



# ***Análisis y Aplicación de las Herramientas de Control de Gestión en Tres A***



## **Integrantes:**

- Albarracín, Elías Andrés.  
DNI: 41.300.343 - [albarracineliasandres@gmail.com](mailto:albarracineliasandres@gmail.com)
- Alvarado, Paula Virginia.  
DNI: 41.650.405 - [alvaradopaula75@gmail.com](mailto:alvaradopaula75@gmail.com)
- Cena, Mariana.  
DNI: 37.191.764 - [marianacena20@gmail.com](mailto:marianacena20@gmail.com)
- Fernandez, Cintya Anabella.  
DNI: 38.429.117 - [fernandezcintya94@gmail.com](mailto:fernandezcintya94@gmail.com)

**Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración  
AÑO 2020**



## ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	4
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	5
METODOLOGÍA.....	5
<i>Objetivos</i> .....	5
<i>Enfoque y Diseño</i> .....	5
<i>Instrumentos de recolección de datos</i> .....	5
DESARROLLO.....	6
<i>Misión</i> .....	6
<i>Visión</i> .....	6
<i>Valores</i> .....	6
<i>Análisis FODA</i> .....	7
<i>Procesos de Avance</i> .....	9
<i>Actividades de Control</i> .....	9
<i>Arquitectura Organizacional</i> .....	10
<i>Palancas de Control</i> .....	10
<i>Sistemas de Control de Resultados</i> .....	12
Indicadores.....	12
<i>Estrategia</i> .....	12
<i>Centros de Responsabilidad</i> .....	13
<i>Precios de Transferencia</i> .....	13
<i>Análisis Estratégico de la Rentabilidad</i> .....	13
<i>Mapa Estratégico</i> .....	13
<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	14
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	16



<i>Plan de Implementación y Propuestas</i> .....	16
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	18
<b>APÉNDICE</b> .....	19
<i>Entrevista Estructurada</i> .....	19
<i>Ficha de Observación</i> .....	19
<i>Cuestionario</i> .....	20
<i>Alineación de las Iniciativas con los Objetivos Estratégicos</i> .....	25
<i>Propuestas</i> .....	26
<b>ANEXO</b> .....	31
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	34



## RESUMEN

El estudio se planteó con un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con un diseño Fenomenológico, que se realizó en el marco de la materia Control de Gestión en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El siguiente trabajo busca aplicar los conocimientos de la materia en la empresa Tres A S.R.L. para analizar cómo es el desempeño de esta, a su vez se pretenden formular propuestas, sugiriendo la implementación de las mismas, con el propósito de mejorar los procesos donde se presentaron inconvenientes.

El *control de gestión* es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias. Proporciona principalmente herramientas que ayudan en la ejecución de las estrategias deseadas.

Para cumplir con el estudio, se procedió a la implementación de los siguientes instrumentos de recolección de datos: *Entrevista Estructurada* a los socios fundadores, *Cuestionario* a todos los trabajadores de la empresa, análisis de *datos secundarios* obtenidos de una investigación realizado anteriormente a Tres A por alumnos de la facultad, y por último, se realizó *Observación Pasiva* en la fábrica y *Observación Directa No Participativa* en las redes sociales.

En base a la información recolectada y las herramientas que nos brinda el control de gestión podemos concluir que Tres A es una empresa donde todas las personas que la integran están involucradas con el éxito de esta, por lo que adaptarse a nuevos métodos es algo a lo que están dispuestos en pos de alcanzar la eficiencia.

**Palabras Clave:** Control de Gestión - Estrategia - Construcción - Tres A

## INTRODUCCIÓN

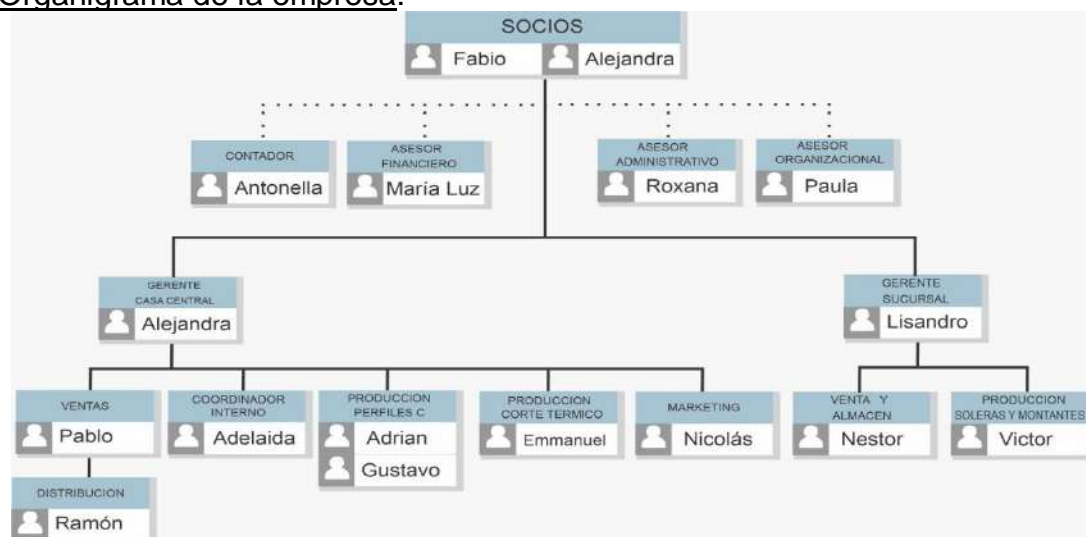
**Tres A S.R.L.** es una empresa familiar, dedicada a la fabricación y comercialización de insumos para la construcción. Empezó su actividad en 2016, su fábrica y casa central están ubicadas en la localidad de El manantial, provincia de Tucumán y en este año 2020, abrió las puertas de una sucursal, situada en el mismo lugar que su depósito, en Los Bulacio, localidad de Cruz Alta, provincia de Tucumán. Está en los planes de la empresa seguirse expandiendo para atender a nuevos segmentos de clientes, como también dispuestos a adaptarse a cambios en el mercado.

El funcionamiento de la empresa está a cargo de Alejandra, una de sus socios fundadores, es quien administra, controla y asigna los recursos de la empresa. Fabio, el otro socio fundador, toma participación en las decisiones estratégicas de la empresa. La segunda generación empezó a involucrarse en las actividades de la empresa, es así que la sucursal está a cargo de uno de los hijos de la familia, para este establecimiento se planteó un tipo de negocio distinto al de la casa central, donde tiene como objetivo satisfacer otro de los segmentos del mercado en el que compete Tres A.

Para los productos que fabrica cuentan con un solo proveedor, no es el caso de los productos de reventa donde tienen gran variedad de proveedores, es decir, tienen mayor poder de negociación con ellos.

Atiende a distintos segmentos de clientes, como corralones, empresas constructoras y público en general. Con la incorporación de una nueva maquinaria espera atender nuevos segmentos de clientes en nuevos mercados competitivos.

### Organigrama de la empresa:



Fuente: Tres A S.R.L.

## DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN

Anthony y Govindarajan mencionan en su libro “Sistemas de control de gestión” que, el **Control de Gestión** es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias.

El control de gestión abarca diversas actividades: - *Planear* lo que debe hacer la organización. - *Coordinar* las actividades de las partes de la organización.



- *Comunicar* la información. - *Evaluar* la información. - *Decidir* qué acción, si acaso, debe tomarse. - *Influir* en la gente para cambiar su comportamiento.

Más adelante, en su libro hacen referencia a que “el objetivo central de un sistema de control de gestión es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de congruencia entre las metas”(Sistemas de control de gestión, 2003). Es decir, que las acciones que las personas lleven a cabo para cumplir con sus intereses, estén vinculados con lo que es mejor para los intereses de la organización.

Desde otra perspectiva, Simons propone 4 palancas para controlar las estrategias. Para la implementación exitosa de la estrategia deben analizarse y entenderse cuatro elementos clave: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento y las incertidumbres estratégicas.

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Tres A es una empresa que se encuentra en una etapa de crecimiento, se enfrenta a cambios constantes que le exigen ser flexible. Para poder cumplir con sus objetivos cuenta con herramientas limitadas, que le brindan información acotada para tomar sus decisiones. Esta debilidad de la empresa no le permite guiar ni controlar su crecimiento. Con las herramientas pertinentes la empresa podría cumplir, de manera exitosa, con las estrategias que se propone.

## METODOLOGÍA

### ● **Objetivo**

En esta investigación nos proponemos:

- ❖ Identificar las herramientas de control de gestión que utiliza la empresa.
- ❖ Desarrollar herramientas que sean útiles para la gestión de Tres A.

### ● **Enfoque y Diseño**

La presente investigación tiene un enfoque metodológico de tipo Cualitativo mediante un estudio de caso, debido a que se analizará la empresa Tres A desde una perspectiva holística.

El diseño será de Investigación-Acción de tipo práctica ya que se busca comprender y resolver el problema con la implementación de un plan de acción.

### ● **Instrumentos de recolección de datos**

En esta investigación se aplicarán cuatro instrumentos para la recolección de datos:

- El primero consistirá en una **Entrevista Estructurada** a los socios fundadores de Tres A S.R.L. a través de una plataforma virtual por videoconferencia.
- El segundo instrumento será un **Cuestionario** a los trabajadores de todas las áreas de la organización.
- La siguiente herramienta consiste en el análisis de **Datos Secundarios** recolectados de un trabajo de investigación realizado a la empresa anteriormente por alumnos de la facultad.
- Por último se implementará la **Observación Pasiva**, en la empresa y **Directa no participativa**, en las redes sociales.



## DESARROLLO

"El desarrollo de la estrategia empieza con herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión (MVM), junto con análisis externos competitivos, económicos y ambientales que se resumen en las declaraciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía" (The execution premium, 2008).

Chiavenato menciona que la **visión** se refiere a "lo que la organización desea ser en el futuro, cuanto más vinculada está la visión del negocio a los intereses de sus socios, más la organización podrá cumplir con sus propósitos. La **misión** define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión se relaciona con el negocio de la organización." La empresa tiene formalizada su visión, misión y valores, los mismos son:

- **Misión**

*"- Adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado, ofreciendo insumos para la construcción de primera calidad.*

*- Mantener una relación perdurable con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.*

*- Aportar a la comunidad, generando empleo de calidad y valorando a nuestro personal."*

- **Visión**

*"Posicionarnos como la empresa líder en la región en fabricación y distribución de insumos para la construcción, cumpliendo con altos estándares de calidad, siendo socialmente responsables y rentables a lo largo de todos nuestros procesos."*

- **Valores**

Chiavenato menciona que "los **valores** predominantes son los valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan." Los identificados y mencionados por todos los miembros de la organización son: **I)** Respeto entre pares. **II)** Compañerismo. **III)** Honestidad. **IV)** Colaboración. **V)** Responsabilidad. **VI)** Confiabilidad. **VII)** Integridad. **VIII)** Compromiso.



● **Análisis FODA**

El propósito del análisis es plasmar la situación de la empresa al momento de la investigación, analizando las características internas y el contexto externo de la misma, destacando sus puntos fuertes (Fortalezas y Oportunidades) y débiles (Debilidades y Amenazas).

La implementación del FODA tiene como objetivo determinar las ventajas competitivas que tiene Tres A en función de sus características propias, de los atributos y valores que pretende transmitir, y de las características del mercado en el que opera.

Asimismo, la información recolectada para la matriz sirve para desarrollar cuatro tipos de estrategias:

<b>Matriz FODA</b> 	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal capacitado.</li> <li>- Identificación de los segmentos al que se dirige.</li> <li>- Estilo vanguardista.</li> <li>- Buen clima laboral.</li> <li>- Responsabilidad en el cumplimiento.</li> <li>- Lealtad con el cliente.</li> <li>- Financieramente confiable.</li> <li>- Rápida adaptación al cambio.</li> <li>- Flexibilidad en la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio operativo reducido.</li> <li>- Poca trayectoria en el mercado.</li> <li>- Informal seguimiento de clientes.</li> <li>- No utiliza herramientas de control.</li> <li>- No registra diariamente el stock.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado en crecimiento.</li> <li>- Pocos competidores fabricantes.</li> <li>- Fácil acceso al financiamiento.</li> <li>- Cambio en el comportamiento del consumidor a la construcción en seco.</li> <li>- Atender nuevos segmentos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar más publicidad con el fin de destacarse en el NOA y aprovechar el mercado, haciendo hincapié en que es la única fábrica en la región.</li> <li>● Aprovechar la rápida adaptación al mercado y flexibilidad en la producción para responder a los cambios en el comportamiento del consumidor, manteniendo una estrecha relación con ellos que le permita ser proactiva.</li> <li>● El estilo vanguardista le permite a la empresa innovar de manera continua para atender nuevos segmentos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acceder a financiamientos especiales para las pyme otorgado por bancos con el objetivo de expandir el área operativa de la empresa y aumentar la producción en busca de satisfacer la oportunidad del mercado en crecimiento.</li> <li>● Aprovechar el ser aún los únicos productores (en la región del NOA) para expandir su trayectoria en el mercado.</li> <li>● Elaborar un plan de seguimiento de la “intención de compra de los clientes” para poder responder de manera más rápida a los cambios en los comportamientos del</li> </ul>





	<ul style="list-style-type: none"><li>● Realizar Capacitaciones a los empleados para lograr adaptarse a las nuevas demandas del mercado, aprovechando su rápida adaptación a los cambios.</li></ul>	<p>consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Implementar herramientas de control para que la empresa realice correctamente sus funciones, estableciendo reglas, tiempo, responsables y demás pautas para la realización de las actividades.</li><li>● Registrar diariamente el stock para poder adaptarse rápidamente a las crecientes demandas del mercado.</li></ul>
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Crisis económica.</li><li>- Monopolio de la Materia Prima.</li><li>- Tasas impositivas altas.</li><li>- Políticas de estado poco favorables.</li><li>- Precio inflexible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aprovechar las ventajas que la destacan de sus competidores para fijar una estrategia de precio superior en algunos productos y aumentar su margen de ganancia.</li><li>● Implementar el Método Kaizen, el cual es un sistema de gestión que está orientado a la mejora continua de procesos en busca de erradicar todos los costos innecesarios, con el fin de agregar valor a los productos que tienen precios inflexibles.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aumentar la publicidad para aminorar su debilidad de no tener gran trayectoria y lograr que los proveedores confíen más para obtener financiamiento de los mismos (cuenta corriente) y hacer frente a la crisis económica, aumentando el plazo de pago.</li><li>● Mantener el stock actualizado para disminuir la dependencia que actualmente tiene la empresa con respecto a la disponibilidad de materia prima y poder realizar planeaciones.</li></ul>



● **Procesos de Avance**

Anthony y Govindarajan citan que “los procesos de avance son los mecanismos de implantación de la estrategia, es decir herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas.”

ESTRUCTURA	CONTROL DE GESTIÓN
Tres A cuenta con un organigrama, también tiene manual de funciones, ambos formalizados y de total conocimiento por los miembros de la empresa.	La empresa no formula presupuestos para cumplir con sus objetivos. No fijan estándares por lo que no generan la retroalimentación necesaria para llevar a cabo acciones correctivas en caso de ser necesario.
Combina un tipo de estructura de unidad comercial, al dividir las gerencias en casa central y sucursal, con un tipo de estructura funcional, ya que en cada gerencia las áreas están separadas según su función.	Establecen parámetros generales que guían a los empleados en el desarrollo de sus tareas, el nivel de ventas que desean o la cantidad de productos que se deben elaborar.
CULTURA	GESTION DE PERSONAS
La cultura en la empresa está orientada a las personas. Se identifica como una cultura sólida, ya que la visión de la empresa es compartida entre los participantes, y los valores y principios se encuentran alineados.	El proceso de reclutamiento se realiza a través de referencias y de las redes donde los potenciales candidatos se postulan para el puesto vacante. A su vez, el socio fundador de Tres A tiene una empresa constructora con la cual comparte recursos cuando es necesario, entre ellos los recursos humanos, donde se solicitan trabajadores cuando es preciso.
Los trabajadores expresaron tener una buena relación con sus superiores y realizar sus tareas en un ambiente agradable de trabajo.	El proceso de selección se realiza a través de entrevistas abiertas a los candidatos, y luego de realizar una evaluación de los mismos en base a las competencias requeridas, se elige a el o los candidatos que más se adecúen al puesto.
El funcionamiento de la organización está basado en la comunicación y respeto entre pares.	Actualmente no se realiza evaluación del desempeño.
La empresa brinda prendas a los empleados con el logo, como remeras, chalecos, camisetas, gorras y barbijos que aumentan la identificación y el sentimiento de pertenencia	No existen programas de capacitaciones establecidos, pero al incorporar maquinaria nueva se realizan procesos de especialización a los operarios que las manipulan.
Cuentan con ritos propios como la celebración de los cumpleaños a los distintos integrantes de la organización, que contribuyen a crear y afianzar los vínculos entre los miembros, los cuales se consideran de gran importancia para la empresa.	

● **Actividades de Control**

Anthony y Govindarajan mencionan que “la *formulación estratégica* es el proceso de decidir las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas. El *control de gestión* o *control administrativo* es una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Y el *control de operaciones* o *tareas* es el proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente”.

- Formulación Estratégica: la empresa realiza planificaciones Ad Hoc, es decir las estrategias van surgiendo de la acción, y se encuentran de forma implícita.

Las estrategias globales de la organización son fijadas por los socios fundadores teniendo en cuenta las opiniones de los participantes.

La política de provisión de productos se basa en asegurarse de contar con el stock necesario para cubrir la demanda de los clientes.



La estrategia global que persigue actualmente la empresa es realizar una rotación rápida de los productos y adquirir la materia prima lo más rápido posible por la variable inflacionaria.

Las estrategias y los objetivos de la Casa Central y la Sucursal no son las mismas, asimismo los mercados objetivo a los que se dirigen son diferentes.

- Control de Gestión: la planificación de los recursos financieros y humanos se realizan en conjunto con la otra empresa que posee el socio. En Tres A no se realizan mediciones para evaluar el desempeño directivo, pero se formulan reglas de decisión para controlar las tareas.

- Control de Operaciones o Tareas: en Tres A realizan un control sobre la calidad de los productos, por ejemplo que los perfiles producidos cumplan con el peso y las dimensiones establecidas. Asimismo realiza un control sobre las ventas y logística informal, no existe un proceso ni la información queda registrada. Realizan control de stock de manera informal y este no se realiza de forma diaria.

Las normas de seguridad e higiene no se encuentran explicitadas pero el personal cuenta con Elementos de Protección Personal para el tipo de trabajo que realizan, asimismo en el área de producción se observan carteles recordando el uso de estos elementos.

### ● **Arquitectura Organizacional**

- Diseño Organizacional: Tres A cuenta con una estructura y con un manual de funciones formalizados. No cuenta con manual de procedimientos. La empresa se encuentra centralizada en el nivel administrativo y descentralizada en el nivel operativo, por ejemplo, las decisiones de aprovisionamiento, venta y almacenamiento dependen de cada sucursal.

- Sistema de Información: la empresa posee un sistema de información actualizado. No cuenta con niveles de acceso a los datos o seguridad. Se realizan copias de seguridad periódicamente. Los datos se cargan al momento de la transacción. El personal no se encuentra capacitado para la utilización del mismo por lo que esto presenta inconvenientes en el uso del sistema. Otra dificultad presentada es que la incorporación continua de productos lleva a que no se carguen periódicamente los mismos al sistema y a su vez no se encuentran actualizados los precios debido al cambio constante del tipo de divisa.

- Sistema de Evaluación de Desempeño y Sistema de Incentivos: no cuentan con un plan de incentivos formalmente definido, pero los empleados reciben incentivos no monetarios por el buen desempeño en las tareas. No realizan evaluaciones de desempeño.

### ● **Palancas de Control**

Simons menciona que se utilizan cuatro palancas básicas para manejar las tensiones que generan tres dinámicas organizativas, estas son: - La dinámica de crear valor, - La dinámica de hacer una estrategia, y - La dinámica de la motivación humana. Las palancas están relacionadas entre ellas y cada una ofrece cierta forma de guía para el proceso de la estrategia.



- Sistema de Creencias:

El sistema de creencias inspira y guía la búsqueda y el descubrimiento en la organización. Motivan a los individuos a buscar nuevas formas de crear valor.

En Tres A se encuentran formalizadas la misión y la visión en la empresa, es decir declaradas y explícitas. El estilo de liderazgo es participativo, orientado hacia las personas. No existe la presencia de credos.

La cultura de Tres A es fuerte, está enfocada hacia las personas, es flexible y tolerante al cambio, se encuentra arraigada en todos los miembros de la organización y todos sienten que forman parte de esta.

Los valores se conocen y son compartidos por todos los trabajadores y se transmiten de manera informal por medio del proceso de socialización, se destaca el compañerismo entre la totalidad de los empleados, asimismo también se resaltaron la responsabilidad, la colaboración y la honestidad, donde la mayoría se sienten identificados.

El socio fundador destacó la importancia del respeto entre los integrantes y la comunicación como base para el correcto funcionamiento de la empresa.

- Sistema de Límites:

Los sistemas de límites imponen limitaciones de importancia a la actividad de búsqueda motivada en las organizaciones por los sistemas de creencias. Estos sistemas comunican el terreno aceptable para la actividad de búsqueda.

En la empresa, no existe un sistema de sanciones en la organización que sustenta al sistema de límites, pero se realizan llamados de atención ante malas conductas y como medida extrema el despido.

- *Conducta Comercial:* poseen un manual de funciones pero no de procedimientos. Cuentan con una estructura formalizada. No tiene códigos de conducta o de ética establecidos que regule los comportamientos. No hay reglas o prohibiciones explícitas.

- *Conducta Estratégica:* la empresa no utiliza sistemas de presupuestación de capital. El costo de inversión para la adquisición de las máquinas es un limitante, por lo que la empresa lo hace de manera progresiva.

- Sistema de Control y Diagnóstico:

Los sistemas de control y diagnóstico 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. Es una palanca esencial para implementar las estrategias propuestas.

Tres A cuenta con un sistema de información actualizado. Las Variables Críticas de Rendimiento identificadas son: Satisfacción del Cliente, Cantidad de Ventas, Stock, Costos.

Dentro de esta palanca los presupuestos son una de las herramientas de control más utilizadas, en este caso, la organización no utilizan presupuestos. No poseen un plan de incentivos formalizado, pero los trabajadores han recibido estímulos no monetarios como horas libres o reconocimiento.

- Sistema de Control Interactivo:

Los sistemas de control interactivos son utilizados por los gerentes para construir una presión interna que rompa con las estrechas rutinas de investigación, estimule la búsqueda de oportunidades y alienta el surgimiento de



nuevas iniciativas estratégicas. Se usan para guiar el surgimiento exitosos de estrategias de abajo hacia arriba, es decir estrategias emergentes.

En Tres A existen conversaciones cara a cara con los empleados de forma diaria, se toman en cuenta sus opiniones, esto favorece la definición de estrategias emergentes por todos los miembros de la organización.

La empresa no utiliza herramientas de manera formal para medir las incertidumbres estratégicas, pero sí realiza un seguimiento de éstas para mejor manejo de la incertidumbre.

- **Sistemas de Control de Resultados**

El presupuesto es una herramienta utilizada para el control de gestión, a partir del mismo se compara y analiza cómo fueron los resultados de la empresa con respecto a lo planeado y que medidas debería tomar en caso de ser necesario hacer correcciones. Pérez y Carballo mencionan que los presupuestos son un mecanismo para influir sobre la conducta de las personas, puesto que el objetivo de todo plan es definir pautas y criterios de actuación.

Actualmente la empresa no utiliza presupuestos en su planeación, los insumos con los que trabaja están dolarizados y la inestabilidad del valor de esta moneda hace que sea una herramienta considerada poco útil para la organización.

- **Indicadores**

Tres A cuenta con ciertos indicadores que le proporcionan las redes sociales y la página web pero solo lo utilizan para saber qué contenido subir a las redes. Indicadores como cantidad de personas que visitan su página web a partir de una publicación, tiempo de permanencia en el sitio, cantidad de visitas diarias, cantidad de personas que ven la publicación, horario en que visitan la página, con qué tipo de contenido interactúan más los clientes.

Actualmente no calculan sus propios indicadores para poder controlar sus resultados ni sus factores clave de éxito.

- **Estrategia**

La *estrategia* especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes del mercado para alcanzar sus objetivos, es decir la estrategia describe cómo una organización puede crear valor para sus clientes diferenciándose al mismo tiempo frente a sus competidores.

La estrategia que persigue Tres A es la de diferenciación del producto. La empresa busca crear valor para sus clientes ofreciendo productos de calidad con la posibilidad de elegir el largo de los perfiles a comparación de sus competidores, lo que le brinda una ventaja competitiva.

Asimismo la estrategia corporativa de la empresa es “*de una sola industria*”. Este tipo de estrategia corporativa se clasifica en que la empresa está organizada por funciones, los socios fundadores son los responsables de elaborar las estrategias y en ellos se centraliza la toma de decisiones, y por último la cultura corporativa es fuerte. La empresa busca mantener un estándar de calidad superior a comparación de los competidores.



- **Centros de responsabilidad**

Los centros de responsabilidad constituyen la estructura de un sistema de control, es una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades. Una compañía es un conjunto de centros de responsabilidad.

Estos centros de responsabilidad están para cumplir uno o más fines, es decir, objetivos, que sirven para cumplir las estrategias de la organización.

Tres A posee dos centros de responsabilidad, ambos son centros de resultados debido a que se miden tanto los ingresos (productos) como los gastos (insumos), estos son la gerencia de la casa central y la gerencia de la sucursal.

- **Precios de transferencia:**

En empresas de una sola industria se realizan de forma frecuente transferencias de bienes y servicios entre unidades comerciales.

En la empresa existen transferencias de productos propios y productos de terceros entre la Casa Central y la sucursal por un precio mínimo, es decir, un precio igual a la suma de los costos asociados. Para estas transferencias utilizan un remito interno como comprobante.

- **Análisis estratégico de la rentabilidad**

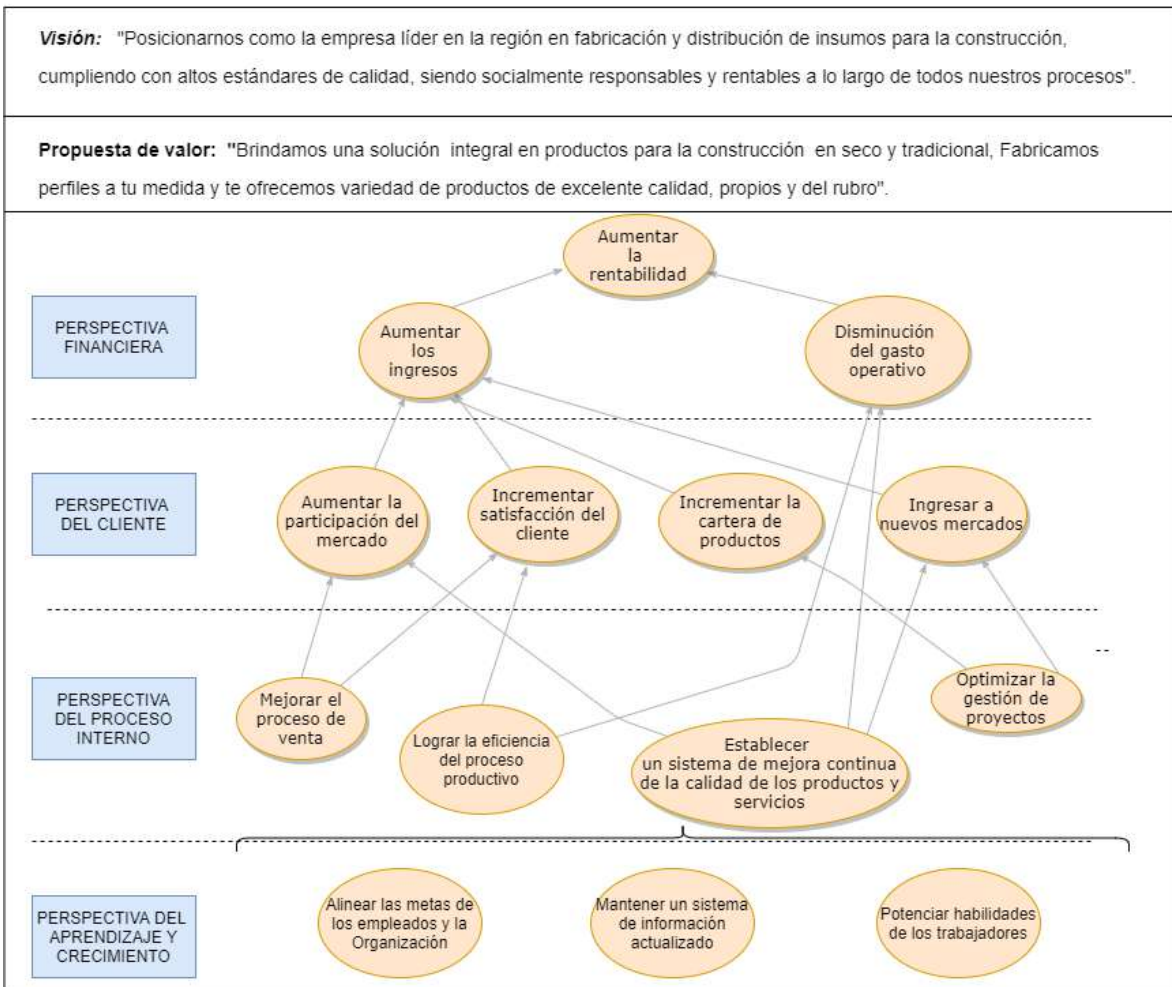
Este método se utiliza para analizar los cambios en la utilidad de la estrategia implementada, es decir se subdivide el cambio en la utilidad en operación de un periodo de a cualquier período futuro. Los componentes individuales de crecimiento, productividad y recuperación de costos describen el desempeño de la empresa con respecto a la estrategia que persigue de diferenciación del producto y el crecimiento.

Surge el inconveniente que la Tres A no tiene bien definidos los datos de los periodos anteriores, es decir no tiene especificadas las clasificaciones de gastos ya que contaban con un sistema deficiente que no le permitía detallarlos, es por esto que la empresa decidió reemplazarlo por el sistema actual. Asimismo, la empresa no cuenta con una capacidad determinada que posibilite calcular los efectos que involucran los costos fijos. Por último, el registro de la producción se realiza de forma manual con un orden que dificulta la lectura a simple vista, por lo que se debe realizar un extenso análisis de los datos para poder obtener información oportuna. Estas dificultades no permiten realizar los cálculos de los efectos de los componentes en la utilidad en operación.

Con los datos disponibles observamos que los ingresos de la empresa aumentaron en 2019 con respecto a 2018 pero esto no significa que la estrategia haya sido exitosa, ya que este aumento puede deberse al incremento en los precios ocasionados por la inflación. Al no poder desagregar la información estos datos pueden crear una interpretación incorrecta y tomar decisiones incorrectas.

- **Mapa Estratégico**

El *mapa estratégico* es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento.



● **Cuadro de Mando Integral**

El *Cuadro de Mando Integral* proporciona un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de gestión.

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
1. Aumentar la rentabilidad.	ROA; ROE	Incrementar en un 30 % las utilidades año a año.	Controlar los costos para incrementar el margen de beneficio.
2. Disminuir el gasto operativo.	% Costo de productos vendidos; Factor de urgencia	Disminución en un 10%. Disminuir los gastos ocasionados por pedidos urgentes.	
3. Aumentar los ingresos.	% Crecimiento del Ingreso	Incrementar en un 30% en comparación al periodo anterior.	



<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
4. Aumentar la participación de mercado.	% de nuevos clientes; Estructura de cliente	Aumentar en un 40% con respecto al año anterior. Identificar la estructura de clientes.	Crear una campaña de marketing agresivo orientada a clientes potenciales y existentes. Mantener una atención y seguimiento personalizado de los clientes, ofreciendo ofertas o promociones que lo lleven a repetir la compra.
5. Incrementar la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente; % de repetición de compra	Incrementar en un 100% con respecto al año anterior. Incrementar en un 100% en comparación al periodo anterior.	
6. Incrementar la cartera de productos.	Estructura de productos	Incrementar la cartera de productos para ofrecer productos innovadores a los clientes.	Abrir una sucursal enfocada a otro segmento de clientes. Desarrollar nuevos productos.
7. Ingresar a nuevos mercados.	% de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado	Aumentar semestralmente en un 10%.	
<b>PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO</b>			
8. Mejorar el proceso de ventas.	Número de reclamos	Reducir en un 100% con respecto al año anterior.	Identificar los procesos que no generan valor y eliminarlos. Utilizar presupuestos de producción y de gastos de mantenimiento preventivo, con el fin controlar la producción para satisfacer las necesidades de ventas y los requerimientos de inventario final.
9. Lograr la eficiencia del proceso productivo.	Tiempo de procesos de producción; Tasa de activos ociosos; % de costo de desperdicio de fabricación; Eficiencia del mantenimiento	Reducir tiempos ociosos de producción en un 20%. Minimizar en un 10%. Reducir en un 40% con respecto al año anterior. Reducir los gastos de mantenimiento correctivo.	
10. Establecer un sistema de mejora continua de la calidad de los productos y los servicios.	% productos defectuosos; % Reclamos	Disminuir en 100%. Disminuir en 100%.	Iniciar un proceso para en un futuro poder implementar la norma ISO 9001:2015.
11. Optimizar la gestión de proyectos	% tiempo utilizado; % de inversión utilizada;	Mejorar los plazos de ejecución asignados a cada proyecto. Optimizar la utilización del presupuesto de inversión de cada proyecto.	Implementar un sistema de gestión de proyectos para optimizar los recursos y el cumplimiento de los mismos.





	Cantidad de proyectos cumplidos	Lograr el cumplimiento del 100% en un año.	
<b>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>			
12. Alinear las metas de los empleados y la organización.	% de objetivos cumplidos	Aumentar en un 100% en el año.	Crear un sistema de incentivos para motivar a lograr los objetivos optimizando los recursos.
13. Potenciar habilidades de los trabajadores.	Cantidad de capacitaciones al año	Realizar un mínimo de 2 cursos de capacitación anuales por empleado.	
14. Mantener un sistema de información actualizado.	Cantidad de actualizaciones del sistema	Mantener actualizado el sistema de información, a través de revisiones anuales.	

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- **Plan de implementación y Propuestas**

→ Para mejorar la declaración de la Misión sugerimos:

- “- Como empresa nos proponemos ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes, tanto en la construcción en seco como en la construcción tradicional, para que puedan concretar su proyecto con productos y servicios de primera calidad, en el menor tiempo posible y reduciendo sus desperdicios.
- Mejorando continuamente nuestros procesos de producción para alcanzar la eficiencia siendo socialmente responsables.
  - Manteniendo una relación perdurable con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.
  - Aportando a la comunidad, generando empleo de calidad y valorando a nuestro personal.”

→ Proponemos la implementación del uso de Presupuestos de Operaciones por línea de productos para mejorar el control de la empresa y mejorar a su vez la planificación de las acciones que llevará a cabo. Para ejecutarlo se deberían registrar todos los datos, de los costos, medidas y otras variables de importancia, en el sistema de información para poseer información oportuna y precisa al momento de elaborar dicho presupuesto.

El presupuesto se puede realizar basándose en datos históricos y en pronósticos de ventas. Los grupos de familias de productos que la empresa revende, se agrupan en: construcción en seco, metalúrgica, ferretería, corralón, cerámica.

Se propone un modelo de presupuesto de compras, para materia prima y para productos de reventa.

Los gerentes son los responsables de elaborar los presupuestos para los distintos procesos que se llevan a cabo la empresa, en conjunto con los empleados. La empresa debe incorporar progresivamente el uso de presupuesto en todas las áreas para poder tomar decisiones basadas en datos.



- Planteamos la incorporación de un manual de procedimientos como guía con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que la empresa y los trabajadores consigan realizar sus funciones de manera eficaz. Conocer los límites de sus funciones les permitirá enfocar su atención en cosas puntuales y poder identificar las oportunidades que se presenten. Para llevarlo a cabo se propone un modelo de cursograma y de matriz administrativa como orientación para el resto de los procesos.
- Recomendamos el registro de la producción diaria en el sistema de información para obtener información oportuna al momento de necesitarlo, ya que el registro que utilizan actualmente de forma manual dificulta obtener información para la toma de decisiones sin que tengan que realizar un extenso análisis de los datos.
- Proponemos el análisis de los componentes de crecimiento, productividad y recuperación de costos para conocer el desempeño de la empresa con respecto a la estrategia que persigue de diferenciación del producto y el crecimiento. Para ejecutarlo se deben transferir los registros apuntados de forma manual al sistema de información con el objetivo de contar con los datos necesarios para la implementación. Entre los datos con los que debe contar la empresa, se encuentran: precios unitarios de la materia prima y de venta, capacidad productiva, cantidad necesaria de materia prima y cantidad de unidades producidas y vendidas.
- Sugerimos a la empresa realizar una capacitación al personal para que el sistema de información se maneje y utilice de manera eficiente para minimizar los errores existentes. Para facilitar esta actividad hicimos contacto con la empresa del sistema de gestión que utiliza Tres A quién responderá a las dudas presentadas en el personal.
- Proponemos una planilla que permita un registro oportuno de la producción de la empresa de forma diaria, ya que la empresa trasladó dos maquinarias a su depósito y no tendrán supervisión constante. Será de vital importancia para cumplir con su estrategia que se lleve este registro controlando la calidad de los productos. Posteriormente los datos de la planilla se deben cargar en el sistema de información para contar con una base de datos uniforme.



## CONCLUSIONES

En base a la información recolectada y las herramientas que nos brinda el control de gestión podemos concluir que Tres A es una empresa donde todas las personas que la integran están involucradas con el éxito de esta, por lo que adaptarse a nuevos métodos es algo a lo que están dispuestos en pos de alcanzar la eficiencia.

Respecto a sus Procesos de Avance, estos se encuentran bien establecidos o desarrollados en mayor parte, es necesaria la implementación de algunas herramientas que son importantes y que actualmente no están presentes en su gestión, como son los presupuestos y el manual de procedimientos.

Dentro de lo que se denomina Arquitectura Organizacional encontramos necesario resaltar la implementación del sistema de información en todo el circuito de la organización, en busca de un mejoramiento en la gestión de la empresa, para esto es necesario capacitar a los operadores para su óptima utilización y rendimiento.

También destacamos que en la organización muchos de los procesos y herramientas de control se encuentran presentes de una manera informal, un ejemplo de esto es el sistema de incentivos.

En cuanto a las palancas de Simons, en el Sistema de Creencias, creemos importante la existencia de una cultura fuerte y constante comunicación entre los miembros de la organización con una misión y visión formalizadas y arraigadas, en el sistema de límites se propuso formalizar el Sistema de Sanciones, también identificamos en el Sistema de Control y Diagnóstico la existencia de variables críticas de rendimiento, estas son: Satisfacción del Cliente, Cantidad de Ventas, Stock y Costos, y por último en el Sistema de Control Interactivo se favorece la definición de estrategias emergentes y las conversaciones cara a cara con los empleados.

Pudo concluirse que la estrategia que persigue Tres A es la de diferenciación del producto, asimismo la estrategia corporativa de la empresa es de "*una sola industria*". Se destaca que la empresa posee dos centros de responsabilidad, ambos son centros de resultados. A su vez, se identificó que existen transferencias de productos elaborados y productos tercerizados entre la Casa Central y la sucursal y el precio de transferencia es por un precio mínimo, utilizando un remito como comprobante.

El Análisis Estratégico de la Rentabilidad no pudo llevarse a cabo debido a falta de información. Se recomienda aplicar este análisis en la gestión que facilite en el futuro el estudio de la implementación de su estrategia.

Considerando todo lo expuesto anteriormente, se lograron aplicar las diversas herramientas del control de gestión en la empresa y se obtuvo información oportuna para llevar a cabo la investigación, asimismo se formularon recomendaciones en base a las falencias detectadas en el análisis con modelos de aplicación para su implementación.



## APÉNDICE

➤ **Entrevista Estructurada:** realizada a los socios fundadores de la empresa.

1. ¿Cómo se ven de aquí a 5 años?
2. ¿La misión, visión y los valores están planteados? ¿Cómo los transmiten a sus empleados?
3. ¿Las estrategias de la empresa para cumplir los objetivos se encuentran de manera explícita o formalizada?
4. ¿La casa central y la sucursal tienen los mismos objetivos y estrategias?
5. ¿Los empleados conocen los objetivos de la empresa? ¿Cómo los dan a conocer?
6. ¿Está definida la estructura en la organización? ¿Existe un organigrama de esa estructura?
7. ¿Consideran beneficiosas las relaciones informales dentro de la empresa?
8. ¿Cómo es la cultura dentro de la organización? ¿Qué elementos la reflejan?
9. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones gerenciales? ¿Se toman en cuenta las opiniones de ellos al momento de tomar las decisiones de producción?
10. ¿Qué tipo de controles realizan sobre sus empleados, la producción o el inventario? ¿Realizan correcciones cuando ven un error o una variación? ¿Realizan algún control para tratar de evitar errores?
11. ¿Cuentan con códigos de ética? ¿Cómo manejan las situaciones conflictivas que se presentan?
12. ¿Tienen planes de incentivos para los empleados? ¿Cuáles?
13. ¿Realizan presupuestos de referencia? ¿Cuáles? ¿Realizan comparaciones entre los resultados esperados y los reales?
14. ¿Utilizan algún indicador que les permita conocer el desempeño de la empresa en un periodo de tiempo?
15. ¿Consideran importante tener los datos actualizados en el sistema de información? ¿Utilizan los datos que se generan para tomar decisiones?
16. ¿Cómo los afectó la pandemia?

➤ **Ficha de Observación:** será realizada en la Casa Central y en la Sucursal.

FICHA DE OBSERVACION				
Aplicada a:	Organización Tres A S R L			
Fecha:				
Responsable:				
ASPECTOS A OBSERVAR	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Se controlan y registran los insumos que ingresan a la organización				
Se controlan y registran los insumos que ingresan				
Se cargan las ventas en el sistema en el momento que se realizan				
Se realizan controles de calidad				
Se realiza un control de stock				
Existe un control de nivel de venta de los vendedores				
Se registra la producción diaria				
Se controla la asistencia de los empleados				
Existen Normas de seguridad e higiene				
Los empleados cuentan con ropa de trabajo adecuada a su función				
Las tareas de los empleados están definidas y delimitadas				



### Guía de observación:

#### Aspectos a observar y registrar con respecto al **Sistema de control y diagnóstico:**

- ¿Se realizan controles de calidad del producto terminado?

#### **- Arquitectura Organizacional: Sistemas de Información**

- ¿Se lleva un control de los insumos que ingresan la organización?
- ¿Se lleva un control de los insumos que egresan?
- ¿Cuáles son los principales inconvenientes en el manejo del sistema de información?
- ¿Se cargan las ventas en el momento que se realizan?
- ¿Existe un control de ventas de los vendedores?
- ¿Se registra la producción diaria?
- ¿Se realiza un control de stock?

#### Aspectos a observar y registrar con respecto al **Sistema de límites: Conducta comercial. Arquitectura organizacional: Diseño organizacional**

- ¿Las tareas están definidas y delimitadas?
- ¿Se cumplen los horarios de entrada y salida de los empleados?
- ¿Existen normas de seguridad e higiene? ¿Se cumplen?
- ¿Cuentan los empleados con ropa de trabajo adecuada para su función?

➤ **Cuestionario:** aplicado a todos los empleados de Tres A.

Solicitamos su colaboración para el llenado del siguiente cuestionario. Fue elaborado con el fin de recolectar datos sobre el funcionamiento de la empresa, los resultados serán utilizados para elaborar un trabajo de la materia de “control de gestión”, de la carrera Licenciatura en Administración, de la UNT. Se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad.

No hay respuestas correctas ni incorrectas. Todas las preguntas tienen opciones de respuestas, a excepción de una, elija la que mejor describa lo que usted piensa. Se le solicita marcar con claridad con una cruz (x) la respuesta elegida.

De antemano, muchas gracias por su ayuda.

#### **I- Datos Generales:**

Edad: \_\_\_\_\_ Género: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_ Puesto/función: \_\_\_\_\_

#### **II- Información Específica para personas de toda la empresa:**

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?  
 Si  
 No
2. ¿Estás de acuerdo con los objetivos de la empresa?  
 Siempre



- Casi siempre  
 A veces  
 Nunca
3. ¿Considera que la tarea que desempeña se vincula con los objetivos de la empresa?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca
4. ¿Conoces cómo se encuentra conformada la estructura de la empresa?  
 Si la conozco  
 No  
 No sabe
5. ¿Conoces el organigrama de la empresa?  
 Si  
 No  
 No sabe
6. ¿Sientes que formas parte de esa estructura?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca
7. ¿Cuentan con manual de funciones?  
 Si  
 No  
 No sabe
8. ¿Cuentan con manuales de procedimientos?  
 Si  
 No  
 No sabe
9. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas en el trabajo?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca
10. ¿Considera poseer independencia laboral a la hora de tomar decisiones?  
 Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca
11. ¿Cree que asume demasiadas responsabilidades?  
 Nunca  
 A veces  
 Casi siempre  
 Siempre



12. ¿El ambiente de la empresa en donde desempeña sus funciones es agradable?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
13. ¿Se siente motivado a la hora de realizar sus tareas?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
14. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
15. ¿Considera que tiene una buena relación laboral con su jefe?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
16. ¿Cree que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
17. ¿Recibe algún tipo de incentivo cuando la empresa considera que ha realizado un buen trabajo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
18. ¿En el último año ha recibido algún reconocimiento o elogio por hacer un buen trabajo?
- Si
  - No
  - No sabe
19. ¿Qué tipo de incentivo?
- Premio económico
  - Horas libres
  - Reconocimiento
  - Otro: \_\_\_\_\_
20. ¿Considera que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?
- Si
  - No



No sabe

21. ¿Existe comunicación directa con tus superiores?

- Si  
 No

22. En caso de mantener comunicación directa con sus superiores, ¿con qué frecuencia?

- De forma diaria  
 De forma semanal  
 De forma mensual  
 Otro: \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

24. ¿Existen sanciones para comportamientos incorrectos?

- Si  
 No  
 No sabe

25. ¿Existen valores que se compartan entre los integrantes de tu empresa?

- Si  
 No  
 No sabe

26. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿puede mencionar algunos?

- Honestidad  
 Compañerismo  
 Colaboración  
 Responsabilidad  
 Confianza  
 Otros: \_\_\_\_\_

27. ¿Se siente identificado con su empresa?

- Siempre  
 Casi siempre  
 A veces  
 Nunca

### III- Información Específica para personas en el área comercial de la empresa:

28. ¿Utilizan algún sistema de información?

- Si  
 No  
 No sabe

Si su respuesta anterior fue SI, responda:

29. ¿Conocen el funcionamiento del mismo?





- Si  
 No
30. ¿Considera que es fácil de utilizar?  
 Si  
 No
31. ¿Lo utiliza diariamente?  
 Si  
 No
32. ¿El sistema detecta errores en la carga de datos?  
 Si  
 No  
 No sabe
33. ¿Tiene acceso restringido a los datos?  
 Si  
 No  
 No sabe
34. ¿Se realizan copias de seguridad?  
 Si  
 No  
 No sabe
35. ¿Realizan control de stock de inventarios?  
 Si  
 No  
 No sabe
36. ¿Utilizan presupuestos mensuales de referencia?  
 Si  
 No  
 No sabe
37. ¿Tienen un nivel de ventas mensual establecido?  
 Si  
 No  
 No sabe



● **Alineación de las Iniciativas con los Objetivos Estratégicos:**

**ALINEACION DE LAS INICIATIVAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

	Controlar los costos para incrementar el margen de beneficio.	Desarrollo de nuevos canales de distribución	Crear una campaña de marketing agresivo orientada a clientes potenciales y existentes. Mantener una atención y seguimiento personalizado de los clientes, ofreciendo ofertas o promociones que lo lleven a repetir la compra.	Abrir una sucursal enfocada a otro segmento de clientes. Desarrollar nuevos productos.	Identificar los procesos que no generan valor y eliminarlos. Utilizar presupuestos de producción y de gastos de mantenimiento preventivo, con el fin controlar la producción para satisfacer las necesidades de ventas y los requerimientos de inventario final.	Iniciar un proceso para implementar la norma ISO 9001:2015.	Implementar un sistema de gestión de proyectos para optimizar los recursos y el cumplimiento de los mismos.	Crear un sistema de incentivos para motivar a lograr los objetivos optimizando los recursos.	Incorporar el circuito completo de la organización al sistema.
1. Aumentar la rentabilidad.	X	X	X	X	X	X	X		X
2. Disminuir el gasto operativo.	X				X		X		X
3. Aumentar los ingresos.	X	X	X	X		X	X		
4. Aumentar la participación de mercado.		X	X	X		X			
5. Incrementar la satisfacción del cliente.		X	X	X		X			
6. Incrementar la cartera de productos.				X					
7. Ingresar a nuevos mercados.				X					
8. Mejorar el proceso de ventas.		X			X	X	X	X	X
9. Lograr la eficiencia del proceso productivo.	X					X		X	X
10. Establecer un sistema de mejora continua de la calidad de los productos y los servicios.		X	X		X	X	X	X	X
11. Optimizar la gestión de proyectos							X		
12. Alinear las metas de los empleados y la organización.								X	
13. Potenciar habilidades de los trabajadores.								X	
14. Mantener un sistema de información actualizado.									X

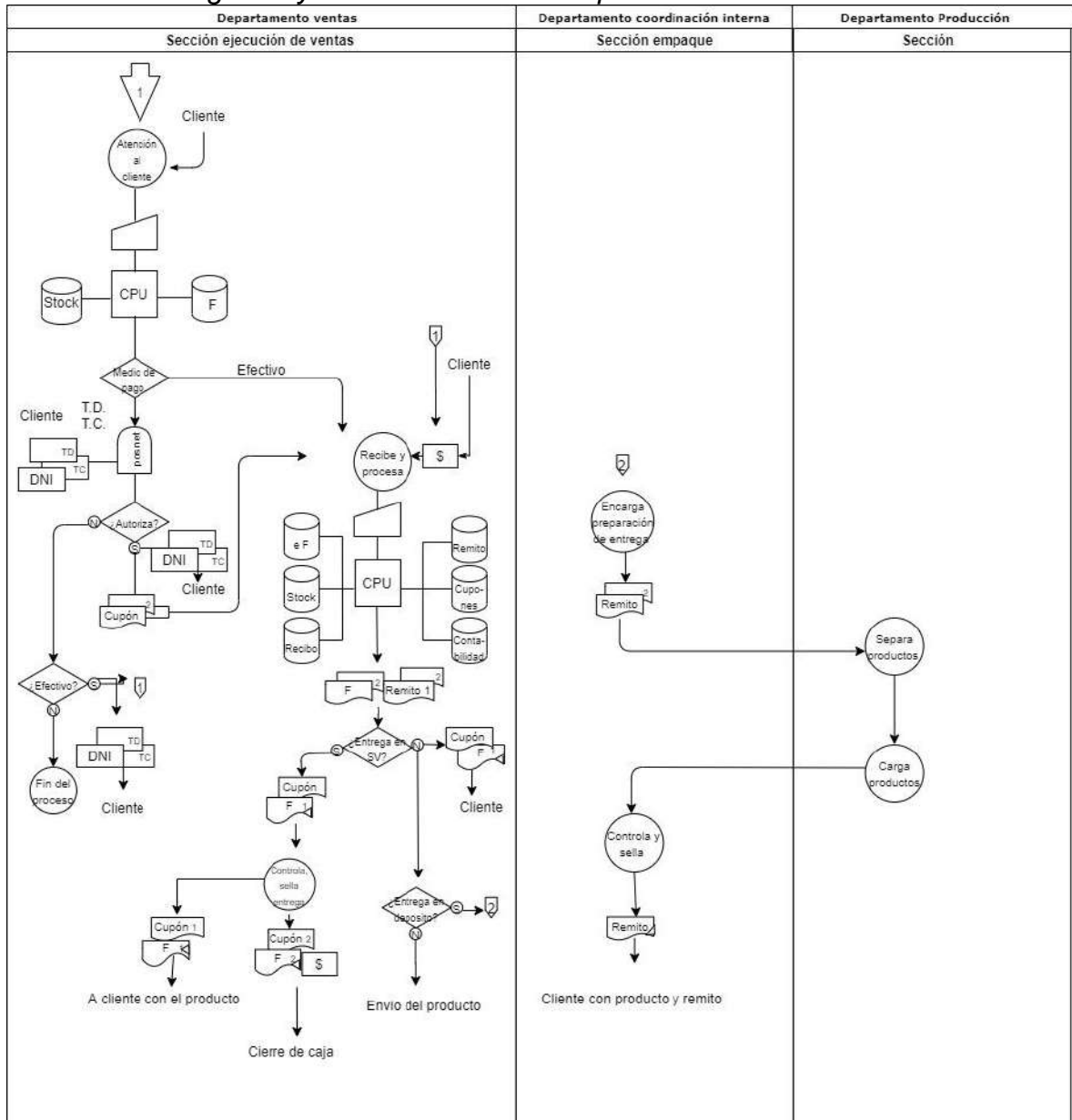


● **Propuestas:**

- *Planilla de producción diaria:*

PRODUCCIÓN SOLERAS								FECHA	
OPERARIO:								N° HOJA	
FECHA	TIPO	LOTE(NRO DE FACT)	N°DE BOBINA	PRODUCTOS CORRECTOS	PRODUCTOS DEFECTUOSOS	TOTAL	PESO	CONTROL	FIRMA

- *Modelo Cursograma y Matriz Administrativa para el Manual de Procedimientos:*





Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivo	Doc.		Archivo	Doc.
Ventas de Contado – TC/TD con entrega en salón de ventas	Atención al cliente y facturación.	Depto. Ventas – Sección Ejecución de Ventas	Stock		Brindar información al cliente.	@ Factura; Factura; Remito; Stock; Contabilidad	Factura; Cupones; Producto
					Verificar el stock y registrar la baja provisoria de mercadería.		
					Generar la Factura.		
					Recibir efectivo y/o solicitar DNI y Tarjeta de Crédito o Débito.		
					Registrar la cobranza y los cupones.		
					Registrar baja definitiva del stock.		
					Generar Remito.		
					Emitir la Factura y el Remito por duplicado.		
					Controla y sella factura original y cupón.		
					Entrega factura original y cupón con el producto al cliente.		

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Archivo	Doc.		Archivo	Doc.
Ventas de Contado – TC/TD con entrega en depósito	Atención al cliente y facturación.	Depto. Ventas – Sección Ejecución de Ventas	Stock		Brindar información al cliente.	@ F-AFIP; Factura; Remito; Stock; Contabilidad;	Factura; Remito; Cupones
					Verificar el stock y registrar la baja provisoria de mercadería.		
					Generar la Factura.		
					Recibir efectivo y/o solicitar DNI y Tarjeta de Crédito o Débito.		
					Registrar la cobranza y los cupones.		
					Registrar baja definitiva del stock.		
					Generar Remito.		
					Emitir la Factura y el Remito por duplicado.		
					Entrega Factura original y cupón al cliente.		
					Encargo del Pedido		
Entrega de Productos en Depósito	Depto. Producción			Recibe pedido.		Producto	
				Separa productos.			
				Carga productos al vehículo del cliente.			
Control Remito y Productos	Depto. Coordinación Interna – Sección			Verifica productos con remito.		Remito	
				Sella remito duplicado y entrega al cliente.			



- Modelos de Presupuesto:

Modelo de presupuesto de producción en unidades- Soleras				
	2020	2021		
	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Ventas	60.000,00	80.000,00	85.000,00	225.000,00
Unidades del Inventario Final	20.000,00	20.000,00	10.000,00	50.000,00
Unidades del inventario inicial	- 40.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 80.000,00
<b>Unidades a producir</b>	<b>40.000,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	<b>195.000,00</b>

Modelo de presupuesto de compra en unidades- Soleras				
	2020	2021		
	Diciembre	Enero	Febrero	Total
Unidades a producir	40.000,00	80.000,00	75.000,00	195.000,00
Cantidad de MP(por kilo)	3,00	3,00	3,00	3
Requerimiento de producción	120.000,00	240.000,00	225.000,00	585.000,00
Inventario final deseado	40.000,00	40.000,00	40.000,00	120.000,00
Requerimiento total	160.000,00	280.000,00	265.000,00	705.000,00
Inventario inicial	- 40.000,00	- 40.000,00	- 40.000,00	-120.000,00
<b>Materiales Directos a ser comprados</b>	<b>120.000,00</b>	<b>240.000,00</b>	<b>225.000,00</b>	<b>825.000,00</b>

Modelo de presupuesto de compra- Ceramica				
	2020	2021		
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
Ventas	1.000,00	1.100,00	1.300,00	3.400,00
Unidades del inventario final	200,00	200,00	200,00	600,00
Unidades del inventario inicial	- 200,00	- 200,00	- 200,00	- 600,00
<b>Cantidad a comprar</b>	<b>1.000,00</b>	<b>1.100,00</b>	<b>1.300,00</b>	<b>3.400,00</b>
Precio unitario	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 350,00	
<b>Costo total de compra</b>	<b>\$ 300.000,00</b>	<b>\$ 385.000,00</b>	<b>\$ 455.000,00</b>	<b>\$ 1.140.000,00</b>

PRESUPUESTO FLEXIBLE: Al finalizar los tres meses:					
	REAL	F/D	FLEXIBLE	F/D	PRESUPUESTADO
Ventas					
Unidades del inventario final					
Unidades del inventario inicial					
<b>Cantidad a comprar</b>					
Precio unitario					
<b>Costo total de compra</b>					



- *Fórmulas de los efectos del Análisis Estratégico de la Rentabilidad:*

$$\text{Efecto del crecimiento en los ingresos} = \left( \begin{array}{c} \text{Unidades producidas} \\ \text{reales vendidas} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades producidas} \\ \text{reales vendidas} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \text{Precio de venta en el año 0}$$

$$\text{Efecto del crecimiento en los costos variables} = \left( \begin{array}{c} \text{Unidades de} \\ \text{insumos requeridos} \\ \text{para elaborar la} \\ \text{producción} \\ \text{del año 1 en el año 0} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{los insumos usados} \\ \text{para elaborar la} \\ \text{producción del año 0} \end{array} \right) \times \text{Precio de los insumos en el año 0}$$

$$\text{Efecto del crecimiento en los costos fijos} = \left( \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{capacidad en el año 0} \\ \text{debido a que existe una} \\ \text{capacidad adecuada para} \\ \text{alcanzar la producción del} \\ \text{año 1 en el año 0} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades reales} \\ \text{de capacidad en} \\ \text{el año 0} \end{array} \right) \times \text{Precio por unidad de capacidad en el año 0}$$

$$\text{Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos} = \left( \begin{array}{c} \text{Precio de venta} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio de venta} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades reales} \\ \text{producidas y vendidas} \\ \text{en el año 1} \end{array}$$

$$\text{Efecto de la recuperación del precio sobre los costos variables} = \left( \begin{array}{c} \text{Precio de los} \\ \text{insumos} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio de los} \\ \text{insumos} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades de insumos} \\ \text{necesarios para lograr} \\ \text{la producción del año 1} \\ \text{en el año 0} \end{array}$$

$$\text{Efecto de la recuperación del precio sobre los costos fijos} = \left( \begin{array}{c} \text{Precio por unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Precio por unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Unidades de insumos} \\ \text{necesarios para lograr} \\ \text{la producción del año 1} \\ \text{en el año 0} \end{array}$$

$$\text{Efecto de la productividad sobre los costos variables} = \left( \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{insumos usados para} \\ \text{alcanzar la producción} \\ \text{en el año 1} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades de} \\ \text{insumos requeridos} \\ \text{para alcanzar la} \\ \text{producción del año} \\ \text{1 en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio de los} \\ \text{insumos} \\ \text{en el año 1} \end{array}$$

$$\text{Efecto de la productividad sobre los costos fijos} = \left( \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{capacidad el año 0} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Unidades reales de} \\ \text{capacidad en el año 0} \\ \text{debido a que hay una} \\ \text{capacidad adecuada para} \\ \text{alcanzar la producción} \\ \text{del año 1 en el año 0} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Precio por unidad} \\ \text{de capacidad} \\ \text{en el año 1} \end{array}$$



- **Indicadores:**

OBJETIVOS	INDICADORES	CALCULO
Aumentar la rentabilidad	ROA	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}}$
	ROE	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capital propio}}$
Aumentar los ingresos	% Crecimiento del Ingreso	$\frac{\text{Ingresos año 1} - \text{Ingresos año 0}}{\text{Ingresos año 0}} * 100$
Disminuir el gasto operativo	% Costo de productos vendidos;	$\frac{\text{Costo de productos vendidos}}{\text{Costos totales}} * 100$
	Factor de urgencia	$\frac{\text{Pedidos urgentes}}{\text{Pedidos totales}} * 100$
Aumentar la participación en el mercado	% de nuevos clientes	$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales}} * 100$
	Estructura de cliente	% De clientes    % De ventas
		10% 30%
Incrementar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente;	NPS(Net Promoter Score)
	% de repetición de compra	$\frac{\text{Clientes que repiten la compra}}{\text{Clientes que compran}} * 100$
Incrementar la cartera de productos	Estructura de productos	% De productos    % De ventas    % De contribución
		10% 30%
Ingresar a nuevos mercados	% de ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado	$\frac{\text{Ingresos de nuevos segmentos}}{\text{Total de ingresos}} * 100$
Mejorar el proceso de venta	Número de reclamos	$\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad de ventas}}$
Lograr la eficiencia del proceso productivo	Tiempo de procesos de producción;	$\frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo total}}$
	% de costo de desperdicio;	$\frac{\text{Costo de desperdicios}}{\text{Total de costos de producción}} * 100$
	Tasa de activos ociosos;	$\frac{\text{Activos fijos ajenos a la explotación}}{\text{Total de activos fijos}}$
	Eficiencia del mantenimiento	$\frac{\text{Costo de mantenimiento preventivo}}{\text{Costo de mantenimiento}} * 100$
Establecer un sistema de mejora continua de la calidad de los productos y los servicios.	% productos defectuosos;	$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Cantidad de productos}} * 100$
	% Reclamos	$\frac{\text{Cantidad de reclamos}}{\text{Cantidad de ventas}} * 100$
Optimizar la gestión de proyectos	% tiempo utilizado;	$\frac{\text{Tiempo utilizado}}{\text{Tiempo asignado}} * 100$
	% de inversión utilizada;	$\frac{\text{Inversión en proyectos}}{\text{Total de inversiones}} * 100$
	Cantidad de proyectos cumplidos	$\frac{\text{Proyectos cumplidos}}{\text{Total de proyectos}}$
Alinear las metas de los empleados y la organización.	% de objetivos cumplidos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos propuestos}} * 100$
Mantener un sistema de información actualizado.	Cantidad de actualizaciones del sistema	Cantidad de actualizaciones del sistema
Potenciar habilidades de los trabajadores	Cantidad de capacitaciones al año.	Cantidad de capacitaciones realizadas en el año



## ANEXO

<p><i>Nuestra Misión</i></p> <p>► Posicionarnos como la empresa líder en la región en fabricación y distribución de insumos para la construcción, cumpliendo con altos estándares de calidad, siendo socialmente responsables y rentables a lo largo de todos nuestros procesos.</p> 	<p><i>Nuestra Visión</i></p> <p>► Adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado, ofreciendo productos de primera calidad.</p> <p>► Mantener una relación perdurable con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.</p> <p>► Aportar a la comunidad, generando empleo de calidad y valorando a nuestro personal.</p> 
--	---

Fuente: Tres A S.R.L.





Del 18 nov. al 24 nov. vs. Del 11 nov. al 17 nov. < > ≡ **Estadísticas** ⓘ

### Tecnología de la audiencia

Usuarios	sesiones	Usuarios nuevos
263	311	239
↑ 0.77%	↑ 5.07%	↓ 1.65%

Principal Categoría de dispositivo por Usuarios  
 263 +2 (↑ 0.77%)

CATEGORÍA DE DISPOSITIVO	USUARIOS
mobile	224 +2 (↑ 0.9%)
desktop	39 +1 (↑ 2.63%)
tablet	0 -1 (↓ -)

Últimos 7 días ▾

**Estadísticas destacadas recientes**

Obtuviste 122 seguidores más en los últimos 7 días.

### Resumen

<b>15,6 mil</b> Cuentas alcanzadas	+19,6% >
<b>30</b> Interacciones con el contenido	-84,1% >
<b>599</b> Total de seguidores	+25,5% >

Del 18 nov. al 24 nov. vs. Del 11 nov. al 17 nov. < > ≡

### Visión general de la audiencia

Usuarios	sesiones	Usuarios nuevos
263	311	239
↑ 0.77%	↑ 5.07%	↓ 1.65%

Tendencia de Usuarios  
 263 +2 (↑ 0.77%)

nov. 19 21 23

— Periodo actual ··· Periodo anterior

Del 18 nov. al 24 nov. vs. Del 11 nov. al 17 nov. < > ≡

### sesiones por hora del día

sesiones  
 311 +15 (↑ 5.07%)

lun.	mar.	mié.	jue.	vie.	sáb.	dom.
0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0

0 3 6 9 12

### Audiencia por adquisición

Usuarios	sesiones	Usuarios nuevos
263	311	239
↑ 0.77%	↑ 5.07%	↓ 1.65%



**Estadísticas de la promoción**

Seguimientos 104

**Promoción**

**8 días**

Tiempo transcurrido de la promoción  
Hoy es el último día de la promoción

Gasto **\$16,53**

60% de tu presupuesto de \$28

**Estadísticas de la promoción**

Seguimientos 104

**Promoción**

**8 días**

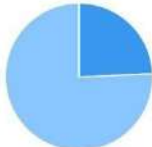
Tiempo transcurrido de la promoción  
Hoy es el último día de la promoción

Gasto **\$16,53**

60% de tu presupuesto de \$28

**Público**

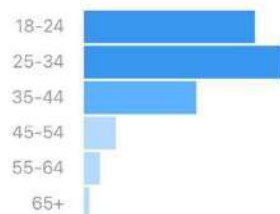
**Sexo**



76% Hombres      24% Mujeres

**Público**

**Rango de edad**



Del 18 nov. al 24 nov. vs. Del 11 nov. al 17 nov.

**Grupos demográficos de la audiencia**

Usuarios	sesiones	Usuarios nuevos
263 ↑ 0.77%	311 ↑ 5.07%	239 ↓ 1.65%

Principal País por Usuarios: 263 +2 (↑ 0.77%)

PAÍS	USUARIOS
Argentina	258 +1 (↑ 0.39%)
United States	2 -2 (↓ 50.0%)
Brazil	1 +1 (↑ -)



## BIBLIOGRAFÍA

- Anthony R. & Govindarajan V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Chiavenato I. (2011). *El capital humano de las organizaciones (Novena Edición)*. México: McGraw-Hill Education.
- Hansen D., Mowen M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*. México D.F., México: Cengage Learning. Capítulo 08.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Kaplan Robert S., David P. Norton. ( 2014). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press.
- Pérez J. & Carballo V. (1990). *Control de Gestión Empresarial*. España: ESIC.
- Simons, R. (1998). *Palancas De Control. Cómo usan los gerentes sistemas novedosos de control para conducir la renovación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial. Capítulos 1 al 5.
- “*Diagnóstico Estratégico, Mercado de la Construcción en Tucumán*”, Trabajo de investigación, Taller de Metodología de Investigación en Administración, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán (2020).