Universidad Católica del Uruguay

Facultad de Ciencias Empresariales.

Trabajo Final de Grado para la obtención del título de Contador Público.

Gestión estratégica y control de una organización.
Caso de estudio: GIANNI S.A.

Marcelo Nicolás Betbeder Aguirre.
C.I.: 4.649.845-3

Taller: Gestión Estratégica de las Organizaciones.
Tutor: Marcelo Gonzalo Riccone Rodríguez.

Punta del Este, Uruguay, 2020.

Índice

Agradecimientos……3
Resumen Ejecutivo……4
CAPÍTULO 1
Introducción…….....5
-Objetivo general……5
-Objetivos específicos…….....5
CAPÍTULO 2
Marco conceptual……...6
-Planificación estratégica…….....6
-Etapas de la planificación estratégica…….....7
-Misión, visión y valores de una empresa……..…...7
-Análisis FODA……8
-Análisis PESTEL……...9
-Estrategia……9
-Objetivos estratégicos…….....9
-Cuadro de mando integral……10
-Objetivos CMI……10
-Perspectivas CMI…….....11
-Indicadores……..13
-Control de gestión y tipos de control……...14
-Componentes del control de gestión……...15
-Centros de responsabilidad…..……15
-Presupuesto…….....16
CAPÍTULO 3
Aplicación al caso en estudio……18
-Presentación de la organización……...18
-Ubicación geográfica de la empresa……18
-Organigrama de la organización……...19
-Misión Gianni……...20
-Visión Gianni…….....20
-Valores Gianni……..21
-Análisis FODA Gianni……22
-Análisis PESTEL Gianni …….....24
-Estrategia Gianni…… 25
-Mapa estratégico Gianni…….....28
-Cuadro de mando integral Gianni SA……...32
-Ficha de indicadores……...34
-Control de Gestión Gianni……..36
-Tipo de control……36
-Componentes de sistema de control…….....36
-Centros de inversión……...40
-Sistemas de información……42
-Presupuesto…….....43
CAPÍTULO 4
-Conclusiones y aprendizajes……48
Referencias bibliográficas……49
Páginas Web Consultadas……49
Anexos ……50

Agradecimientos

Principalmente quiero agradecer a Diego Contín y Gianna Contín por darme la oportunidad de realizar el presente trabajo y a su vez suministrarme la información necesaria para la realización de este.

Además, una especial mención a Alejandro del Puerto, jefe de administración por suministrarme información contable necesaria para la realización de este trabajo.

Por otra parte, quiero agradecer al cuerpo de docentes de la Universidad Católica del Uruguay, quienes a lo largo de la carrera siempre estuvieron a disposición de otorgar todos los conocimientos necesarios para ser un buen profesional.

Por último, quiero agradecer a mi familia, que fueron los pilares para poder sostenerme a lo largo de mi vida universitaria.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo principal la integración de los conocimientos obtenidos durante la carrera, principalmente los de administración, para la realización de un análisis del sistema del control de gestión interno, su implementación y su vinculación con la estrategia de la organización.

La organización a la cual se le realizará este análisis es una empresa del sector privado, familiar, se ubica en Montevideo, siendo el principal referente a productos hidráulicos en Uruguay tanto para el agro como para el hogar.

En este trabajo se procede a estudiar la gestión interna de la organización junto a su estrategia, identificando los puntos de inflexión que derivan en consecuencias relevantes para el funcionamiento de la empresa. El estudio se basará principalmente en las teorías de Michael. E Porter y Joan Amat, junto a herramientas proporcionadas por R. Kaplan y D. Norton.

Para la realización de este, se utilizó información proporcionada por la gerencia de GIANNI S.A., así como un diálogo continuo con D. Contín integrante de la familia a la que esta empresa pertenece.

Introducción

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es, en base la información obtenida, identificar y analizar todos los componentes de control y gestión, y vincularlos con la estrategia de la empresa.

De esta forma, se podrá evaluar de forma detallada todos los componentes de control y gestión, aplicando diferentes modelos y métodos de evaluación.

Objetivos Específicos

1. Identificar los principales componentes de gestión y control interno de la organización.
2. Realizar un análisis PESTEL.
3. Identificar y analizar la estrategia de la organización.
4. Elaborar un análisis financiero proyectado de la organización.

Marco Teórico

Planificación estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a funcionamiento actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

Figura Nº1: Anthony Robert N. "El Control de Gestión" Marco, Entorno Proceso". Harvard Business. School. Ed. Deusto. 1998.

Etapas de la planificación estratégica

La planificación estratégica se compone de seis etapas claves, las cuales se deben entrelazar una con otra conforme a cumplir con los objetivos alineados a su estrategia fundamental.

1. Definir la misión y visión de la organización
2. Análisis de factores internos y externos que más influyen en la misma
3. Establecer objetivos estratégicos
4. Fijar una alternativa estratégica (curso de acción).
5. Definir indicadores y metas
6. Establecer responsabilidades en cada área (centros de responsabilidad).

Figura Nº2: Esquema de Etapas detalladas del proceso de planificación estratégica.

Fuente: Robert y Kaplan y David P. Norton; “Mapas Estratégicos”, año 2004.

Misión, visión y valores de una empresa

- La misión de una empresa consiste en la razón de ser de la misma, cual es el motivo por el cual la misma fue creada y a que conlleva. Es el medio por el cual la empresa hará su recorrido para llegar a la visión.

- La visión, es el futuro, el largo plazo, a dónde quiere llegar la empresa. La misma debe tener las siguientes características: ser ambiciosa pero realista.
- Los valores son los pilares, límites y criterios de carácter éticos y morales, por los cuales la empresa regirá su curso diario de actividad.

Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y externas.

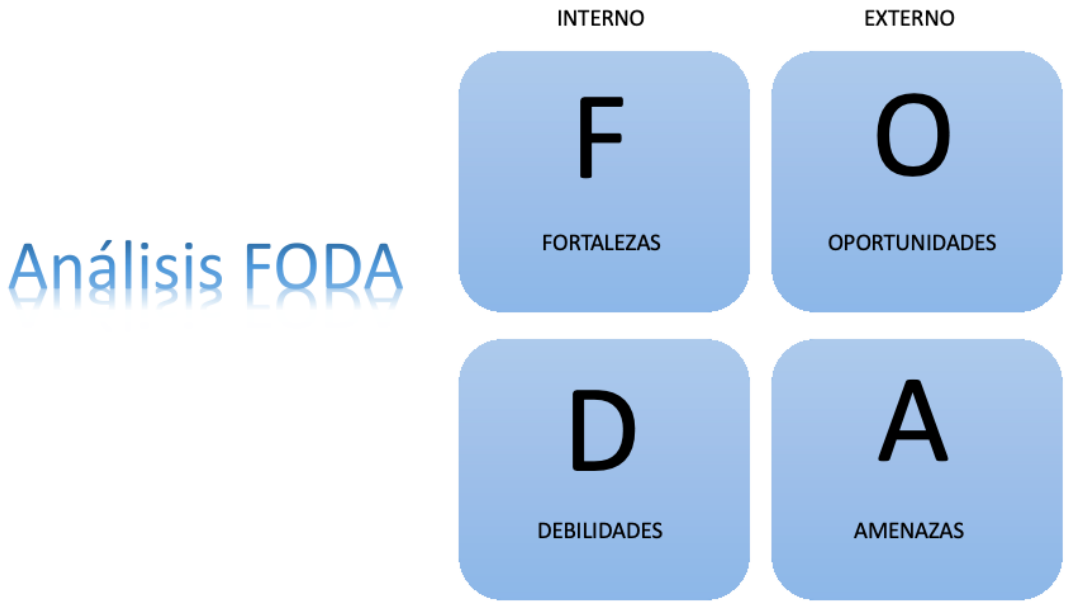

Figura N.º 3: Matriz FODA

Fortalezas

Son los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.

Debilidades

Es todo lo perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.

Oportunidades

Se definen como toda fuerza del entorno que pueden ser aprovechadas como nuevos nichos de mercado o sectores con altos niveles de crecimiento, que afectan positivamente a los objetivos de la empresa.

Amenazas

Son situaciones negativas del entorno que pueden poner en riesgo la continuidad o crecimiento de la organización.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que te ayudará a analizar el entorno macroeconómico en la que opera la organización en cuestión.

Dicho análisis, identifica seis factores correspondientes a su sigla, que afectarán el rendimiento de la organización hoy y en el futuro próximo.

Los factores a identificar son los siguientes:

- **Políticos**: cambios políticos tanto locales o nacionales como internacionales que puedan tener impacto sobre la empresa.
- **Económicos:** factores económicos actuales o futuras que puedan tener consecuencias ante la ejecución de la estrategia de la empresa.
- **Sociales:** tendencias socioculturales que tengan influencias sobre la organización.
- **Tecnológicos:** factores de desarrollo tecnológico que tengan cambios positivos o negativos sobre la actividad de la organización.
- **Ecológicos:** son factores con relación directa o indirecta con la afectación del medio ambiente.
- **Legales:** normativa legal actual o prevista que pueda, afectar directa o indirectamente el funcionamiento de la organización.

Estrategia

La estrategia según Porter consiste en un conjunto de actividades por las cuales una empresa generara una diferencia o valor agregado sustentable con respecto al mercado dentro del cual realiza su actividad.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos deben suponer un paso intermedio entre la visión y la misión de la organización. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible. Por otro lado, deben expresar las metas finales y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa.

Características de los objetivos estratégicos:

- Alcanzables: Que puede ser medido o valorado.
- Específicos: Que está especialmente destinado a un fin determinado
- Apropiados: Que resulta conveniente o adecuado para el fin al que se destina.
- Realistas: Que se puedan conseguir equilibradamente.
- Oportunos: Que es bueno o favorable para un fin determinado.

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston. El mismo es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Objetivos del CMI

- Clarificar y actualizar la estrategia de la empresa.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Alinear las metas departamentales y personales con la estrategia corporativa.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener realimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla.

Perspectivas del CMI

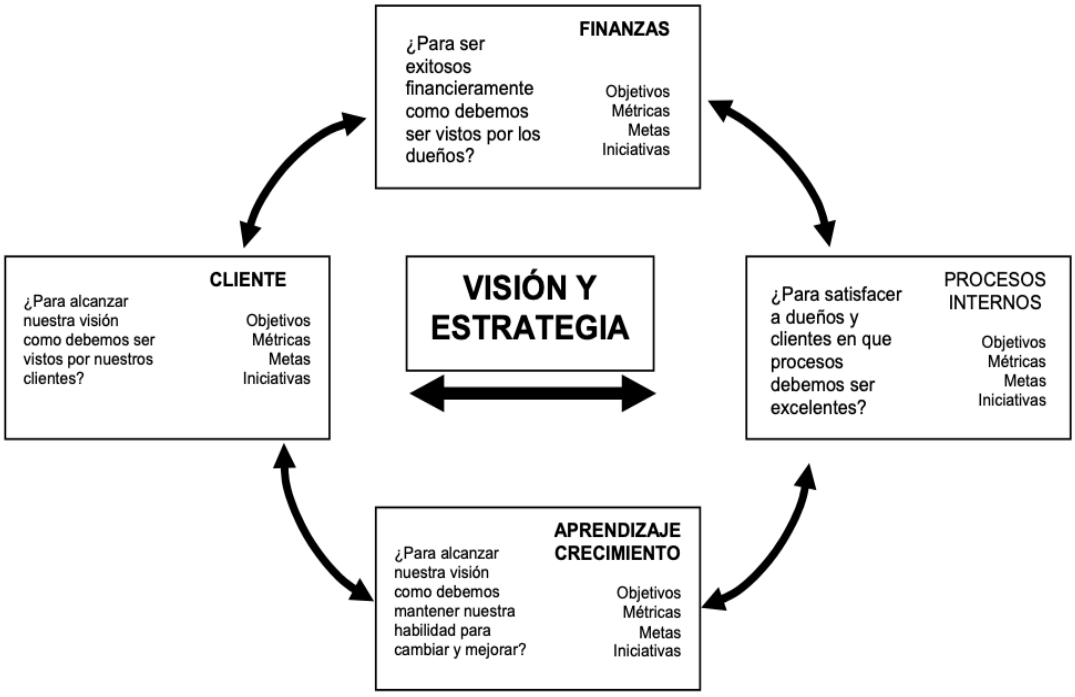

Figura Nº4: Perspectivas del cuadro de mando integral

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda/Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

Perspectiva de los Clientes

Esta perspectiva vendrá condicionada por la habilidad de la empresa para dar valor a su producto o servicio y saber comunicarlo al mercado. Para conseguirlo

debemos hacer uso de las relaciones de marketing, y así llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del cliente.

La empresa deberá elegir que estrategia utilizar para captar y fidelizar clientes, definiendo una propuesta de valor, es decir, una serie de atributos sobre el producto/servicio ofrecido que hace que el cliente se incline organización frente a la competencia.

Principales indicadores:

- Cuota mercado
- Incremento de clientes
- Retención de clientes
- Satisfacción de clientes

Perspectiva del Proceso Interno

Esta perspectiva trata de identificar los procesos por los cuales la empresa pueda sobresalir con respecto a sus competidores. Este proceso se analiza mediante el estudio llamado Cadena de Valor, definida por M.E. Porter en 1985.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que aportan las mismas.

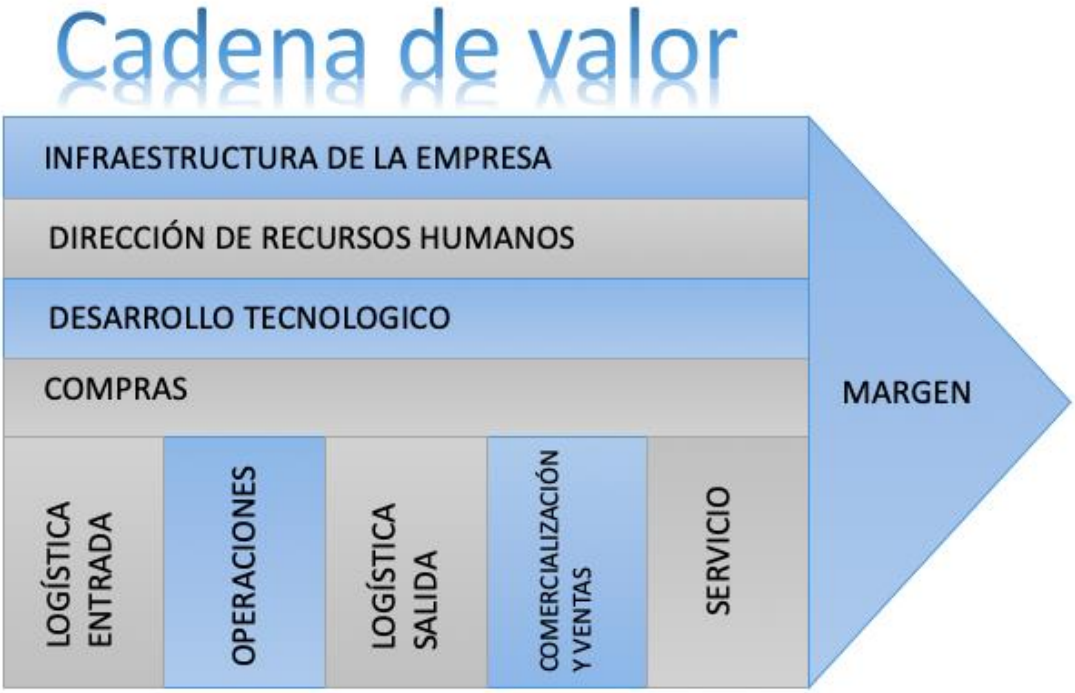

Figura Nº5: Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter, Competitive Advantage: “Creating and Sustaining Superior Performance (1985)”.

Por una parte, se encuentran las actividades de soporte, las cuales están referidas a la infraestructura de la empresa y son complemento necesario para las actividades primarias las cuales se encuentran en la parte inferior de esquema, y son todas las actividades que refieren al proceso productivo y de comercialización del producto, actividad principal de la empresa. Todas estas actividades deparan en un margen el cual se mide como el valor total que generan las actividades ya mencionadas menos los costes incurridos en ellas.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

Toda organización en busca de un valor agregado y adecuarse a los cambios del futuro debe tener a sus colaboradores con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y de esta manera seguir creciendo y destacándose sobre sus competidores.

Los cimientos organizativos se consolidan en este ámbito, la cultura organizativa es una de las grandes barreras de la empresa actual, por lo que se debe ser prestar especial cuidado al tratar en este ámbito. A partir de la misma podemos proceder a instaurar cambios en la organización. De la misma manera, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa y la estructura organizativa, son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Indicadores

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Características de los indicadores

- **Medible**: El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable**: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Objetivo de los indicadores

- Comunicar la estrategia.

- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.

Control de Gestión

Joan M. Amat (2000, p-35) ha definido al Control de Gestión como *"el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección".*

Tipos de sistemas de control

Control familiar

Este tipo de control se utiliza en pequeñas organizaciones que se caracterizan por ser muy centralizadas y en las que la gestión se basa en el liderazgo y la supervisión del principal Directivo o dueño de la organización. Por esto este tipo de control requiere un alto nivel de identificación de los colaboradores con el líder.

Control burocrático

El control burocrático se presenta en empresas con actividades rutinarias que permiten una elevada formalización. En este tipo de control predomina la especificación de los procedimientos de las actividades a realizar y se otorga una importancia limitada en los resultados a conseguir.

Control por resultados

El control se utiliza en actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo. Requiere la descentralización de las decisiones, la especificación de objetivos y estándares respecto al resultado, su respectiva medición en términos cuantitativos, y la evaluación del comportamiento de los responsables respecto de los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos.

Control ad-hoc

El control ad-hoc suele emplearse en los casos en los que existe una elevada descentralización, la formalización de las tareas es muy difícil, y la previsión, medición y evaluación del resultado de la actuación de los responsables se dificulta.

Componentes de control de gestión

Sistema de control financiero

Se basa en los sistemas de información, datos y análisis en los cuales se basa la empresa para controlar, planificar, evaluar y dar a conocer.

Estrategia

Este componente se basa en las políticas y grado de comunicación de la estrategia tanto a corto como a largo plazo.

Estructura organizativa

Se definen como las características de integración de una empresa, como se sectoriza, sus niveles de burocracia, descentralización y comunicación entre sectores.

Aspectos psicosociales

Este componente concierne a todos los aspectos psicosociales del personal de la empresa y analiza las caracterizaciones de cada trabajador, sus reacciones ante diferentes situaciones, jerarquías y comunicación.

Cultura

Se basa en los valores y pautas transmitidas en forma implícita que reflejan la actitud de las personas hacia aspectos de la organización.

Entorno

Se consideran todos los factores externos que influyen de forma directa o indirecta en el funcionamiento de la empresa como la características del sector o sectores a los que la empresa atiende y entre otros aspectos coyunturales en los cuales la empresa desarrolla su actividad.

Centros de responsabilidad

Un centro de responsabilidad se puede definir como aquel departamento, división, sección u otra unidad organizativa de la empresa, al mando del cual hay un responsable de la labor desarrollada por la misma en términos de eficiencia y eficacia.

Dentro de un centro de responsabilidad debemos distinguir:

- Un responsable
- Funciones para desempeñar
- Grado de autonomía
- Nivel de responsabilidad

- Indicadores de control a utilizar
- Mecanismos de coordinación

Centro de inversión: Este centro es responsable de actividades que depurar en una posterior incremento o reducción de los beneficios de la empresa. Ejemplos de autonomía: Inversiones, compras.

Centro de beneficios: Controla todas las actividades que tienen una inferencia directa en los márgenes brutos de venta.

Centros de ingresos: Controla variables que influyen directamente en los volúmenes de ingresos, como lo es por ejemplo un departamento de ventas.

Centro de costos operativos: Controla las variables de producción y es responsable de los insumos que se utilizan y la producción que se obtiene.

Centro de costos discrecionales: Es responsable de variables que no tienen una relación directa con la actividad principal de la empresa.

Ejemplos típicos de este tipo de centros son el departamento de administración, finanzas, asesoría jurídica, recursos humanos o informática.

Presupuesto

El control presupuestario es una herramienta de carácter proactivo que busca anticipar posibles cambios y escenarios que se puedan plantear a la empresa en el futuro. Esto le permite tener un buen posicionamiento de mercado.

El presupuesto tiene dos canales de accionar claves como la anticipación ya antes mencionada y un análisis de desviaciones que busca aproximar los datos para que representen lo más posible la realidad de la situación de negocio.

Tipos de presupuestos

Presupuesto flexible: Están diseñados para variar según varíe el nivel de ventas o producción. Se presupuesta por un lado los costos fijos y por otro los variables, buscando una tendencia o vinculación entre gastos y los niveles de producción o ventas.

Presupuesto suplementario: Se elabora un presupuesto a nivel macro y extenso de la empresa que se utilice como márgenes de referencia para presupuestos de menor extensión y mayor detalle.

Presupuesto base cero: No utiliza datos históricos, es una proyección fundamentada con un gran nivel de estudio en cuanto a los factores que afectan a la empresa.

Presupuesto integral: se lo llama integral por mostrar la articulación y las relaciones entre los distintos cálculos presupuestarios, dejando sentadas las

bases sobre las que oportunamente deberá realizarse el Control de Gestión y cumplimiento del Plan.

Otros presupuestos específicos: dentro de este ramal se encuentran los **presupuestos por programas**, los cuales son dirigidos efectivamente a alguna actividad específica de la empresa que salga de su normal accionar. Por otra parte, están los **presupuestos de explotación** los cuales buscan proyectar diferentes niveles de ventas, gastos y mano de obra que se va a incurrir en un periodo de tiempo determinado y por último se encuentran los de carácter financieros que atienden a proyectar los diferentes estados financieros de la empresa.

Aplicación al caso en estudio

Presentación de la Organización

Gianni S.A. es una empresa de capitales privados, líder en el mercado hidráulico de Uruguay. La misma tuvo sus inicios en 1956 cuando un inmigrante italiano, Gianni Contín, llegó a Uruguay, con una visión de asentarse en este país y crecer. En 1963, se instala por primera vez en Pando, una suerte de ferretería con clara tendencia hacia lo hidráulico ya con una filosofía de calidad y servicio que aún en día se mantiene para el accionar de la empresa en la actualidad.

Luego de varios años de gran esfuerzo y dedicación, en los cuales se fabricaban y reparaban bombas, se realizaban trabajos sanitarios y de service, surgió el incentivo por parte de la empresa, a importar productos con que marcaron su presencia y se abrieron un lugar en el mercado de los importadores de equipos de bombeo.

Ubicación geográfica de la empresa

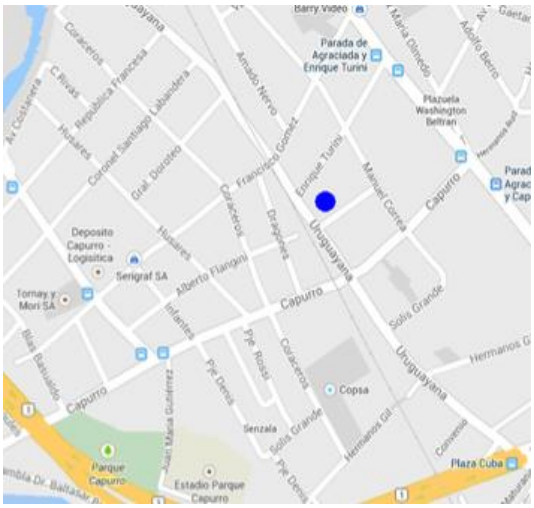

Figura N.º 6: Ubicación casa central Gianni.
Figura N.º 7: Planta de producción de productos Acquedotto.

La casa central de Gianni se ubica en Uruguayana 3556, 11700 Montevideo, mientras que su fábrica de caños de polietileno se encuentra ubicada sobre la ruta 101 a la altura del km 25,5.

Organigrama de la Organización

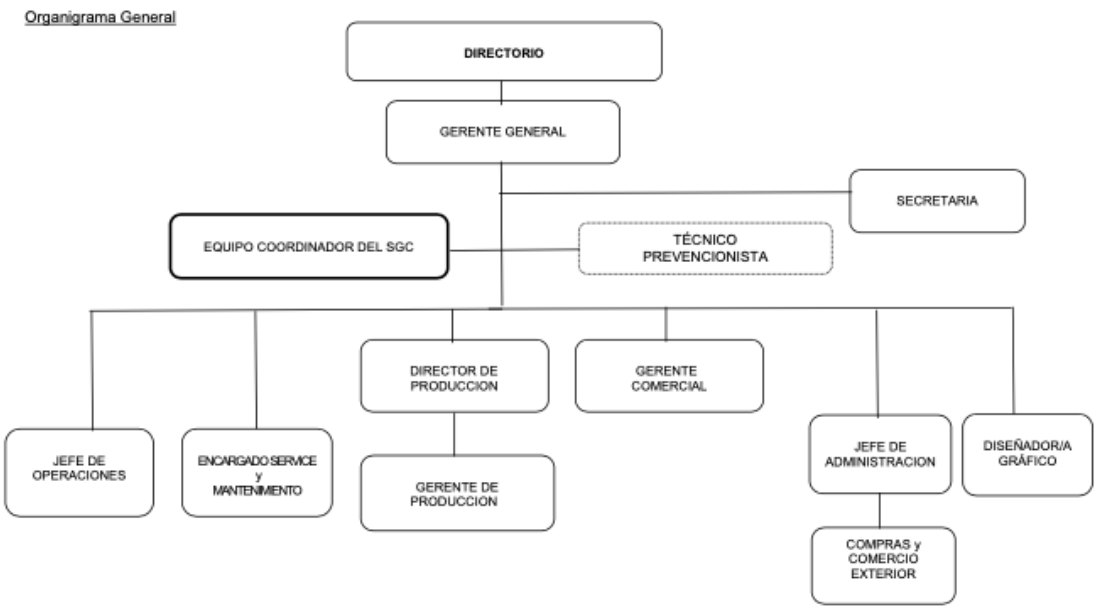

Figura N.º 8: Organigrama de Gianni S.A.
Fuente: Departamento Comercial

Principales puestos dentro de la organización

Representante de la Dirección (Gianna Contín): Pertenece al Directorio, es la encargada de informar sobre el avance del SGC al Directorio y de comunicar las resoluciones de éste en el Equipo Coordinador.

También debe asegurar que el Directorio reciba la información necesaria para realizar las revisiones y que éstas se utilicen como base para la planificación y mejora continua del SGC, así como asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

Gerente Comercial: es responsable de las actividades necesarias entre todas las partes involucradas en el SGC (proveedores, contratistas, personal de Gianni S.A., clientes, autoridades, comunidad).

Gerente de Producción (Diego Contin): Tiene a su cargo el control de las operaciones de Gianni S.A.

Jefe de Operaciones (Ing. Michel Davidovich): Tiene a su cargo el control de las operaciones de Gianni S.A.

Coordinadora de SGC (Marianela Rabajoli): Es la persona responsable del control y administración de la documentación generada en el SGC; llevar el registro de órdenes del día, resoluciones, asignación de responsabilidades

Misión Gianni

Ser reconocidos como la empresa líder en el sector de productos hidráulicos, en la conducción y tratamiento del agua a nivel agrícola, industrial y doméstico.

Brindar soluciones reales, aplicables y a medida para cada sector, ofreciendo para ello una amplia disponibilidad en stock de productos de excelente calidad, acompañados de asesoramiento profesional con un equipo técnico calificado y el respaldo de contar con un importante servicio post venta al servicio de nuestros clientes.

Todo esto, con la permanente incorporación de nuevas tecnologías y productos innovadores en nuestro rubro.

Fuente: Página Web Gianni S.A. (año 2020)

Visión Gianni

Mantenernos como primer proveedor en Uruguay, de bombas y equipos hidráulicos que contribuyan con la optimización en la utilización del agua como recurso natural indispensable, buscando continuamente la mayor eficacia en su empleo, basándonos en la innovación, la investigación y la actualización permanente como factores claves para lograrlo.

Respetar y proteger el medio ambiente a través de productos de calidad que tengan el menor impacto posible, sistemas eficientes que eviten la contaminación y tecnologías en su uso cotidiano y en el más largo plazo.

Somos conscientes de la importancia vital del agua, así lo entendemos y transmitimos en su uso cotidiano y en el más largo plazo.

Fuente: Página Web Gianni S.A. (año 2020)

Como se puede observar anteriormente, tanto misión como visión, se encuentran redactados de forma pública en su página web, lo que conlleva a que todas las partes interesadas conozcan el propósito de la empresa, y que puedan seguir los lineamientos de esta.

Si podemos observar con atención, uno de los factores que se repiten en ambas, es la del liderazgo, para Gianni es muy importantes ser reconocidos y perdurar en el tiempo como el primero en hidráulica, nunca descuidando la calidad de lo que ofrecen, ni el medioambiente (factor en el cual siempre hace mucho hincapié a lo largo de todos los sectores de la empresa).

Valores Gianni

Gianni es una empresa que se rige bajo las normas de calidad ISO 9001:2015 la cual es una norma internacional de estandarización que establece ciertos parámetros para un sistema de gestión de calidad. En la misma se establecen ciertas pautas en cuanto a Liderazgo, Planificación, Apoyo, Operación, Evaluación de desempeño y mejora. De la implementación de esta, surgen los siguientes valores que Gianni ha adoptado como propios:

Capital humano: apostando al bienestar de su personal y partes interesadas, generando un buen ambiente de trabajo, brindando excelentes instalaciones, fomentando el trabajo en equipo y dándole la oportunidad a cada trabajador de desarrollarse dentro de distintos sectores de la empresa.

Transformación: siempre buscando la capacitación continua de su personal para afrontar cambios, mejorar su competencia y motivación como medio para fortalecer su gestión.

Confianza: siempre buscando la calidad óptima de los productos que ofrece, contemplando costos, minimizando los impactos ambientales y riesgos laborales.

Integridad: es una empresa que se muestra tal cual es, con su accionar siempre del lado de la moralidad y la transparencia.

Pasión: amar lo que hacen, generando un clima inspirador por dar lo mejor de cada una de las partes interesadas en busca de generar soluciones y proponer ideas innovadoras para cada cliente.

Si bien Gianni no cuenta con valores redactados explícitamente, los valores que han sido desarrollados se encuentran presentes en varios de sus enunciados con respecto a qué se destaca de la empresa y de su personal, en documentos de calidad de la empresa. Por otra parte, en entrevistas realizadas a personas que integran el directorio se pudo identificar algunos de estos valores implícitos en los lineamientos de la empresa.

Análisis FODA Gianni

El siguiente análisis nos dará la posibilidad de estudiar los factores internos y externos de la empresa, esto da una mayor perspectiva, anticipando posibles problemas y se ahorran costos y tiempo que produciría un eventual plan de reacción.

Fortalezas

Posicionamiento en el mercado: Gianni es la empresa líder en productos hidráulicos, y tiene una gran imagen pública, por la calidad y variedad de sus productos.

Para no perder esta fortaleza, su principal y mas preciada, Gianni se compromete a gestionar sus negocios y fabricar sus productos, cumpliendo con los requisitos aplicables, para satisfacer las expectativas de los clientes, brindando soluciones vinculadas a la mecánica, la electrónica, al empleo de materiales avanzados y al fuerte compromiso en desarrollar y ofrecer productos para el buen uso y manejo del agua como recurso natural indispensable, mejorando continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Gran capacidad de stock: Gianni tiene una gran capacidad de stock y variedad de productos, adecuándose a no tener faltantes ante la demanda de un cliente, y no dar tiempos de demora. De esta manera, se logra concretar el mayor porcentaje de ventas, en base a la demanda, y no se permite que el cliente pueda ir con la competencia.

La variedad de productos que ofrece Gianni es inmensa, desde una completa variedad de productos para el agro, equipos hidráulicos para industria y hogar, riego, incendio, piscinas, tanques y su propia fábrica de caños de polietileno, con normas de calidad ISO 9001, caños con altos estándares de calidad, distintivos en el mercado.

Personal altamente capacitado: Gianni se distingue por la capacitación de su personal, tanto en el departamento de ventas, como en el de producción y de service. Esto se transforma en atención personalizada, con retroalimentaciones positivas por parte de los clientes, en cuanto a obtención de soluciones a medida.

Oportunidades

Desarrollo de la tecnología de comunicación: nuevos medios para la realización de ventas o consultas como WhatsApp, pueden llegar a mejorar más el posicionamiento de la empresa.

Acción propuesta: Crear una línea de WhatsApp institucional específica para el departamento de ventas.

Control y reglamentación de aguas residuales: Las autoridades locales tienen previsto implementar nuevas ordenanzas e incrementar controles sobre decretos y leyes vigentes (DINAMA e Intendencias).

Acción propuesta: Disponer de insumos que satisfagan la demanda en bases a la reglamentación vigente y mantener actualizada la base de información jurídica vinculada a las normativas.

Préstamos para riego: este tipo de campaña propuesta por los bancos comerciales a otorgar financiamiento para el agro con el fin de mejorar su producción, pueden llegar a generar mayor volumen de inversión en riego, por lo que Gianni debe estar atento a captar a los beneficiarios de este tipo de préstamos.

Acción propuesta: generar cronograma de visitas a productores, clientes y no clientes y monitorear vigencia del convenio con BROU como proveedor sugerido en área de riego.

Debilidades

Costos fijos: Gianni cuenta con una estructura de costos fijos elevados, debido a la magnitud de la empresa, sus instalaciones y su capital humano. Esto genera que el mantenimiento del costo operativo necesita estrictamente del funcionamiento de la empresa.

Elevados costos unitarios para ciertas ramas de productos: tener un full stock en variedad de productos con el fin de satisfacer las necesidades de todos los tipos de clientes, no es tarea fácil, debido a que existen ciertas ramas de productos los cuales sus costos unitarios son muy elevados y la inversión que hay que realizar es muy grande. Esto se da específicamente en las ramas de maquinaria para el agro y equipos de bombeo a nivel industrial.

Amenazas

Comportamiento del mercado: en la actualidad se verifica un descenso importante de demanda, en línea con el contexto del mercado local de venta de insumos y servicios.

Acción propuesta: cada caso en los clientes (si buscan plazo o precio más competitivo), se analiza el comportamiento cliente/empresa para otorgar mejor precio o más plazo para los pagos.

Crecimiento de la competencia: el rubro de productos hidráulicos cada vez tiene más competidores, e inclusive la competencia tradicional se ha vuelto cada vez más dura, con guerras de precios y oferta de productos muy sobre la línea

del costo, lo que podrían llegar a traducirse en una pérdida de la cuota de mercado que Gianni tiene actualmente.

Pérdida de fidelidad de los distribuidores: Los distribuidores representan un gran porcentaje de las ventas directas que Gianni realiza, se mantiene el riesgo de que este tipo de cliente cambie de proveedor en busca de precios más bajos o mejores condiciones de pago.

Análisis PESTEL Gianni

En el siguiente análisis, te permite determinar el contexto actual en el que se mueve la organización, lo que permite crear estrategias de implementación ante posibles oportunidades o riesgos. El mismo se presenta según 6 factores.

Políticos

En cuanto a los factores de esta índole, se puede observar que el reciente cambio de gobierno genera un clima de incertidumbre, esto se debe a que la asunción de un nuevo gobierno de oposición al anterior viene en busca de generar cambios, los cuales en su mayoría no están desplegados y otros no se tiene certeza en el modo de cómo se van a resolver. Todo esto se suma a la disposición de lo que pueden ser nuevas normativas laborales, como la reciente unificación de la planilla BPS-MTSS.

Económicos

El bajo precio de los commodities genera una afectación negativa para los clientes del agro y esto desemboca en una caída en la demanda de productos para realizar esta actividad. Por otro lado, el aumento en el tipo de cambio genera una caída en la demanda del público en general, esto se debe a que los productos que vende Gianni están dolarizados, lo que deriva a que clientes con ingresos en pesos uruguayos se les vuelva más caro consumir, disminuyendo la demanda efectiva de productos.

Sociales

Durante estos últimos años hay una tendencia en los clientes a tener todo en el momento, por lo que se tiene que tener el mayor stock de productos posible. Por otra parte, la tendencia a la compra por redes sociales o vía página web, también llamado e-commerce, cada vez es más fuerte, esto da las pautas de cómo van a ser las futuras modalidades de consumo y a donde hay que apuntar para fortalecer estos nuevos medios.

Tecnológicos

La implementación de tecnologías renovables para todo tipo de productos es el futuro al porvenir, pero la compra de estos tipos de productos todavía no está dentro de precios que el mercado de consumo acepte en su mayoría. Equipos

solares tanto para el agro como bombas solares para el uso doméstico, son productos claves que van a liderar el sector en el futuro.

Ecológicos

Como ya se nombraron en el anterior factor las tecnologías renovables son un factor muy importante para el futuro, ya sea por el adelanto tecnológico como también para el cuidado del medio ambiente. Por otra parte, como Gianni es una empresa con una planta de producción de caños de polietileno, debe tener en cuenta los impactos que puede generar esta actividad minimizando cada uno de estos.

Legales

Gianni se encuentra regulados por la normativa ISO 9001/2015, debido a esto puede realizar sus actividades bajo los mayores estándares de calidad, cumpliendo con los pilares adecuados para una empresa líder en el mercado.

Estrategia Gianni

Para analizar la estrategia que utiliza Gianni se basará en el modelo de las cinco fuerzas competitivas creado por el economista y profesor de Harvard Business School, Michael Porter.

Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor
- Los nuevos competidores entrantes
- La amenaza que generan los productos sustitutivos
- La naturaleza de la rivalidad

Basándose en este modelo, podemos identificar diferentes actividades que le generen una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

En cuanto al poder de **negociación con los clientes** y las exigencias que estos demandan, Gianni busca satisfacerlas de diferentes maneras:

- **Mejor accesibilidad a los productos:** Gianni siempre busca que los consumidores puedan obtener el producto que necesitan sin tiempo de espera por lo cual además de contar un gran stock con accesibilidad al instante de todas las líneas de productos en la sucursal de Montevideo, se hace cargo de que consumidores del interior también puedan tener disponibilidad por medio de representantes de la marca en la zona o barracas que ofrecen la línea de productos Gianni. Esto se logra mediante ventas a este tipo de empresas con financiación o plazos de pagos que les permitan pagar las mercaderías con las ventas, cesión de productos en la modalidad de consignación o en el último caso envíos dentro de las 24 horas al lugar.

- **Incrementar la calidad de los productos o reducir costos**: Gracias a sus diferentes líneas de productos se distinguen los de origen italianos, los cuales se caracterizan por ser de los de mayor calidad en el mercado como los de la reconocida marca Pedrollo, que al comparar precios con productos de renombre y con las mismas características lo de Gianni tienen una ventaja en precios. Por otro lado, Gianni también cuenta con líneas más económicas de origen chino las cuales satisfacen a la demanda por parte de clientes que buscan precios económicos.
- **Valor agregado:** Gianni en cada una de sus ventas busca dar una atención personalizada, no solo buscar la venta sino que buscar soluciones para que los clientes queden satisfechos y no tengan un momento de la verdad negativo. Cada uno de los vendedores, toma el tiempo necesario para que esto sea de esta forma.

Gianni es una empresa importadora por lo que la mayoría de sus proveedores se encuentran en el exterior y tiene algunos proveedores nacionales más específicos para los insumos de la planta de producción. El **poder de negociación** de Gianni está dado por los siguientes puntos:

- **Incrementar la cartera de proveedores:** Gianni tiene grandes alianzas con empresas italianas y chinas, pero no cesa su búsqueda en la obtención de nuevos proveedores por lo que se atiende a diferentes ferias internacionales de productos en los que se buscan nuevos productos o nuevas alianzas. Una de sus últimas alianzas fue con una empresa turca llamada Poelsan a la cual se le hizo una gran inversión en la línea de piezas de compresión, piezas utilizadas para su línea de caños Acquedotto.
- **Establecer alianzas a largo plazo y conseguir buenos precios:** Gianni al ser una entidad con un fuerte capital y un gran acceso al endeudamiento, tiene en sus posibilidades realizar compras de grandes volúmenes y mantener un nivel de compras anual que depara en las mejores condiciones por parte de los proveedores, y generando una ventaja competitiva con respecto a importadores más pequeños.

En cuanto a los **nuevos competidores entrantes**, Gianni es una empresa que por sus dimensiones genera varias barreras a la entrada para empresas que quieran dedicarse al rubro de los productos hidráulicos. Algunas de estas barreras son las siguientes:

- **Niveles de compra y producción**: Debido a las compras en masa y a ser un gran importador dentro del rubro de los productos hidráulicos, con un gran poder de compra y capital, esto hace que los costos de los productos que Gianni comercializa sean menores a los que nuevos integrantes del mercado puedan acceder.
- **Productos diferenciales**: Gianni cuenta con una gama de productos, los cuales por sus altos estándares de calidad y la trayectoria de la marca hacen de estos mismos ser favoritos a la hora de elegir o comparar con otra marca u otra línea presentada por otra empresa.
- **Canales de distribución**: Gianni cuenta con una gran experiencia en logística de sus productos, lo que le da una ventaja competitiva ante el resto de sus competidores. Esto se debe a la familiarización con las empresas de transporte, a sus propios medios de transporte y a la

confianza generada por medio de las empresas intermediarias que comercializan sus productos.

Si bien Gianni cuenta con una gran diversificación en la gama de productos que ofrece, siempre está en busca de más, por lo que, ante la eventualidad de aparición de **nuevos productos sustitutos**, la empresa tiene dos tipos de respuestas. La primera consiste en potenciar el producto ya existente mediante incentivo de precios y marketing, logrando de esta forma incentivar la preferencia por el producto tradicional. La segunda respuesta es ampliar su oferta de productos consultando con sus proveedores de confianza para la posterior importación de este tipo de producto sustituto y de esta forma salir a competir directamente con el bien en cuestión.

Como última etapa de este modelo se encuentra la **rivalidad entre competidores**. Para tratar este punto y de esta forma obtener una ventaja competitiva, Gianni busca la fidelización y obtención de nuevos clientes, por medio generación valor agregado en las experiencias de compra de los clientes en consecuencia de la labor de sus vendedores altamente capacitados y sus atenciones especiales para clientes de mayor porte. Además, realiza una gran inversión en marketing y publicidad en televisión, radio y sponsoreo de diferentes deportes como lo es el rally nacional. También cuenta con stands en las diferentes ferias tanto del agro como la industria promocionando sus productos y novedades.

Mapa Estratégico Gianni

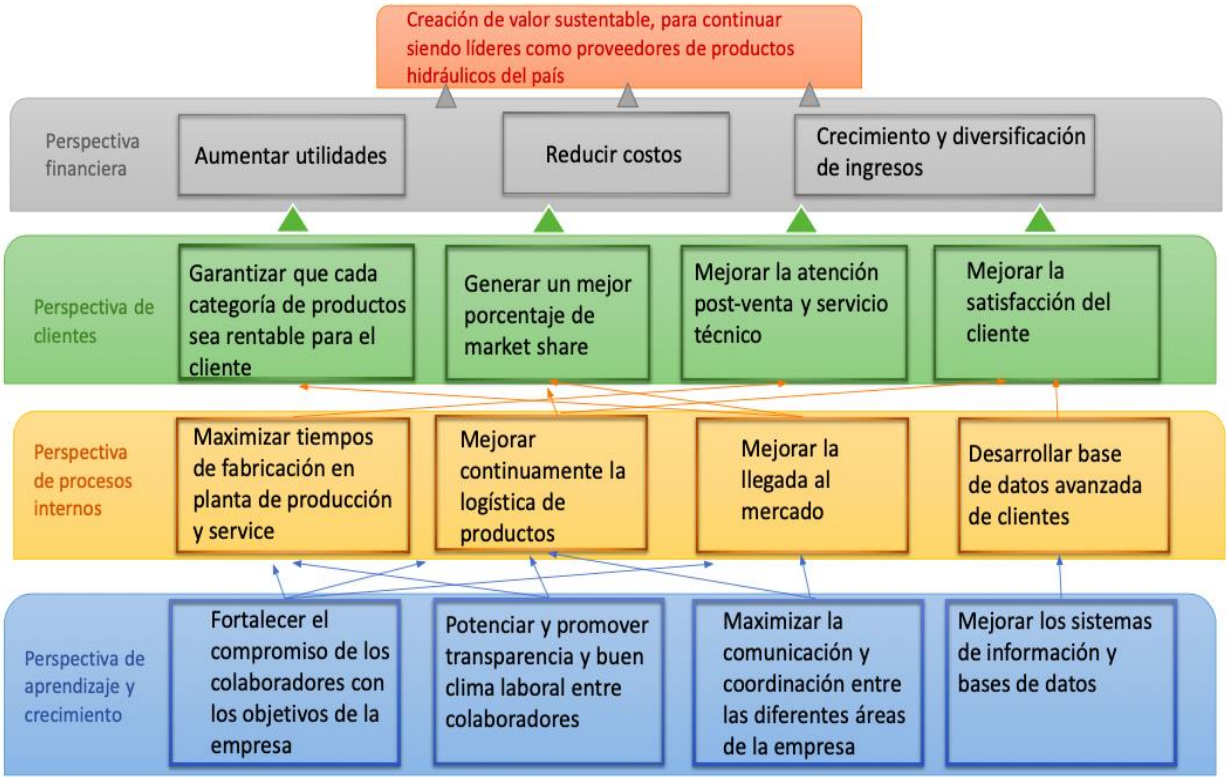

Figura 9: Mapa estratégico Gianni S.A. Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fortalecer el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa: Gianni surgió como un negocio familiar, y a la actualidad si bien su estructura ha aumentado exponencialmente la idea de negocio en familia prevalece con varios integrantes de la familia Contín desplegados en varias áreas de la institución, esto genera a que la empresa se comporte como una gran familia donde todos los colaboradores generen un compromiso especial con la institución, y lidere la idea de relación ganar-ganar con la institución. La relación que Gianni tiene con sus colaboradores y la empatía en cuanto a los lineamientos estratégicos que tienen estos, genera una ventaja competitiva ante otras empresas más verticales.

Competencia, toma de conciencia y formación, se establece como la metodología para identificar, establecer y evaluar la capacitación del personal de Gianni S.A. y de todos aquellos que realicen actividades en nombre de la organización.

Potenciar y promover la transparencia y buen clima laboral entre colaboradores: Gianni promueve una cultura organizacional donde prima la transparencia tanto entre colaboradores como para todos los stakeholders de la empresa, esto hace que no exista ningún tipo de tensión para los ya mencionados; además, hay un centro de diálogos y quejas donde cada trabajador puede acudir para realizar su descargo o inclusive proponer ideas.

Por el mismo medio, también se realizan encuestas de satisfacción a todos los colaboradores, cada periodo de tiempo de dos meses.

La empresa establece e implementa la promoción y protección de igualdad de derechos y oportunidades desde la perspectiva de género, incorporando en los contratos de trabajo la cláusula que contempla este punto.

Maximizar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa: la mayoría de los procesos y actividades que realiza la empresa, tienen un aporte de diferentes áreas, las cuales deben actuar en sintonía para cumplir con los objetivos que se plantean en el curso diario de la actividad, por lo que es un punto crítico la fluidez de diálogo entre cada departamento. Gianni ha instalado una red de WhatsApp para que se tenga comunicación entre sectores de una manera más eficiente, todo esto se complementa a la red telefónica interna que también intercomunica a los diferentes departamentos.

Mejorar los sistemas de información y bases de datos: debido a su estructura tanto en cantidad como diversidad de productos (existen más de cinco mil productos con los cuales Gianni trabaja) y a su vez su extensa cartera de clientes, con diferentes cualidades y tratamientos, Gianni cuenta con un sistema de información digitado donde guarda toda la información en cuanto a stocks y márgenes de productos, como también costos de productos de importación, entre otras funciones relacionadas directamente a el stock. El software ya mencionado anteriormente se complementa con el de facturación y gestión que se enfoca hacia la parte contable de la empresa, los mismo están directamente relacionados generando una base de datos con amplia información para sus usuarios. Todos los softwares que utiliza Gianni fueron diseñados y elaborados por la empresa Bits Sistemas.

Perspectiva de procesos internos

Maximizar tiempos de fabricación en planta de producción y service:

Las actividades de planificación operativa tienen como objetivo establecer las tareas para la ejecución de los trabajos de cada cliente, realizando el seguimiento y las correcciones necesarias para asegurar los requisitos comprometidos.

Gianni S.A. ha elaborado el procedimiento para la fabricación de tubos Acquedotto, que establece los mecanismos operativos involucrados para la fabricación de dichos tubos. Incluye: la planificación de la producción, la recepción de materia prima, la incorporación de materia prima al proceso productivo, la puesta en funcionamiento de la maquinaria, la identificación y trazabilidad, la producción y control de calidad y la preservación del producto.

En cuanto a lo que refiere a service Gianni cuenta con un seguimiento de los productos que entran a service tanto sean en garantía o no, de los mismo se crea una ficha en la cual se especifica todos los datos del producto, su

desperfecto o rotura, presupuesto de reparación y se adjunta imágenes demostrativas del desarme.

Mejorar continuamente la logística de productos

Uno de los factores claves de éxito de Gianni S.A. es su gran disposición de productos, en tiempos de consumidores con la necesidad de obtener productos sin tiempos de demora hace que la empresa cuente con una ventaja competitiva con respecto a otras empresas en el rubro de menor magnitud. Pero esta ventaja también viene dada por un factor importante, que es la logística de este gran stock con el cual cuenta para que el producto llegue de forma correcta a su beneficiario final. Para esto Gianni S.A. cuenta con varias herramientas como lo es el software ya mencionado donde se registran todos los movimientos de stock e información relevante a los productos, a su vez la empresa cuenta con un gran depósito con su equipo de colaboradores encargado del mismo y un centro de expedición el cual realiza todos los controles de salida de mercadería, así como los embalajes para que los productos lleguen de manera óptima a beneficiarios y centros de distribución.

Mejorar la llegada al mercado

La empresa ha dedicado un especial énfasis a la comunicación por la web, obteniendo buenos resultados en cuanto a la publicación de información mediante la web oficial generando varias consultas y pedidos, y también por su tienda online en mercado libre donde se generan una gran cantidad de ventas diarias.

Desarrollar base avanzada de clientes

Gianni S.A. ha definido y mantiene mecanismos para la identificación de los requisitos relacionados con el producto. El Gerente Comercial es el encargado de realizar los contactos con los potenciales clientes.

La base de datos avanzada corresponde a un registro de los principales clientes o clientes con más peso, en la cual se desarrolla una estimación de las futuras compras de los clientes, según su funcionamiento y basado en hechos pasados. Esto le permite a Gianni S.A. administrar su producción e importaciones con el fin de satisfacer las futuras demandas de los clientes o empresas distribuidoras.

Perspectiva de clientes

Garantizar que cada categoría de productos sea rentable para el cliente

Gianni S.A. implementa, establece y mantiene un proceso de diseño y desarrollo de sus productos acordes a las necesidades del mercado y sus variables, de esta manera le permite asegurar la provisión de productos que satisfaga las necesidades de cada cliente a los mejores precios del mercado. En este procedimiento se describe la metodología utilizada para él análisis y un formulario donde se estudia la viabilidad de la realización de nuevos productos.

Gianni S.A. ha elaborado y mantiene una metodología de compras en busca de reducir costos trasladables a el precio final. Se definen las responsabilidades para realizar, aprobar y verificar las compras.

También se ha elaborado un procedimiento para la evaluación de proveedores y se han fijado los criterios a utilizar en dicha tarea.

De esta manera Gianni busca constantemente que cada línea de productos con las que cuenta sea rentable en relación precio-calidad para cada cliente.

Generar un mejor porcentaje de market share

Gianni se compromete día a día, con su liderazgo en el mercado de bienes hidráulicos, por lo que el equipo coordinador junto al gerente comercial, son los encargados de captar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, para esto buscan soluciones a medida a niveles macros, para que todos los tipos de clientes puedan contar con un producto acorde a sus necesidades. Y de esta forma obtener la mayor cuota mercado posible.

Mejorar la atención postventa y servicio técnico

La empresa cuenta con un número telefónico y un WhatsApp institucional que se comunica directamente con la sección de servicio técnico de Gianni S.A., el mismo es atendido por personal altamente capacitado en términos de taller y service. Mediante este número el cliente puede abordar diferentes consultas o recibir ayuda, a su vez puede enviar fotos y videos que mejoren la interpretación de la consulta o ayuda.

Mejorar la satisfacción del cliente

Se ha establecido un procedimiento para evaluar sistemáticamente la satisfacción de los clientes. Periódicamente la Dirección elabora y comunica personalmente un formulario para que cada cliente evalúe los productos de Gianni S.A.

Cuadro de mando integral Gianni S.A.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor Origen	Meta	Valor Actual	Plan de Acción
Financiera	Aumentar utilidades	Margen bruto sobre ventas	40%	52%	44%	Estimular la venta de los productos con mayor margen
	Reducir costos	Porcentaje de reducción de costos operativos con respecto al periodo anterior	10%	15%	12%	Reducir costos de traslado
	Crecimiento y diversificación de ingresos	Porcentaje de incremento de ventas (con respecto al mismo periodo, año anterior) ***	15%	22%	16%	Ofrecer nuevas categorías de productos, ajustar precios de categorías más competitivas
Clientes	Garantizar que cada categoría de productos sea rentable para el cliente	Precios de productos de una categoría/ Precios de productos de igual características en ML x100	110%	85%	101%	Ajustar precios en caso de descenso de demanda
	Generar un mejor porcentaje de market share	Porcentaje de participación de mercado	60%	80%	67%	Potenciar canales de ventas críticos
	Mejorar la atención postventa y servicio técnico	(Cantidad de soluciones a distancia) / (Cantidad de consultas a S Técnico) x100	50%	70%	60%	Utilización de herramientas visuales para explicación
		Porcentaje de ventas por servicio postventa/Ventas totales	5%	12%	9%	Promover cultura de mantenimiento de bombas
	Mejorar la satisfacción del cliente	Puntaje obtenido/ Puntaje total x100 (Encuestas de satisfacción)	70%	90%	81%	Atender a las observaciones de las encuestas
Procesos internos	Maximizar tiempos de fabricación en planta de producción y service	Tiempo promedio de entrada-salida de un producto a service	6d hábiles	2d hábiles	3d hábiles	Seguimiento intensivo de productos en service
		Cantidad de lotes de caños fabricados por mes	150	170	160	Revisar puntos críticos del proceso de fabricación
	Mejorar continuamente la logística de productos	(N.º pedidos entregados fuera de las 48h hábiles/ N.º de pedidos) x100	10%	2%	4%	Mejorar coordinación con agencias de encomiendas
	Mejorar la llegada al mercado	((N.º de visitas en redes sociales/N.º de visitas en redes sociales mes	30%	40%	34%	Crear ofertas especiales para consumidores web

		anterior) -1) x 100 ***				
		Ventas por ML/ Ventas totales x 100	15%	30%	19%	Promociones en conjunto a campañas de ML
	Desarrollar base de datos avanzada de clientes	Porcentaje de ventas concretadas sobre ventas estimadas por el software	50%	70%	59%	Comunicarse con clientes que compraron debajo de las estimaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa	Encuesta de compromiso, puntaje de 0 a 20	15	20	16	Realizar charlas y capacitaciones sobre qué espera la empresa de los colaboradores
	Potenciar y promover transparencia y buen clima laboral entre colaboradores	Porcentaje de satisfacción de los empleados	70%	90%	80%	Promover talleres dinámicos para colaboradores con el fin de forjar lazos entre los mismos
	Maximizar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa	N.º de errores o fallas de comunicación entre sectores/Órdenes totales de una unidad a otra %	20%	10%	13%	Descartar errores y aumentar tiempos de respuesta (mails) de órdenes entre sectores
	Mejorar los sistemas de información y bases de datos	Cantidad de productos no registrados en bases de datos/Cantidad de productos totales x 100	3%	0.2%	1.3%	Registrar faltantes, roturas o subproductos con mayor periodicidad

Crecimiento y diversificación de ingresos: Este indicador corresponde a el incremento en las ventas por parte de las nuevas líneas de productos, se utiliza para medir cuál fue el rendimiento y la aceptación por parte del mercado y qué impactos generan en la empresa. Una de las últimas líneas que se agregó fue la de productos de incendio, y actualmente se está impulsando fuertemente la venta de la nueva Pedrollo DG PED en todas sus presentaciones. Ambas líneas tienen expectativas muy grandes y pueden generar mayores porcentajes en el indicador.

Mejorar la llegada al mercado: Este objetivo cuenta con dos indicadores claves en cuanto los contactos y ventas que se realizan por plataformas virtuales, como lo es Mercado Libre, en el cual se mide el impacto de las ventas sobre las ventas totales de la empresa. Por otra parte, se encuentra el indicador que mide la

funcionalidad y llegada de la página web de la empresa, el cual su cálculo genera el resultado porcentual del incremento o decrecimiento en las visitas y consultas de la página web, plataforma a la cual Gianni está invirtiendo en mejorarla cada vez más. Por esto, Gianni mide las visitas y las comprar mes a mes e inclusive las compara con períodos pasados.

Ficha de indicadores

Indicador	Código
Margen bruto sobre ventas	PF-01-01

Objetivo Estratégico	Aumentar utilidades
Fecha	01/05/2020

Descripción	Aumentar la razón de ganancia bruta
Regla de cálculo	(Ventas- CV)/Ventas x 100
Unidad de medida	%
Fuente de Información	Sistema integral de facturación y control de stock
Frecuencia del cálculo	Mensual
Responsable del indicador	Gerente comercial
Observaciones	-

Indicador	Código
Porcentaje de ventas por servicio post-venta/Ventas totales	PC-03-02

Objetivo Estratégico	Mejorar la atención post-venta y servicio técnico
Fecha	01/05/2020

Descripción	Medir los niveles de ventas pertenecientes a service y post-venta
Regla de cálculo	Ventas por servicio técnico/Ventas totales x 100
Unidad de medida	%
Fuente de Información	Sistema integral de información contable Usuario: ServicioTecnico
Frecuencia del cálculo	Mensual
Responsable del indicador	Actualización: Dep. Comercial Evaluación:Gerente comercial
Observaciones	-

Indicador	Código
Niveles de Venta Mercado Libre	PI-03-02

Objetivo Estratégico	Mejorar la llegada al mercado
Fecha	01/05/2020

Descripción	Mide que porcentaje de ventas corresponde a la plataforma ML
Regla de cálculo	Ventas por ML/ Ventas totales x 100
Unidad de medida	%
Fuente de Información	Sistema integral de información contable Usuario: VentasOnline
Frecuencia del cálculo	Trimestral
Responsable del indicador	Actualización: Dep. Comercial Evaluación:Gerente comercial
Observaciones	-

Indicador	Código
Encuesta de compromiso, puntaje de 0 a 20	

Objetivo Estratégico	
Fecha	

Descripción	Encuesta de 5 preguntas claves donde los colaboradores deben contestar de 0 a 4 puntos. Las preguntas están directamente relacionadas a la estrategia de la empresa. Las mismas rotan todos los años.
Regla de cálculo	5 Preguntas 0 a 4 puntos de apreciación Total de puntajes / Total integrantes de la muestra
Unidad de medida	Puntos
Fuente de Información	Encuestas
Frecuencia del cálculo	Anual
Responsable del indicador	Jefe de Administración
Observaciones	-

Control de Gestión Gianni

Gianni es una empresa con una estructura vertical, en contraposición a esto cuenta con una gran capacidad de diálogo entre departamentos y niveles jerárquicos. En sus inicios Gianni tenía un sistema de control propio de la mayoría de las empresas familiares donde todas las decisiones se centran en su fundador y él era la última palabra, pero con el paso de los años la empresa fue creciendo y el negocio fue cambiando con lo cual la organización tuvo que cambiar su metodología de trabajo. En la actualidad Gianni tiene un sistema de control que encaja en los parámetros de control por resultados. Esto se debe principalmente a la magnitud de la empresa y al volumen de transacciones que realiza, motivo por el cual Gianni tiene departamentos bien definidos con su delegación de tareas correspondiente, todo esto contemplado por un entorno muy competitivo como lo es el sector hidráulico, no solo a nivel nacional, sino que también a nivel del Mercosur.

Tipo de control

El control utilizado por Gianni se asemeja al Control por Resultados, ya que si bien en toma de decisiones importantes, se busca la decisión en conjunto, también se busca una mayor descentralización donde cada sector pueda tomar decisiones rápidas en temas que le competen. Esto es posible por la gran alineación de los objetivos que cuenta esta empresa y la gran comunicación con la que Gianni cuenta.

Componentes del sistema de control

Sistema de control financiero

Gianni utiliza un software ERP que integra todos los componentes de la empresa de forma estructurada y en tiempo real, el mismo está ligado a la parte contable, proporcionando información de manera eficaz e inteligente, dando claras ventajas competitivas en cuanto a la gestión. Este software fue creado y es mantenido mensualmente por la empresa BIT Sistemas, los cuales adaptaron sus soluciones en software, para satisfacer las necesidades que se plantean por parte de la empresa.

Algunas de las funciones y características más importantes de este software y de las que Gianni se nutre más para la posterior toma de decisiones son:

- Integración de compras, inventarios, ventas, finanzas, producción y estadísticas.
- Conectado con Facturación Electrónica de Bit de forma nativa en una única solución.
- Distinción de flujos de documentos de la empresa.
- Asegura la transaccionalidad de las operaciones y la consistencia de datos.
- Consultar estados de cuenta, límites de crédito e informes de deuda.

- Integración de la información de los clientes: consultas, reuniones, cotizaciones y reclamos.
- Permite analizar los resultados de empresa mediante gráficos y comparativos, segmentación, geolocalización, indicadores.

Además de estas características el software es muy intuitivo y da la posibilidad a parametrizar de forma personalizada según las necesidades y los datos que sean de mayor relevancia para cada usuario dentro de la empresa.
Por otra parte, tanto el gerente comercial como el jefe de administración tienen reuniones periódicas con el directorio, para evaluar la situación financiera actual de la empresa y proponer diferentes planes de acción ante diferentes hechos que se planteen.

La información recolectada y el actuar de la empresa mes a mes es comunicado a los diferentes sectores y niveles de la empresa con el fin de motivar y familiarizar a los colaboradores. El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor entre pares y solidifica el interés de seguir los lineamientos de la empresa.

Estrategia

Gianni además de ser líder en productos hidráulicos, también es un referente en cuanto a brindar soluciones en diferentes rubros de gran importancia, como son el agro, la industria, el mercado de piscinas e insumos relacionados y soluciones hidráulicas para el hogar. Con lo cual siguiendo los pasos que demuestran su estrategia de diversificación de ingresos e incremento de rentabilidad, Gianni siempre está en la búsqueda de nuevos productos y soluciones para el mercado. Un ejemplo de esto es la nueva incorporación de productos destinados a las instalaciones de prevención de incendio, los cuales son una gama de caños y piezas galvanizadas que cumplen los requisitos que la Dirección Nacional de Bomberos exige para este tipo de instalaciones. Y, por otro lado, importo una gama importante de máquinas de alto rendimiento que se utilizan para trabajar con este tipo de piezas. Las tareas de selección y búsqueda de nuevos productos o evaluación de cambios en proveedores de importación están coordinadas tanto por el gerente comercial, como con el encargado de compras junto a un ingeniero hidráulico para llevar a cabo las mismas de forma eficientes y poder destacar ante la competencia.

Por otra parte, la estrategia de Gianni se basa en proporcionar productos de alta calidad, con varios escalones de precios, pero siempre manteniendo un piso alto en la calidad de sus productos, esto se debe a que sus líneas más económicas en muchos tipos de productos tienen la marca de la empresa, por lo que su último deseo sería bajar la reputación de su imagen. Y en cuanto a sus líneas de mayor calidad mayoritariamente son importadas de Italia, lugar de donde proviene la esencia del fundador de la empresa. Gianni tiene un fuerte vínculo con la empresa italiana Pedrollo, por lo que apuesta fuertemente a sus diferentes líneas de productos y estimula la venta de estos por medio de los diferentes canales de distribución.

Otra de las bases de la estrategia de diferenciación competitiva de Gianni son la atención personalizada por lo que su personal está altamente capacitado y constantemente se está actualizando con diferentes jornadas de capacitación para que estos sean capaces de buscar soluciones de forma autónoma a cada cliente.
Gianni busca que todo personal e inclusive las empresas distribuidoras de sus productos sigan los lineamientos de su estrategia, generando relaciones ganar-ganar con cada uno de estos y de esta manera seguir fortificando y construyendo una imagen confiable y de estabilidad hacia el futuro.

Estructura Organizativa

Gianni es una empresa con una estructura que tiene contraposiciones debido a que su estructura es vertical, la cual se encuentra departamentalizada, pero a su vez se pueden distinguir dos tipos de actividades que realiza la empresa bastante diferenciadas, como lo son la comercialización y la producción. Se realiza esta distinción debido a que los tratamientos logísticos, financieros, de control, entre otros son diferentes, e inclusive estas dos actividades se realizan en áreas geográficas diferentes.

En cada área de la empresa hay un gerente o encargado que es responsable por su sector, y pueden tomar decisiones según sus diferentes grados de responsabilidad y en caso de presentarse una situación en la cual escapa al margen de las decisiones triviales de su actividad el mismo debe consultar a su consecuente superior. Por otra parte, hay tipos de decisiones, que deben ser tomadas en conjuntos con los gerentes de cada área o todo el directorio. Algunos ejemplos de este tipo de decisiones son, casos de nuevos endeudamientos financieros, importaciones de nuevos productos, campañas de ventas y publicidad, nuevas inversiones, entre otras con importancia significativa para la empresa.

Si bien la verticalidad de la empresa es solo a modo de su estructura Gianni siempre busca adaptarse a la actualidad y al futuro que manifiesta una gran inclinación a la horizontalidad de las empresas, por lo que Gianni a medida que pasa el tiempo da mayor autonomía a sus colaboradores, todo esto respaldado con tipos de controles más sofisticados que se adapten y puedan controlar este cambio. Esto ha generado una mayor eficiencia en la generación de valor hacia el cliente, y ser más rápidos en cuanto a atender diferentes situaciones. Otra de las tareas que ha realizado la empresa es ir estandarizando respuestas o tratamientos para las situaciones nuevas que se presentan.

En cuanto al cumplimiento de las normas de comportamiento por parte de los colaboradores, se establecen un conjunto de normas para cada tipo de colaborador y el mismo va cambiando según el área. Las mismas son parte del contrato del contrato de trabajos y el incumplimiento genera diferentes sanciones dependiendo la gravedad del asunto. Si un trabajador es ascendido o cambia de área de trabajo se realiza un nuevo contrato con las nuevas normas.

Cultura y Aspectos psicosociales

La empresa tiene una esencia de familia y busca que la relación entre pares sea de la misma manera, siendo cada sector pequeñas familias que se relacionan entre todas para generar una gran familia, por lo que siempre se transmite un clima de compañerismo, respeto y solidaridad entre los colaboradores, esto genera que no haya tensiones y puedan apoyarse para un mejor desempeño colectivo.

Cuando se realizan las descripciones de puestos, para cada puesto de la empresa, se consideran diferentes aspectos psicológicos que debería tener la persona para cumplir una función dentro de la empresa. Estas características son evaluadas por recursos humanos a la hora de contratar un colaborador, de esto se encarga el encargado de recursos humanos junto a un psicólogo particular. La empresa siempre da un periodo de adaptación guiada, en la cual el encargado del área tiene que evaluar el desempeño del nuevo trabajador semanalmente por un periodo de tres meses, tiempo en el cual rigen los contratos de prueba.

Ante la eventualidad de un conflicto entre pares la empresa trata de buscar una solución con mediación del encargado de recursos humanos y el jefe del sector.

Entorno

Gianni como empresa proveedora de productos hidráulicos, atiende a varios sectores debido a que su actividad no está reconocida directamente como un sector sino como auxiliar de varios sectores y mercados de gran importancia. Empresas de sus características existen pocas debido a la inmensa diversidad de productos que esta empresa ofrece, pero hay empresas como Lessa, Hidroservice, Pressura que presentan un catálogo con un gran porcentaje de los productos de la lista de los productos de los cuales Gianni presenta, por lo cual se consideran sus competidores más directos.

Para analizar el entorno de la empresa debemos analizar el comportamiento del agro, la industria, el mercado de insumos para piscinas y el mercado hidráulico para el hogar (presurización y artículos de riego). Debido a que cada uno de estos sectores tiene un gran porcentaje de las ventas de la empresa y la distribución de ingresos porcentualmente es bastante homogénea.

Sectores Agropecuario e Industria: Estos dos sectores han tenido bajas importantes en sus niveles, por cuestiones de especulación, ayudada por la crisis sanitaria que impactó en el país. Esto genera que descienda la inversión en maquinaria y equipos de riego, generando un impacto negativo en las ventas.

Mercado de piscinas: Según Miguel Gasparini, representante comercial de la firma IndusPlast una de las empresas más grande de piscinas de fibra de Argentina instalada en Uruguay, asegura que el mercado de piscinas es muy favorable en cuanto al incremento de la demanda de piscinas y la baja en los costos en la producción de piscinas de fibra, genera grandes expectativas para

este mercado y por consecuencia Gianni que es un gran importador de bombas y todo tipo de productos de piscinas se ve beneficiado porque cuanto más piscinas se instalen más equipos se necesitaran.

Mercado de productos hidráulicos para el hogar: Según Fernando Estefan empresario del departamento de Maldonado que cuenta con la distribución oficial de los productos de Gianni, compareció que en los últimos tres años el mercado de productos de presurización para el hogar como la instalación de sistemas de riego ha crecido de forma exponencial, tanto es así que una bomba presurizadora se ha convertido en un ítem más de un hogar estándar de los uruguayos y por otra parte sigue creciendo el número de sistemas de riego que se instalan en los hogares en busca en la automatización de esta tarea.

Si bien hay sectores con mayores expectativas que otros, la perspectiva a futuro de la empresa es buena, sumado a un cambio de gobierno con una buena expectativa por parte del capitalismo y llama la atención de nuevos inversores, que puede llegar a repercutir favorablemente para la empresa.

Centros de responsabilidad

Centros de inversión

Gianni es una empresa que siempre busca seguir creciendo, por lo que tiene un gran número de inversiones, algunas de mayor magnitud que otras. Como empresa familiar, al momento de realizar una inversión ya sea en infraestructura, nueva línea de producto, maquinaria o cualquier tipo de desembolso de gran magnitud, es consultado en conjunto por el directorio, y en casos de ser una inversión significativa para el capital de la empresa, la misma se consulta en conjunto con los accionistas los cuales son pertenecientes al núcleo familiar.

Las personas ya mencionadas son las únicas con poder de decisión en cuanto este tipo de inversiones, pero la mayoría de las veces, dada la magnitud de estas, se solicita apoyo de consultoría tanto contable como financiera y jurídica. La misma es proporcionada por medio de terceros expertos en cada una de estas áreas con el fin de lograr toma de decisiones con resultados favorables y minimizar los riesgos que se puedan presentar.

La última gran inversión de Gianni fue el traslado, ampliación e incorporación de maquinarias destinadas a la fabricación de tuberías, también conocida como la planta de fabricación de caños de alta calidad ubicada en la ruta 101. La misma fue realizada bajo el amparo de la Ley de Inversiones Nº 16906 promovida por el Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2013, involucrando un capital de UI 101.890.875.

La inversión antes mencionada ha sido la más grande en la historia de Gianni y debido a la Ley de Inversiones recibió diferentes exoneraciones como lo son:

- Exoneración al Impuesto Aduanero Único a la Importación de las maquinarias previstas en el proyecto
- Crédito a favor IVA correspondiente a materiales y servicios con relación a la obra civil
- Exoneración de IRAE en un porcentaje del 49,5% de la inversión elegible por un plazo de 14 años

La eficiencia de este centro es crucial para el subsistir y consolidar la estrategia de la empresa, esto se debe a que sus decisiones repercuten de manera absoluta en el funcionar de la empresa y una mala decisión, podría llegar a comprometer la sustentabilidad de la empresa.

Centro de beneficios

El departamento comercial está a manos del Sr. Maurizio Rista (Gerente Comercial de Gianni SA). El mismo es el encargado de controlar todo lo relacionado a las variables directamente con las ventas y los costos de los productos que se comercializan en Gianni.

Es el responsable de las diferentes políticas de comercialización, como el cálculo y modificación de márgenes de contribución de cada tipo de producto, así como la negociación con diferentes clientes importantes como lo son los dueños de canales de distribución o representantes de la marca en diferentes departamentos.

Este departamento es el responsable de armar las listas de precios de los productos y clasificar a los diferentes clientes dentro de los diferentes escalafones de descuento, dependiendo la fidelidad, el nivel de compra y el interés de venta de estos últimos.

También se encarga de armar diferentes paquetes de productos con reducción de precios, atendiendo a la demanda del mercado, basándose en diferentes análisis de mercado que su departamento elabora.

Centro de ingresos

El equipo de ventas de Gianni es el responsable de la generación directa de los ingresos de la empresa, por lo que este sector está altamente especializado, con vendedores que cuentan con grandes conocimientos y experiencia, a muchos de estos aparte de cumplir con ventas en mostrador, cumplen con funciones de visitas a domicilios de empresas y particulares.

En cuanto a las ventas por medio de visitas a domicilio, las mismas se realizan por medio de vendedores con mayor experiencia y las mismas van siendo rotadas por estos mismos durante las semanas o atender casos particulares.
Este tipo de visitas se utilizan para dar asesoramiento o presentar nuevos productos a clientes o potenciales compradores como también para presupuestar diferentes trabajos de mayor complejidad.

Por otra parte hay algunos vendedores con mucha trayectoria como el Sr. Mario Fernández que se encargan de atender los pedidos y consultas de las empresas intermediarias de venta de los productos de Gianni, con los que se logra una comunicación más ágil mediante diferentes métodos de comunicación.

Centro de costos operativos

En este centro de costos hay que distinguir las actividades de producción de la línea Acquedotto producida en la planta de la ruta 101 y otros costos operativos generados por la logística de todos los productos que se comercializan.

La disposición de la planta de está a cargo del Gerente de Producción junto a un Ingeniero los cuales son los responsables todos los procesos que se realizan en la planta de producción de tubos, controlando costos variables y fijos que se le atribuyen a los diferentes tipos de caños con los que cuenta la línea Acquedotto. El funcionamiento de la planta está bajo la regulación del manual de calidad que se establece por medio de la Norma ISO 9001:2015, la cual es supervisada constantemente por el Sistema de Gestión de Calidad.

Por otra parte, se encuentran todos los costos ligados a logística y acondicionamiento de los productos que comercializa Gianni, es principal responsable de los costos ligados al mantenimiento del depósito como los envíos y distribución de productos.

Centro de costos discrecionales

El responsable de este centro es el sector de administración y contabilidad, que está a cargo del Lic. Alejandro del Puerto coordinado con Gianna Contin directora de Gianni S.A. Este sector es el responsable de analizar e inspeccionar todo lo vinculado a los costos de publicidad y promoción, investigación y desarrollo programas de capacitación de los empleados y servicios de consultoría administrativa.

Sistemas de información

Contabilidad financiera y analítica

Gianni S.A. como se ha resaltado anteriormente, cuenta con un departamento de administración, el cual se hace responsable de la emisión, relevamiento y análisis de todos los datos financieros que surjan en la institución.

La empresa mediante sus software y labor cuenta con una apertura detallada de cada uno de los principales ítems en los que se basa su contabilidad, y de esta forma elabora gráficas de rendimiento por sector, por tipo de negocio, y las compara con datos históricos para sacar conclusiones y posibles planes de acción con respecto a la situación actual y sus tendencias.

El estudio detallado de cada área de la empresa y sus interrelaciones numéricas le dan a conocer cuánto impacta cada sector o centro de responsabilidad en los valores globales de rendimiento de la empresa.

Información del entorno global

Gianni al no dedicarse con exclusividad a un rubro específico, sino que atender varios a la vez y a su vez mercados que no son determinados como un rubro en sí, la administración debe recabar información de varios lugares, para posteriormente discernir de lo más relevante con respecto al accionar de la empresa.

Si bien el departamento de administración cuenta con profesionales de muy buen nivel y experiencia, esto a veces no basta, y para el estudio de los mercados u otros aspectos que tienen relación con el entorno, se acude al apoyo profesional de asesores, por lo general un economista y un asesor jurídico.

Presupuesto Gianni S.A.

Datos previos al proceso presupuestal

Gianni utiliza un sistema presupuestal integral, el cual le permite realizar un cómputo anticipado del costo, de los gastos e ingresos o rentas de la empresa.

Esta técnica le permite tener márgenes en cuanto a los posibles escenarios que se le pueden plantear para el siguiente periodo económico y de esta forma preparar sus planes de acción y principalmente preparar sus importaciones, actividad que debe tener un “timing” perfecto debido a los tiempos que se manejan en este tipo de transacciones.

Los presupuestos se realizan por parte del departamento de administración, utilizando el software integrado de información elaborado por Bits Sistemas y el software de proyecciones ya mencionado.

A su vez se estudian diferentes variables económicas y situaciones sociopolíticas que puedan influir en el proceso presupuestario.

Proceso Presupuestario

El presupuesto se inicia después de la temporada alta, cuando el número de movimientos transaccionales de Gianni baja y el sector de administración puede empezar a trabajar en la tarea en cuestión.

Para la realización del presupuesto se utilizan los estados cerrados anteriores como base para la subsiguiente confección.

Se evalúan todas las variables económicas como las proyecciones del PBI, el tipo de cambio, las variaciones del IPC y sus proyectados, las tasas de interés, precios de los commodities, situación financiera de los países de los cuales importa los bienes, entre otros.

Por otra parte, se realiza un estudio del mercado proyectado, el cual también está apoyado con el software que se utiliza para proyectar ventas de grandes clientes.

Luego de realizar los siguientes análisis, se elabora una matriz que despliega todos los factores anteriores, y establece detalladamente su porcentaje de influencia sobre los datos históricos.

Antes de aplicar estos porcentajes se realizan ajustes sobre hechos fuera de lo común que surgieron en los años anteriores.

Luego se aplican los porcentajes ya calculados y se elaboran porcentajes de desvío o corrección.

Presupuesto año 2021 Gianni S.A.

El escenario de la economía tanto nacional como internacional tiene carácter de una verdadera incertidumbre. Esto se debe a la guerra comercial que hay entre E.E.U.U. y China y la desaceleración de la economía europea. A se le suma las caídas importantes en precios de algunos commodities de los cuales se nutren económicamente alguno de los principales clientes directos de Gianni.

Si bien el 2020 fue un año que empezó con grandes estancamientos económicos debido a la crisis sanitaria del COVID-19, estos sucesos no ocurrieron en temporadas de alta demanda de productos, y se espera un retorno favorable de las actividades debido a él buen manejo de la crisis sanitaria ya mencionada por parte del gobierno y la sociedad uruguaya. Esto también llamó la atención de inversionistas regionales que migraron para la posterior inversión en nuestro país.

Se analizaron la tasa de interés, el IPC y las proyecciones de PBI.

Estos factores entre otros se utilizaron para elaborar la matriz y llegar a un 2,2% en el incremento de los ingresos por parte de Gianni S.A., con una mayor proporción de endeudamiento por parte de sus clientes, el cual será permitido por Gianni para lograr un mayor movimiento en sus transacciones y aparte de ampliar la capacidad de crédito de sus principales clientes, se utilizarán nuevas políticas de pago, las cuales estarán enfocadas en generar ingresos.

Otro de los estudios de proyección en los cuales basa este crecimiento, es en una estimación de deterioro de cañerías y equipos hidráulicos por parte de clientes del sector privado y público, lo cual detonará en cambios de estos insumos.

Después de realizar todo el anterior análisis se procedió a la elaboración de los estados ESP, Estado de Resultados y Estado de Flujos de Efectivo.

Los mismos, si bien representan porcentualmente la situación real de la empresa fueron multiplicados por un coeficiente para preservar la privacidad de la información contable por parte de la empresa.

Estado de Flujos de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
Saldo Inicial		38.000.000,00
Cobranzas contado		91.600.000,00
Cobranzas credito		141.522.000,00
Cobranzas tarjetas de credito		104.195.000,00
Ingresos de Fondos		337.317.000,00
Remuneraciones		-11.460.000,00
Publicidad		-1.937.000,00
Mantenimiento de software		-547.000,00
Impuestos		-88.340.000,00
Gatos Logistica y deposito		-34.667.000,00
Pago a proveedores		-145.338.000,00
Otros egresos		-11.531.888,00
Egresos de fondos		-293.820.888,00
Saldo Final		81.496.112,00

Fuente: Elaboración propia

Datos para destacar en el capítulo de Estado de Flujos de Efectivo, son los ingresos de fondos. Si analizamos los datos, un 35% de las ventas que realiza Gianni son por medio de tarjetas de crédito, un 7% se lo queda la empresa dueña del servicio y un 28% no son fondos de efectivo debido a que están en forma de cheques diferidos con vencimiento fuera del año en cuestión.

Por otra parte, el 45% de las ventas se realizan bajo la modalidad crédito. Gianni utiliza un sistema de créditos a 30 días, este hace que el 8.3% de las ventas será cobradas el ejercicio que viene y maneja un porcentaje de 23% de clientes con cuenta corrientes cuyas deudas generadas en el ejercicio no serán pagadas hasta el próximo ejercicio.

Estado de Resultados Proyectado al 2021

ESTADO DE RESULTADOS		
Ingresos por venta		$ 458.000.000,00
Costo de Ventas		-$ 254.000.000,00
Ganancia Bruta		$ 204.000.000,00
Otros ingresos		$ 3.650.000,00
G.A.V		-$ 117.000.000,00
Otros Gastos		-$ 680.000,00
Ingresos Financieros		$ 32.940.000,00
Costos financieros		-$ 9.910.000,00
RESULTADO DEL EJERCICIO		$ 113.000.000,00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al capítulo del ER es donde se ven menores cambios de importancia, el crecimiento ya mencionado de los ingresos por ventas, y una notoria diferencia en los ingresos financieros.

Estado de Situación Patrimonial Proyectado al 2021

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL			
	Año 2021		**Año 2021**
ACTIVO		**PASIVO**	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Disponibilidad	$ 162.000.000,00	Deudas Comerciales	$ 50.000.000,00
Créditos x venta	$ 77.000.000,00	Pasivo por impuestos	$ 1.000.000,00
Bienes de Cambio	$ 376.000.000,00	Otro Pasivo no financiero	$ 8.000.000,00
Otros Activos Financieros Corrientes	$ 63.000.000,00		
Total Activo Corriente	**$ 678.000.000,00**		
		Total Pasivo Corriente	**$ 59.000.000,00**
Activo no Corriente		Pasivo No Corriente	$ 0,00
Propiedad,Planta y Equipo	$ 396.000.000,00	**Total Pasivo no Corriente**	**$ 0,00**
Intangibles	$ 1.000.000,00		
Activos por impuestos diferidos	$ 18.000.000,00	**PATRIMONIO NETO**	
Total Activo no Corriente	**$ 415.000.000,00**		
		Capital Social	$ 197.000.000,00
		Reservas	$ 16.000.000,00
		Resultados acumulados	$ 708.000.000,00
		Resultados del ejercicio	$ 113.000.000,00
		Total Patrimonio Neto	**$ 1.034.000.000,**
TOTAL ACTIVO	**$ 1.093.000.000,00**	**TOTAL PASIVO Y PAT.NETO**	**$ 1.093.000.000,**

Fuente: Elaboración propia

En lo que refiere al Estado de Situación Patrimonial, no se verá muy afectado en términos numéricos con respecto a el presente año, lo que seguirá será la tendencia de aumento de activos no corrientes debido a las finales inversiones que están siendo activadas correspondientes a la planta en ruta 101. En cuanto al pasivo se sabe que Gianni no cuenta con deudas a largo plazo y la mayoría de su pasivo a la fecha corresponde a deudas con proveedores de mercadería.

Por último, analizando, el capítulo de patrimonio Gianni tiene una política de baja distribución de resultados acumulando 660.000.000 de pesos en la actualidad y se estima un crecimiento de un 7.27% de este rubro.

Conclusiones y aprendizajes

Por medio de la realización de este trabajo se pudo entender el funcionamiento de empresas de gran porte en este país como lo es Gianni S.A.

Gianni es una empresa, que cuenta con una estructura compleja, un gran número de personal y transacciones de mucho valor, por lo que tener cada uno de sus componentes bien definidos es una tarea vital para que la actividad de esta empresa fluya.

También cabe destacar que por cada sector y cada actividad que esta empresa realiza, siempre se encuentra presente las raíces de la misma y su vínculo con la familia y el progreso en conjunto.

Sus lineamientos estratégicos, y la relación ganar-ganar se encuentran presentes en cada uno de los colaboradores de esta empresa, generando mayores niveles de rendimiento por el simple hecho de contribuir con un fin en común.

Gianni siempre busca ser más, por lo que nunca se encuentran mesetas, en ningunos de los valores que representan la actividad económica de esta empresa, ya que existe una continua inversión en innovación y desarrollo. Esto le permite nunca entrar en la monotonía y siempre tener nuevos desafíos por delante.

Otro aspecto para destacar es la imagen de la compañía, la cual es de gran prestigio y sinónimo de calidad para el público en general.

Tener centros de responsabilidad bien definidos y un control de gestión con procedimientos estandarizados hacen que la empresa pueda medir todo y desglosar cada parte del negocio para analizarla y tomar decisiones proactivas.

Se puede concluir que si bien la empresa, guarda cierta información que a su carácter es privada y los sistemas de gestión no son los convencionales o estandarizados, Gianni cuenta con todas las herramientas para desarrollar su estrategia de forma ordenada y poder medirla de forma fiables, controlando y elaborando planes de acción que le permitan ajustar sus rendimientos.

Referencias Bibliográficas

Porter, M. E. (2009) “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Harvard Business Review. Costa Este, Estados Unidos.

Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (2002). “Cuadro de Mando Integral”. (The Balanced Scorecard). 2° edición, Barcelona, España: Edición Gestión 2000.

Kaplan, R y Norton, D (Ed.) (2004). “Mapas Estratégicos”. Barcelona, España: Edición Gestión 2000.

Amat, J. (1992) Control de Gestión, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 5ta edición.

Páginas Web Consultadas

Página oficial de Gianni S.A. http://www.gianni.com.uy

Página del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/

Página del Ministerio de Industria, Energía y Minería https://www.miem.gub.uy

Página de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe https://www.cepal.org/es

Página oficial de la U.C.U (Webasignatura) https://webasignatura.ucu.edu.uy

Personas entrevistadas y consultadas

Gianna Contín : directora de Gianni S.A.
Diego Contín: Gerente de Producción de Gianni S.A.
Lic. Alejandro del Puerto: Jefe de Administración de Gianni S.A.
Mario Fernández: Vendedor de mayor experiencia de Gianni S.A.

Anexos

Imágenes

Datos sobre la planta Ruta 101:

Metros cuadrados de Obra: 15,000 metros cuadrados (construidos, no contempla áreas verdes).
Productos producidos: Tubos de Polietileno, regidos por política de calidad norma ISO 9001.
Empleados de Gianni: 63 personas, en la planta.

Integrantes de la familia Contín.

Equipo Gianni Rally, conducido por Luigi Contín.

Entrevista a Diego Contín

- **¿Qué cargo desempeña en Gianni S.A.?**

- Gerente del área de producción, junto a mi hermano fuimos los precursores en la producción de la línea de caños Acquedotto, en el año 2011 viajamos a Italia y estudiamos sobre las maquinas para la producción de caños polietileno de alta calidad, posteriormente importando la maquinaria y empezando a capacitar a nuestros empleados para la manipulación.

- **¿Conoce la misión y visión de la empresa?**

- Si, al momento de certificarnos por los estándares de calidad ISO-9001, la dirección junto a un equipo de asesores redactó tanto misión como visión.

- **¿Cuentan con un análisis del entorno?**

- No es el área de mi fuerte evidentemente, pero se que se realizan estudios periódicos del mercado y como influye la situación económica en la empresa, además nos sirve para calcular las importaciones.

- **¿Tienen algún cuadro de mando integral, o algún plan de acción redactado?**

- Se que existe un cuadro, cuyo manejo lo tiene principalmente Gianna, Maurizio y el jefe de administración, el cual es una suerte de hechos, consecuencias, oportunidades y amenazas sobre distintos hechos relevantes.

- **En cuanto al personal ¿Cómo son las relaciones y el clima laboral?**

- El clima laboral que hay en la empresa es muy ameno, hay buenos tratos entre todos los sectores, hecho que ha llevado mucho tiempo lograr debido a que en temporadas altas cuando todo se vuelve un caos, surgen muchas diferencias, pero ya hace unos cuantos años que por medio de medidas correctivas y muchas mediaciones y charlas, el personal esta sumamente capacitado para trabajar bajo presión sin perder el control.

- **¿Qué medidas de control utilizan para saber si se esta cumpliendo con los objetivos?**

- Cada área tiene sus indicadores, los cuales luego son analizados tanto individualmente como en conjunto. En mi caso, en el área que nosotros trabajamos, tenemos varios tipos de ratios y mediciones, tanto a nivel de rentabilidad, como cumplimiento y satisfacción, y por supuesto los controles de calidad que debemos hacer a los productos que producimos, los cuales tienen estándares muy altos y deben tener prestaciones que cumplan con los usos mas arduos.

- **¿Cada cuanto se analizan estos ratios o indicadores?**

- Dependiendo el área son los tiempos que se toman, en nuestro caso, se analizan semanalmente, lo que si es global es el análisis en conjunto que se realiza bimestralmente en los meses de invierno y cada 15 días desde noviembre a febrero.

- **¿Cuáles crees que son las características que Gianni tienen para destacar sobre otros competidores?**

- Yo creo que una de las principales características que hacen destacar a Gianni del resto de las otras empresas es la atención, primero, porque nosotros no buscamos solo vender, sino que dar soluciones, no va en lo caro o lo barato sino en lo que se ajuste más a las necesidades del cliente. Por otra parte, tenemos vendedores con mucho conocimiento y trayectoria, y eso es algo que a las personas que vienen a comprar a nuestras instalaciones les genera confianza.

  Otra de las razones por la cual Gianni es tan exitosa, es por su gran stock. Muchas veces ante licitaciones de gran tamaño hay competidores que no cuentan con todos los productos necesarios, teniendo que realizar importaciones y aumentando excesivamente los tiempos, mientras que Gianni cuenta con todo al instante y esto le da una ventaja.

  Esto también ocurre con clientes pequeños, los cuales buscan algo y siempre tenemos una opción o más en cuanto a lo que busca, motivo por el cual no perdemos la venta.