



**Implementación y Mejora de los Sistemas de Control de Gestión en "EnergyPlus
S.A."**

CERVIÑO, JULIETA CAMILA - CORONEL, MARIA VICTORIA - SCHAEFER, VICTORIA - RODRIGUEZ

LIEB, SOFIA - WIELER, ALVARO

julicervino01@gmail.com - coronelv15@gmail.com - vicuschaefer@gmail.com -

rodriguezliebsofi@gmail.com - colowieler@gmail.com



ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	3
Definición y Utilidad del Control de Gestión	4
Utilidad:	4
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	8
Control de Gestión	8
Modelo de las Cuatro Palancas de Control	9
Arquitectura Organizacional	10
Cuadro de Mando Integral	11
Análisis de Datos	12
FODA	17
Análisis FO, FA, DO, DA	18
Cuadro de Mando Integral	20
Conclusiones	23
Anexo	24
Entrevista con gerente	24
Referencia Bibliográficas	25



Resumen

Este trabajo de investigación se centra en EnergyPlus S.A., una empresa familiar dedicada a la comercialización de combustibles y productos automotrices en San Miguel de Tucumán. La organización, que opera cuatro estaciones de servicio, enfrenta un desafío importante: inconsistencias en el desempeño del personal de playa, lo cual afecta tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio y compromete sus objetivos estratégicos.

El estudio tiene como objetivo proponer herramientas de control de gestión, utilizando el Cuadro de Mando Integral y el modelo de las Cuatro Palancas de Simons, para alinear el desempeño del personal con las metas estratégicas de la empresa. A través de un marco teórico que incluye estos modelos de gestión, como el control de gestión definido por Anthony (1988) y el modelo de las Cuatro Palancas de Control de Simons (1995), y mediante un enfoque metodológico mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos, se analiza la estructura organizacional y el rendimiento del personal. En conclusión, el uso de estas herramientas facilita la alineación de los objetivos estratégicos con las operaciones diarias. No obstante, se identifican áreas clave para mejorar, especialmente en el desempeño del personal de playa y en la implementación de un sistema de capacitación continua que mantenga la calidad del servicio de forma consistente. En resumen, para que EnergyPlus S.A. continúe fortaleciendo su posición en el mercado, resulta fundamental robustecer el control de gestión mediante programas de capacitación, el monitoreo continuo de indicadores clave y la mejora constante de sus procesos y políticas internas.

Palabras Clave: Control de Gestión - Indicadores - Cuadro de Mando Integral.



Introducción

El trabajo se centra en la empresa “EnergyPlus S.A.”, una organización familiar dedicada a la comercialización de combustibles, lubricantes y productos afines al sector automotor en San Miguel de Tucumán, Argentina. La empresa surge de la unión de dos familias con una visión empresarial compartida que las lleva a fundar una red de estaciones de servicio. Desde su creación, la compañía trabaja para destacarse en el mercado de combustibles y consolidarse como un proveedor confiable, enfocado en la calidad y en la satisfacción de sus clientes. Actualmente, EnergyPlus S.A. cuenta con cuatro estaciones de servicio distribuidas estratégicamente en la ciudad, lo que le permite mantener una cobertura eficiente y cercana a su mercado objetivo.

Cada estación está bajo la supervisión de un gerente que, además de coordinar las actividades de los empleados, se asegura de que los procesos sigan los estándares de la empresa. Este gerente reporta directamente a la dirección general, compuesta por representantes de ambas familias fundadoras, lo cual facilita una comunicación constante y una toma de decisiones rápida en sintonía con los objetivos estratégicos de la empresa.

La dirección general mantiene una coordinación constante con los gerentes de cada estación, asegurando que las operaciones se alineen con la estrategia corporativa. Esto permite realizar ajustes oportunos en campañas promocionales, políticas de precios y estrategias de fidelización, logrando una cohesión entre todas las estaciones. Además, EnergyPlus S.A. participa en iniciativas de responsabilidad social, consolidando su relación con la comunidad y fortaleciendo su reputación en el mercado local.

Diariamente, EnergyPlus S.A. se enfoca en brindar una atención al cliente ágil y personalizada. El personal de playa realiza las tareas de suministro de combustible y ofrece



productos adicionales, como lubricantes y accesorios automotores. La calidad en el servicio es una prioridad, y la empresa sigue procedimientos estandarizados para asegurar que la experiencia del cliente sea uniforme en todas sus estaciones.

EnergyPlus S.A. también implementa controles de calidad y de cumplimiento normativo para mantener la seguridad en sus operaciones y respetar las regulaciones del sector. Esto incluye verificaciones periódicas de los tanques de combustible y de los sistemas de distribución, así como el cumplimiento de normativas ambientales y de seguridad laboral. Además, la empresa invierte en la capacitación constante de su personal, evaluando su desempeño mediante indicadores clave, como los tiempos de atención y la satisfacción del cliente. Este enfoque permite detectar áreas de mejora, fortaleciendo la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Definición y Utilidad del Control de Gestión

El control de gestión se refiere a un sistema de seguimiento y evaluación que facilita la toma de decisiones dentro de una organización. Este sistema incluye una serie de herramientas, métodos y procedimientos destinados a monitorear el progreso de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones y asegurar que los recursos se utilicen de la mejor manera posible. Estas herramientas influyen en el comportamiento de los individuos para implementar la estrategia preestablecida.

Utilidad:

1. **Supervisión del rendimiento:** Permite evaluar si las distintas áreas de la organización están alcanzando los objetivos planificados.



2. **Toma de decisiones informada:** Al proporcionar información clave sobre el desempeño de la empresa, ayuda a los directivos a tomar decisiones correctivas y estratégicas.
3. **Optimización de recursos:** Garantiza el uso eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales para alcanzar los objetivos de la empresa.
4. **Identificación de desviaciones:** Detecta a tiempo las diferencias entre los resultados reales y los previstos, lo que permite implementar medidas correctivas.
5. **Fomentar la responsabilidad:** Facilita la asignación clara de responsabilidades y la evaluación del rendimiento de los equipos o departamentos.

Situación Problemática

La inconsistencia en el desempeño del personal de playa en EnergyPlus S.A. afecta directamente el control de gestión, impactando tanto en la eficiencia operativa como en la calidad del servicio. Estas inconsistencias se reflejan en la falta de uniformidad en el cumplimiento de los procedimientos establecidos, lo que provoca variaciones significativas en los tiempos de atención, errores en la reposición de productos y problemas en el manejo de tareas diarias. Estas desviaciones no solo comprometen los indicadores clave de rendimiento (KPIs), como los tiempos de respuesta y la satisfacción del cliente, sino que también generan costos adicionales por ineficiencias operativas y recursos mal asignados.

Una situación frecuente es que el personal dedica un tiempo considerable a conversaciones entre ellos, lo cual reduce su atención a las tareas y genera demoras en el servicio. Además, las inconsistencias en la reposición de productos conducen a desabastecimientos o sobrecargas de inventario, generando demoras en las ventas, afectando



la eficiencia general de las operaciones y aumentando los costos operativos. Estas prácticas desalineadas contribuyen a un entorno de trabajo poco eficaz y limitan la capacidad de respuesta ante las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista del control de gestión, esta falta de consistencia en el desempeño dificulta la implementación de mecanismos de evaluación y seguimiento, lo cual complica identificar y corregir las desviaciones en tiempo real. En consecuencia, el impacto negativo afecta no solo la calidad del servicio y la experiencia del cliente, sino también la capacidad de la empresa para optimizar sus recursos y cumplir con los objetivos estratégicos establecidos.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el nivel actual de capacitación del personal de playa en relación con la atención al cliente y los procedimientos operativos?
2. ¿Qué indicadores de rendimiento (KPIs) son más relevantes para medir la calidad del servicio y la eficiencia operativa del personal de playa en las estaciones de servicio?
3. ¿Cómo puede el modelo de control de gestión de las Cuatro Palancas de Simons alinear los procesos operativos con los objetivos estratégicos de EnergyPlus S.A.?

Objetivo General

Proponer herramientas de control de gestión orientadas a mejorar la calidad del servicio y la eficiencia operativa en las estaciones de servicio de EnergyPlus S.A., con el fin de optimizar el desempeño del personal de playa y asegurar la alineación de los procesos



operativos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un programa de capacitación continua para el personal de playa, enfocado en la mejora de la atención al cliente y los procedimientos operativos.
2. Establecer un sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores clave (KPIs) como tiempos de atención, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.
3. Proponer un modelo de control de gestión basado en las Cuatro Palancas de Simons, para alinear los procesos operativos con los objetivos estratégicos.

Marco Metodológico

El enfoque metodológico de este trabajo es mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos, lo cual resulta ideal para analizar en profundidad la inconsistencia en el desempeño del personal de playa en “EnergyPlus S.A”. Cada estación de servicio se considera un caso particular, lo que permite realizar un análisis comparativo y facilita la identificación de patrones y diferencias en las dinámicas de comunicación y coordinación dentro del equipo.

Para la recolección de datos cuantitativos, se aplican encuestas estructuradas tanto a los empleados como a los clientes. Estas encuestas buscan recabar información sobre la satisfacción con el servicio, la percepción del desempeño del personal y la efectividad de las prácticas de capacitación. Además, se recogen datos clave sobre indicadores de rendimiento, tales como los tiempos de atención al cliente y las tasas de rotación del personal, lo cual permite detectar correlaciones y patrones que puedan incidir en la inconsistencia del servicio.

En cuanto a la recolección de datos cualitativos, se llevan a cabo entrevistas



semiestructuradas con empleados y gerentes para conocer a profundidad sus percepciones y experiencias relacionadas con la dinámica de trabajo, la motivación y la comunicación dentro de las estaciones de servicio. También se implementa la técnica de observación participativa, en la que un observador está presente en las estaciones para analizar las interacciones del personal en el entorno de trabajo y detectar posibles barreras de comunicación que afectan su desempeño. Además, se utiliza la técnica de nube de palabras para identificar los términos más mencionados en las entrevistas y encuestas, lo cual ayuda a identificar temas clave relacionados con la dinámica laboral y las interacciones dentro del equipo.

El diseño de investigación adoptado es un Diseño Anidado Concurrente de Modelo Dominante (DIAC), lo cual implica la recolección simultánea de datos cuantitativos y cualitativos. Esto permite realizar un análisis integrado y en profundidad de cada estación de servicio como un caso particular, para luego realizar comparaciones entre estaciones. Esta aproximación facilita la identificación de patrones comunes y diferencias significativas, ofreciendo una comprensión precisa de las causas subyacentes de las inconsistencias en el desempeño del personal.

La integración de los datos cuantitativos y cualitativos es clave para obtener una visión completa del problema. Al combinar las percepciones subjetivas de los empleados con los indicadores objetivos de rendimiento, se pueden comprender mejor las causas de las inconsistencias y proponer soluciones prácticas y efectivas que mejoren tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa en todas las estaciones de servicio de EnergyPlus S.A.



Marco Teórico

Control de Gestión

El control de gestión es una función esencial dentro de cualquier organización, diseñada para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y eficaz con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos. Robert N. Anthony (1988) lo define como un proceso mediante el cual los directivos aseguran que los recursos se obtengan y se utilicen adecuadamente para cumplir con los objetivos organizacionales. Este proceso no solo se limita a la supervisión de las actividades cotidianas, sino que también abarca la medición, evaluación y corrección del rendimiento operativo en función de las metas estratégicas. El control de gestión busca mantener un equilibrio entre la estrategia y la operación diaria. A través de un sistema bien estructurado, los directivos pueden alinear los esfuerzos operativos con los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización. Esto implica supervisar indicadores clave de rendimiento (KPI), analizar desviaciones de los objetivos, y ajustar procesos y recursos para mejorar el desempeño.

Hoy en día, el control de gestión es considerado una herramienta indispensable para asegurar la competitividad y adaptabilidad de una organización en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo. Permite a los directivos tener una visión clara del estado actual de la organización y tomar decisiones basadas en datos que optimicen el uso de recursos, minimicen riesgos y maximicen las oportunidades de crecimiento.

Modelo de las Cuatro Palancas de Control

El modelo de las Cuatro Palancas de Control, propuesto por Robert Simons (1995), es un marco que ayuda a las organizaciones a equilibrar el control y la flexibilidad estratégica. Las



cuatro palancas son: Control de Creencias, Control de Límites, Control Interactivo, y Control de Diagnóstico. Mientras que las primeras tres guían y limitan las acciones, el Control de Diagnóstico se enfoca en monitorear y asegurar que las actividades operativas estén alineadas con los objetivos estratégicos.

Los **sistemas de creencias** proporcionan un marco para la cultura organizacional. Estos sistemas se enfocan en los valores fundamentales y la misión de la organización, articulando los principios que guían las decisiones y el comportamiento de todos los empleados. Su propósito es inspirar y motivar a los miembros de la organización para que actúen de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los **sistemas de límites** son mecanismos que establecen las reglas y restricciones dentro de la organización. Estos sistemas definen qué conductas y acciones están prohibidas y cuáles son aceptables. Los límites ayudan a evitar que los empleados se desvíen de los objetivos organizacionales, actuando como una guía que les indica qué no deben hacer. Están diseñados para proteger a la organización de riesgos innecesarios, mantener la ética empresarial y garantizar el cumplimiento de normas y regulaciones.

Los **sistemas de control y diagnóstico** se enfocan en el monitoreo y evaluación del desempeño organizacional. Estos sistemas miden el progreso hacia los objetivos mediante indicadores clave de rendimiento, como las ventas, los costos o la eficiencia operativa. Los gerentes utilizan esta información para comparar el desempeño real con los objetivos previamente establecidos y tomar decisiones correctivas cuando se identifican desviaciones.

Los **sistemas de control interactivo** son utilizados para fomentar la innovación y el aprendizaje dentro de la organización. A diferencia de los sistemas de control diagnóstico, que se centran en el monitoreo de resultados, los sistemas interactivos se enfocan en el diálogo



continuo entre los diferentes niveles de la organización. Estos sistemas permiten a los gerentes involucrarse directamente en el proceso de toma de decisiones, promoviendo un intercambio de información que estimula la creatividad y la adaptación a los cambios en el entorno.

Arquitectura Organizacional

La **arquitectura organizacional** se compone de tres elementos clave: el Diseño Organizacional, los Sistemas de Información y los Sistemas de Desempeño e Incentivos. Estos elementos trabajan de manera conjunta para asegurar que la estrategia de la empresa esté alineada a todos los niveles, desde la alta dirección hasta las operaciones diarias. Es a partir de esta interacción que surge el control de gestión, actuando como el mecanismo que facilita la implementación efectiva de las estrategias organizacionales.

Diseño Organizacional: Es la estructura que define cómo se organizan los recursos y responsabilidades dentro de la empresa para alcanzar sus objetivos. Desde el control de gestión, facilita la coordinación, supervisión y adaptación a cambios estratégicos.

Sistemas de Información: Son herramientas para recopilar, procesar y distribuir información en la empresa. Ayudan al control de gestión proporcionando datos en tiempo real para la toma de decisiones, monitoreo de desempeño y ajuste de procesos.

Sistemas de Desempeño e Incentivos: Evalúan y recompensan el rendimiento de los empleados. Desde el control de gestión, alinean los objetivos individuales con los de la empresa, motivando el cumplimiento de metas y mejorando la eficiencia.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta que sirve para



llevar un control de la gestión de la empresa y traducir la visión y la estrategia en objetivos operacionales, los cuales se monitorean a través de las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a maximizar el valor de la misma.
- **Del Cliente:** identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que la organización competirá, y las medidas de actuación de esta en los segmentos seleccionados.
- **Procesos Internos:** identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente para lograr la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros de la organización.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, las cuales proceden de tres pilares principales: Las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Para realizar el CMI, lo primero a tener en cuenta es la visión de la empresa: “El crecimiento y la prosperidad de la empresa en el rubro de las estaciones de servicio y expansión inmobiliaria. Esto orienta a todos los empleados y socios hacia un futuro próspero y en expansión.”

Lo siguiente es el diseño de un mapa estratégico. El mismo consta de un diagrama que describe 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 crecimiento.



Análisis de Datos

En esta sección, se detallará el proceso de aplicación práctica de la investigación mediante la recolección y análisis de datos primarios y secundarios. Para este propósito, se empleó el método de entrevista a profundidad al gerente de una de las estaciones de servicio, que permitió obtener información detallada y contextualizada de la empresa.

También, se analizará como en EnergyPlus S.A., el diseño organizacional establece una estructura clara para la distribución de responsabilidades y la gestión operativa en cada una de sus estaciones de servicio. Cada estación tiene un gerente encargado de supervisar las operaciones diarias y reportar directamente a la dirección general, lo que permite una estructura que fomenta cierta autonomía en la toma de decisiones. Sin embargo, para asegurar la consistencia en el servicio y la eficiencia operativa, es fundamental una estandarización de los procesos. Además, dado que EnergyPlus S.A. opera en distintos puntos geográficos, la comunicación y coordinación entre estaciones son esenciales para mantener una alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto garantiza que los flujos de trabajo, la atención al cliente y la gestión de inventarios se gestionen de manera uniforme y en línea con las metas generales de la organización

Palancas de Control - Simons

EnergyPlus S.A., una empresa familiar en el rubro de estaciones de servicio y productos automotrices, enfrenta el desafío de mantener la calidad y eficiencia de sus operaciones mientras se adapta a un mercado altamente competitivo. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha construido una sólida reputación local, fundada en su compromiso con el cliente y su enfoque en el crecimiento sostenido. Sin embargo, como en muchas organizaciones de



estructura descentralizada, mantener una alineación clara entre la estrategia de la empresa y las actividades diarias de cada estación de servicio requiere un sistema de control robusto y flexible.

En este contexto, el modelo de las Cuatro Palancas de Control de Simons ofrece una herramienta valiosa para fortalecer la gestión y el enfoque estratégico de EnergyPlus S.A. Este informe explora cómo la empresa integra sus sistemas de creencias, límites, control diagnóstico e interactivo, creando un equilibrio entre la autonomía operativa y el control centralizado. Con este marco, EnergyPlus S.A. no solo busca mejorar la eficiencia y consistencia de su servicio, sino también fomentar una cultura de innovación y compromiso, en la que cada colaborador contribuye al logro de los objetivos comunes.

Sistemas de creencias:

El sistema de creencias de EnergyPlus S.A. está compuesto por su visión, misión, valores, cultura y estilo de liderazgo, elementos que orientan su crecimiento y operación. La visión se centra en el crecimiento y la prosperidad en el rubro de las estaciones de servicio, así como en la expansión inmobiliaria mediante la construcción de nuevos galpones, lo que dirige a empleados y socios hacia un futuro próspero y en constante expansión. La misión de la empresa es proporcionar productos de alta calidad dentro del sector energético, priorizando siempre la satisfacción del cliente y la eficiencia en su atención. Los valores fundamentales se enfocan en el éxito y el máximo rendimiento, reflejados en una cultura que premia el desempeño; estos valores son clave para la motivación de los empleados y alinean sus acciones con los objetivos estratégicos de la empresa.

En cuanto a la cultura, la empresa se caracteriza por una relación directa y continua entre mandos medios y superiores, con una comunicación fluida tanto ascendente como



descendente entre gerentes y empleados. Esta cultura está orientada a la alta exigencia y el cumplimiento estricto de normas, donde los códigos de conducta son explícitos y los incumplimientos pueden llevar a sanciones o despidos, mostrando una organización enfocada en la disciplina y el orden. Por último, el liderazgo es estructurado y descentralizado, con cada socio responsable de una estación y un claro sistema de supervisión y responsabilidad en cada área. Esto refleja un estilo de liderazgo donde la autoridad está bien distribuida, otorgando autonomía a los gerentes para gestionar sus estaciones. A nivel directivo, se destaca una toma de decisiones basada en datos, lo que sugiere un liderazgo racional y orientado a la eficiencia.

Sistema de límites:

EnergyPlus S.A. establece límites claros en su gestión a través de normas explícitas de conducta, una estructura organizacional bien definida y sistemas de control estratégico y comercial, que aseguran un funcionamiento eficiente y alineado con sus objetivos. Los códigos de conducta especifican de manera clara las normas de comportamiento aceptable en las estaciones, como la prohibición del uso de celulares o fumar en horario laboral, con sanciones y posibles despidos en caso de incumplimiento, protegiendo la imagen de la empresa y fomentando un entorno de trabajo profesional y seguro.

La delegación de responsabilidades es sólida, ya que cada socio tiene a su cargo una estación, lo que permite una supervisión directa y la gestión de tareas de manera clara y efectiva. Los gerentes de estación, así como otros roles gerenciales, tienen asignadas funciones específicas. Esta estructura jerárquica y organizada facilita la toma de decisiones rápida y eficiente, con un flujo de información directo hacia los niveles superiores.

Para garantizar la calidad y satisfacción del cliente, la empresa implementa un sistema



de control de calidad en el servicio que define indicadores clave, como tiempos de respuesta y niveles de satisfacción, con metas claras para cada estación. Este enfoque permite evaluar el rendimiento y realizar ajustes cuando es necesario. Asimismo, se han establecido controles rigurosos de cumplimiento regulatorio mediante auditorías periódicas que aseguran que la empresa cumpla con las normativas locales y nacionales, manteniéndose así en una posición segura y minimizando riesgos legales.

La empresa integra un sistema de gestión que monitorea el uso de recursos en cada estación, controlando inventarios y tiempos de servicio para mantener los costos bajo control y optimizar la operativa sin afectar la calidad del servicio.

Se definen límites en las políticas de precios y márgenes, asegurando que los precios de los productos se mantengan competitivos y en línea con el análisis del mercado, dentro de los rangos de rentabilidad establecidos. Además, el sistema de incentivos y rendimiento está diseñado con límites predefinidos, incentivando a los empleados a través de recompensas basadas en métricas clave de desempeño que contribuyen a los objetivos operativos, promoviendo una mejora continua en la calidad del servicio y en la eficiencia operativa, mientras los costos se mantienen dentro del presupuesto.

En conjunto, esta estructura de límites estratégicos y comerciales, junto con un diseño organizacional claro, permite a la empresa mantener un control efectivo de sus operaciones, maximizando la eficiencia y alineando las actividades de todas las estaciones con sus metas estratégicas.





Fuente: *EnergyPlus S.A.*

Sistemas de control y diagnóstico:

El control y diagnóstico en EnergyPlus S.A. se lleva a cabo mediante indicadores de desempeño y monitoreo continuo de áreas clave como ventas, tiempos de atención y satisfacción del cliente. Estos indicadores proporcionan una evaluación objetiva del rendimiento en cada área de la empresa, desde el consumo de combustibles hasta los ingresos generados en servicios adicionales como lubricantes y bares. El uso de KPIs facilita que los gerentes identifiquen desviaciones y tomen acciones correctivas rápidamente, lo cual es esencial en un mercado tan competitivo como el de estaciones de servicio. Además, la empresa cuenta con un sistema de reportes periódicos que permite a la dirección tomar decisiones informadas y ajustar estrategias cuando sea necesario. Este enfoque de control diagnóstico proporciona a la empresa una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a mantener los costos bajo control y a mejorar la eficiencia operativa en todas sus estaciones.

Sistemas de control interactivo:



EnergyPlus S.A. se centra en fomentar una comunicación constante y una colaboración activa entre todos los niveles de la empresa, desde la gerencia hasta el personal de playa. La estructura descentralizada permite que los gerentes de cada estación se comuniquen directamente tanto con la dirección general como con sus propios equipos, promoviendo un flujo de información bidireccional. Esta comunicación facilita el ajuste y la adaptación a los cambios en el entorno operativo, especialmente en momentos de alta demanda o cuando surgen problemas en el servicio. Además, EnergyPlus utiliza un sistema de incentivos que premia el rendimiento, lo cual estimula a los empleados a mejorar continuamente su desempeño y a comprometerse con los objetivos de la empresa. Este sistema no solo ayuda a mantener la motivación en el equipo, sino que también genera un entorno en el que los empleados se sienten valorados por sus contribuciones, fomentando así una cultura de mejora constante e innovación dentro de la organización.

Este desarrollo proporciona una visión integral de cómo cada sistema de control contribuye al funcionamiento y crecimiento de EnergyPlus, asegurando tanto el cumplimiento de objetivos como la adaptabilidad en un entorno competitivo. La empresa presenta un sólido sistema de palancas de control, donde se destacan la visión de crecimiento y expansión, y una cultura organizacional basada en la disciplina y la eficiencia. Los sistemas de creencias y límites son claros, con valores que fomentan el rendimiento y códigos de conducta estrictos que aseguran el cumplimiento de normas. El sistema de control de diagnóstico utiliza indicadores de desempeño y presupuestos para monitorear y optimizar resultados, mientras que el control interactivo fomenta la comunicación y la flexibilidad, impulsando tanto el crecimiento como la innovación.



FODA



Fortalezas:

1. **Imagen sólida y reconocimiento de marca:** La empresa cuenta con una buena reputación y una imagen establecida, lo que facilita la fidelización de clientes.
2. **Servicio personalizado:** Ofrecer un trato personalizado permite una mayor satisfacción y lealtad de los clientes.
3. **Estructura organizacional clara:** Cada socio es responsable de una estación, lo que asegura una supervisión directa y eficiente.
4. **Diversificación de servicios:** Las estaciones no solo venden combustible, sino que también ofrecen servicios adicionales como boxes, lubricantes y bares, lo que genera nuevas fuentes de ingresos.

Debilidades:



1. **Desempeño inconsistente del personal de playa:** Los operarios, siendo la cara visible de la empresa, no siempre cumplen con las expectativas, lo que puede afectar la imagen y la calidad del servicio.
2. **Comportamiento del personal:** Los códigos de conducta estrictos podrían generar un ambiente rígido que no siempre fomenta la innovación o la flexibilidad en el trabajo.

Oportunidades:

1. **Aumento en la oferta de servicios:** Ofrecer servicios adicionales (como los bares y boxes) permite aumentar la rentabilidad y captar nuevos clientes.
2. **Posicionamiento como proveedor integral:** La empresa está orientándose a ofrecer un servicio completo, no solo el precio más bajo, lo que puede atraer a clientes que busquen calidad y conveniencia.

Amenazas:

1. **Gran cantidad de competidores:** La competencia en el sector de estaciones de servicio es fuerte, lo que obliga a la empresa a mantenerse constantemente actualizada para no perder terreno.
2. **Normativas y regulaciones externas:** Este tipo de empresas cuenta con regulaciones que pueden limitar la flexibilidad de la empresa para operar según sus propios criterios.

En base a esto, se puede concluir que EnergyPlus S.A. tiene una sólida base en cuanto a su imagen y diversificación de servicios, lo cual le brinda ventajas competitivas y oportunidades para crecer. Sin embargo, enfrenta desafíos internos relacionados con el desempeño



inconsistente del personal y la rigidez en los códigos de conducta, lo que podría afectar la flexibilidad y el ambiente laboral. Externamente, la empresa debe estar atenta a la fuerte competencia y a las regulaciones que limitan su capacidad de maniobra. Para aprovechar sus oportunidades, es fundamental mejorar la capacitación del personal y mantener un enfoque en la calidad del servicio para diferenciarse en el mercado.

Análisis FO, FA, DO, DA

Análisis FO (Fortalezas y Oportunidades)

EnergyPlus S.A. cuenta con varias fortalezas que puede utilizar para capitalizar oportunidades en el mercado. Primero, el reconocimiento de marca y la imagen sólida le permiten destacar en un mercado competitivo, lo que facilita resaltar su calidad de servicio y atención personalizada. Además, la diversificación de servicios, que incluye la venta de lubricantes, operación de bares y otros servicios, permite a la empresa atraer a un público más amplio y ofrecer promociones cruzadas que incrementen el valor de cada visita.

Análisis FA (Fortalezas y Amenazas)

Las fortalezas de EnergyPlus S.A. también pueden ser utilizadas para disminuir amenazas externas. Con un reconocimiento de marca sólido, la empresa puede hacer frente a la competencia al posicionarse como un proveedor confiable de alta calidad, diferenciándose por su servicio y atención. Además, sus códigos de conducta estrictos y el cumplimiento de normas pueden servir como ventaja competitiva, al asegurar estándares de seguridad y calidad que otros competidores puedan no cumplir de manera consistente.



Análisis DO (Debilidades y Oportunidades)

EnergyPlus S.A. tiene debilidades que puede abordar implementando oportunidades de mejora en sus sistemas de control. La inconsistencia en el desempeño del personal de playa podría ser mejorada mediante la implementación de controles de gestión para capacitación continua y revisión periódica de procedimientos de servicio, apoyándose en KPIs específicos de atención y eficiencia operativa. Además, la oportunidad de diversificar servicios puede aprovecharse con controles para estandarizar las prácticas de venta cruzada en las estaciones, fomentando la implementación de programas de servicio completos, lo cual aumenta el valor de cada cliente. Por último, flexibilizar el ambiente de trabajo podría facilitar la adaptación a cambios operativos y de mercado, maximizando el control de rendimiento y logrando mejores resultados.

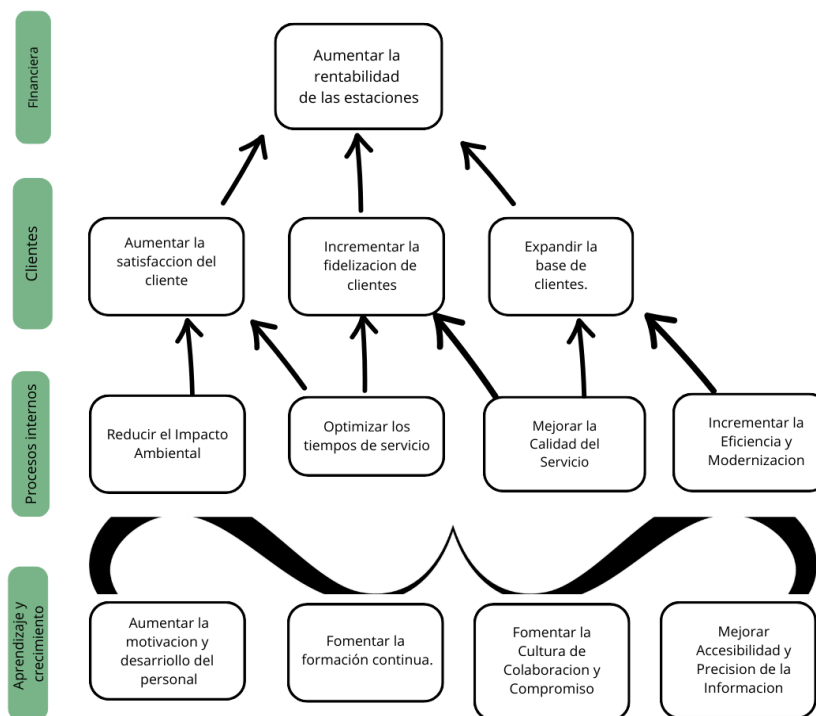
Análisis DA (Debilidades y Amenazas)

Para enfrentar las amenazas externas y abordar las debilidades internas, EnergyPlus S.A. debería reforzar sus sistemas de control en todas las estaciones para asegurar la uniformidad en los estándares de calidad, lo que le permitiría enfrentar la competencia al ofrecer un servicio consistente. Las debilidades en el desempeño operativo y las variaciones en la calidad del servicio pueden ser mitigadas al implementar controles específicos que regulen los procedimientos operativos en cada área. Además, el cumplimiento de códigos de conducta operativos, integrados en el sistema de control interactivo, ayudaría a monitorear y ajustar los procedimientos en tiempo real, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos y minimizando el riesgo de sanciones regulatorias.



Cuadro de Mando Integral

Para confeccionar el Cuadro de Mando Integral, primero se propone el siguiente mapa estratégico para la empresa:



Fuente: Elaboración propia

En base a este mapa estratégico, se elaboró el CMI y una Matriz de Impacto Estratégico:



Visión: "Lograr el crecimiento y la prosperidad en el rubro de las estaciones de servicio, así como en la expansión inmobiliaria mediante la construcción de galpones."								
CMI								
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Aumentar la rentabilidad de las estaciones	Margen bruto por estación.	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción (encuesta post-servicio)	Porcentaje	85%	Trimestral	85%	70%	60%
Clientes	Incrementar la fidelización de clientes	Tasa de retención de clientes	Porcentaje	90%	Trimestral	90%	80%	70%
Clientes	Expandir la base de clientes	Tasa de crecimiento de clientes nuevos	Porcentaje	8%	Anual	8%	7%	5%
Procesos Internos	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de las estaciones.	Reducción en el consumo de energía y emisiones de carbono	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%
Procesos Internos	Optimizar los tiempos de servicio en las estaciones de servicio	Tiempo promedio de atención por cliente	Minutos	5	Por servicio prestado	5	7	9
Procesos Internos	Mejorar la calidad del servicio del personal	Índice de satisfacción del cliente	Porcentaje	90%	Mensual	90%	85%	80%
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia y modernización de servicios	Número de iniciativas tecnológicas implementadas	Innovaciones Tecnológicas	3	Año	3	2	1
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la accesibilidad y precisión de la información en toda la organización.	Tasa de precisión en la información compartida	Porcentaje	95%	Trimestral	95%	90%	80%
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar la formación continua	% de empleados	Porcentaje	100%	Semestral	100%	95%	85%
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar una cultura organizacional orientada a la colaboración y el compromiso.	Índice de satisfacción y compromiso	Porcentaje	80%	Semestral	80%	75%	70%
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la motivación y desarrollo del personal	Índice de rotación de empleados	Porcentaje	15	Trimestral	15	18	20

Fuente: Elaboración propia



MATRIZ DE IMPACTO ESTRATEGICO								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INICIATIVAS						
		Optimización de Costos Operativos	Programa de Capacitación Continua para empleados	Programa de Promociones y descuentos	Programa de reciclaje y Reducción de Residuos	Capacitar al Personal en atención y resolución de problemas	Programa de Inversión en Tecnología	Programa de Incentivos por desempeño
Financiera	Aumentar la rentabilidad de las estaciones	3	2	1	1	2	1	1
Cliente	Aumentar la Satisfacción del cliente		3	3	2	3	1	1
	Incrementar la fidelización de clientes		2	3	1	3	2	1
	Expandir la base de clientes		1	3	2	2	3	1
Procesos Internos	Reducir el Impacto ambiental en las operaciones	1	1		3	1	2	1
	Optimizar los tiempos de servicio	2	3			3	1	3
	Mejorar la Calidad del Servicio		3	1	1	3	2	2
	Incrementar Eficiencia y Modernización de Servicios	1	2	1	2	2	3	1
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la accesibilidad y precisión de la información	1	2			2	3	
	Fomentar la Cultura orientada a la colaboración y al compromiso		1		1	1		3
	Fomentar la formación continua		3			3	1	2
	Aumentar la motivación y el desarrollo del personal		2		1	1	1	3
TOTAL		8	25	12	14	26	20	19

Fuente: Elaboración propia.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado para EnergyPlus S.A. es una herramienta estratégica clave para alinear los objetivos de la empresa con sus operaciones diarias en las estaciones de servicio. A través de las cuatro perspectivas, esta herramienta ayudará a EnergyPlus S.A. a mejorar su gestión operativa al optimizar tiempos de atención, reducir errores, y asegurar un servicio de calidad en todas las estaciones. Además, el enfoque en el desarrollo y la motivación del personal, mediante sistemas de incentivos y evaluación de desempeño, contribuirá a la reducción de la rotación de empleados y al fortalecimiento del compromiso del equipo. En resumen, el CMI será fundamental para que EnergyPlus S.A. logre



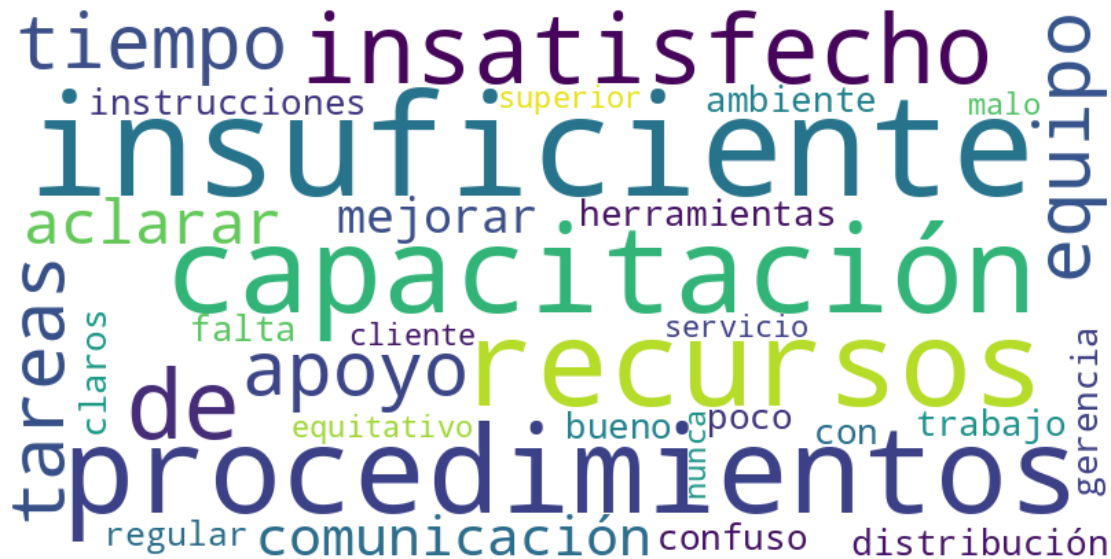
una mejora continua, maximizando tanto su rentabilidad como la satisfacción de sus clientes y empleados.

Sistemas de Información

Los sistemas de información en EnergyPlus S.A. son esenciales para integrar y gestionar de forma eficiente las operaciones en cada estación de servicio. Estos sistemas permiten la recopilación, procesamiento y distribución de datos clave, como las ventas diarias, el control de inventarios y la satisfacción del cliente, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones informada. Además, facilitan la automatización de tareas administrativas, tales como la generación de informes y la planificación de la reposición de productos, optimizando los procesos operativos y reduciendo la carga de trabajo manual. Esto contribuye a una mayor eficiencia y control en las actividades diarias, asegurando que la empresa mantenga estándares de calidad en sus servicios y un enfoque proactivo en la gestión de sus recursos.

Nube de Palabras

A continuación, se presenta la nube de palabras elaborada teniendo en cuenta las respuestas obtenidas de la encuesta realizada al personal de playa:



Fuente: Elaboración propia.

Esta nube refleja las percepciones y opiniones del equipo sobre aspectos clave como la capacitación, los procedimientos, la disponibilidad de recursos y la comunicación con los superiores, destacando las áreas de mejora identificadas.

Recomendaciones

- **Establecer Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) Específicos por Área:** Definir indicadores específicos para cada estación, permitiendo un seguimiento detallado de la eficiencia operativa y la calidad del servicio.
- **Fomentar el Control Interactivo:** Realizar sesiones periódicas para que gerentes y equipos puedan proponer mejoras y ajustarse a los cambios.
- **Automatizar el Seguimiento de Indicadores:** Utilizar sistemas de información para recopilar datos automáticamente, facilitando el monitoreo en tiempo real.



- **Fortalecer los Canales de Comunicación Interna:** Mejorar la comunicación entre los gerentes de estación y la alta dirección, así como entre los equipos operativos, para reducir las inconsistencias en los procedimientos.

Conclusiones

La investigación sobre el sistema de control de gestión en EnergyPlus S.A. confirma que la empresa cuenta con una estructura organizativa sólida y objetivos estratégicos claros, posicionándola favorablemente en el sector de estaciones de servicio. El análisis ha evidenciado que la implementación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral y las Cuatro Palancas de Simons fortalece la alineación entre los procesos operativos y los objetivos estratégicos, lo que se traduce en mejoras en la eficiencia operativa y en la calidad del servicio.

A lo largo de este trabajo, se identificó que el desempeño del personal de playa y la falta de un sistema de capacitación continua representan áreas clave de mejora. Esto subraya la importancia de establecer programas de formación y de monitorear indicadores clave (KPIs) para mantener la calidad del servicio. Además, la investigación evidenció que la empresa podría beneficiarse de un enfoque más flexible en los códigos de conducta, promoviendo un entorno de trabajo más innovador y colaborativo, aspecto crítico para adaptarse a las dinámicas de un mercado altamente competitivo.

En conclusión, se ha aprendido que el fortalecimiento del control de gestión es vital para EnergyPlus S.A., permitiéndole optimizar la eficiencia y asegurar la coherencia entre sus operaciones y su estrategia. Para consolidarse en el mercado, es esencial que la empresa fomente una cultura de mejora continua, apoyada en capacitación, evaluación constante y ajustes de procesos, de manera que cada estación opere en sintonía con los objetivos



estratégicos de la empresa.

Apéndice

Entrevista con gerente

A continuación, se presenta las preguntas de la entrevista realizada al Gerente de la empresa:

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿cómo se transmite hacia los empleados los valores (forma escrita, reconocimientos, algún tipo de acción que tome la empresa para fomentarlos)?
2. ¿Cómo es la relación entre los empleados y con sus superiores?
3. ¿Cómo es la toma de decisiones? ¿Participan vendedores, ejecutivos de cuentas o técnicos?
4. ¿Cómo se delimitan las funciones en cada puesto? ¿Se dispone de un manual de funciones? Debe figurar el puesto, las tareas a realizar/funciones y responsabilidades. En caso de disponer de uno, ¿Se respetan estas funciones?
5. ¿Cuentan con un sistema de información?
6. ¿Se cuenta con un sistema de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan?
7. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Con qué frecuencia? Dichas evaluaciones, ¿tienen influencia en los incentivos?
8. ¿Dispone de sanciones por mal comportamiento o mal desempeño?
9. ¿Existen reglas o normas de convivencia dentro de la empresa?
10. ¿Se controla la entrada y salida de los empleados?
11. ¿Cuáles considera las fortalezas de la empresa?
12. - ¿Cuáles considera las oportunidades de la empresa?



13. - ¿Cuáles considera las debilidades de la empresa?
14. - ¿Cuáles considera las amenazas de la empresa?
15. ¿Quiénes son los competidores de la empresa?
16. ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes, que no pueden descuidarse o son fundamentales para el logro de las metas de la empresa? ¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
17. ¿Realizan reuniones periódicas para evaluar el avance de las metas? ¿anticiparse a lo que puede llegar a pasar?

Encuesta al personal de playa

A continuación, se presenta las preguntas de la encuesta realizadas al personal de playa:

1. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del personal?
Pregunta con respuesta múltiple
2. ¿El personal fue eficiente en el tiempo de atención?
Pregunta con respuesta múltiple
3. ¿Cómo evaluaría la amabilidad del personal en su última visita?
Pregunta con respuesta múltiple
4. ¿Considera que el personal sigue correctamente los procedimientos de la empresa?
Pregunta con respuesta múltiple
5. ¿El servicio recibido cumplió con sus expectativas?
Pregunta con respuesta múltiple



6. ¿Cómo calificaría la disponibilidad de productos en la estación?

Pregunta con respuesta múltiple

7. ¿Qué tan satisfecho está con la limpieza y organización de la estación?

Pregunta con respuesta múltiple

8. ¿Considera que la capacitación del personal es adecuada para brindar un buen servicio?

Pregunta con respuesta múltiple

9. ¿Recomendaría esta estación de servicio a otros?

Pregunta con respuesta múltiple

10. ¿Qué aspecto cree que necesita más mejora en el servicio de la estación?

Pregunta con respuesta múltiple

Referencia Bibliográficas

- Anthony, R. N. (2011). *Control de Gestión: Un enfoque práctico*. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018) *Metodología de Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Simons, R. (2008). *Palancas de Control*. Primera edición. Buenos Aires: Temas Grupo.
- Llorente Olier, José Ignacio. (2015). *Planificación estratégica y control de gestión*. Editorial CEF.
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). *Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos*. Caracas, Venezuela. Editorial: FIM Productividad.



-
- Enrique Fuentes Moreno. (2019). *Control de gestión herramientas para aportar valor*. Universidad de Barcelona.
 - Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan (2008). *Sistemas de control de gestión*. Editorial Mc Graw Hill.
 - Thompson & Strickland (1985). *Conceptos y Técnicas de la Dirección y Administración Estratégicas*. Editorial McGraw-Hill.
 - Pérez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid, España. Editorial: ESIC.
 - Carro Paz Roberto, González G. Daniel. (2014) *Administración de operaciones*. Nueva Librería.
 - Chiavenato, Idalberto. (2006). *Comportamiento Organizacional*. International Thomson.
 - Kaplan Robert S., Norton David P.(1996). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business.
 - Mintzberg, Henry. (2002). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. El Ateneo.