para todo tipo de eventos adaptándose a las necesidades de los clientes y la temática requerida.

El objetivo de este trabajo de campo es identificar y evaluar el sistema de control de gestión de la empresa, para luego desarrollar herramientas de control de gestión y finalmente proponer acciones de mejora.

Para la recolección de datos se utilizaron como herramientas, entrevistas tanto con el dueño como empleados, observación directa en el local comercial y las bases de datos proporcionadas por el dueño.

En dicho trabajo se realizó un análisis de diagnóstico mediante la herramienta “FODA” luego se analizaron en profundidad las cuatro palancas de control y por último se desarrollaron indicadores de gestión, presupuesto, mapa estratégico y un cuadro de mando integral (CMI) con la finalidad de llevar a cabo los objetivos estratégicos de la empresa y controlar los mismos.



## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realizó investigando a la empresa DS globos, ubicada en la Ciudad de San Miguel de Tucumán provincia de Tucumán, cuya principal actividad es la venta y distribución de globos con helio tanto para clientes particulares como clientes corporativos.

El objetivo de este es relevar los distintos temas analizados en la materia Control de Gestión para poder aplicarlos a la empresa. Se considera necesario analizar y corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para la profesionalización de la PYME.

## 3. Presentación de la empresa

DS Globos es una empresa dedicada a la venta y distribución de globos con helio, para todo tipo de eventos. También, se están iniciando en el sector de otros tipos de productos que incluyen globos, pero no helio; como, por ejemplo, arcos y paredes de globos.

Se encuentra ubicada en San Miguel de Tucumán, con las compras centralizadas. Además, posee un punto de venta en Concepción, dependiente de la casa central y con las ventas y almacenes descentralizados.

Esta empresa tiene 7 años en el sector, respondiendo a las necesidades de principalmente dos grandes segmentos:

- Consumidores finales Y Clientes corporativos (empresas-estado)





#### **4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En la actualidad, los clientes exigen productos/servicios de calidad y a precios razonables, motivo por el cual las empresas se enfrentan al desafío de que para competir es necesario llevar una gestión eficiente de sus recursos.

La materia prima principal de la empresa es el helio que, actualmente, por el conflicto Rusia-Ucrania se encuentra en escasez. Sumado a esto, con la problemática que atraviesa nuestro país respecto a las importaciones, los proveedores de globos están incrementando sus plazos de entrega de productos, llevando a estos bienes a ser recursos limitados y su utilización eficiente se vuelve vital para la organización.

Dentro del departamento comercial-operativo, se encuentra el sector “Inflado”, que cuenta con empleados que cargan los datos de manera manual acerca de la utilización de los tubos de helio. De esta manera, se desconoce la manipulación de los datos por parte de estos, representando los siguientes riesgos para la organización:

1. Inexactitud en el costeo del inflado de globos
2. Desperdicio de helio.
3. Omisión en la carga de datos.

#### **Preguntas de investigación:**

- 1- ¿Cómo es el sistema de control de gestión de la empresa?
- 2- ¿Qué herramientas de control de gestión se pueden diseñar para lograr eficiencia en la toma de decisiones?
- 3- ¿Cómo se puede mejorar la utilización de los recursos de la organización?

#### **5. OBJETIVOS**

- El objetivo general de este trabajo es evaluar el sistema de control de gestión actual y proponer herramientas que promuevan la profesionalización de los procesos de la organización.

##### **5.1. Objetivos específicos:**

- 1- Comprender el sistema de control de gestión actual en la empresa para identificar las variables críticas de rendimiento;
- 2- Diseñar herramientas de control de gestión para mayor eficiencia en la toma de decisiones;



3- Proponer acciones de mejora para la empresa para minimizar los desperdicios de recursos y hacer mejor uso de ellos.

## 6. MARCO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará un enfoque mixto, (cuantitativo-cualitativo) con diseño no experimental del tipo descriptivo con un estudio de caso ya que se procederá a observar el ambiente actual de la empresa para comprender y describir la situación en que esta está inmersa, utilizando datos y variables con apoyo empírico.

- Recolección de datos cualitativos: a través de fuentes datos secundarios, entrevistas en profundidad, y observación pasiva en la empresa.
- Recolección de datos cuantitativos: consultando documentación, registros históricos de la empresa y fuentes de datos secundarios.

### **Etapas de investigación:**

1. Consulta y buceo bibliográfico;
2. Inmersión en el campo de investigación (la empresa);
3. Recolección de los datos a través de las diversas técnicas cuali y cuanti previamente definidas;
4. Análisis de los datos recabados;
5. Definición y confección de las herramientas de control de gestión a implementar en la empresa;
6. Evaluación y exhibición de los resultados;
7. Presentación de propuestas/conclusiones arribadas al dueño de la empresa.



## 7. MARCO TEÓRICO

### Definición y utilidad del control de gestión

El control de gestión es un proceso administrativo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los distintos objetivos que ha marcado el equipo directivo o el órgano de gobierno de una empresa. Se puede definir como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan determinar estrategias que obtengan productos y servicios con eficiencia y eficacia, y que les permitan el acceso al mundo competitivo de hoy.

Los sistemas de Control de Gestión sirven para evaluar y coordinar las distintas áreas de la empresa y recopilar la información necesaria para tomar las decisiones mejor orientadas para cumplir con el plan de negocio, por eso un adecuado diseño de los Sistemas de Control de Gestión es de vital importancia.

- **PALANCAS DE CONTROL:** según Robert, S. (1995) los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control y diagnóstico y los sistemas de control interactivo son las cuatro palancas básicas usadas para manejar esta tensión. Las cuatro palancas están anidadas, y cada una ofrece alguna medida de dirección al proceso estratégico.
  - Sistema de creencias: una organización debe ubicar su sistema de creencias de modo que puedan controlar el compromiso con la visión de la organización e inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades: valores centrales - declaración de la misión - declaración de la visión - los credos y propósito.
  - Sistema de control interactivo: este sistema está destinado a estimular el aprendizaje organizacional y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias. También permite posicionar correctamente a la organización hacia el futuro incorporando datos del proceso dentro de la interacción administrativa.
  - Sistema de límites: este sistema es empleado para establecer restricciones al comportamiento de búsqueda de oportunidades, de esta forma, se define el "territorio" para cada participante como ser los códigos de conducta, métodos predefinidos de planeación estratégica, regulaciones, pautas operacionales.
  - Sistema de control y diagnóstico: este sistema sirve para controlar la estrategia de negocios y prevenir los riesgos. El riesgo estratégico se relaciona con la forma de competir y la relación con el entorno. Esto también genera tensiones organizacionales



internas que representan barreras para poder ejecutar la estrategia seleccionada con éxito.

Los sistemas de creencias y los sistemas interactivos expanden y definen el espacio de oportunidad de la compañía. Los sistemas y los sistemas de diagnóstico limitan y concentran la atención en las áreas estratégicas y las oportunidades. Debido a que la atención gerencial es limitada, los gestores de personal juegan un papel importante en el equilibrio de la atención o falta de ella en los gerentes.

- **ESTRATEGIA DELIBERADA Y ESTRATEGIA EMERGENTE:** según Mintzberg, H. (1985), estos conceptos identifican la intención de acción en una empresa. Cualquier negocio puede apoyarse en una de ellas y aplicarla en sus operaciones diarias. Sin embargo, es más probable que ocurran en grandes corporaciones. Ambas abordan un enfoque en el contenido. Para entender el concepto de estrategia emergente, antes es necesario conocer el de estrategia deliberada. La estrategia deliberada proporciona enfoque y un plan. La organización explora el contexto, sabe por qué quiere lograr el objetivo final, comprende los pasos que debe seguir para llegar a donde quiere llegar. Sin embargo, corre el riesgo de ser víctima de su rigidez y sucumbir a los empujes de un entorno cambiante. La estrategia emergente es un conjunto de acciones que forman un patrón involuntario que inicialmente no fue anticipado o previsto en la fase de planificación inicial.
- **ANÁLISIS VRIO:** según Thompson, A. (2012), es una herramienta que resulta útil para las empresas porque le permite observar cuáles son los recursos y las capacidades que posee. Luego, conociendo qué tan valiosos, raros, inimitables y organizados sean sus recursos y capacidades, la empresa puede desarrollar con el análisis VRIO un mapa de actuación.

Este análisis se aplica al estudio de los recursos de la empresa, a partir de las siguientes preguntas:

**1. Valor:** ¿Habilitan los recursos de una empresa para responder las amenazas y oportunidades del entorno?

**2. Rareza:** ¿Cuántos competidores poseen ya ciertos recursos especialmente valiosos?

**3. Inimitabilidad:** ¿Las empresas que carecen de determinados recursos afrontan una desventaja de costos con relación a las empresas que, por el contrario, ya los poseen?

**4. Organización:** ¿Está organizada la empresa de modo que pueda explotar el pleno potencial de sus recursos?



- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL:** Según Kaplan y Norton (2008), la estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota.

Según Kaplan y Norton (1996), El desarrollo de la estrategia utiliza herramientas como mapas estratégicos y BSC, que ayudan a las compañías a traducir, comunicar y medir estas. Las empresas enfrentan un problema de cómo combinar estas diversas herramientas de planificación, por lo que se cree que adoptar un enfoque orientado a los sistemas, que relacionen a la estrategia y las operaciones, puede ayudar a superar dificultades al implementar estrategias nuevas y transformacionales.

El cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Esta herramienta puede utilizarse para:

- *Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella*
- *Comunicar la estrategia a toda la organización*
- *Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia*
- *Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales*
- *Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas*
- *Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.*



## 8. TRABAJO DE CAMPO:

### 8.1. Sobre DS GLOBOS

#### **Personal**

Actualmente tienen incluidas en el personal de trabajo a 10 personas, que cumplen distintas funciones dentro de la empresa.

Entre ellas se puede diferenciar un área de producción, que se encarga del proceso de inflado de globos con helio y preparación de los mismos, con tres personas dentro del equipo de trabajo.

En el área de ventas donde actualmente trabajan tres personas haciendo la atención al cliente y el proceso de venta al consumidor.

Para la distribución de los productos terminados se encuentran dos personas encargadas de la entrega de estos.

Dentro del equipo de trabajo hay una persona en diseño, tanto de vinilos para los globos como para manejo de redes y creación de contenido.

Por último, el Gerente General, que se encarga de proveedores, compras, bancos, análisis de costos y el manejo de recursos humanos.

Dentro del Órgano de gobierno de DS GLOBOS, son tres personas las que forman parte de la "mesa chica", que son quienes toman las decisiones del negocio. Entre ellas, la responsable de ventas-operaciones, la responsable de diseño y el Gerente General.

#### **Productos**

Dentro de lo que son globos, se puede elegir entre una gran variedad de formas, colores y tamaños, todos ellos pueden llevar helio o no según lo que decida el cliente.

Entre las categorías de globos se encuentran:

- Temáticos
- Látex
- Metalizados
- Burbujas
- Sets armados

Las opciones de ventas son mayormente a consumidores minoristas, pero ofrecen un contacto para clientes mayoristas a quienes también se atiende. Aparte de los globos, cuenta con accesorios para fiestas como banderines de distintos colores y cortinas decorativas.



## 8.2. Arquitectura organizacional

### 8.2.1. Diseño Organizacional

- Respecto al diseño organizacional la organización cuenta con un organigrama representativo de la misma, el cual se muestra a continuación:

**Gráfico 1: Organigrama de la empresa**



**Fuente: Gerente General de DS Tienda de Globos**

### 8.2.2. Sistema de información

Actualmente se llevan a cabo registros con tablas de Excel, en las siguientes áreas.

Comercial: Datos sobre los clientes, pedido realizado, fecha, dirección.

Producción: Planillas de inflado de globos, pesas y vinilos realizados.

Distribución: Kilómetros recorridos, cantidad de entregas realizadas por zonas.

### 8.2.3. Sistema de evaluación y desempeño e incentivos

Los empleados de la organización reciben comisiones por las ventas realizadas. En cuanto al sistema de evaluación, se realizan evaluaciones sobre el área de inflado (desperdicios, globos inflados), distribución (kilómetros recorridos, cantidad de entregas) y ventas (calificación del servicio).

Actualmente no se realiza una erogación de dinero para premiar-castigar las acciones mencionadas precedentemente por una cuestión estructural-costos,



pero la empresa tiene la intención de realizarlo en el mediano plazo, ya que, principalmente, si los empleados logran reducir el desperdicio de helio entre 2%-3%, a priori pareciera ser una buena medida para lograr mayor eficiencia.

### **8.3. Palancas de control**

#### **8.3.1. Sistema de Creencias**

La organización tiene el objetivo de involucrar a todos sus integrantes para que ellos la sientan como propia, conformando equipos de alto desempeño.

El sistema de creencias se apoya en:

#### **Misión:**

*“Crear experiencias únicas para todo tipo de ocasiones especiales de nuestros clientes, en base a una atención personalizada, un servicio diferencial, productos y diseños innovadores respaldadas por la calidad y durabilidad de nuestros productos”*

#### **Visión:**

*“...Ser líder a nivel nacional en el mercado de globos, elegida por empresas y particulares para cada uno de sus eventos, por sus diseños innovadores y de alta calidad, siendo reconocida por la excelencia de los productos, su alto nivel de servicio y la satisfacción de sus clientes...”*

#### **Valores:**

- Puntualidad
- Respeto
- Honestidad
- Resolución
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

#### **Credos:**

Actualmente no existe ningún documento redactado en donde se indique cuáles son las creencias y todos aquellos aspectos que la organización y sus miembros comparten en común.

#### **Cultura**

Todos los colaboradores comparten que los días de semana que no hay muchos pedidos son más relajados y es un “rito” muy importante los desayunos y meriendas ya que la empresa se los provee, pero en fines de semana donde los pedidos crecen exponencialmente y se trabaja muchos más los empleados “omiten” este rito del desayuno-merienda para enfocarse en el trabajo. Otro rito



muy importante de DS globos son los cumpleaños donde se los festeja con un “gran desayuno” y se elogia debidamente a los colaboradores. Sumado a esto, para fechas festivas como “día del trabajador” o “día del comerciante”, se realizan asados-hamburguesas para fortalecer el equipo de trabajo, con juegos y actividades.

### **Estilo de liderazgo**

En DS globos existe un liderazgo democrático-participativo ya que los gerentes se encuentran todo el tiempo predispuesto a escuchar a todos sus colaboradores para luego tomar las acciones correspondientes

El estilo de liderazgo es orientado a las personas ya que tiene la misión de desarrollar relaciones valiosas con sus empleados, las cuales potencian los equipos y fomentan un entorno de trabajo más productivo.

### **8.3.2. Sistema de control interactivo**

Las herramientas que van a dar apoyo a la organización son las siguientes:

#### **-Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Productos de buena calidad.</li><li>● Productos innovadores y personalizados.</li><li>● Respuesta rápida.</li><li>● Entrega a domicilio.</li><li>● Productos biodegradables y reutilizables.</li><li>● Servicios de pre y post venta diferenciados.</li><li>● Amplio almacén para insumos</li><li>● Buena relación con proveedores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Incremento en la demanda.</li><li>● Crecimiento del segmento mayorista post pandemia.</li><li>● Venta a otras provincias a través de plataformas digitales.</li><li>● Alianzas con otros emprendimientos de la región (relacionados con el rubro).</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>



<ul style="list-style-type: none"><li>● Contenido en las redes sujeto a la disponibilidad de eventos.</li><li>● Falta de comunicación entre las diferentes áreas ante incrementos de la demanda.</li><li>● Ausencia de controles formales.</li><li>● Problema de liquidez por compras no programadas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Escasez de helio.</li><li>● Restricciones a la importación.</li><li>● Mayores plazos de entregas de productos por parte de los proveedores.</li><li>● Productos sustitutos.</li><li>● Guerra Rusia-Ucrania.</li><li>● Inflación que impacta en la contribución marginal.</li></ul>
---	--

A raíz del análisis FODA, surgen las siguientes estrategias emergentes.

<b>Estrategias</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Creación de una imagen positiva de la organización, gracias a sus proyectos de cuidado de medio ambiente.</li><li>● Evaluar proyecto de inversión para una nueva sucursal con ubicación estratégica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Prever un stock adecuado para enfrentar los posibles faltantes de helio.</li><li>● Desarrollar paralelamente los productos sin helio ante un eventual faltante.</li><li>● Negociar con proveedores descuentos / bonificaciones por volúmenes de compra.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Capacitar al personal para que aprenda a utilizar las planillas de Excel y lograr mejor comunicación interna y respuesta en contextos de alta demanda.</li><li>● Generar contenido propio para redes sociales y destinar recursos para desarrollar un plan de marketing.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Planificar compra de insumos para responder a la demanda.</li><li>● Planificar auditorías para el mayor control de los insumos</li><li>● Implementación de un sistema de control del helio con alertas que notifique desviaciones</li></ul>



### 8.3.3. Sistema de límites

Permiten alcanzar un mejor desempeño, estableciendo límites basados en riesgos comerciales y estratégicos.

Con respecto a la conducta estratégica, DS Globos cuenta con una estructura organizacional que marca los límites formales mediante un organigrama bien definido.

Por otra parte, la empresa no cuenta con manuales de procedimientos o código de ética, pero al ser un equipo reducido, los procedimientos se transmiten con comunicación entre pares y superiores. Además, no hay límites en cuanto a la entrada y salida de los colaboradores al lugar de trabajo ya que la empresa se mueve con flexibilidad basándose en la cantidad de pedidos que tengan en el día, por lo que existe comunicación continua entre colaboradores y superiores, que permite el fácil control de asistencia.

Durante el inicio de este año la empresa se introdujo en consultorías para dar más participación a los empleados en la Misión, Visión y Valores de DS Globos, por lo que todavía se está analizando la forma de incluir a los colaboradores formalmente.

Adicionalmente, la organización cuenta con un sistema de sanciones que fue implementado recientemente por la problemática de la escasez del helio en el área de producción. Para evitar esto, los pedidos que se cargan contienen un nivel muy elevado de detalle y así poder reducir el margen de error. Sumado a esto, la encargada comunica verbalmente la importancia del cuidado de los recursos, normas de conductas actitudinales y el cumplimiento de estas.

La organización posee un Excel donde tiene previsto las sanciones por errores durante el proceso de inflado y envío de los productos. Estos errores se clasifican en equivocaciones que pueden ser rectificadas durante el turno de trabajo o equivocaciones que no, en las que el colaborador se hará cargo del costo del producto perdido o la tarifa del cadete en caso de haber cargado mal la información de un envío.

En base al análisis de la situación actual de la empresa se recomienda confeccionar un código de conducta y ética formal como herramienta e integrarlo al reglamento interno de trabajo donde se encuentren las reglas y prohibiciones explícitas.

Este reglamento abarca reglas sobre el lugar y tiempos de trabajo, jornadas de trabajo, permisos, y demás referidos con los trabajadores y también incluye prohibiciones y sanciones. Tiene que ser publicado e informar a todos los trabajadores mediante una circular interna donde se incluya el contenido del



nuevo reglamento y la fecha a partir de la cual entrará en vigor. Al final del reglamento deberá firmar cada trabajador y el representante de DS Globos.

La empresa también tiene un manual de puestos donde se detallan todas las funcionalidades de cada puesto de la empresa, en el caso de que no se haya realizado determinada tarea, se acude a estos para advertir o sancionar a la persona correspondiente.

Por último, en relación con las ventas:

- A partir de una cantidad determinada de pedidos realizados en el mes y cuando el cliente menciona una intención de compra sostenida, se le otorgan descuentos, priorizando la relación comercial.
- También, la venta de productos personalizados está limitada a una determinada cantidad debido al stock disponible de vinilo. Los pedidos con frases o logos personalizados se toman con 24 horas de anticipación.

A continuación, se ejemplifica un descriptivo de puestos para el puesto de vendedor/a:

## **Gráfico 2: Descriptivo de puestos para Vendedor/a**



	<b>Descripción y Análisis del puesto</b>		
<b>Título:</b>	Vendedor/a	<b>Superior</b>	Responsable de Ventas
<b>Descripción Genérica</b>	Realizar ventas y cargarlas, colaboración con el área de inflado y corte.		
<b>Descripción del puesto</b>			
<b>Tareas principales:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>● Atender a los clientes provenientes de los medios digitales y presencial.</li><li>● Cargar en el excel las ventas realizadas, con sus correspondientes cobranzas.</li><li>● Entregar y cobrar los pedidos del local comercial.</li><li>● Realizar el inflado de los productos (o brindar apoyo) en caso que el área de inflado lo requiera.</li><li>● Brindar apoyo al área de distribución (en caso de requerir), para brindar datos de contactos de clientes.</li><li>● Cortar, pelar y posicionar los vinilos provenientes del área de diseño.</li><li>● Controlar que el recuento físico de vinilos coincida con el del sistema.</li><li>● Realizar el cierre de caja del turno correspondiente y dejar asentada la misma.</li></ul>			
<b>Tareas secundarias:</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>● Mantener el local en condiciones para la recepción de los clientes y para su uso diario.</li><li>● Realizar anotaciones sobre los productos inflados por cada tubo.</li><li>● Buscar combinaciones óptimas que potencien las ventas y enviarlas por fotos al área de marketing.</li></ul>			
<b>Análisis del puesto</b>			
Requisitos intelectuales	<ul style="list-style-type: none"><li>● Escolaridad: secundario completo.</li><li>● Experiencia en ventas, no menor a 1 año.</li><li>● Aptitudes: Vocación de servicio y predisposición en la atención al público. Trabajo en equipo. Proactividad.</li><li>● Iniciativa requerida: Soluciones rápidas y de asesoramiento al cliente. Orientación al detalle y mejora continua.</li></ul>		
Requisitos Físicos	<ul style="list-style-type: none"><li>● Esfuerzo Físico: eventual en la manipulación de tubos.</li></ul>		
Responsabilidades Adquiridas	<ul style="list-style-type: none"><li>● Material, herramientas y equipo: tanques de helio y planchas de vinilo, minimizar desperdicios de insumos.</li><li>● Manejo de dinero: cobrar y rendir a caja.</li><li>● Cuento de inflado: presentación por tubo.</li></ul>		
Condiciones de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>● Condiciones de trabajo: normal, de local comercial.</li></ul>		

Fuente: Elaboración propia.



### ANÁLISIS VRIO – DS GLOBOS:

Factores	Valo r	Raro	Inimitabl e	Organizativ o	Ventaja / Desventaja
Ubicación del local	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Marca	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva
Capital Relacional	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Capital humano	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
Cartera de Clientes	SI	NO	SI	SI	Ventaja Competitiva sin explotar
Experiencia de Negocio	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva sin explotar
Calidad del Servicio	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva sin explotar

Fuente: elaboración propia.

#### 8.3.4. Sistema de control y diagnóstico:

Estos son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada. Las variables críticas de rendimientos definidas para DS globos son las siguientes:



- Tiempo de entrega
- Calidad
- Satisfacción del cliente
- Uso de los recursos

Debido a que el helio es un recurso natural hay escasez en el mundo que la empresa trata de forma muy rigurosa el consumo de dicho material. Para poder lograr esto, se hace necesario diferentes cursos de acciones como las desarrolladas posteriormente.

Que cada persona que realice el proceso de inflado de globos deberá fijarse en la medida correspondiente de helio de cada globo y este no explote, controlar que este bien cerrado el tanque de helio (porque puede tener pérdidas), medir la cantidad de helio cuando llega el tubo (lo que indica el remito) y para cada globo que se infle, se deberá cargar la cantidad de helio utilizado, para analizar a posteriori las desviaciones y tomar medidas correctivas.

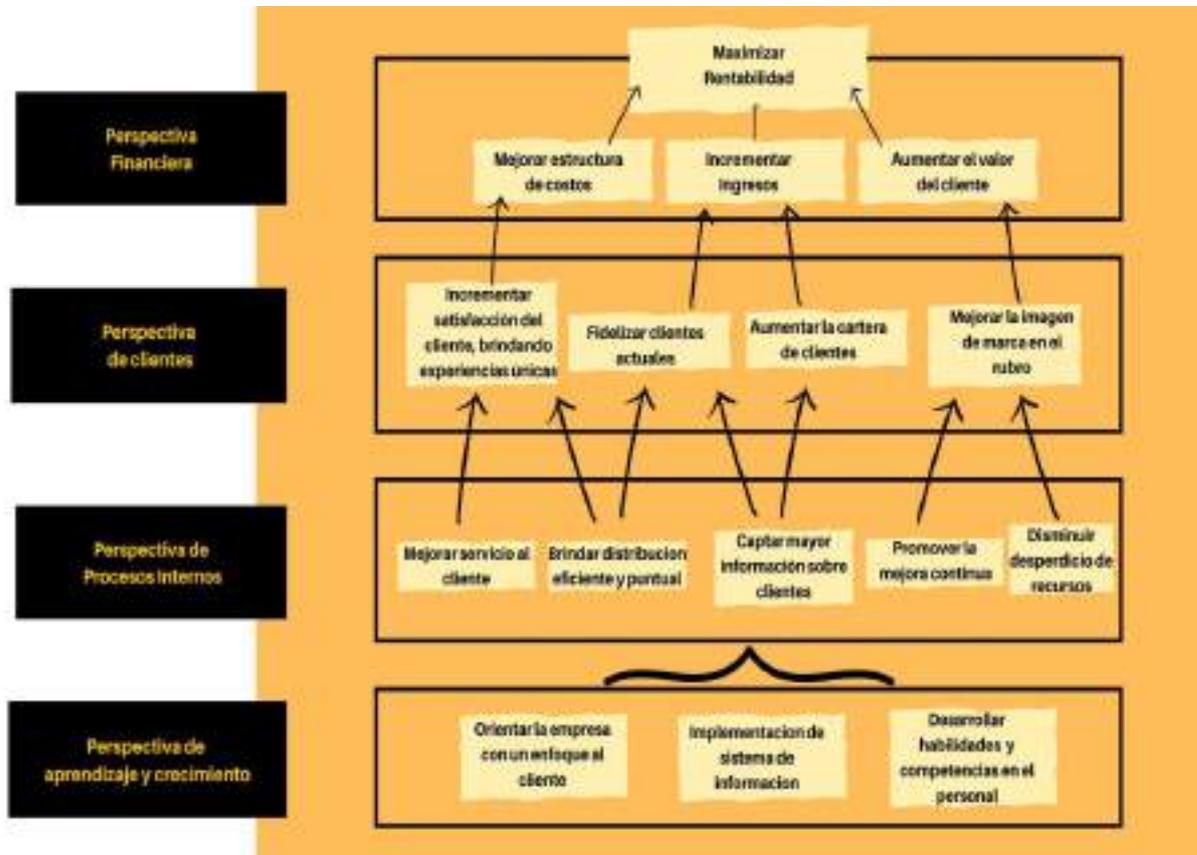
Para una mejor administración del helio, cada persona que interviene en el proceso de inflado tiene asignado un tubo de este material (que solo dicha persona puede utilizarlo). De las entrevistas realizadas a los empleados de DS globos se pudo analizar que cada dos semanas se evalúa las desviaciones del helio empleados y se tienen reuniones para proponer mejoras.

## 9. MAPA ESTRATÉGICO

### Visión:

*“...Ser líder a nivel nacional en el mercado de globos, elegida por empresas y particulares para cada uno de sus eventos, por sus diseños innovadores y de alta calidad, siendo reconocida por la excelencia de los productos, su alto nivel de servicio y la satisfacción de sus clientes...”*

### Gráfico 3: Mapa estratégico de DS Globos



Fuente: Elaboración propia.



## 10. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	Obj estratégico	Indice	Formula	Meta	Iniciativa
<b>Perspectiva Financiera</b>	Maximizar Rentabilidad	ROA ROE EBITDA vs ppto	UN/AT UN/PN	ROA y ROE 20% LVar nunca sea negativa	
	Mejorar estructura de costos	%CMV %CMO %Cproducc %Clogis	(Costos/ CT) + 100	Disminuir costos en 7%	
	Incrementar Ingresos	Var de Ventas vs Ppto	(VtaP-Vta R)/VtaP	Incrementar Ing en un 7%	
	Aumentar el valor del cliente	Valor promedio del cliente (CV)	Valor Prom Compra + Tasa Frec Compra	Incrementar Ing en un 7%	
	Obj estratégico	Indice	Formula	Meta	Iniciativa
<b>Perspectiva Clientes</b>	Incrementar satisfacción del cliente, brindando experiencias únicas	Satisfacción del cliente	Promotores- Detractores	Aumentar Promotores 5% mensual	Incentivar la recomendación a 3ros
	Fidelizar clientes actuales	Fidelidad	n° ByB canjeados/n° ByB otorgados	Incrementar n° clientes m 5% mensual	Realizar la visualización de la marca en eventos públicos
	Aumentar la cartera de clientes	Incremento de la cartera clientes	Clientes P1/ Clientes P0	Aumentar 2% mensual la cartera clientes	Desarrollar campañas de compromiso social
	Mejorar la imagen de marca en el rubro	Probabilidad de recomendación	Clientes recomendados / clientes nuevos	>= 10% de clientes recomendados	
	Obj estratégico	Indice	Formula	Meta	Iniciativa
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>	Mejorar servicio al cliente	Puntuac. publica del servicio de ventas	Reseñas positivas/ Reseñas Totales	Mantener 5 puntos en "Google"	Desarrollo de actividades que promuevan una cultura enfocada al cliente
	Brindar distribución eficiente y puntual	Precisión de la preparación	(Pedidos sin errores/ Total de pedidos) + 100	Pedidos correctos >= 96%	
	Promover la mejora continua	Eficiencia global del equipo de trabajo	Σ errores / Total de pedidos	Σ Errores <= 3%	Implementar mayor control en las operaciones de inflado y distribución
	Disminuir desperdicio de recursos	tasa de control de globos defectuosos	Globos defectuosos/ Globos controlados	Reducir el desperdicio de globos y helio un 1% promedio	
	Obj estratégico	Indice	Formula	Meta	Iniciativa
<b>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento</b>	Orientar la empresa con un enfoque al cliente	tasa quejas en función a ventas realizadas	n° de quejas/ n° ventas totales	<= 1%	Formación del personal con capacitaciones
	Implementar sist de información	Ratio clientes activos	clientes activos/ total de clientes	>= 75%	Vincular la meta con un sistema de incentivos- sanciones
	Desarrollar habilidades y competencias del personal	Tasa concreción de ventas	Ventas concretadas/ consultas realizadas	Aumentar ventas mensuales en 5%	



### 11. Matriz de vinculación de objetivos estratégicos con iniciativas estratégicas:

Las Iniciativas estratégicas que surgieron del cuadro de mando integral fueron las siguientes:

1. Incentivar la recomendación de terceros
2. Realzar la visualización de la marca en eventos públicos
3. Desarrollar campañas de compromiso social
4. Desarrollo de actividades que promuevan una cultura enfocada al cliente.
5. Implementar mayor control en las operaciones de inflado y distribución
6. Formación del personal con capacitaciones en ventas.
7. Vincular la meta con un sistema de incentivos y sanciones.

**Gráfico 4: Matriz de vinculación de objetivos estratégicos con iniciativas estratégicas**

			Iniciativas								
			1	2	3	4	5	6	7		
Objetivos estratégicos	Financiera	Objetivos	1					X			
			2					X		X	
			3		X					X	
			4	X	X						
	Clientes	Objetivos	1			X	X			X	
			2		X		X			X	
			3	X							
			4		X	X					
	Procesos internos	Objetivos	1				X			X	
			2					X	X		
			3					X	X	X	
			4					X			
	Aprendizaje y crecimiento	Objetivos	1				X			X	
			2					X		X	
			3						X		

Fuente: Elaboración propia.



Se puede observar que el objetivo n°3 de la perspectiva de clientes, el n°4 de la perspectiva de procesos internos y el n°3 de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no tienen relación con más de dos iniciativas estratégicas, lo que podría significar una reevaluación de esos objetivos.

Por otro lado, se puede diferenciar que las iniciativas 5 y 6 son las que más objetivos abarcan, siendo cruciales para el mejoramiento de la empresa, teniendo en cuenta que DS Globos es una empresa enfocada al cliente.

## 12. ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS:

**Gráfico 5: Presupuestos elaborados para DS Globos**

EERR Maestro		EERR Flexible		EERR Real	
INGRESOS	\$ 9,237,350.00	INGRESOS	\$ 10,846,250.00	INGRESOS	\$ 11,543,250.00
CPTYVA	\$ 6,269,938.88	CPTYVA	\$ 7,263,879.47	CPTYVA	\$ 7,494,000.47
U BRUTA	\$ 2,967,411.12	U BRUTA	\$ 3,582,370.53	U BRUTA	\$ 4,049,249.53
COSTOS NR	\$ 2,211,867.50	COSTOS NR	\$ 2,292,312.50	COSTOS NR	\$ 2,327,162.50
RO	\$ 755,543.62	RO	\$ 1,290,058.03	RO	\$ 1,722,087.03
Favor.		534,514.42		432,028.99	Favor.
		<b>Variacion Volumen</b>		<b>Variacion Presupuesto</b>	
		<b>Variacion Total</b>	<b>966,543.41</b>		

Variación Volumen PM		Variación Volumen F		Variación Volumen Real	
				91.48	\$ 1,013,628.01
102.58	\$ 1,015,428.50	91.48	\$ 905,520.01	<b>Variacion Presupuesto</b>	
					\$ 39,000.00

Fuente: Elaboración propia.



### 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

A partir del relevamiento y análisis de los datos de la empresa DS Tienda de Globos, se puede concluir que la empresa se encuentra bien ubicada en cuanto a la profesionalización de los procesos, y cuenta con los recursos para enfrentar implementaciones nuevas que lleven a la mejora continua tanto de la calidad del servicio como la mejor utilización de los recursos.

Ds Tienda de Globos, es una empresa que cuenta con formalizaciones de la arquitectura organizacional tales como:

- Organigrama definido
- Sistema de información implementado con Excel.
- Sistema de evaluación en las áreas de producción, distribución y ventas.

La empresa tiene un sistema de creencias muy arraigado, basándose en la satisfacción con atención personalizada y servicio diferencial.

En cuanto a los presupuestos, se puede decir que DS se encuentra en una buena posición ya que tanto la variación volumen como la variación presupuesta son favorables lo que implica que las cantidades vendidas reales fueron superiores a las estimadas.

Por otro lado, Se propusieron herramientas para dar apoyo al sistema de control interactivo, haciendo un análisis FODA y sacando de este las siguientes estrategias emergentes:

**FO:** Creación de una imagen positiva de la organización, mediante proyectos de cuidado de medio ambiente. Evaluar proyecto de inversión para una nueva sucursal.

**FA:** Prever un stock adecuado para enfrentar los posibles faltantes de helio. Desarrollar productos sin helio ante un eventual faltante.

**DO:** Capacitar al personal para la mejor utilización de las planillas de Excel y lograr mejor comunicación interna. Generar contenido propio para redes sociales y destinar recursos para desarrollar un plan de marketing.

**DA:** Planificar compra de insumos para responder a la demanda. Planificar auditorías para el mayor control de los insumos Implementación de un sistema de control del helio con alertas que notifique desviaciones.

Por otro lado, se confeccionó un mapa estratégico para ofrecer una visión del conjunto de los objetivos y acciones empresariales y se pudieron identificar las siguientes iniciativas a seguir que son recomendables para la gestión de la empresa:



---

### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Formación del personal con capacitaciones en ventas.
- Vincular la meta con un sistema de incentivos y sanciones.

### Perspectiva de procesos internos

- Desarrollo de actividades que promuevan una cultura enfocada al cliente.
- Implementar mayor control en las operaciones de inflado y distribución

### Perspectiva de clientes

- Incentivar la recomendación de terceros
- Realzar la visualización de la marca en eventos públicos
- Desarrollar campañas de compromiso social

Todas estas iniciativas tienen el fin común de maximizar la rentabilidad, haciendo mejoras en la estructura de costos, incrementar ingresos y aumentar el valor del cliente.



---

## 15. BIBLIOGRAFÍA:

- i. El Economista (2022) “*El mundo se enfrenta a una nueva escasez de helio*” El Economista.es: <https://www.economista.es/industria/noticias/11791172/05/22/Se-acabo-la-fiesta-el-mundo-se-enfrenta-a-una-nueva-escasez-de-helio.html>
- ii. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). “*Metodología de la Investigación*”. México: McGraw-Hill Education.
- iii. Mintzberg, H. (1989). “*Mintzberg y la dirección*”. Editorial Diaz de Santos SA, España.
- iv. Render, B. (2012). “*Métodos cuantitativos para los negocios*”. México DF, México: Pearson.
- v. Simons, R. (2008). “*Palancas de Control*”. Editorial Temas grupo.
- vi. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strichland, A. (2012). “*Administración Estratégica – Teoría y Casos*” . Editorial Mcgraw Hill n°18, México.



## 16. APÉNDICE:

### Entrevista estructurada- Preguntas sobre la Arquitectura organizacional

**Diseño organizacional:** conjunto de puestos, tareas, roles, funciones

- 1- ¿Cómo es la estructura formal de la organización?
- 2- ¿La organización cuenta con un manual de funciones?
- 3- ¿La organización cuenta con un manual de procedimientos?

#### **Sistema de información clave**

- 1- ¿La empresa tiene un sistema de gestión integrado? ¿En qué procesos de la empresa se utiliza dicho sistema de información?
- 2- ¿Tiene en mente la implantación de un sistema de gestión? ¿Cuál?
- 3- ¿El sistema está parametrizado para gestionar las variables críticas del negocio?

#### **Sistema de evaluación de desempeño y sistema de incentivos**

- 1- ¿Se realiza actualmente en la empresa un proceso de evaluación del desempeño?
- 2- ¿Qué sistema de incentivos ofrece actualmente de DS Globos?

#### **Estrategia**

- 1- ¿La organización cuenta con un plan estratégico formulado y formalizado? De ser así, ¿cuál es su misión, visión y valores?



<b>FICHA DE OBSERVACION DEL SCG DE DS</b>							
<b>Empleado/Gerente evaluado:</b>							
<b>Area evaluada:</b>							
<b>Fecha:</b>		<b>Año:</b>	<b>Mes:</b>	<b>Día:</b>	<b>Duración:</b>		
<b>Observador:</b>							
<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Cuenta con misión, visión, valores definidos y claros						
2	Valores arraigados						
3	Están definidos los factores claves de éxito						
4	Cultura organizacional fuerte						
<b>ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Tienen KPI's definidos por área						
2	Existe organigrama representativo						
3	Posee sistema de información						
4	Posee sistema de evaluación						
5	Posee sistema de incentivos						
<b>SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>		<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Cada área delimita y controla sus funciones						
2	Posee sistema de control de gestión						
3	Existe un reglamento de conducta y ética						
4	Se controla el manejo de los recursos						
5	Presentan informes semanales de cada área para comparar con estándares establecidos						
6	Reuniones gerenciales para control de rds						

Fuente. Elaboración propia en Excel