

TRABAJO DE CAMPO CONTROL DE GESTIÓN



Transportes J.D.G. S.A.

INTEGRANTES:

Barrera Romina Vanessa - 33971229

Gargiulo Valentina - 38348323

Perez Oscar Fabricio – 3476451

Índice

Resumen.....	3
Presentación de la empresa	4
Situación Problemática	5
Preguntas de investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
Metodología de trabajo.....	5
Arquitectura Organizacional.....	6
Estructura Organizacional.....	6
Sistemas de Información.....	7
Sistemas de Incentivo.....	7
Sistemas de Control Administrativo.....	8
Sistemas de Creencias.....	9
Sistema de Límites.....	11
Sistemas de Control y Diagnóstico.....	12
Modelo de Presupuesto.....	12
Factores claves de éxito (FCE):.....	13
Sistema de Control Interactivo	14
Cadena de valor:	14
Análisis FODA:.....	15
Cruz de Porter.....	15
Análisis PESTEL.....	17
Centro de Responsabilidades:	18
Cuadro de mando integral:	19
Vinculación Estratégica entre Objetivos e Iniciativas	21
CONCLUSIÓN	22
Apendice	23
Modelo entrevista a directivos	23
Modelo de Cuestionario para empleados.....	23
Bibliografía	25

Resumen

La idea de este trabajo de investigación surgió a partir de la observación del funcionamiento de la empresa Transportes JDG tanto en sus funciones operativas como en el aspecto financiero

Para poder diseñar este sistema de control de gestión, se realizó una revisión bibliográfica de los conceptos y los distintos enfoques relacionados con los sistemas de control de gestión, desde aquellos modelos basados en la contabilidad hasta los enfoques modernos, donde la gestión del capital humano y los procesos de aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva han adquirido mayor relevancia. A partir de esta revisión, se definió el marco referencial para el desarrollo de la investigación y se definió el modelo de análisis para el diseño de la herramienta de gestión.

Realizaremos una entrevista con los principales directivos de la empresa para indagar diversas cuestiones relacionadas con la materia, integrando con conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Con enfoques desde el punto de vista de la Administración y desde el punto de vista contable, con el objetivo de lograr brindar recomendaciones para la mejora de la gestión de la empresa y de su performance comercial, económica y financiera.

También realizaremos una encuesta a los empleados con el fin de indagar su conocimiento sobre la empresa, sus valores, sus negocios, su cultura.

Desde la perspectiva de la Administración de Empresas, estudiaremos su cultura, su estilo de liderazgo, y sus estrategias competitivas y sistemas de control.

Desde la perspectiva de un CPN estudiaremos la evaluación y realización de presupuestos financieros, de los principales indicadores financieros, de sus sistemas de costos que apoyen a la toma de decisiones y evaluación de desempeño de la Compañía.

El objetivo fue brindar recomendaciones a la organización para mejorar debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el mercado.

Introducción

En el trabajo se evidencia que la existencia de un adecuado sistema contable de gestión es uno de los pilares imprescindibles que requiere cualquier empresa que pretenda alcanzar el éxito competitivo en el largo plazo.

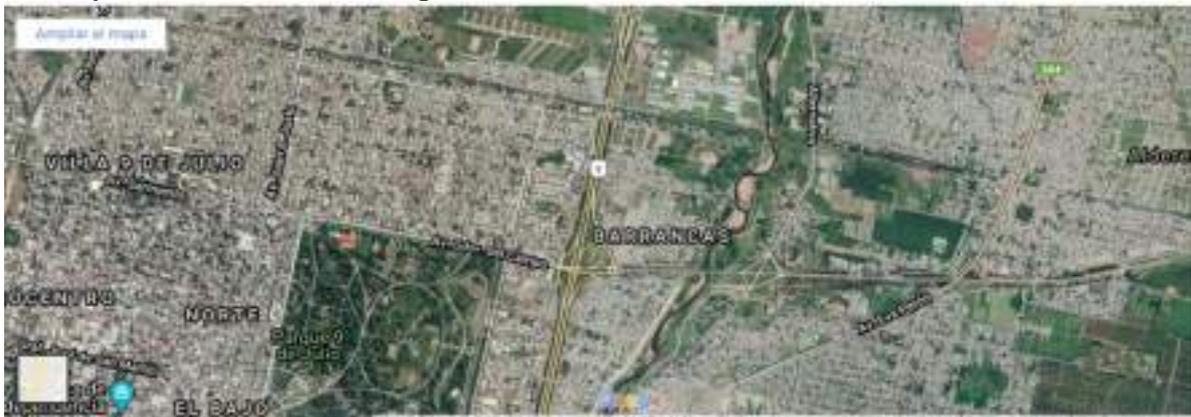
Presentación de la empresa

Transportes JDG es una empresa de servicio, generadora de un grupo económico con más de 250 empleados. Los pilares fundamentales que la sostienen es transportar con calidad y seguridad de un destino a otros productos líquidos en camiones tanque. Desde sus orígenes fue y continúa siendo una empresa familiar, fundada en el año 1963 por Joaquín Daniel Gargiulo, nacido en Teodelina un 25 de mayo de 1935, con gran dedicación, empeño y corazón consiguieron logros importantes como resultar adjudicatarios de la licitación de YPF de los pozos petrolíferos del Norte y sumados a los servicios brindados a la industria azucarera obtuvieron un gran desarrollo en su empresa coronándose diez años después con su primer local propio, en 1994 la empresa unipersonal se transformó en una Sociedad Anónima incorporando de esta manera a sus hijos con el fin de desarrollar un concepto empresarial de servicios comerciales, siempre relacionados a la actividad del transporte nace GAR.S.A para el expendio de combustibles. En 1999 fue designado representante oficial para la comercialización de neumáticos Michelin en el Noa, cerrando así su ciclo de las necesidades básicas que tiene un transportista.

Desde hace más de cinco décadas Transportes JDG no para de crecer, con confianza y mucha vocación reafirma el compromiso a la excelencia en el servicio a sus clientes.



Nuestro trabajo de campo estará enfocado en la oficina central en Avenida Juan Domingo Perón y Circunvalación, San Miguel De Tucumán, TUCUMAN



Situación Problemática

La empresa analizada en nuestro trabajo no tiene formalizados algunos conceptos importantes relacionados con la estrategia, como por ejemplo la misión y visión de la organización es por eso que se dan repercusiones como que el personal de la empresa, no tenga bien en claro la finalidad de su trabajo es decir porque hace lo que hace y esto lleva a que no se encuentren comprometidos con su tarea. Esta situación puede darse por la incomprensión o mala interpretación del objetivo de la organización, falta de una cultura arraigada, contratación de personas que no encajen en la organización, ausencia de planeación, fallas en la estrategia implementada.

La falta de un sistema de información que ayude al feedback es otro de los aspectos que se destacan y que deben mejorarse en la organización, es por eso que como estudiantes de Administración de empresas y con una mirada fresca tenemos el objetivo de proponer herramientas para obtener una ventaja competitiva y de diferenciación frente a sus competidores.

Preguntas de investigación

- ¿Qué se puede mejorar a partir de la aplicación de las herramientas del Control de Gestión?
- ¿Cuáles son los cambios culturales dentro de la organización necesarios para lograr una formalización en su estructura?

Objetivo general

En el presente trabajo se busca aplicar herramientas aprendidas durante el cursado en la materia control de gestión, que nos permita dirigir esfuerzos, enfocar los incentivos y evaluar la gestión implementada por la gerencia, para así brindar un marco teórico sobre el cual se pueda sustentar un cambio cultural hacia una formalización estructural, potenciando factores claves de éxito (FCE).

Objetivos específicos:

- Definir la posición competitiva actual y futura de la empresa
- Establecer los estándares de desempeño respecto de los cuales se evaluarán los resultados reales, las metas y frecuencia de medición
- Diagnosticar un sistema de control de gestión
- Definir los centros de responsabilidad de la empresa
- Elaborar mapa estratégico para la empresa
- Diseñar el cuadro de mando integral

Metodología de trabajo:

En el presente trabajo nos enfocamos en un estudio de caso, la empresa JDG , se adoptó un enfoque cualitativo en la recolección de datos por medio de entrevistas a los gerentes, encuestas a los trabajadores y datos recabados de la página web de la empresa. Con dicha información analizamos aspectos de la empresa como su arquitectura organizacional, el sistema de control administrativo, etc.

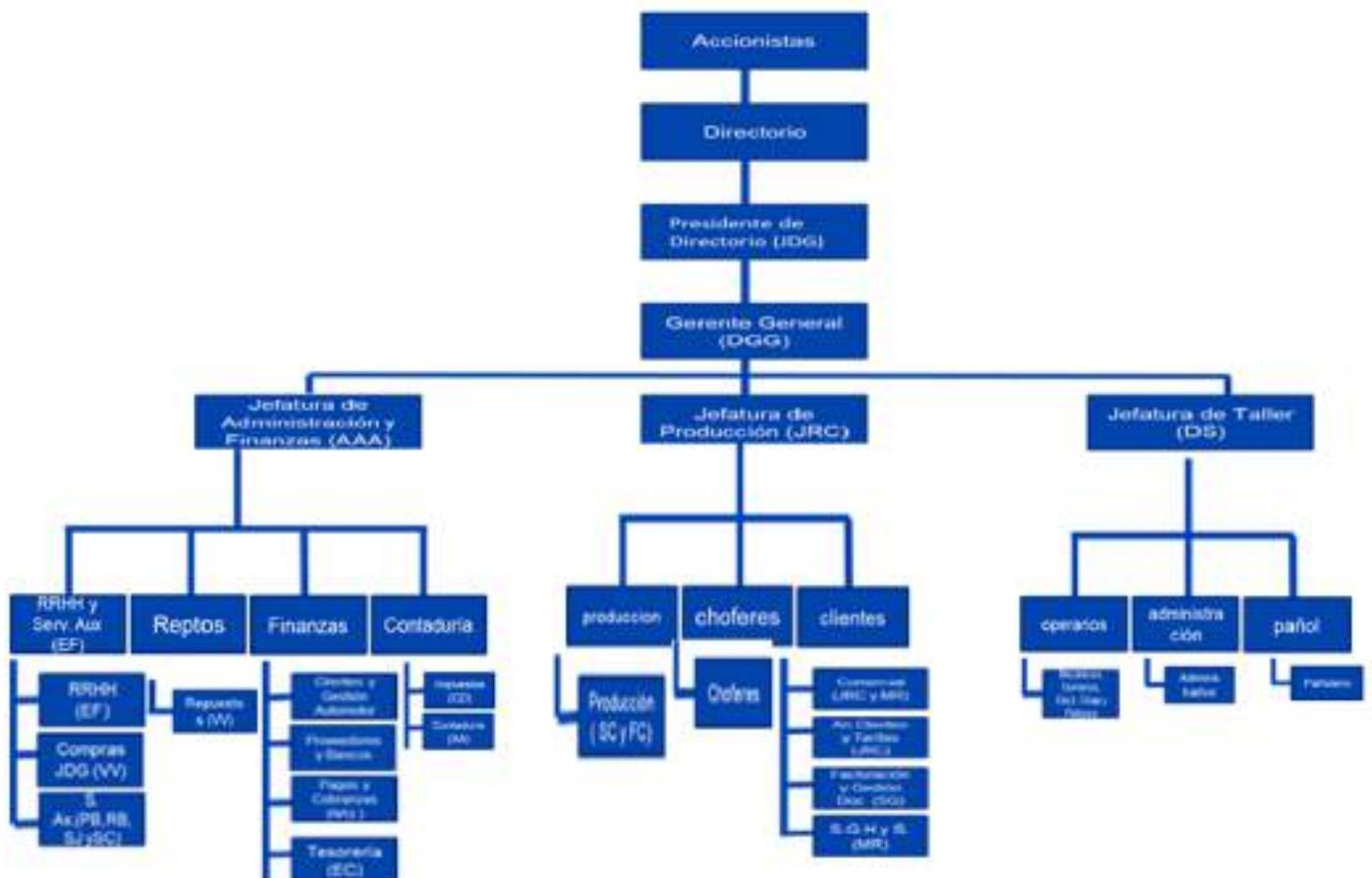
Como inmersión inicial se adopta un enfoque exploratorio ya que nuestro propósito es explorar, describir y comprender cuales son los factores que no se aprovechan al máximo en la empresa, tomando como punto de partida, observaciones directas, entrevistas a supervisores del área y encuestas a empleados de la planta. Consideramos un diseño de teoría fundamentada ya que se busca determinar los procesos que se aplican en la organización aportando riqueza interpretativa y nuevas visiones empresariales.

Arquitectura Organizacional

Pérez Carballo define la estructura organizacional como los elementos que ayudan al proceso de implementación de estrategias, dentro de los elementos que este autor detalla se analizarán y aplicarán en nuestra investigación, como se presenta a continuación:

Estructura Organizacional

JDG S.A cuenta con un organigrama de tipo funcional, ya que se encuentran definidas perfectamente la función de cada departamento. Pero encontramos con un problema de segregación de funciones ya que por ejemplo cuenta con una función de Administración dependiendo de la Jefatura de Taller y además tiene un departamento llamado Jefatura de Administración y Finanzas



Sistemas de Información

Pérez Carballo (2013) considera que " el sistema de información debe ser específico de cada organización en particular, ya que este depende de las actividades de la empresa, de su entorno, de su estrategia, su organización interna, y de elementos externos" (36).

JDG cuenta con un sistema de gestión (Software de gestión Tango) que es utilizado en la misma. También se realizan consultas más complejas a través de TangoLive, proporcionando análisis más completos sobre los datos almacenados de la organización, lo que facilita la toma de decisiones.

Además también cuenta con un sistema de gestión hecho a medida donde integra las distintas funciones de la empresa como, el sistema contable, facturación, el sistema de taller y un sistema de gestión satelital de flotas, compras, ventas, facturación, tesorería, carga de cheques, stock, también gestiona las relaciones con clientes, proveedores. Este sistema facilita la información necesaria para que la empresa pueda llevar a cabo un análisis de sus ventas y de sus clientes

Sistemas de Incentivo

JDG cuenta con personal de taller, con personal administrativo, y choferes estos últimos los que ya cuentan con incentivos establecidos por convenio, es decir un monto variable, los administrativos del taller no cuentan con ninguna clase de incentivos y el resto del personal administrativo en ocasiones reciben un incentivo, en el caso de que se cumpla algún objetivo global alcanzado.

No realiza evaluaciones de desempeño ya que considera que la estructura con la que cuenta no es suficiente para lograr este propósito

Sistemas de Control Administrativo

Anthony (1998) afirma “Los sistemas de control administrativos son rutinas formales basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones de actividades de la organización”

Los sistemas de control administrativos están basados en procedimientos rutinarios como presupuestos, planes y sistemas de monitoreo de mercado; Y por información. Cuando se incorpora la información, el sistema de control administrativo se convierte en una herramienta muy útil para mantener o alterar patrones de la actividad de la organización

Estos patrones incluyen a la estrategia de la organización, no solo a las planeadas sino también a aquellas emergentes. Para poder equilibrar las tensiones que provocan esto se utilizan Palancas de Control que ayudan a la implementación de las estrategias, estas palancas son:

El Sistema de Creencias que maneja los valores centrales e inspira la búsqueda de nuevas oportunidades

El Sistema de Límites que maneja los riesgos a ser evitados, fija límites de conducta

El Sistema de Control y Diagnóstico: que maneja las variables críticas de rendimiento, se usa para monitorear, motivar y recompensar el logro de metas específicas

El sistema de control interactivo: que maneja las incertidumbres estratégicas, se utiliza para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas estrategias



Sistemas de Creencias

Según Simons el sistema de creencias “es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente, mediante documentos tales como credos, declaraciones de misión y visión, y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que la organización tome”. Estos valores centrales se vinculan con la estrategia comercial de la empresa

En el caso de la empresa bajo estudio no existe una misión y visión definidas formalmente en su lugar existe una declaración de Políticas, lo que facilita a los trabajadores conocer los valores que quiere destacar la empresa, cuando los mismos ingresan a la empresa se les explica todo esto y se entrega una agenda anual en donde ellos pueden organizar sus viajes y cosas diarias, ahí también se les recuerda en forma de mensajes (aparecen junto con la fecha) los objetivos que deben perseguir y mensajes sobre valores y vínculos tanto personales como laborales.

Proponemos la siguiente declaración de

Misión:

Obtener la plena satisfacción del cliente constituye la meta central de nuestro desempeño. Con este objetivo desarrollamos servicios particularizados en el transporte a granel de cargas líquidas y semilíquidas, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Nos comprometemos a cumplir con la legislación que alcanza a nuestras actividades y con la norma de seguridad y cuidado del medio ambiente vigentes a nivel nacional e internacional.

A fin de alcanzar los máximos niveles de calidad y competitividad del servicio, nos proponemos a mejorar de manera continua nuestro sistema de gestión de calidad que incluye a todos los sectores de la empresa. Dado que esta política de calidad es prioritaria para la gestión de la empresa, la misma es puesta en conocimiento de todo el personal a fin de lograr su comprensión y cumplimiento

Visión:

Afianzarnos como uno de los principales operadores logísticos del país, aportando soluciones profesionales y personalizadas en el ámbito del transporte y la logística, con clara orientación al cliente, basada en la formación, motivación, compromiso e implicación de nuestro equipo humano

Hay una cultura de trabajo arraigada, en donde se sabe cómo actuar y qué es lo importante, pero no así un sentido de pertenencia, donde se siente cada vez más débil.

La empresa entiende la importancia de que además de realizar un trabajo eficiente, las relaciones fluyan de una buena manera, que haya una buena comunicación tanto entre compañeros como con sus superiores. El gerente de la empresa opina que es mejor y resulta más eficiente siempre que los trabajadores se sientan parte de la empresa y se les reconozca los buenos trabajos

Sin embargo, los valores son transmitidos al personal por medio del ámbito laboral, por lo que se observa que existe intangibilidad en la comunicación de estos, así como también en la cultura organizacional.

El trabajo en la empresa es demandante, esto conlleva un desarrollo del trabajo en equipo donde cada miembro debería respetar las normas establecidas, comunicar sus tareas y trabajar responsablemente cuidando su integridad y la de sus compañeros.

La organización tiene un elevado nivel de jerarquización debido a que desde la gerencia existe la convicción de que sólo los altos mandos son los que pueden obtener las mejores oportunidades y rendimiento. Esta creación pura, deliberada e intencionalmente impide el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.

Sistema de Límites

Según Simons “el sistema de límites demarcan el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización” Los sistemas de límites imponen limitaciones de importancia a la actividad de búsqueda motivada por los sistemas de creencias

Los sistemas de límites formales, establecen dos tipos de límites: límites a la conducta comercial y límites a la conducta estratégica. Los primeros son aquellos que imponen un código de conducta comercial donde se establecen prohibiciones de actividades que contravengan leyes antimonopolios o acciones que puedan comprometer secretos comerciales

Los límites estratégicos de la empresa están determinados en los productos que transporta la empresa en esta caso sustancias líquidas y semi-líquidas como por ejemplo combustible

La empresa cuenta con un organigrama definido, una buena distribución de tareas de forma que cada empleado de la empresa sabe cuál es su responsabilidad y su rango para actuar, cada uno tiene libertad para (en caso de que su superior no esté) tomar decisiones ante situaciones imprevistas (tanto en el proceso de envase, en la entrega y en los sectores contables administrativos) de modo que se pueda resolver más rápido las cuestiones.

Al momento de contratación se comunica de manera expresa y por escrito las prohibiciones en el ámbito laboral; de esta manera queda documentado que el futuro empleado conoce las condiciones de trabajo.

Tienen un manual de funciones y procedimientos, más un código de políticas de alcohol y drogas para los choferes. Las sanciones que se aplican en la empresa son graduales, van desde llamados de atención hasta suspensiones, dependiendo de la gravedad de la falta

Sistemas de Control y Diagnóstico

Son 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.

Tres características distinguen a un sistema de control y diagnóstico

- Capacidad para medir los resultados del proceso
- Existencia de normas predeterminadas para comparar con resultados reales
- Capacidad para corregir las desviaciones

Los elementos típicos de un sistema de control y diagnósticos son:

- ✓ Sistemas de presupuestación
- ✓ Planificación comercial
- ✓ Planificación de utilidades
- ✓ Presupuestos de gastos
- ✓ Planificación de RR. HH

JDG no utiliza presupuestos de ventas, solo utiliza presupuestos en el caso de compras cuando debe decidir por un proveedor. Es por ello que como propuesta presentaremos un modelo de presupuesto desdoblado en un análisis para viajes de corta y larga distancia,

Tampoco cuenta con un sistema de control interno, solo se realiza un control de stock, y auditorias contables externas

Proponemos el siguiente modelo de presupuesto:

Modelo de Presupuesto

Modelo de presupuesto				
Concepto	Viajes Corta distancia(menos de 100km)		Viajes Larga Distancia(mas de 100 km)	
Tipo de servicio	Transporte de Combustibles	Transporte de Otros Liquidos	Transporte de Combustibles	Transporte de Otros Liquidos
Cantidad de Viajes				
Cantidad de Km por viaje				
Tarifa por Km				
Costos Variables				
Mantenimiento de Unds				
Precio del Combustible				
Combustible por Viaje(Lts)				
Costos Fijos				
Sueldo Chofer				
Amortizacion Camion				

Factores claves de éxito (FCE):

Factor clave de éxito puede ser tanto un factor del entorno como un factor interno de la empresa, se puede definir como aquel atributo que posee la empresa y que debe explotar adecuadamente para alcanzar el éxito.

Proponemos los siguientes:

La satisfacción de los clientes: creemos importante anteponerse a las necesidades de los clientes, facilitándoles soluciones y resolviendo sus problemas, le dan valor a la empresa y demuestra que es capaz de reaccionar ante un imprevisto y seguir ofreciendo el mejor de los servicios.

Esta confianza que transmite la empresa hace que los clientes actuales y futuros lo vean como una parte más de su negocio.

Costos de producción: La reducción de costos es uno de los temas más importantes en la empresa, ya que su estrategia principal es la de liderazgo en costos. La empresa siempre busca mejorar la rentabilidad y, en consecuencia, la productividad. Es decir, tratar de "hacer más con menos", que es producir más con lo que se tiene o producir lo mismo con menores gastos. En ambos casos el objetivo es reducir costos.

Innovación tecnológica: La tecnología es útil y beneficiosa en muchas áreas, en la de información, ya que permite mejorar la organización del trabajo, permite reducir tareas repetitivas, mejorar la gestión interna de un proceso, ofrecer y recibir más y mejores servicios individuales y colectivos.

En transporte: dispositivos GPS permitiendo recopilar y transferir información en tiempo real a otros dispositivos interconectados.

En gestión: sistema de información actualizado que integren a todas las áreas de la empresa

Beneficios de la tecnología:

- Reducción de los costos.
- Disminución de los tiempos de entrega.
- Mejora en la gestión.
- Mejor administración.
- Incremento de la seguridad de las entregas.
- Mejor interacción con los clientes y los proveedores.

Sistema de Control Interactivo

Son sistemas formales de información que los gerentes usan para involucrarse personalmente y regular las decisiones de sus subordinados, basados en las incertidumbres estratégicas que perciben. Los sistemas de control interactivo concentran la atención y obligan al diálogo en toda la organización, brindan marcos de referencia o temarios para debates y motivan la recolección de información fuera de los canales rutinarios

Los sistemas de control interactivo se usan para guiar el surgimiento exitoso de estrategias de abajo hacia arriba

Algunas de las herramientas más usadas en este sistema son

- ✓ Análisis FODA
- ✓ Cadena de Valor
- ✓ Modelo de la Fuerzas Competitivas (Cruz de Porter)
- ✓ CMI

Para el caso de JDG, describimos brevemente su cadena de valor y realizamos un Análisis FODA y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Cadena de valor:

La empresa realiza todas sus actividades, salvo eventualidades cuando las unidades necesitan algún mantenimiento que supere la capacidad operativa del taller, entonces derivan dichas unidades para otros talleres

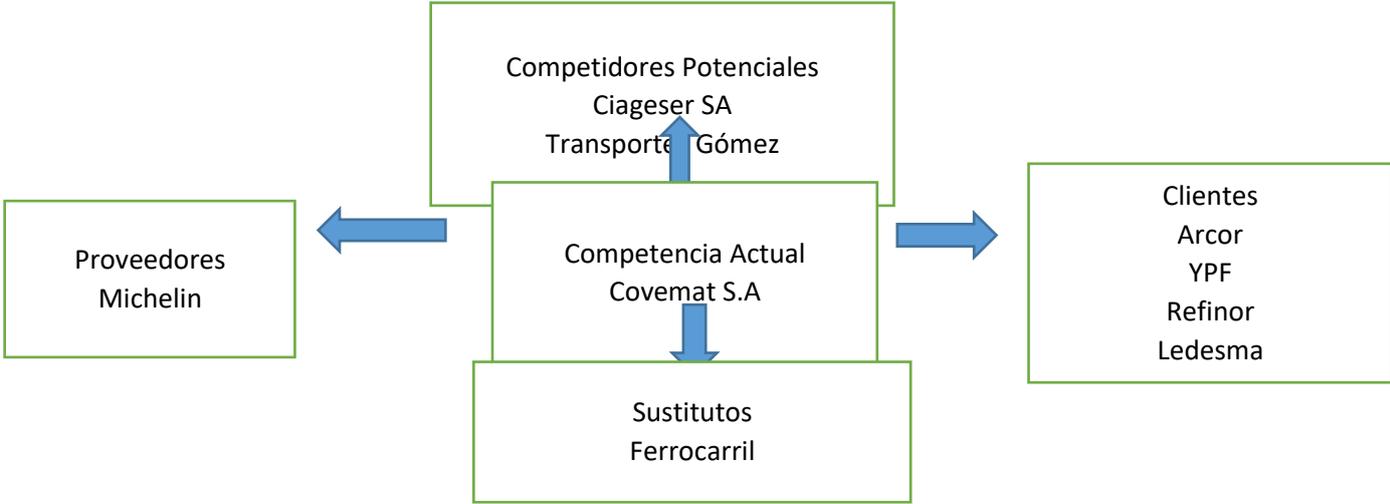
Análisis FODA:

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unidades Propias. - Conocimiento del rubro empresarial. - Experiencia en el servicio de logística de materias líquidas con seguridad 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de promoción de los servicios. - Elevada dependencia de los recursos humanos - Tarija baja debido al escaso nivel de actividad
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la minería en tanto sea sostenible - Importantes referencias históricas - Cliente satisfecho - Mejora de costos por la creación de economías de escala - Mejoras medioambientales - Apertura de mercados <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de armonización normativa - Nuevos competidores - Políticas de concentración - Saturación de las infraestructuras - Liberalización del transporte - El empoderamiento del ferrocarril 	<p>Estrategias F-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr cobertura de nuestros servicios a nivel nacional aprovechando nuestra competitividad en precios, tiempos de entrega. Y la experiencia de nuestros choferes <p>Estrategias F-A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar nuestro conocimiento del rubro y nuestra experiencia para hacer frente a la entrada de nuevos competidores - Aprovechar la experiencia de nuestros choferes como respuesta a la liberalización del ferrocarril 	<p>Estrategias D-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el desarrollo de la minería para levantar el escaso nivel de actividad <p>Estrategias D-A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minimizar el impacto del de la liberalización del ferrocarril con nuestras tarifas accesibles

Cruz de Porter

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter no da una visión general de la empresa, sus competidores y el ambiente que la rodea. El modelo de Porter analiza la industria en términos de la fortaleza conjunta de las 5 fuerzas competitivas.

En el caso de JDG identificamos las siguientes:



Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico de nuestra empresa bajo estudio. Lo que se busca es determinar los 6 factores que afectan a la empresa.

P Cambio de gobierno	E Inflación Fuentes de Financiación	S Patrones culturales Cambio en hábitos de consumo
T Coste de nuevas tecnologías	E D.S. N° 148 de 2003 MINSAL, Reglamento Sanitario sobre Manejo de Residuos Peligrosos	L LEY 13868 Ley seguridad y salud en el trabajo

Cambio de gobierno: En los años electorales se observa un elevado incremento en los precios de insumos para la producción debido a que éstos cotizan en dólares, esto ocurre porque las elecciones generan incertidumbre en los mercados, en el caso particular de los insumos plásticos muchos de ellos son importados y se ven afectados de manera directa.

Inflación: El proceso inflacionario produce especulación por parte de los proveedores, incurriendo en demoras en la entrega de materias primas eliminando la posibilidad de trabajar con el criterio de just in time y a su vez genera problemas en la entrega de productos terminados afectando la cadena de comercialización.

Costes de nuevas tecnologías: Un aspecto relevante es que la mayoría de las unidades tractoras y semirremolques de la empresa tienen un precio dolarizado, lo cual en el contexto en el que vive la Argentina afecta en gran manera a la empresa.

Leyes ambientales: La empresa está sujeta a múltiples leyes ambientales a las que debe estar sujeta, por ejemplo cuenta con un seguro de impacto ambiental y remediación del suelo, en caso de que alguna unidad de transporte tuviera un accidente que produjera pérdida de líquidos contaminantes debe resarcir este daño

Centro de Responsabilidades:

Unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. En los niveles más bajos se encuentran los centros de secciones, turnos de trabajos y otras unidades organizacionales pequeñas.

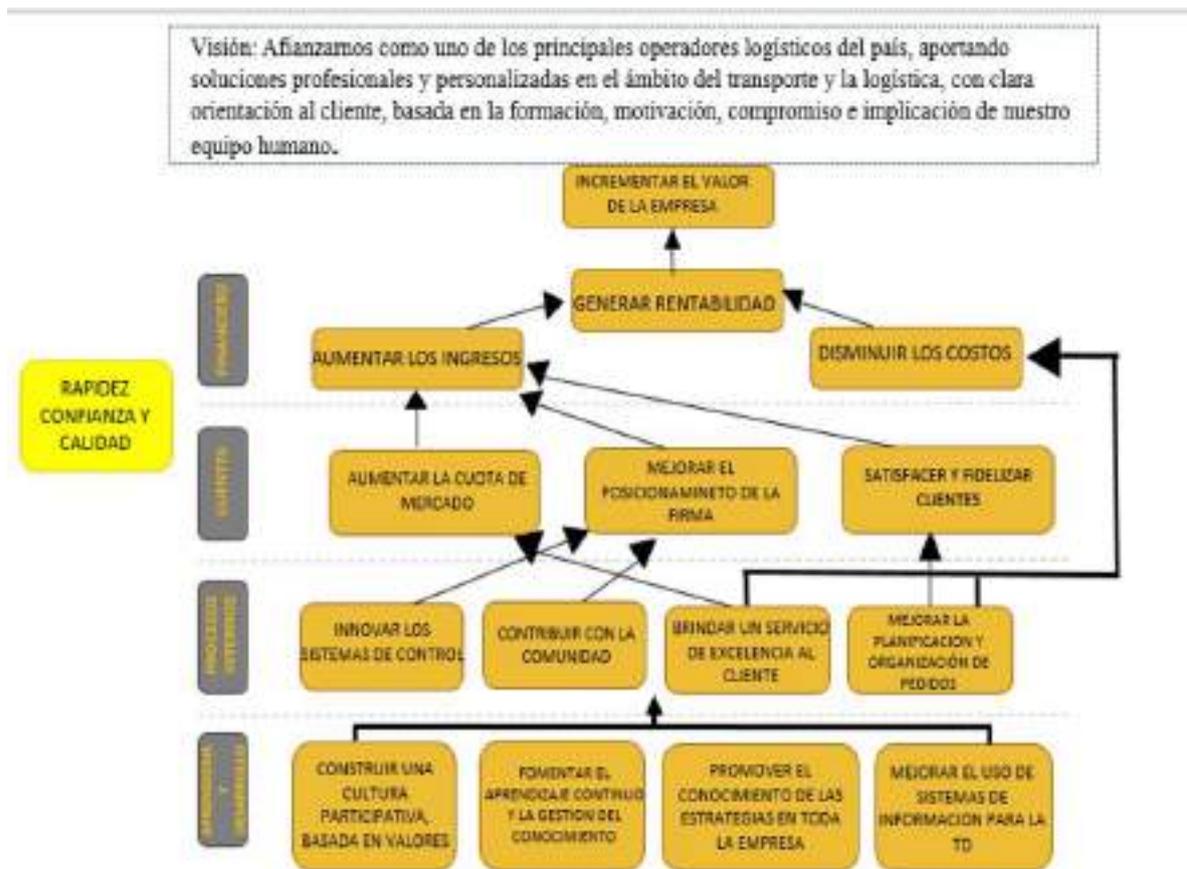
<p>LOGISTICA <i>Es un centro de Ingresos, ya que por esta área se maneja la comercialización de los servicios de la empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• RECEPCION DE PEDIDOS:<ul style="list-style-type: none">- Recepción de pedidos del cliente- Corroboración de la disponibilidad de la unidad- Negociación de precios y tiempos del pedido con el cliente• PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DE PEDIDOS:<ul style="list-style-type: none">- Establecer lugar de carga y descarga.- Revisión de la documentación requerida- Rastreo satelital de rutas de circulación- carga de combustible- Ofrecimiento del servicio a otros clientes (optativo)• DIRECCION Y CONTROL DE PEDIDOS<ul style="list-style-type: none">- Brindar información al transportista sobre los destinos y sobre las condiciones de carga y descarga de combustible, documentación, rutas, tiempos
<p>ADMINISTRACION Y FINANZAS <i>Es un centro de gastos discrecionales ya que la actividad que se realiza en esta área no puede medirse en económicos. Es el área que da apoyo a Logistica y Taller</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Recibir las facturas de los proveedores y emitir facturas a los clientes- Administrar los Recursos Humanos y Financieros- Asignar los recursos disponibles a las diferentes áreas de la empresa- Tesorería- Área de contaduría
<p>TALLER <i>Es un centro de Gastos mensurables, ya que podemos identificar todos los insumos necesarios para el mantenimientos de las unidades</i></p>	<ul style="list-style-type: none">- Mantenimiento de las unidades- Reparaciones- Control permanente del funcionamiento de las unidades- Proveer los insumos necesarios para el correcto manejo de las unidades

Mapa estratégico:

El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización a través de la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, proporcionando un lenguaje para

describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño

El Mapa Estratégico nos permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que podamos identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia. Proponemos el siguiente mapa estratégico para la organización bajo análisis



Cuadro de mando integral:

Kaplan Y Norton en su obra “the execution premium” destacan la importancia de relacionar una estrategia visionaria con procesos operacionales y de gobernanza, sin perder el eje de la visión y la guía estratégica impuesta por la gerencia para lograr un éxito sustentable.

El CMI permite a la organización monitorear el estado de salud corporativa y la manera en que se encaminan las acciones para alcanzar la visión. El CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como también en departamentos y áreas operativas. Presentamos la implementación de dicha herramienta a continuación:

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERAS	contribuir el crecimiento económico	Margen de contribución	20 %	Incrementar la cartera de clientes
	mantener un buen estado de liquidez	Plazo medio de cobro a clientes/plazo medio de pago a proveedores	10 días 20 días	Revisar y renegociar plazos de pagos y cobros
	Generar y mantener la fidelidad con los clientes	Satisfacción del cliente	90%	Realizar encuestas de satisfacción

Vinculación Estratégica entre Objetivos e Iniciativas

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
		INICIATIVAS	Incrementar la calidad de clientes/ socios	mejorar los presupuestos	Realizar iniciativas de performance/ clientes	Mejorar los procesos de respuesta de pedidos	Mejorar los sistemas de los clientes a los de la empresa	Optimizar el personal capacitadamente en el uso de TICS, fomentar la cultura y hábitos	Definir competencias nuevas, evaluar competencias e integrar las áreas
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FINANCIERO	AUMENTAR LOS INGRESOS	X		X	X		X	
		GENERAR RENTABILIDAD	X						
		DISMINUIR LOS COSTOS		X		X		X	
	CLIENTES	AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO	X		X	X		X	
		MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA TIENDA			X	X	X	X	
		SATISFACER Y FIDELIZAR CLIENTES			X	X	X	X	
	PROCESOS INTERNOS	INNOVAR LOS SIST. DE CONTROL		X		X	X	X	X
		CONTRIBUIR CON LA COMUNIDAD			X				
		BRINDAR UN SERVICIO DE EXCELENCIA AL CLIENTE			X	X	X		
		MEJORAR LA PLANE. Y ORGANIZ. DE PEDIDOS							
	APRENDER Y DESARROLLAR	CONSTRUIR UNA CULTURA PARTICIPATIVA BASADA EN VALORES	X					X	
		FOMENTAR EL APRENDIZAJE CONTINUO Y LA GESTION DEL CONOCIMIENTO						X	
		PROMOVER EL CONOCIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS EN TODA LA EMPRESA						X	
		MEJORAR EL USO DE SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA TI						X	X

CONCLUSIÓN

En todo lo expuesto se plasmó la información recopilada sobre la empresa, donde se pudo observar que Transportes JDG debe formalizar instrumentos clave para perseguir la estrategia de la empresa.

Propusimos una serie de modificaciones a implementar, las cuales fueron tratadas de manera conjunta con la gerencia analizando su viabilidad. Se planteó implementar un código de ética y visibilizar su misión, visión y objetivos generando un mayor sentido de pertenencia en cada uno de los integrantes que conforman la organización.

En cuanto a los FCE proponemos que la gerencia desarrolle las propuestas antes expuestas para asegurar un mejor posicionamiento y diferenciación en un mercado altamente competitivo.

Apendice

Modelo entrevista a directivos

Empresa: JDG Transportes SA

Procesos de Avance

1. ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son los objetivos que persigue la empresa?
2. ¿Qué estrategia/s implementa para competir en el mercado? ¿considera que es más importante, ofrecer un producto/servicio que los clientes perciban como único? O piensa que es mejor apuntar a ser eficientes en el uso de los recursos y disminuir los costos?
3. ¿Cómo afectó la pandemia al negocio? ¿tuvieron que reformular la estrategia inicial?
4. ¿Qué sistemas utiliza la empresa? ¿Están actualizados?
5. ¿Cuál es la política comercial de la empresa?

Palancas de Control

Sistema de Creencias y Sistema de Limites

1. ¿Tiene una declaración de Misión, Visión y Valores? ¿Considera que estos son compartidos por todos los miembros de la empresa? ¿Puede describirnos cada uno de ellos?
2. ¿Cuentan con manuales de funciones y procedimientos? o ¿Codigos de conducta?
3. ¿cómo planifican la estrategia?
4. ¿ Que sanciones se aplican a los empleados en caso de incumplimientos?

Sistema de Control y Diagnostico

1. . A la hora de evaluar el desempeño general de la empresa ¿qué instrumentos usan?
2. ¿ Usan presupuestos? ¿Como se elaboran? ¿Quienes lo hace? ¿participan los empleados?
3. ¿ cuentan con un sistema de control interno? ¿realizan auditorias periodicas?
4. }¿cuales son los factores que no deben descuidar para asegurarse el logro de los objetivos?
5. . ¿Tiene asignado un departamento de Costos?
6. . ¿Tiene asignado un departamento de contaduría?
7. ¿La empresa ofrece capacitación u oportunidad de crecimiento a sus empleados? ¿Cuáles?
8. . ¿Cuáles son los obstáculos que tiene el personal a la hora de realizar sus actividades de distribución?
9. Las transacciones generadas en la empresa, ¿son registradas en el momento que se realizan las operaciones?.

Modelo de Cuestionario para empleados

	Si	No	NS/NC
--	----	----	-------

¿Conoce la declaración de Misión, Visión y Valores de la empresa?. ¿Se siente identificado?			
Conoce el Manual de funciones y Procedimientos.¿ Se aplican?			
Existe un código de ética y comportamiento?			
Se cumple?			
La empresa aplica sanciones ante el incumplimiento de las políticas			
La empresa otorga capacitación a los empleados			
Otorga premios por objetivos alcanzados			

Bibliografía

- Sistema de Control de Gestion 12^{va} Edicion caps 1-4;11;13- Robert Anthony
- Control de Gestion Empresarial 8^{va} Edicion cap 1 y Cap7- Juan F. Perez Carballo
- Palancas de Control caps 1-5 Robert Simons
- Administracion de Costos, Contabilidad y Control Cap 8 Hansen y Mowen
- Contabilidad de Costos "Un enfoque Gerencial" 14^{ta} Edicion Horngren y Datar
- Indicadores de Gestion en la empresa: Que medir y como usarlos caps 1;3 y 4 Gomez Bravo
- Cuadro de Mando Integral caps 1-7 Kaplan y Norton
- Apuntes de clases de Control de Gestion 2020

