



CG - CLIMATIZACIÓN

Integrantes:

- Alexander Franco
- Antolini Fabrizio
- Bichara Agustin
- Gómez Agustin
- Peralta Manuel

Docente a cargo:

Lic. Medina Marcelo



INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	5
METODOLOGÍA	5
MARCO TEÓRICO	6
ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL	8
DISEÑO ORGANIZACIONAL	8
SISTEMA DE INFORMACIÓN	10
SISTEMA DE INCENTIVOS	10
ANÁLISIS DE LAS PALANCAS DE CONTROL	11
SISTEMA DE CREENCIAS	11
SISTEMA DE LÍMITES	11
SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO	11
SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO	12
ANÁLISIS FODA	13
CENTROS DE RESPONSABILIDAD	15
MAPA ESTRATÉGICO	15
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	17
CONCLUSIÓN	20
BIBLIOGRAFÍA	20
APÉNDICE	21



RESUMEN

Como estudiantes de la materia Control de Gestión, perteneciente al plan de estudio de la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional Tucumán, realizamos el presente trabajo a los efectos de poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el cursado.

Para el mismo se usó una metodología de investigación cualitativa utilizando como herramientas principales la observación directa y las entrevistas para recolectar información que nos permitió identificar las dificultades de la empresa bajo estudio en el ámbito del control de gestión y realizar un análisis de la arquitectura organizacional, las palancas de control, centro de responsabilidad para finalmente proponer como herramienta para la implantación de la estrategia un mapa estratégico y un cuadro de mando integral que se expone en el contenido de este trabajo.

Palabras claves: Control de Gestión - CMI - Arquitectura organizacional - Palancas de Control

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las PYMEs representan el 70% de la generación de empleo y constituyen la mitad del Producto Bruto Interno de Argentina. Esto refleja el grado de importancia y el peso que tienen en las economías capitalistas modernas. El clima que predomina en el NOA es el subtropical y seco. Por lo que las PYMEs dedicadas a la venta de repuestos y equipamiento de refrigeración y aires acondicionados son muy importantes para contribuir a la calidad de vida en esta región. Resulta vital lograr una gestión eficiente de sus actividades para poder permanecer en el tiempo.

CG-Climatización es una empresa familiar que opera desde el año 2005. Se dedica al rubro de la refrigeración, climatización, cálculos y proyectos para grandes obras. Proveen equipamiento, accesorios, repuestos y servicios postventa a todo el rubro. La empresa cuenta con 3 sucursales que están localizadas en la provincia de Tucumán (incluida la Casa Central), y 2 sucursales en las provincias de Salta y Jujuy.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante el transcurso del año 2019, "CG-Climatización" atravesó un crecimiento exponencial en sus operaciones, ya que además de la venta minorista, incorporó otros productos y servicios, tales como equipos de



refrigeración. La empresa logró convertirse en distribuidor de la marca York, referente del mercado. Esto le permitió ampliar su modelo de negocio a licitaciones de equipamiento comercial para grandes obras en el sector público y privado. En consecuencia, hubo un aumento considerable de su cartera de clientes.

En relación a lo descrito anteriormente, se identifican dos problemas centrales: uno relativo a la capacidad de la empresa. Y otro, vinculado a la formalización de la misión, visión, valores y la arquitectura organizacional.

A continuación, se detalla con más profundidad dichos problemas:

1. Capacidad de la empresa:

Se evidencio en la empresa una insuficiencia en la capacidad para poder solventar este crecimiento acelerado en sus operaciones, en relación a la infraestructura y al personal disponible.

Con respecto a la infraestructura, la empresa aglomera el depósito central, las oficinas administrativas y un local comercial en una misma ubicación, a la cual denomina Casa Central. Desde ahí centralizaba la mayoría de las decisiones y sucedían las operaciones más importantes de la empresa. Ante el crecimiento de las operaciones diarias, el depósito y las oficinas administrativas comenzaron a sobrepasarse. Por ejemplo, falta de espacio en el depósito, lentitud en la carga y descarga e incomodidad en las oficinas administrativas.

Este problema fue parcialmente solucionado por los directivos mudando las oficinas administrativas y el depósito a una nueva ubicación, pero lo que todavía la empresa no logró solucionar es la falta de personal administrativo.

2. Misión, Visión y valores - Arquitectura organizacional.

En cuanto a su diseño organizacional, el organigrama que la empresa posee no refleja la situación actual de "CG". Además de esto, no cuenta con la formalización de los manuales que detallen las tareas y procedimientos que deben llevar a cabo cada uno de los colaboradores. A pesar de ello, los empleados saben qué tareas deben realizar, cómo hacerlo y a quién deben dirigirse en el caso de que surja un problema, pero supone un inconveniente cuando se realiza la capacitación a un nuevo empleado.

A su vez, la organización no cuenta con una definición formal de su misión, visión y valores. Estos tres elementos fundamentales se encuentran vagamente desarrollados en la directiva de la empresa.

Otra consecuencia significativa que trajo el crecimiento abrupto de la empresa es que los dueños tuvieron que enfocar gran parte de su tiempo a tareas administrativas, descuidando aspectos claves de la planeación estratégica, lo cual consideramos sumamente importante para el desarrollo de la organización.



PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo es la arquitectura organizacional de la empresa “CG-Climatización”?
- ¿Cómo es el sistema de control gerencial en la empresa “CG-Climatización”?
- ¿Cuáles son los centros de responsabilidad de la empresa y cómo se clasifican?
- ¿Qué herramientas utiliza la empresa para llevar a cabo la gestión de la empresa?
- ¿Qué sistemas de información posee la empresa? ¿Cómo se vincula con las operaciones diarias de la empresa?

OBJETIVO GENERAL

El objetivo del presente trabajo es evaluar el control de gestión de la empresa recabando información resumida de los datos para la toma de decisiones de manera que resulte útil, oportuna y eficaz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir las palancas de control de “CG-Climatización”
- Identificar y caracterizar las variables críticas de rendimiento de la organización.
- Identificar los centros de responsabilidad de la empresa
- Desarrollar un cuadro de mando integral para los directivos de la empresa
- Analizar el contexto interno y externo de “CG-Climatización”

METODOLOGÍA

Sampieri (2018), explica que el diseño de investigación que implica resolver problemáticas de diferentes índoles, basados en identificar una problemática, la elaboración de un plan, su implementación y evaluación, así como la generación de realimentación es el diseño de investigación-acción de la ruta cualitativa. Este enfoque se fundamenta en el paradigma interpretativo.

Técnicas de recolección de datos:

- Entrevista
- Observación
- Anotaciones



- Documentos

Se realizaron varias entrevistas de carácter semiestructurado con los directivos de la empresa en donde se abordaron diversos temas relevantes para el control de gestión. Una de estas fue Esto permite conocer cómo funciona la empresa e identificar posibles fallas en su funcionamiento.

MARCO TEÓRICO

El marco que brinda sustento teórico a este trabajo de campo es el **Control de Gestión** que son técnicas que facilitan la implantación de la estrategia. Pérez-Cavallo Veiga (2013) definen al control de gestión como “la función por la cual la dirección asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”. Este se encuentra enmarcado de un **sistema** al cual en su conjunto lo podemos definir según Robert Anthony (2008) como “conjunto de herramientas, técnicas y procedimientos que tienen como propósito fundamental influir en el comportamiento de las personas para implementar la estrategia (alineación). El control de gestión está compuesto por seis actividades: 1) planificación, 2) coordinación, 3) Comunicación, 4) evaluación, 5) decisión y 6) Influencia.

El proceso de estrategia está conformado por dos partes, una de ellas es la formulación de la estrategia y el segundo es la implementación de la estrategia. La herramienta que permite llevar a cabo la implementación de la estrategia son los **procesos de avances** que está compuesto por cuatro elementos: 1) la estructura de la organización, que está relacionado con las funciones, las relaciones de subordinación y la división de responsabilidades. 2) La cultura se refiere al conjunto de creencias compartidas de la organización. 3) El control de gestión. 4) La administración de Recursos humanos, que se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despidos de los empleados.

Para llevar a cabo el análisis de la **arquitectura organizacional** de “CG-CLIMATIZACIÓN”, la debemos definir como el conjunto de elementos organizacionales que describen a la empresa y se relacionan entre sí garantizando la alineación desde los niveles más altos hasta los más bajos, con el fin de optimizar la generación de productos y servicios que conforman la propuesta de valor entregada a los clientes. Dentro de la arquitectura nos encontramos con el diseño organizacional (puestos, tareas) el sistema de información y el sistema de evaluación de desempeño e iniciativas.

Otra de las herramientas utilizada en este trabajo de campo es el estudio de las **palancas de control** y que según Simons (1998) es importante tener un conocimiento y análisis para poder llevar a cabo la implementación de la



estrategia, ya que cada una de estas es vital ya que influyen en la probabilidad de alcanzar las metas. Existen cuatro palancas:

1. **Sistema de creencias:** que según Robert Simons(1998) “es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten”
2. **Sistema de límites:** estos establecen límites tanto comerciales como estratégicos, basado en los riesgos que la empresa está dispuesta a correr. Un elemento que se encuentra muy relacionado con los sistemas de límites es los sistema de sanciones de la empresa, ya que estos deben apoyar y complementar.
3. **Sistema de control y diagnóstico:** según Robert Simons (1998) “son la columna vertebral del control administrativo tradicional, están diseñados para asegurar el logro de metas predecibles”. Estos sistemas tienen tres características principales, 1) la capacidad de medir los resultados, 2) la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden comparar los resultados reales y 3) la capacidad de corregir las desviaciones de las normas. También es importante en este sistema identificar las variables críticas de rendimientos que sean correctas para la empresa y las metas asociadas con esta estrategia.
4. **Sistema de control interactivo:** estos según Simons (1998), “estimulan la búsqueda y el aprendizaje, permitiendo que surjan nuevas estrategias en la medida que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y las amenazas percibidas”. También son útiles para crear redes interactivas en tareas que requieren del involucramiento de personas o unidades de trabajo distintas con el objetivo de romper con las líneas de mando tradicionales y permitir que el conocimiento acumulado fluya sin rigidez por toda la organización. Una herramienta muy importante dentro del sistema son las reuniones de avance estratégico ya que la principal característica es que tiene que ser compartida por todos dentro de la organización.

Además, Anthony (2008) define a los **centros de responsabilidad** como “una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Cada uno representado por un recuadro del organigrama”. Estos se pueden clasificar en distintos tipos de centros:

- Centros de ingreso.
- Centros de gastos, que a su vez tienen dos clases: mensurables (se miden en términos monetarios, físicos) y discrecionales (se divide en centros administrativos y de apoyo, investigación y desarrollo, marketing).



Según Kaplan y Norton (2009), podemos ver al cuadro de mando integral como una herramienta de gestión integral. Esta fue evolucionando a lo largo del tiempo, al comienzo surgió como un sistema meramente de medición del desempeño, con el correr de los años se transformó en un sistema de gestión estratégica hasta llegar a la gestión integral. Esta herramienta es utilizada por las empresas para gestionar la estrategia a largo plazo, utilizando para llevar a cabo según Kaplan y Norton “ 1)Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, 4) Aumentar el Feedback y formación estratégica.

El CMI está compuesto por cuatro perspectivas, una financiera, del cliente, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se deben comunicar a través de toda la organización ya que esto permite indicar a todos a todos los empleados los objetivos críticos que se deben alcanzar para poder tener éxito, además de que permite establecer un diálogo entre todas las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del consejo.

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Luego de la recolección de datos, se procedió a la transcripción de anotaciones, grabaciones y observaciones obtenidas de la aplicación de las diferentes técnicas de recolección, para poder analizarlas y obtener información.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Debido a los momentos de expansión que la empresa está pasando, principalmente en su estructura, no cuenta con un organigrama actualizado y formalizado. Antes de empezar con este proceso de crecimiento, el organigrama, era impreso y se pegaba en las paredes de todas las áreas de trabajo de la empresa, con el fin de comunicar la estructura. Gracias a esta formalización y comunicación, los trabajadores de la empresa saben quiénes son los superiores y quienes son los subordinados, además de saber a quién deben dirigirse en caso que surjan problemas operativos. Hoy en día este organigrama fue retirado ya que quedó obsoleto debido a las modificaciones que se empezaron a dar en la estructura. Actualmente la empresa cuenta con 31 empleados. Está compuesta por los socios que son miembros de la familia(SRL), un gerente general, una gerencia de compras, un gerente administrativo y un gerente de



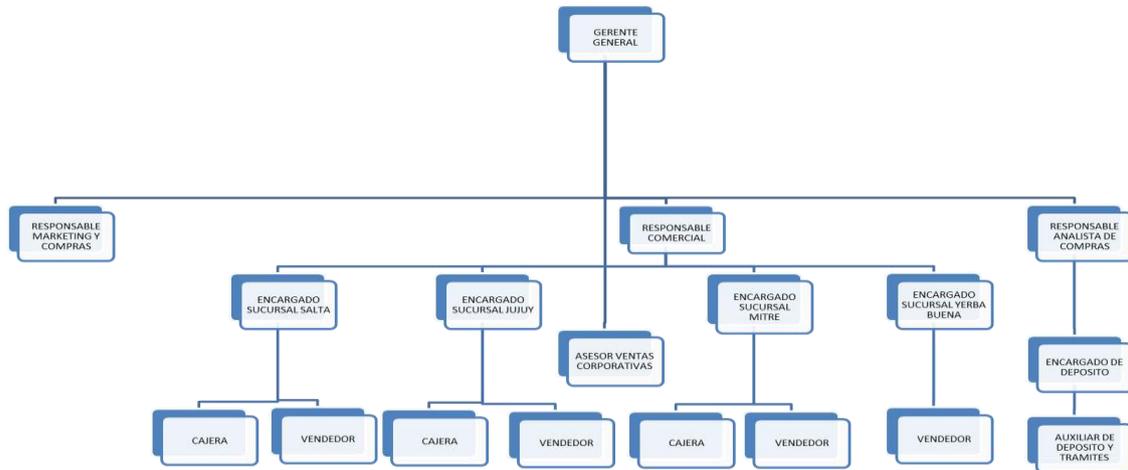
ventas y depósito, a su vez existe un encargado de las sucursales que se encarga de los vendedores y cajeros de las sucursales.

Según la gerencia los empleados saben que puestos cubren y saben bien cuáles son sus funciones a pesar de que no existe en la actualidad un manual de funciones y procedimientos que esté formalizado dentro de la empresa. Cuando existe la incorporación de un nuevo empleado, la inducción se lleva a cabo por algunos empleados que ya conocen las funciones. A la hora de contratar vendedores uno de los requisitos que se solicita es que tengan cierta experiencia comprobable en el puesto, pero se brinda una capacitación en aspectos técnicos para la venta de repuestos.

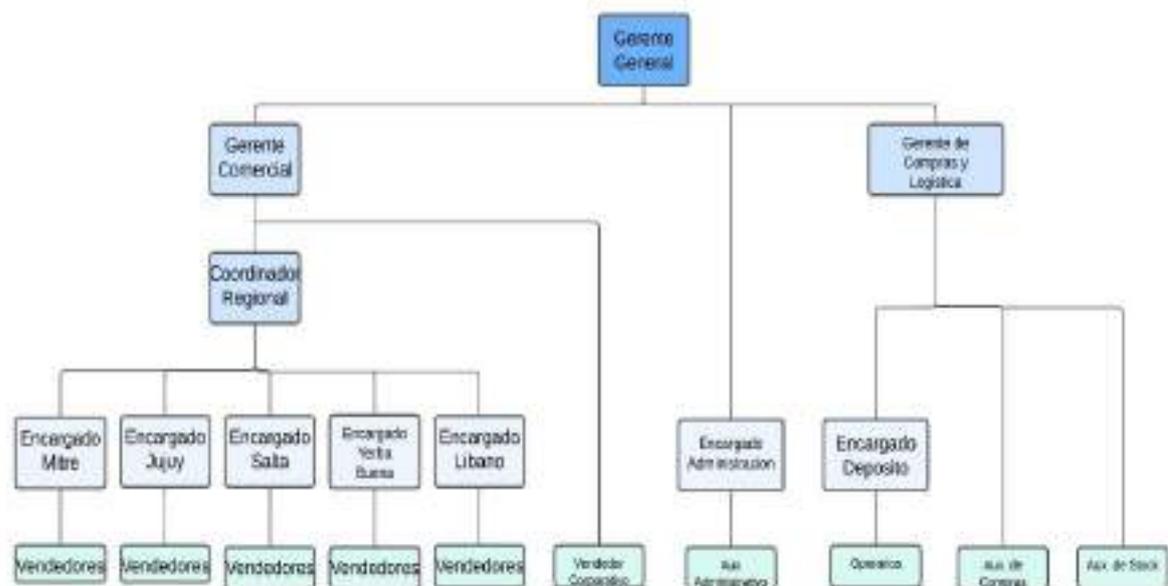
Las capacitaciones dentro de la organización se realizan por sucursales, es decir, a los empleados de cada una de ellas se les designa un tema, estos lo organizan y estructuran la capacitación para su sucursal, como retroalimentación se utilizan las preguntas que surgen desde otras sucursales.

La empresa se encuentra trabajando en un manual de procedimientos a través de reuniones grupales, en donde una de los empleados expone determinada función y se va creando una base de conocimiento.

Lo que sí existe en la empresa es un código de conductas y sanciones además de reglas y prohibiciones en donde los empleados tienen en claro lo que deben hacer y lo que no deben hacer. Este código es dado a conocer a los empleados apenas ingresan a la empresa y es firmado para dejar sentado que leyeron y están al tanto de las posibles consecuencias por actos inapropiados en la empresa.



FUENTE: CG- CLIMATIZACIÓN - 2019



FUENTE: ORGANIGRAMA RELEVADO DESPUÉS DE LA ENTREVISTA

SISTEMA DE INFORMACIÓN

La empresa posee un nuevo sistema de información que se implementó hace unos pocos años. Antes de empezar con la expansión, utilizaban un sistema que de a poco fue quedando obsoleto en la empresa ya que no lograba cubrir todas las operaciones de la empresa y no actualizaba los precios de manera oportuna a todas las sucursales.



Este nuevo sistema le permitió a la empresa integrar todas las operaciones que realiza. Los gerentes consideran que a pesar de ser un sistema bastante completo, termina siendo complejo en algunos casos, ya que por ejemplo necesitan una persona que simplifique los datos para poder emitir reportes que faciliten la toma de decisiones. Este sistema es de tipo enlatado pero le permite ir modificándolo o agregando módulos para que se adecue a sus operaciones. Esta fue adquirida a una empresa tucumana.

También utilizan Excel como sistema de información para generar datos y llevar control de las operaciones. Consideran que nunca podrán dejar de utilizar este software ya que les parece sumamente útil.

SISTEMA DE INCENTIVOS

La empresa hoy en día no cuenta con un sistema de incentivos monetarios. Los empleados que se encuentran en las sucursales de venta, tanto vendedores como el encargado reciben como salario una parte fija y una pequeña parte variable por llegar al objetivo de ventas por sucursal. Las personas que trabajan en la parte administrativa reciben solamente un salario fijo.

Lo que sí posee la empresa es cierta flexibilidad con cuestiones personales de los empleados, en cuanto a horarios o ausentismo. Se trata de mantener un clima familiar.

ANÁLISIS DE LAS PALANCAS DE CONTROL

SISTEMA DE CREENCIAS

Por el momento la empresa no cuenta con una misión, visión y valores formalizados, esta se encuentra idealizada por la familia, pero no comunicada al personal. A pesar de esto, se encuentran trabajando en forma conjunta con los empleados a través de reuniones mensuales grupales, que empezaron siendo de directivos y ahora fueron incorporando a empleados, la búsqueda de una misión, visión y valores en los cuales todos los empleados se sientan identificados y que sea el reflejo de la organización hacia afuera.

Dentro de la empresa se celebran cumpleaños de los empleados en las sucursales, también se están realizando asados en los depósitos para compartir. Además, poseen un código de vestimenta, en donde todos deben usar la ropa provista por la empresa que tiene la identificación de la marca.

SISTEMA DE LÍMITES

La empresa cuenta con algunos límites comerciales, como por ejemplo, un código de conducta y ética así como reglas y prohibiciones escritas, que según los gerentes se encuentran comunicadas desde el primer momento que



ingresa el empleado a la empresa. Pero esta no cuenta con manuales de procedimientos y funciones, organigramas formalizados, cada uno de estos elementos se encuentran de manera implícita.

En cuanto a los límites estratégicos, la empresa opera en un mercado B2C, ya que realiza ventas de repuestos de lavarropas, heladeras, aires acondicionados, cámaras frigoríficas, equipamiento comercial (heladera, freezer, sierras carniceras hasta accesorios de panadería) a consumidores finales, y además, opera en el mercado B2B, ya que vende equipos de refrigeración a grandes empresas del NOA (Arcor, Scania, Cencosud, Santista, bancos), además participan en las licitaciones de distintas obras, tanto en la parte pública como en la parte privada.

Cuando nos referimos al mercado B2B por medio de licitaciones, no solo realizan la venta del equipo, sino que también ofrecen el cálculo y diagramado del proyecto, la instalación de los equipos de refrigeración, logística y grúa (lo tercerizan). En el caso del mercado B2C, solo realizan la venta de los equipos, no hacen colocación de estos ya que consideran que no poseen personal que pueda llevar a cabo este servicio, pero si realizan recomendaciones de personas que pueden realizar la instalación de los equipos.

SISTEMA DE CONTROL Y DIAGNÓSTICO

La empresa, en estos momentos, solo cuenta con un presupuesto en el área de compras, ya que la misma es considerada una unidad crítica para los dueños. Recién en estos momentos se está empezando a establecer algunas métricas para medir el rendimiento de algunas variables para realizar el posterior control.

Los directivos, en los inicios de la empresa, comenzaron un análisis FODA que quedó incompleto, pero además de esto no posee ninguna otra herramienta.

Indicadores

A continuación se presentan los KPI vigentes que se utilizan para monitorear el área comercial:

- **Ventas mensual contra objetivo:** se trata de mostrar la facturación comparando contra el objetivo planteado, además de la cantidad de comprobantes emitidos en el periodo.
- **Venta mensual por categoría de cliente:** se compara la facturación por tipo de cliente.
- **Venta mensual por cliente:** aquí se muestran los primeros 20 clientes por ventas, sin distinción, que por lo general concentran el 50% de las ventas.
- **Ventas mensual por subrubro:** se mostrará el 80/20 (el 20% de los prod. acaparan el 80% de las ventas) de los subrubros vendidos
- **Ventas mensual por familia/rubro:** se mostrarán las ventas por familia



SISTEMA DE CONTROL INTERACTIVO

En el relevamiento realizado se observa que la empresa no tiene formalizado este sistema, pero sí de manera informal se realizan reuniones entre los miembros de la dirección para definir y analizar estrategias a llevar a cabo en el futuro, examinar el cumplimiento de los objetivos y consolidar los planes de acción. Además, cabe resaltar, que se está evaluando la posibilidad de incluir las opiniones y las posibles propuestas de miembros que no sean parte de la dirección de la empresa.

Sus principales competidores son RN en las licitaciones, y en las ventas por menor se visualizan 2 grandes competidores.

Su estrategia es la diferenciación por medio de un asesoramiento especializado por parte de sus vendedores que cuentan con conocimientos técnicos del rubro, brindando de esta manera una atención de calidad y un gran nivel de inventarios, buscando ofrecer buenos precios y disponibilidad de los productos con el cual poder brindar soluciones integrales a sus clientes.

ANALISIS FODA

<u>Fortalezas</u> <ul style="list-style-type: none">● Alianza estratégica con la marca York.● Nuevo centro de logística.● Conocimiento amplio de la industria.● Amplios recursos financieros para expandir el negocio.	<u>Oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none">● Apertura de nuevos locales en otras provincias del país.● Posibilidad de nuevas alianzas estratégicas con otras marcas.● Aumento de las ventas online.● Redes sociales
<u>Debilidades</u> <ul style="list-style-type: none">● Falta de estructuración de procesos.● Insuficiente personal en temporada alta de ventas.● Falta de un plan de marketing concreto.● Ventas estacionarias.● Costos fijos altos	<u>Amenazas</u> <ul style="list-style-type: none">● Contexto político-económico en Argentina.● Competidores fuertes en el segmento de ventas minoristas.

FUENTE: ELABORACION PROPIA



MATRIZ FOFADODA

<p><u>Estrategias FO</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Utilizar el prestigio de la marca YORK y el amplio conocimiento de la industria para establecer nuevas alianzas estratégicas.● Aprovechar el nuevo centro de logística para dar soporte a la apertura de un canal de venta online.	<p><u>Estrategias FA</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Compra de stock como resguardo de valor ante el contexto político-económico en Argentina.● Realizar inversiones transitorias en activos financieros cuando el stock sea alto.
<p><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Realizar la apertura de un canal de ventas online para aumentar la participación de mercado, ser más rentable y poder contratar más personal para cubrir la alta demanda en verano.● Contratar una agencia con el fin de establecer un plan de MKT para buscar atraer nuevos clientes, realizar estudios de mercado, benchmarking de la competencia y elaborar métricas para determinar el ROI en redes sociales.	<p><u>Estrategias DA</u></p> <ul style="list-style-type: none">● Realizar la estructuración y formalización de los procesos de la empresa facilitará la contratación de personal por medio de contratos por temporada lo cual permitirá hacer frente a la competencia en el sector minorista.● Implementar que los colaboradores actuales realicen horas extras para dar soporte a la alta demanda.

FUENTE: ELABORACION PROPIA



CENTROS DE RESPONSABILIDAD

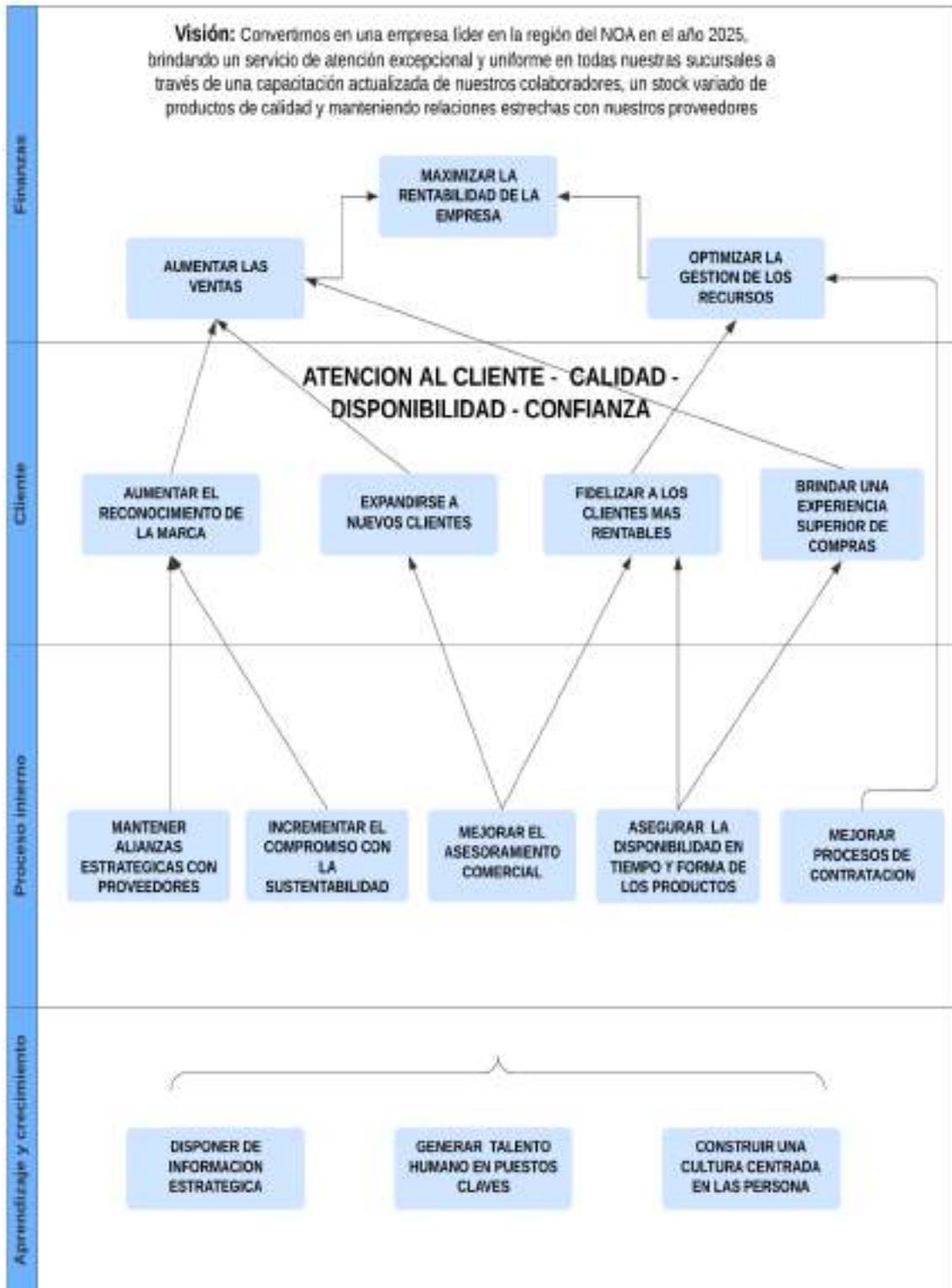
Gerencia comercial: Es responsable de coordinar, liderar y supervisar el trabajo comercial del equipo de ventas de la empresa. Este se clasifica en un centro de ingresos.

Gerencia de compras y logística: Es responsable de negociar con los proveedores encargándose de todo el proceso de adquisición y almacenamiento del stock. Este se clasifica en un centro de gastos mensurables ya que puede medirse en términos físicos y en términos monetarios.

Administración: Este se clasifica en un centro de gastos discrecional de tipo administrativo y de apoyo.



MAPA ESTRATÉGICO



FUENTE: ELABORACION PROPIA



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Visión: Convertirnos en una empresa líder en la región del NOA en el año 2025, brindando un servicio de atención excepcional y uniforme en todas nuestras sucursales a través de una capacitación actualizada de nuestros colaboradores, un stock variado de productos de calidad y manteniendo relaciones estrechas con nuestros proveedores.

OBJETIVOS	INDICADORES	FÓRMULA	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA				
Maximizar la rentabilidad	ROI ROE ROA EBITDA vs Año Anterior	Ut.Neta/Inversion Ut. Neta/Pn Ut Neta/Activo Total (EBITDA0 - EBITDA 1)/EBITDA0	Incrementar un 20% las utilidades	
Aumentar las ventas	Análisis horizontal Oportunidades de ventas vs ventas cerradas %Ventas por Sucursal)	Ventas del periodo anterior vs Ventas del periodo actual Ventas por sucursal/Ventas totales	Incrementar el número de ventas en un 25%.	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de una nueva sucursal • Analizar diferentes estrategias de inversión con los recursos financieros (Evaluar si es más rentable invertir en activos financieros o en stock)
Optimizar la gestión de los recursos	% de costos en logística Grado de apalancamiento operativo VAN	(Costo tota Logística/Costos totales)*100 Margen de contribución/ Utilidad en operación $\sum F_i/(1+r)^i - Inversion$	Disminuir en un 15% los costos	



Universidad Nacional de Tucumán
 Facultad de Ciencias Económicas
 Instituto de Administración
**XII Muestra Académica de Trabajos de
 Investigación de la Licenciatura en
 Administración**



CLIENTES				
Expandirse a nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos	(Cantidad de Clientes Nuevos/Clientes totales)*100	Aumentar un 15% la cartera de clientes	
Aumentar el reconocimiento de la marca	Índice de reconocimiento de la marca	Puntuación de Google Cantidad de interacciones en las redes sociales	Llegar a 4.5 estrellas	<ul style="list-style-type: none"> Contratar una agencia para elaborar un plan de marketing.
Fidelizar a los clientes más rentables	Beneficio total por cliente	(Total de ingresos anuales generados – Total de costes incurridos)	Aumentar un 5% la rentabilidad por cliente	<ul style="list-style-type: none"> Establecer promociones o descuentos a clientes que representan el 80% de los ingresos (ley de Pareto) Definir una política de atención al cliente (técnicas de escucha, de manejo de quejas, vocabulario a emplear y herramientas que faciliten la atención al cliente)
Brindar una experiencia superior de compras	Encuesta de satisfacción al cliente Índice de devoluciones	(quejas resueltas/total quejas recibidas) Nro de devoluciones/ Total ventas realizadas	Disminuir un 15% el número de quejas	



PROCESOS INTERNOS				
Mantener alianzas estratégicas con proveedores	Volumen de compra por proveedor Mínimo de compra por proveedor	Compras proveedor "x" / Total de compras Volumen mínimo de compra exigido por el proveedor	Asegurar las alianzas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear de manera más detallada la relación con los proveedores con el fin de detectar beneficios o promociones (volumenes de compra)
Incrementar el compromiso con la sustentabilidad	Cantidad de actividades de reciclaje		Aumentar el reciclaje en la empresa en 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el manual de funciones, procedimientos y descriptivos del puesto
Asegurar la disponibilidad en tiempo y forma de los productos	Stock mínimo Stock Máximo Rotación de inventario Tiempo de operaciones	Cons máximo * Plazo Máximo + Stock de reserva Stock mínimo - consumo mínimo * Plazo mínimo + lote económico Costo de mercadería vendida / Inventario Tiempo real / Tiempo Estándar	Reducir el tiempo de operaciones un 15%	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el tiempo en que se llevan a cabo las operaciones de la empresa. • Generar actividades de reciclaje de cartones y plásticos
Mejorar el asesoramiento comercial	Satisfacción del cliente Tiempo de demora en la atención de un cliente		Mejorar el desempeño de los vendedores	
Mejorar procesos de contratación	1/2 Rotación Ev. Desempeño	N° de bajas de personal / Total de empleados	Disminuir en un 5% la rotación de la nómina	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Disponer de información estratégica	Tiempo de respuesta del sistema Cantidad de reportes que permite emitir			<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la implementación de un nuevo sistema de información que esté a la vanguardia, de manera que permita abarcar y adaptar todas las operaciones de la empresa.
Generar talento humano en puestos claves	Encuesta de clima laboral % de empleados por encima de los estándares		Mejorar el desempeño de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar valores, misión y visión a todos los miembros de la empresa. (-mediante reuniones informativas sobre objetivos, mapa estratégico visibles en los lugares de trabajo, actividades recreativas y fomentar las relaciones extra laborales, etc).
Construir una cultura orientada a las personas	Cantidad de actividades grupales realizadas Cantidad de reuniones de avance		Establecer la periodicidad de las actividades	

FUENTE: ELABORACION PROPIA



CONCLUSIÓN

En base al trabajo de investigación realizado se identificó que la empresa CG-Climatización tuvo en los últimos años un crecimiento muy notorio en su cartera de clientes que derivó en un aumento en sus ventas y en el volumen de las operaciones diarias por lo que quienes están en la dirección tuvieron que focalizar su atención en hacer frente a la mayor demanda.

A partir de esta situación problemática se llevó a cabo una serie de entrevistas, observaciones y recolección de documentos para analizar distintos aspectos de la empresa utilizando los conocimientos adquiridos durante el cursado para así llegar a la conclusión de que la falta de formalización y uso de muchas de las herramientas del control gestión, especialmente las relacionadas a la planeación estratégica, conforman una barrera para el anhelo de CG-Climatización en convertirse en la empresa líder del NOA en el mercado para el año 2025, ya que el propósito fundamental de estas herramientas y procedimientos es influir en el comportamiento de las personas para lograr la alineación entre los objetivos de la organización y sus miembros utilizando los recursos de manera más eficaz y eficiente.

RECOMENDACIÓN

Para concluir este trabajo, proponemos a CG- Climatización :

- Implementar el uso de herramientas del control de gestión para la planeación estratégica, para así, junto con el alto nivel de conocimiento y experiencia en el mercado que poseen sus directivos, lograr cumplir el objetivo de ser la empresa líder del rubro en la región NOA.
- Desarrollar presupuestos en cada área de la empresa y realizar análisis de variaciones.
- Desarrollar un sistema de incentivos para alinear los objetivos individuales de sus miembros con la estrategia de la organización.
- Utilizar mayor cantidad de indicadores para la gestión (lo que no se mide, no se puede controlar).

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R. N., Govindarajan, V., i Jaime, J. V., & Gómez, F. G. (2008). *Sistemas de control de gestión* (No. Sirsi). McGraw-Hill.
- Veiga, J. F. P. C. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Esic editorial.
- Simons, R. (1998). Palancas de control.



- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). The execution premium. *Barcelona: Deusto.*

APÉNDICE

Entrevista con los directivos

Preguntas:

1. ¿Cómo se lleva a cabo la planeación y formulación de la estrategia?
¿Cómo es la dinámica de la empresa al respecto?
2. ¿Quiénes son sus competidores? ¿Cómo se puede caracterizar el mercado?

Diseño organizacional

1. ¿El empleado que trabaja en la empresa conoce qué posición está ocupando? ¿Existe algún organigrama de la organización?
2. ¿Cuándo un empleado ingresa a la empresa se realiza capacitación, se le enseña qué funciones va a desarrollar y qué responsabilidades tiene ese puesto? ¿Utilizan algún instrumento a la hora de realizar la capacitación?
3. ¿Los empleados saben lo que deben hacer y que no deben hacer a la hora de trabajar?

Operaciones

1. ¿En qué mercado se desenvuelve? ¿Cuáles son los productos que comercializa? ¿A qué mercado la empresa le gustaría extenderse y a cual no?
2. ¿A qué tipo de clientes atiende la empresa? (Público meta)

Sistema de incentivos, recursos humanos, sistema de límites



1. ¿Aproximadamente cuántas personas se encuentran trabajando actualmente en la empresa?
2. ¿Existe un control en las horas que trabajan los empleados? ¿Horarios de entrada y salida?
3. ¿Cómo es el sistema de remuneraciones de los vendedores? ¿Existe algún sistema de incentivos para los empleados?
4. ¿Se plantean objetivos grupales para las áreas de trabajo de la empresa? ¿Y para cada empleado se les plantean objetivos individuales que tienen que cumplir?
5. ¿Cómo miden el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Se suele medir el desempeño de manera grupal o individual?
6. Ante el incumplimiento de los objetivos, ¿cómo es el accionar de la empresa con el área de trabajo o con el empleado?
7. ¿Suelen realizar reuniones grupales para charlar sobre formas de mejorar el ambiente de trabajo o plantear nuevos objetivos?
8. ¿Existen encuestas de satisfacción en el trabajo?

Sistema de creencias

1. ¿Cuenta la organización con una misión formalizada? ¿Cuál es? ¿Se la comunica a los empleados?
2. ¿Cuenta la organización con una visión formalizada? ¿Cuál es? ¿Se encuentra comunicada a los empleados?
3. ¿Posee valores descritos? ¿Cuáles son? ¿Se encuentra comunicado a los empleados? ¿De qué forma?
4. ¿Cuentan con objetivos definidos?
5. ¿Cada área tiene sus propios objetivos?
6. ¿Existe congruencia entre los objetivos organizacionales y los de cada área?
7. ¿Sus empleados saben cuáles son los objetivos organizacionales?
8. ¿Cómo es la toma de decisiones en la empresa? ¿Tienen influencia los empleados en las decisiones?

Sistemas de información

1. ¿Existe un sistema que integre todas las funciones de la empresa? ¿Es manual, automático o semiautomático?



2. ¿Tiene algún tipo de sistema que controle el stock?
3. ¿Está satisfecho con el sistema? desea modificarlo?
4. ¿El sistema de información emite reportes que sirvan para la toma de decisiones?

Sistema de control y diagnóstico

1. ¿Realizan presupuestos a comienzos de año?
2. ¿Cuenta la empresa con un sistema de costos formal para la realización de un control?
3. ¿Tienen tableros de comando?
4. ¿Poseen un sistema de incentivos formalizado?
5. ¿Se utilizan indicadores para la medición de diferentes objetivos?

Sistema de control interactivo

- 1) ¿De qué manera monitorean el entorno externo (por ejemplo a sus competidores)?
- 2) ¿Qué shocks o supuestos creen que pueden afectar el cumplimiento de la estrategia comercial de su empresa?
- 3) ¿Qué mecanismos posee para hacer frente a estos posibles shocks?

Ficha de Observación

1. Al ingresar a la empresa

- ¿Hay cartelera que identifique a la empresa?
- ¿Hay un plano de evacuación visible?
- ¿Se observa un sistema de seguridad?
- ¿Hay lector para registrar el ingreso de los empleados?
- ¿Se aproxima algún vendedor?
- ¿Los horarios de atención están a la vista?
- ¿Se observan elementos para desinfectarse las manos?



2. Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia

¿Se observa algún elemento relacionado con la misión, visión y valores?

3. Respeto al ambiente de trabajo

¿Es ordenado y limpio?

¿Es buena la iluminación en el local?

¿Estanterías abastecidas y ordenadas?

¿El personal usa el uniforme de trabajo?

¿Los empleados atienden a muchos clientes simultáneamente?

¿Qué funciones realizan los vendedores?

¿Los vendedores están predispuestos a atender a los clientes que ingresan?

¿Qué otros puestos y funciones se observan?

¿Existe rapidez en la atención?

¿Se observan oficinas administrativas?

¿Poseen elementos de desinfección los empleados?

¿Se percibe un clima agradable?

4. Respeto a la conducta del personal

¿Existe un código de conducta en la empresa?

¿Existe un reglamento interno?

¿Existe un procedimiento para establecer sanciones?

¿Las personas son puntuales con los horarios de trabajo tanto en la entrada como en la salida?



¿Se realiza un reconocimiento público de todos los éxitos logrados?

¿Se identifican elementos motivacionales?

¿Se observa que los empleados estén comprometidos al logro de los objetivos de la empresa?

¿Se puede apreciar en sus empleados los valores de la empresa?

Preguntas para el CMI

Establecer objetivos, indicadores, metas e iniciativas

Aspecto financiero

1. ¿Cuáles son los objetivos del ámbito financiero (ej.: maximizar la rentabilidad, mejorar la estructura de costos)?

Aspecto de clientes

1. ¿Cuáles son los objetivos (fidelidad, expectativas)?

Procesos internos

1. ¿Cuáles son los objetivos (alianzas estratégicas, disminuir tiempos operaciones, nuevas tic, etc.)

Aprendizaje

1. ¿Cuáles son los objetivos (potenciar trabajadores, alinear la cultura, mantener un sistema de información actualizado)