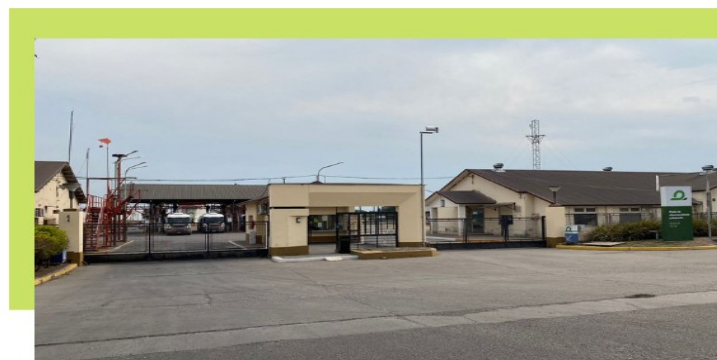




TRABAJO DE CAMPO:

CONTROL DE GESTION APLICADO A LA PLANTA DE ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE REFINOR SA- TUCUMÁN



INTEGRANTES:

•Canigia, María Guillermina DNI 41.299.861
•Corredera, Rita Guadalupe DNI: 40.216.682



ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	6
5. OBJETIVOS.....	6
1. Objetivo general.....	6
2. Objetivos específicos.....	6
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	6
7. MARCO TEÓRICO.....	7
8. PROCESOS DE AVANCE.....	12
9. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL.....	12
10. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS.....	13
11. PALANCAS DE CONTROL.....	14
1. Sistema de creencias.....	14
2. Sistema de límite.....	15
3. Sistemas de control y diagnóstico.....	16
4. Sistema de control interactivo.....	20
12. SISTEMA DE CONTROL DE RESULTADO.....	24
1. Presupuesto maestro y presupuesto flexible.....	24
13. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RENTABILIDAD.....	25
14. CONTROL ESTRATÉGICO.....	27
1. Centros de Responsabilidad.....	27
2. Mapa Estratégico.....	28
3. Cuadro de Mando Integral.....	30
4. Vínculo estratégico entre objetivos e iniciativas.....	34
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	34
16. BIBLIOGRAFÍA.....	35
17. APÉNDICE.....	37
1. Modelo de entrevista.....	37
2. Transcripción de entrevista.....	38



RESUMEN

Hoy en día, las empresas enfrentan condiciones de gran competencia tanto a nivel interior como exterior afectadas por los cambios de factores internos y externos. Estas condiciones les exigen implementar estrategias claras y algún modelo de gestión para ser más eficiente, eficaz y que ayude a generar mejores niveles de rendimiento. Por ello, cada día aumenta la importancia de mejorar la gestión en las empresas e implementar sistemas de control de gestión.

Para el presente trabajo se seleccionó la empresa Refinor S.A., haciendo énfasis en la planta de almacenamiento y distribución ubicada en Banda del Río Salí, Tucumán; fundamentando su elección en la facilidad del acceso a la información requerida para llevar a cabo dicho trabajo.

El objetivo del trabajo es emplear los conocimientos y herramientas adquiridos en la asignatura Control de Gestión a la unidad bajo estudio, por lo que se propuso identificar la estrategia empleada por la empresa, los componentes de la arquitectura organizacional, las herramientas correspondientes a las distintas palancas de control y el uso que se les da en la organización. Además, se deja asentado la confección de un cuadro de mando integral, con su respectivo mapa estratégico, indicadores e iniciativas. Asimismo se exponen en el presente trabajo otros instrumentos de análisis estratégico como la matriz FODA, cadena de valor, modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, entre otros, para concluir con la exhaustiva investigación tanto interna como externa de la empresa.

Palabras clave: control de gestión - herramientas de gestión - estrategia - empresa - sistema



INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones cuentan con una o varias estrategias que marcan el rumbo de acción para alcanzar sus metas. Una estrategia específica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos.

Durante las últimas dos décadas, los teóricos de la administración y los economistas han dedicado una gran cantidad de energía a comprender la formación de estrategias en mercados competitivos, pero han prestado relativamente poca atención a entender cómo implementar y controlar estrategias. Sin embargo, los planes mejor diseñados no valen nada a menos que los gerentes comerciales comprendan las herramientas y las técnicas de implementación de estrategias.

Una vez expuesto lo anterior se considera de suma relevancia la ejecución y control de las estrategias en diferentes organizaciones locales, tanto pequeñas como grandes. Es por esto que el propósito de este trabajo, utilizando como unidad de análisis la planta de almacenamiento y distribución ubicada en Banda del Río Salí, Tucumán, es principalmente analizar e identificar la utilización de herramientas de control de gestión, como así también detectar fallas y deficiencias que permitan proponer recomendaciones de mejora.



PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Refinor es una empresa que funciona desde 1992 como abastecedora de productos como petróleo crudo y gas natural, y servicios en toda la región del Norte Argentino. Actualmente cuenta con una refinería ubicada en Campo Durán, provincia de Salta, donde reciben el petróleo crudo y gas natural convirtiéndose en un centro neurálgico de ductos de Latinoamérica y es la vía de distribución más importante de todos los líquidos que se generan en la cuenca Noroeste de la Argentina, abasteciendo a sus plantas de despacho en Güemes (Salta), Banda del Río Salí y Leales (Tucumán). Además, cuenta con centros de servicios en las provincias de Salta, Tucumán, Jujuy, Santiago del Estero, Chaco, La Rioja y Catamarca donde se comercializan sus líneas de combustibles.

Gráfico 1: Mapa de distribución de Refinor



Fuente: Empresa



DEFINICIÓN Y UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es la función por la cual la dirección asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su objeto es que la organización implemente las estrategias seleccionadas para alcanzar las distintas metas de cada área funcional, contribuyendo al propósito de la organización.

El Sistema de Control de Gestión (SCG) permite influir en el comportamiento de los participantes de la empresa para que la brecha entre los objetivos planteados y los obtenidos sea reducida. Su objetivo central es asegurar, en la medida de lo posible, el mayor grado de lo que se denomina “*congruencia de las metas*”. Considera como elementos a evaluar no sólo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos; además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El sistema de control de gestión dentro de las organizaciones es una de las herramientas más importantes ya que influye directamente en el éxito de las funciones de la organización, su desempeño y sobre todo en la implementación de su estrategia.

La planta de almacenamiento y distribución de Refinor S.A. cuenta con distintas áreas, las cuales actualmente atraviesan un proceso de cambio que impacta directamente en su estructura, cultura, desempeño del personal, controles y en la estrategia organizacional.

Dicho esto, nos proponemos realizar un estudio de caso en la planta de almacenamiento y distribución de Refinor S.A., con la finalidad de diagnosticar su situación actual, aplicando conocimientos y herramientas adquiridas en la asignatura “Control de Gestión”.

OBJETIVOS

Objetivo general

Emplear los conocimientos y herramientas adquiridos en la asignatura Control de Gestión a la planta de almacenamiento y distribución de Refinor S.A., ubicada en la Banda del Río Salí, Tucumán.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos de los procesos de avances y los componentes de la arquitectura organizacional.
- Reconocer las distintas palancas de control presentes en el área bajo estudio.



- Diagnosticar los métodos y herramientas actuales que implementa la empresa referidos al control de la gestión y proponer nuevos para su implementación.

MARCO METODOLÓGICO

En el presente trabajo se utiliza un enfoque cualitativo, llevando a cabo entrevistas para la recolección de datos. Dichas entrevistas fueron realizadas al gerente de Recursos Humanos y al gerente del área de mantenimiento electro-instrumental, con la finalidad de obtener información útil para el presente trabajo.

En el mismo se realiza un estudio de caso, dado que la finalidad del mismo es comprender e interpretar los sistemas de control de gestión presentes en la planta.

MARCO TEÓRICO

Mecanismos de implantación - Procesos de avance

Los sistemas de control de gestión ayudan a los gerentes a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos. De este modo, el control estratégico se centra principalmente en la ejecución de las estrategias.

Los controles administrativos son una de las herramientas que tienen los administradores para implantar las estrategias deseadas. Las estrategias también se establecen por medio de la estructura de la organización, su administración de recursos humanos y la cultura. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

Estructura organizacional especifica las funciones, relaciones de subordinación y división de responsabilidades que conforman la toma de decisiones de una organización. La *administración de los recursos humanos* se encarga de la selección, capacitación, evaluación, ascenso y despido de los empleados, con el fin de adquirir conocimientos y habilidades que se requieren para ejecutar la estrategia de la organización. La *cultura* se refiere al conjunto de ideas, actitudes y normas compartidas que guían en forma explícita o implícita los actos de la gerencia. (Sistemas de control de gestión- Anthony R. y Govindarajan V. cap. 1).

Arquitectura Organizacional

La arquitectura organizacional es lo que sostiene a la estrategia. Está compuesta por tres elementos fundamentales:

1. Diseño organizacional: conjunto de puestos, tareas, roles y funciones dentro de la organización.
2. Sistemas de información: mide lo que la organización opera o realiza para determinar si es congruente con la estrategia.
3. Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos: se utiliza para evaluar el desempeño de los miembros de la organización y proporcionar incentivos.

Palancas de Control



Robert Simons (Palancas de control, cap. 1) establece que los sistemas de control administrativo son rutinas formales basadas en la información y procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización. Estos sistemas de control administrativo poseen palancas que los gerentes usan para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones.

Las palancas son:

Sistemas de creencias

Son usadas para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Este sistema se crea y comunica a través de documentos tales como credos, declaraciones de misión y visión, declaraciones de valores y propósitos, cultura y estilos de liderazgo.

Sistemas de límites

Son usados para fijar límites a la conducta de la búsqueda de oportunidades. Se distinguen dos tipos de límites: límites a la conducta comercial y límites a la conducta estratégica. Además esta palanca posee un sistema de sanciones en caso de incumplimiento.

Sistemas de control y diagnóstico

Son usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de las metas específicas. Sirven principalmente para monitorear el desempeño dentro de la organización. Tres características distinguen a estos sistemas: 1) la capacidad de **medir** los resultados de un proceso; 2) la existencia de normas predeterminadas con las cuales se pueden **comparar** los resultados reales; 3) la capacidad de **corregir** las desviaciones de las normas.

Como herramientas se utilizan presupuestos, monitoreo de posición de mercado, sistemas de costos, indicadores, entre otros. También esta palanca posee un sistema de control de incentivos.

Sistemas de control interactivo

Son usados para estimular el aprendizaje de la organización y seguimiento de nuevas ideas y estrategias en la medida en que los participantes de todos los niveles de la organización respondan a las oportunidades y a las amenazas percibidas.

Además concentran la atención en las incertidumbres estratégicas y permiten la renovación estratégica.

Sistema de Control y Resultados-Presupuesto Flexible y Maestro

La preparación de presupuestos en la planeación y control juega un papel fundamental. El autor Hansen R. y Mowen M en su libro Administración de costos, contabilidad y control destaca lo siguiente “en la planeación un presupuesto es un método para traducir las metas y estrategias de la organización en términos operativos, también se pueden utilizar para el control ya que los presupuestos se utilizarán para comparar los resultados reales con los planeados y modificar el curso de acción si es necesario”.



Propósitos de la preparación de presupuestos

- Obliga a los administradores a planear.
- Proporciona información de recursos que se puede utilizar para la mejorar la toma de decisiones.
- Ayuda en el uso de los recursos y de los empleados mediante la fijación de un punto de comparación que puede utilizarse para la evaluación subsiguiente del desempeño.
- Mejora la comunicación y coordinación

Tipos de presupuesto

El **presupuesto maestro** es un plan financiero amplio para un año que se forma a partir de varios presupuestos individuales a nivel de departamento y de actividades. El presupuesto maestro se divide en presupuesto de operación y financieros.

- Los **presupuestos de operación** se ocupan de las actividades de generación de ingresos de una empresa.
- Los **presupuestos financieros** se ocupan de los flujos de entrada y de salida de efectivo y de la posición financiera.

Los presupuestos maestros se desarrollan en torno de un nivel de actividad en particular, son **presupuestos estáticos**. Un **presupuesto flexible** proporciona 1) costos esperados para un rango de actividad o 2) costos presupuestados para el nivel de actividad real.

Análisis Estratégico de la Rentabilidad

¿Qué es la estrategia?

Según Charles T. Horngren, la estrategia especifica la manera en que una organización acopla sus propias capacidades con las oportunidades existentes en el mercado para alcanzar sus objetivos.

Según Carneiro Caneda, la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

(Charles T. Horngren, cap. 13) Al formular la estrategia, una organización debe entender primero su industria cabalmente. El análisis de la industria se centra en cinco fuerzas:



Gráfico 2: Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

Además, una compañía debe elegir una de dos estrategias básicas (Charles T. Horngren, cap. 13):

- **Estrategia de diferenciación del producto:** es la capacidad de una organización para ofrecer productos o servicios que los clientes perciban como superiores y únicos, en relación con los productos o los servicios de sus competidores.
- **Estrategia de liderazgo en costos:** es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos en relación con competidores gracias a mejoramientos en la productividad y la eficiencia, la eliminación de desperdicios y un riguroso control de costos.

El **tablero de control balanceado** traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas del desempeño que brinda un marco de referencia para la implementación de su estrategia. (Charles T. Horngren, cap. 13)

Perspectivas del tablero de control balanceado:

1) Perspectiva financiera: Evalúa la rentabilidad de la estrategia y la creación de valor para los accionistas.

2) Perspectiva del cliente: Identifica al cliente y los segmentos del mercado fijados como meta y mide el éxito de la empresa en dichos segmentos



3) Perspectiva del proceso interno del negocio: Se enfoca en las operaciones internas que crean valor para los clientes y que, a la vez, ayudan a alcanzar el desempeño financiero deseado.

4) Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Identifica aquellas capacidades donde la organización tiene que lograr la excelencia para lograr procesos internos superiores que, al mismo tiempo, creen valor para los clientes y los accionistas.

Un **mapa estratégico** es un diagrama que describe la forma en que una organización crea valor mediante la conexión de los objetivos estratégicos en relaciones explícitas de causa y efecto entre sí, según las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno del negocio, y del aprendizaje y el crecimiento. (Charles T. Horngren, cap. 13)

Control Estratégico

Centros de Responsabilidad: el autor Anthony R y Govindarajan V -Sistemas de control de gestión lo define como “una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades”. Se puede destacar distintos tipos de centros: de gastos mensurables, de gastos discrecionales, de utilidades, de ingresos y de inversión.

Indicadores de Gestión

Aquí el autor Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F. Garmendia Suarez “Indicadores de Gestión en la empresa. Qué medir y cómo utilizarlos”, menciona lo siguiente: “Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa de la capacidad o comportamiento de una organización sistema o unidad organizativa”, concepto clave para el estudio a abordar. Además, destaca lo siguiente, “Pocos niegan la importancia de medir y tener indicadores en todos los niveles. Muchos han realizado esfuerzos importantes a través de programas como ser BSC y Seis Sigmas sin embargo la insatisfacción sigue siendo importante... Para quien busca el rol de líder ser más que bueno o la excelencia, es indispensable un planteamiento riguroso sobre indicadores y uso en la empresa”.

Cuadro de Mando Integral

Por último, citando al autor Kaplan y Norton-Cuadro de Mando Integral nos brinda la siguiente definición clave para comprender el concepto mencionado:

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.



DESARROLLO

PROCESOS DE AVANCE

Estructura de la organización: actualmente la organización cuenta con una estructura definida y con un organigrama que especifica el puesto que ocupa cada uno de los colaboradores en la empresa; además cuenta con manuales de funciones que detallan las actividades a llevar a cabo por cada puesto de trabajo.

Cultura organizacional: desde el año 2016 la empresa atraviesa por un proceso de cambio constante; en este momento se está realizando un cambio en cuanto a algunos puestos de trabajos y organización; la cultura de la organización es fuerte debido a que algunos de los cambios antes mencionados no son aceptados por algunos de los colaboradores mostrando una resistencia hacia los mismos. Además los valores y las creencias entre los miembros de la organización más antiguos se notan fuertemente pero no es así en los empleados más nuevos.

Gestión de recursos humanos: la empresa actualmente cuenta con un área de recursos humanos que se encarga del reclutamiento, selección y capacitación del personal. Éstas actividades se llevan a cabo de forma eficiente, ya que al incorporarse un nuevo empleado la organización se encarga particularmente de que ese colaborador conozca la organización, a las personas que trabajan en la misma y brinda días de capacitación previo al ejercicio de las funciones del puesto del nuevo empleado.

Debido a los cambios efectuados actualmente en los puestos de trabajo, la reorganización de las personas y los horarios de trabajo, son un problema para algunas de las áreas de la organización tal como lo es en el “Centro de Almacenamiento y Distribución” de la planta.

Se tercerizan los procesos de liquidación de sueldos, servicios médicos y servicio de limpieza, dado que actualmente no se cuenta con la estructura ni la capacidad para realizarlo. Si bien el costo de estos servicios son similares, al tercerizar la empresa se desliga de esta responsabilidad.

Sistemas de control de gestión: la organización cuenta con un sistema de control formal en el cual se detallan todos los procesos, procedimientos y las herramientas de control a implementar en cada área de la organización y en los distintos puestos de trabajo. Así mismo, se establecen sanciones en caso de incumplimiento de los mismos y recompensas por cumplimiento de estos controles tanto a nivel individual como grupal.



ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Diseño organizacional: La empresa cuenta con estructura, organigrama, manuales de funciones y manuales de procesos y procedimientos definidos formalmente que especifican puestos y actividades a desempeñar por cada miembro de la organización.

Además, se cuenta con un grupo de auditores que revisan y aprueban cada uno de estos manuales, los cuales también se actualizan anualmente.

Sistema de información: la empresa cuenta con un sistema de información interno formal en donde permite la comunicación entre las distintas áreas de la organización y la realización en conjunto de distintas tareas; por ejemplo: cuando el centro de almacenamiento y distribución de la planta necesita realizar alguna reparación o la compra de algún instrumento, por medio del sistema se genera una orden de trabajo que impacta directamente en la información del presupuesto disponible para la compra o realización del mismo y luego esta será autorizada por el gerente general para su realización.

Sistemas de evaluación de desempeño e incentivos: la empresa cuenta con un sistema de evaluación de desempeño e incentivos con respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales, gerenciales e individuales, los cuales impactan en un programa de bonus anual; por ejemplo, existen premios anuales que son entregados a los empleados en función de su desempeño individual y grupal conforme al cumplimiento de los objetivos planteados.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONGRUENCIA DE OBJETIVOS

FACTORES INFORMALES

Factores internos

Cultura organizacional: se refiere a los valores compartidos, actitudes arraigadas, creencias básicas y tradiciones de la empresa que determinan las normas de conducta, las prácticas de trabajo aceptadas y los estilos para operar. La empresa actualmente atraviesa un proceso de cambio. Se puede observar que tiene una cultura fuerte ya que los valores, creencias y normas de conducta están bien arraigadas y en algunas situaciones los colaboradores ofrecen resistencia a los cambios.

Estilo de administración: es uno de los factores internos que más influyen sobre el control de gestión. A nivel empresa, posee un liderazgo participativo, ya que siempre está abierta al diálogo y al feedback entre los miembros. Sin embargo, se está llevando a cabo un proceso de cambio en muchas de las áreas en cuanto a puestos de trabajo, estilos de liderazgo, técnicas y modos de trabajo.

Percepción y Comunicación: Los medios de comunicación formales con los que cuenta la empresa son mails y sistemas de software de gestión interno. Como medios informales de comunicación se utilizan grupos de whatsapp, conversaciones entre los gerentes de cada área con sus respectivos



colaboradores, compartir medios de transporte; además cuentan con redes sociales internas, formando una comunidad que incentive la participación de los colaboradores, que se conozcan entre sí y que puedan interactuar y compartir ideas con respecto a la empresa.

Factores externos

Incluye un conjunto de actitudes denominadas "*ética del trabajo*". En la compañía, se tiene como compromiso incentivar la consulta y participación de sus colaboradores, como así también la comunicación entre los diferentes colaboradores, por lo que estos se sienten parte de la compañía, reflejan orgullo y dedicación por hacer un buen trabajo.

FACTORES FORMALES

La empresa cuenta con reglas y políticas organizacionales establecidas de manera formal que son comunicadas a los empleados al momento de incorporación a la empresa y además son recordadas de manera frecuente por los supervisores. Estas incluyen, por ejemplo: cómo comunicar un hecho relevante a otras áreas relacionadas o que hacer ante un siniestro.

También se cuentan con controles físicos que se efectúan diariamente y de forma rigurosa.

Palancas de Control

Sistemas de creencias

Se puede observar que en el aspecto formal de esta palanca la empresa Refinor S.A. cuenta con su misión, visión y valores, declaradas en la página web de manera explícita, de modo tal que se refuercen sistemáticamente los valores centrales de la compañía.

El estilo de liderazgo es participativo a nivel empresa, orientado a las personas, en donde se da valor a las capacidades de los mismos y se promueve un ambiente de armonía entre sus colaboradores.

Visión

Ser la compañía líder de la región en brindar soluciones energéticas y logísticas.

Misión

Generamos la energía que potencia el desarrollo del norte argentino, facilitando su conexión con otras regiones, con el compromiso de satisfacer a nuestros clientes, de propiciar un ambiente de trabajo seguro, inspirador e innovador, de obtener altos estándares de responsabilidad social y ambiental, y de maximizar el valor para nuestros accionistas.

Valores



EFICIENCIA:

- Hacemos un buen uso de los recursos.
- Buscamos constantemente generar valor para la compañía.
- Obtenemos resultados con la rapidez, la calidad y los costos adecuados.
- Pensamos permanentemente en mejoras para nuestros procesos.

INTEGRIDAD:

- Somos honestos, responsables y respetuosos.
- Actuamos siempre de forma segura.
- Cumplimos las leyes establecidas así como con nuestras reglas internas.
- Somos coherentes entre lo que decimos y lo que hacemos.
- Pensamos y actuamos teniendo en cuenta a nuestros públicos de interés.

INNOVACIÓN:

- Impulsamos el cambio.
- Somos flexibles y nos adaptamos a las necesidades actuales y futuras.
- Estamos dispuestos a aprender y desaprender permanentemente.

COLABORACIÓN:

- Cooperamos continuamente con los distintos equipos de trabajo.
- Trabajamos de forma integrada y con visión sistémica.
- Priorizamos el bien común por sobre el bien particular.
- Escuchamos activamente y fomentamos la participación.

PROPUESTA DE VALOR

Proveer servicios energéticos y logísticos eficientes.

Cómo lograr la propuesta de valor:

Cumpliendo con la legislación y los compromisos asumidos; protegiendo el medio ambiente previniendo la contaminación; proporcionando condiciones de trabajo seguras y saludables para la prevención de lesiones y deterioro de la salud y mejorando continuamente el sistema de gestión para un eficiente desempeño.

Sistemas de límites

Límites a la conducta comercial

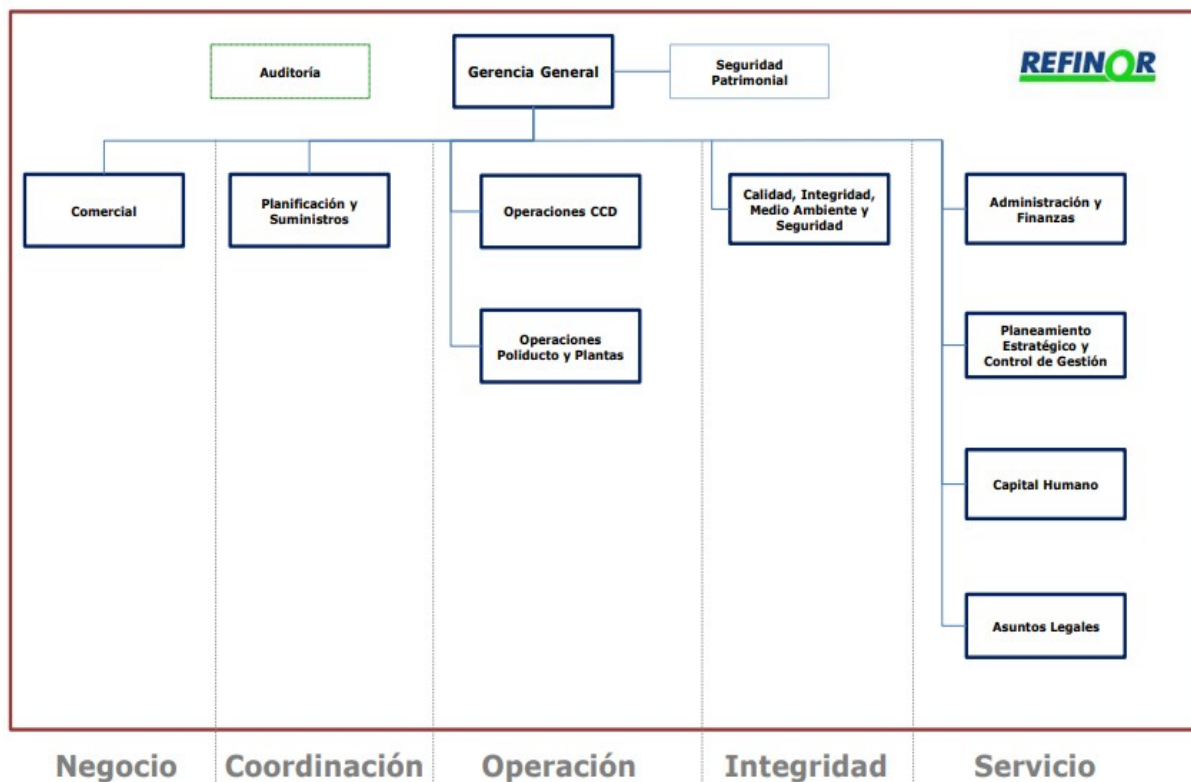
Desde el punto de vista estructural, Refinor S.A. cuenta con una estructura formalizada, posee un organigrama general y otros para cada una de las áreas, donde se especifica el rol que cumple cada uno de los colaboradores. Toda esta información se encuentra volcada en una biblioteca virtual de la empresa, la cual se informa mediante mail a todos los colaboradores.

Los integrantes de la organización al empezar a formar parte de la empresa son informados acerca de sus funciones y tareas a realizar, sus límites y en caso de que surja algún inconveniente y a quien se debe reportar tal situación. En el caso de un puesto gerencial se planea una visita de reconocimiento donde se muestran las instalaciones, los diversos grupos de personas, se arma un plan de apoyo al ingreso, cursos de inducción de 2 a 3 días con charlas de cada sector.



A nivel empresa existe un sistema de sanciones, sin embargo no se especifica el tipo de sanción al que se recurrirá si suceden situaciones que pongan en peligro la integridad de la organización.

Gráfico 3: Organigrama general de Refinor SA



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Límites a la conducta estratégica

La estrategia se basa en el **liderazgo en costos**, tal como la empresa lo declara, “al contar con el mejor sistema de almacenaje y distribución del norte del país, tenemos los menores costos y podemos ofrecer a nuestros clientes el mejor combustible con rapidez y a precio conveniente, a través de nuestra Red De Centros de Servicios situada en 7 provincias del norte y centro argentino.”

Sistemas de control y diagnóstico

Se puede observar que en el aspecto formal de esta palanca, la compañía cuenta con índices los cuales determinan los parámetros predeterminados que, a su vez, son medidos y analizados todos los meses.

Factores claves del éxito

Con respecto a los factores claves del éxito se pudo detectar la existencia de 5 variables claves en el funcionamiento de la empresa:



Logística: la logística empresarial es el área que abarca todas aquellas actividades y procesos que se realizan en la organización con el objetivo de transportar, almacenar y distribuir eficientemente de manera que lleguen a su destino en condiciones óptimas. Una buena logística, sin dudas, es clave para tener un buen negocio.

Gestión del cambio: uno de los principales retos al implementar una estrategia de manejo del cambio en una organización es la medición del impacto que tiene y del avance logrado en dicho impacto al paso del tiempo. La medición de la gestión del cambio requiere de un análisis de diferentes variables para entender el desarrollo de la misma.

Es necesario reconocer que uno de los grandes desafíos de implementar y gestionar el cambio es poder demostrar que las acciones que se llevan a cabo realmente tienen un impacto tangible en el éxito de la empresa.

Uso de la tecnología: el desarrollo tecnológico y la innovación organizacional están vinculadas con los procesos de distribución, almacenamiento y medición que permiten tener mayor conocimiento y mejorar la toma de decisiones en los mismos.

Inversión: se requieren grandes recursos por parte de la compañía para aprovechar el potencial del mercado. Los recursos se canalizan a proyectos de largo plazo, son inversiones cuya expectativa de rendimiento es alta, pero también asumen riesgos.

Gestión de Recursos Humanos: el recurso humano se considera un factor clave dentro de lo que es la consecución de los objetivos empresariales; hacer foco en ellos es de total importancia para la empresa, tanto la colaboración como el trabajo en equipo por parte de éstos se considera crucial para el desempeño de la misma.

Indicadores de desempeño

Logística

Nivel de cumplimiento en despachos: expresa el nivel de efectividad de los despachos efectuados por el centro de distribución hacia los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.

NRO DE DESPACHOS CUMPLIDOS A TIEMPO	* 100
NRO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS	

Costo de transporte versus ventas: consiste en controlar el costo de transporte respecto a las ventas de la empresa generadas en un período de tiempo determinado.



$\frac{\text{COSTO DEL TRANSPORTE}}{\text{VALOR VENTAS TOTALES}}$	* 100
---	-------

Costos de operación del centro de distribución versus ventas: los costos de la operación del centro de distribución representan un porcentaje significativo de las ventas totales generadas por la empresa, por ello deben controlarse permanentemente.

$\frac{\text{COSTOS DE OPERACIÓN CENTRO DISTRIBUCIÓN}}{\text{TOTAL VENTAS DE LA COMPAÑÍA}}$	* 100
---	-------

Gestión del cambio

Las actividades de gestión del cambio deben de ser medidas a través de indicadores de proceso y de resultado. Los indicadores de proceso son aquellos que miden el desempeño de la ejecución de ciertas actividades clave del proceso sujeto a cambio.

Entre los indicadores utilizados para medir la gestión del cambio, se destacan: patrocinio, organización y comunicación.

El **patrocinio** se debe medir en términos de 3 principales variables:

Involucramiento: El patrocinador debe de estar presente y participar activamente en las reuniones de avance del proyecto.

Seguimiento. El patrocinador debe de cuestionar, tomar decisiones, requerir ajustes y detonar acciones para el exitoso desarrollo del proyecto de cambio.

Habilitación del cambio. Se espera que el patrocinador lleve a cabo los requerimientos puntuales que se le solicitan, ya sea para aclarar un tema o agilizar otros.

La fórmula del indicador de patrocinio es: Patrocinio = Involucramiento + Seguimiento + Habilitación del cambio

La **comunicación** es un elemento fundamental en la gestión del cambio, se deben considerar 4 indicadores: plan específico de comunicación; ejecución del plan; entendimiento del mensaje; permanencia del mensaje.

Índice de comunicación efectiva:

$\frac{\text{MENSAJES EFECTIVAMENTE RECIBIDOS}}{\text{MENSAJES ENVIADOS TOTALES}}$	* 100
--	-------

La **organización** se refiere a las actividades relacionadas con puestos y estructuras que se ven impactadas por cualquier tipo de cambio en la organización.

Uso de la tecnología

Estrategias innovativas: Conocer la magnitud y la estructura de los gastos realizados en Actividades de Innovación.



GASTO REAL EN ACTIVIDADES DE INNOVACION	*100
GASTO PRESUPUESTADO EN AI	

Resultados (innovaciones): Conocer las innovaciones reales realizadas con respecto a los productos, procesos, organización y comercialización. Ejemplo:

GASTO REAL EN PRODUCTOS NUEVOS (O MEJORADOS)	*100
GASTO PRESUPUESTADO EN AI	

Inversión

ROI: es el indicador que utilizan las empresas para medir el resultado económico generado de las inversiones realizadas, esto es, el porcentaje y nivel de beneficio o pérdida que provoca cada euro destinado a un proyecto durante un periodo de tiempo determinado. Su cálculo es fundamental para la toma de decisiones.

INGRESOS - INVERSION
INVERSION

Gestión de Recursos Humanos

Formación: resume, en forma agregada el esfuerzo aplicado a la formación del personal.

GASTOS DE FOMACIÓN	* 100
GASTOS TOTALES DE PERSONAL	

Aprendizaje: mide el porcentaje de aprendizaje obtenido por los colaboradores al finalizar cada capacitación; se realiza evaluando a cada colaborador mediante una prueba y luego se realiza un porcentaje de las notas obtenidas en las evaluaciones sobre el costo de capacitación total.

APRENDIZAJE OBTENIDO (EVALUACIÓN)	* 100
COSTOS CAPACITACIÓN TOTAL	

Rotación del personal: mide el porcentaje de empleados que abandonan la empresa con respecto a la plantilla total existente. Para controlar la evolución de este ratio hay que definir un objetivo que resulte razonable, tan negativa puede resultar una rotación elevada como una rotación muy baja.

BAJAS DE EMPLEADOS	* 100
PLANTILLA TOTAL	

Absentismo: esta relación indica la ausencia de los empleados por enfermedad. Es un indicador del clima laboral.



HORAS DE AUSENCIA	* 100
TOTAL DE HORAS DE TRABAJO	

Indicador COVID-19: mide, controla y efectúa un seguimiento del porcentaje de los colaboradores que reportaron positivamente a la COVID-19 con respecto al total de la plantilla.

CASOS POSITIVOS DE COVID-19	* 100
PLANTILLA TOTAL	

Sistemas de control interactivo

En lo que respecta a los sistemas de control interactivo se pudo recabar la información de que en la empresa actualmente se llevan a cabo reuniones esporádicas entre los distintos gerentes de áreas, con el fin de planificar, tomar decisiones e informarse mutuamente sobre los temas que se fueron presentando durante la agenda de éstos.

Actualmente la gestión de los líderes es una prioridad para la organización, fomentando que ellos mismos puedan gestionar sus propios equipos; como así se están realizando capacitaciones en general, contratos de liderazgo con una consultora de Buenos Aires, charlas para los mandos medios, jefes y coordinadores que tienen algún equipo de personas a cargo, dejando en claro que más allá de poner foco en las capacidades técnicas del personal también se están enfocando en las capacidades blandas de éstos con el fin de pulirlas e involucrarlos regular y personalmente en las actividades de decisión de sus subordinados.

Cabe destacar que la comunicación organizacional es otro de los puntos en los cuales se decidieron profundizar con los cambios que se introdujeron recientemente; comunicación tanto desde arriba hacia abajo como desde abajo hacia arriba, brindando los medios y canales necesarios y suficientes para que los colaboradores se puedan expresar libremente, y por sobre todo con respecto a directrices provenientes de los altos mandos remarcando que antes existían barreras a este tipo de comunicación. Hoy en día es de suma importancia para la empresa las contribuciones y sugerencias que aportan sus niveles operativos.

Cadena de valor

Una de las herramientas fundamentales de este sistema, es la **cadena de valor** de la compañía. En Refinor S.A, la cadena de valor consta de 3 procesos fundamentales:

1. REFINACIÓN: recibimos gas y petróleo crudo que fraccionamos y destilamos en nuestro Complejo Campo Durán.
2. TRANSPORTE: transportamos nuestros productos por ductos y camiones. El transporte de gas residual es realizado por TGN Y REFINOR S.A.



3. COMERCIALIZACIÓN: disposición de los productos en empresas y al consumidor.

Gráfico 4: Cadena de Valor Refinor SA



Fuente: Página Web Oficial de Refinor

Cuadro 1: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Personal en su mayoría profesional y capacitado con amplia experiencia.- Confianza, solidez, trayectoria.- Tecnología y sistemas de información altamente desarrollados y actualizados.- Buen ambiente laboral.- Espacio para nuevas instalaciones.- Objetivos tanto a nivel empresa como por departamento, definidos formalmente.- Capacitaciones constantes en cuanto a la gestión de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.- Servicios tercerizados.- Rotación continua de personal en distintas áreas de la organización.- Cambio constante en el grupo de servicios tercerizados, dificultando que se refuercen los lazos de confianza y la consolidación de un grupo fijo de trabajo.- Recorte al presupuesto general y por áreas debido a la situación financiera que atraviesa actualmente la empresa.- Remuneraciones e incentivos menores a los de otros rubros en la industria con los cuales compite.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS



<ul style="list-style-type: none"> - Competidores con poca trayectoria. - Posibilidad de expandirse a otras regiones. - Cambio organizacional. - Prestación de servicios específicos a otras empresas líderes en el rubro. - Posibilidades de incrementar su capacidad de producción (espacio, terreno disponible y personal capacitado). - Ingreso de capital humano con alto potencial de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incertidumbres respecto a políticas económicas. - Recesión económica en la región. - Presión fiscal elevada. - Renuncia del personal en algunas áreas. - Trabajo mejor remunerado en la industria de la minería. - Fuga de talentos y desplazamiento hacia la industria minera.
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 2: Matriz FODA

ESTRATEGIA FO: MAX-MAX	ESTRATEGIA DO: MIN-MAX
<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos y servicios de alta calidad, en base a la experiencia profesional de los colaboradores y a la trayectoria de la compañía, para así poder hacer frente a los competidores con menos experiencia y trayectoria en el mercado. - Utilizar los espacios disponibles para nuevas instalaciones con el fin de incrementar su capacidad de producción y poder así expandirse a nuevas regiones. - Capacitación constante al capital humano que promete un alto potencial de crecimiento para hacer frente a la competencia y liderar en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hacer uso estratégico de los cambios organizacionales implementados en la organización para incentivar al personal en la mejora del desempeño y así también poder reducir la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. - Incrementar la capacidad de producción y los servicios tercerizados a otras empresas para incrementar la rentabilidad de la organización y poder mejorar las remuneraciones e incentivos a los colaboradores.
ESTRATEGIA FA: MAX-MIN	ESTRATEGIA DA: MIN-MIN
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar y hacer hincapié en el perfeccionamiento del equipo de profesionales y sus talentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar junto a todo el equipo de profesionales estrategias en cuanto a la utilización del



<p>existentes en la empresa para mejorar el desempeño y rendimiento de la misma, incentivándolos a la mejora continua, y al sentido de pertenencia en la organización para poder preservarlos a largo plazo.</p> <ul style="list-style-type: none">- Implementar técnicas y herramientas adquiridas en las capacitaciones de gestión de personal para frenar la fuga de talentos hacia otras organizaciones y poder mantener personal altamente capacitado.	<p>presupuesto, para disminuir los desvíos, cumplir con los objetivos y respetar los límites establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Incrementar remuneraciones e incentivos tratando de igualar a otras industrias para evitar la fuga de talentos y desplazamientos del personal.
---	---

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para formular su estrategia, una organización debe entender primero su industria cabalmente.

El análisis de la industria se centra en **las cinco fuerzas de Michael Porter**: 1. competidores, 2. futuros participantes potenciales en el mercado, 3. productos equivalentes, 4. poder de negociación de los clientes y 5. Poder de negociación de los proveedores de insumos.

COMPETIDORES: Refinor es la única en el NOA, por lo que no posee actualmente competidores en la región que cuenten con un centro neurálgico de ductos y vía de distribución.

Se podría mencionar como empresas competidoras en el mismo rubro y en cuanto a la comercialización de productos y servicios a YPF (una de las empresas líderes), la cual está ubicada en distintas provincias como proveedora de productos similares. Sin embargo, una ventaja que presenta Refinor es que es proveedora de la misma en cuanto a servicios.

En cuanto a la competencia relacionada a la gestión de recursos humanos, las principales empresas competidoras son las mineras, por el importante atractivo de remuneraciones e incentivos y además por el método de trabajo temporal durante el mes; muchos de los colaboradores se ven tentados por las propuestas de estas empresas lo cual produce renuncias en Refinor y la pérdida de recursos capacitados, profesionales y la fuga de talentos.

NUEVOS ENTRANTES: La barrera de ingreso en esta industria es demasiado alta dada la inmensa inversión, acuerdos internacionales, requisitos legales y políticos.



PRODUCTOS SUSTITUTOS: Si bien existe la latente cuestión ecológica y ambiental del uso alternativo de energías como ser la eléctrica, la llegada al país con su respectiva adecuación y empleo por parte de la sociedad y que la misma represente una amenaza a la industria petrolera, aún queda bastante lejana.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES: El principal cliente con quien se posee contratos y acuerdos, y a su vez es el principal accionista de Refinor (50%) posee gran poder de negociación, mientras que el resto de estaciones de servicio de la región no cuentan con alternativas, lo que su poder es bajo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: La planta de la Banda del Río Salí, recibe de forma directa los productos refinados por la misma empresa en Salta. La empresa en un aspecto macro, recibe el petróleo crudo desde la cuenca de Bolivia y noroeste mediante acuerdos internacionales desde 1992. En este aspecto, de producirse inconvenientes internacionales, el suministro desde Bolivia podría verse afectado dependiendo de los pactos y acuerdos establecidos, por lo que en esas circunstancias el poder de negociación sería alto.

SISTEMAS DE CONTROL Y DE RESULTADOS - PRESUPUESTO MAESTRO Y PRESUPUESTOS FLEXIBLES

La preparación de presupuesto desempeña un papel fundamental en la planeación y control de la empresa.

En los últimos 2 años como consecuencia de la pandemia, la empresa se vio obligada a efectuar recortes en los presupuestos imponiendo limitaciones al mismo. Por lo tanto, se incorporó como objetivo en todas las gerencias la elaboración de presupuestos y se volvió una variable crítica de rendimiento a nivel empresa y a nivel gerencia.

La empresa cuenta con un sector dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas que se lo denomina Planificación Estratégica el cual tiene como función consolidar anualmente el presupuesto y su posterior seguimiento; sin embargo, es el Directorio el encargado de aprobarlo.

El sector "Planificación Estratégica" coordina y anima a sus gerentes a que colaboren en el control de los presupuestos; entre agosto y septiembre de cada año se lanza el proceso de presupuestación para el año siguiente. Cada gerencia tiene una unidad organizativa, un centro de costos específico en el cual se cargan todos los costos asociados al área en particular (desde mano de obra, insumos, capacitaciones, inversiones y todas las demás erogaciones requeridas por el sector). Además cada sector tiene un encargado de elaborar el presupuesto y de realizar su posterior seguimiento.

Los presupuestos se realizan en un Excel y el control se lleva a cabo comparando lo real con lo presupuestado e identificando si se incurrió en posibles desviaciones. Tales desviaciones deben oscilar entre un 5% de lo presupuestado y su posterior justificación con sus acciones correctivas para evitar desvíos mayores a los establecidos.

Debido a que los presupuestos representan una variable crítica para la compañía, cada gerencia se plantea como objetivo obtener la menor brecha entre lo real y lo



presupuestado con el fin de que al momento de realizar la ponderación, ésta impacte lo menos posible en el programa de bonus.

A continuación se presenta un modelo de presupuesto a nivel compañía:

Gráfico 5: Presupuesto de la Compañía

Presupuesto a nivel Compañía	
MANO DE OBRA, CS Y BENEFICIOS (-)	
MANO DE OBRA (-)	
Sueldos y Jornales	
Horas Extras	
Gratificaciones	
Plus Vacaciones	
Pasantías, becas y personal contratado	
Incorporación de personal	
CARGAS SOCIALES (+)	
Sueldo Anual Complementario	
Aportes y Contribuciones	
Seguros del Personal	
Aportes Adicionales med.	
Indemnizaciones	
BENEFICIOS SOCIALES (+)	
Fondo Compensador	
Gastos Médicos	
Capacitación	
Atenciones al personal	
Servicio de Comedor	
Otros beneficios y ropa de trabajo	
Ayuda Vivienda	
OTROS GASTOS (-)	
Publicidad Institucional	
Suscripciones y Cuotas	
Relaciones Institucionales	
Donaciones	

Fuente: Empresa

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE RENTABILIDAD

Como se explicó en la sección de las Palancas de Control, la propuesta de valor de Refinor se encuentra alineada con una estrategia de Liderazgo en Costos. A continuación se propone un modelo para evaluar la implementación de la estrategia definida para la empresa en base a tres factores principales y teniendo en cuenta que si se tiene un liderazgo en costos exitoso mostrará componentes favorables de crecimiento y productividad.

Componente de crecimiento de un cambio en la utilidad en operación

Mide el cambio en la utilidad en operación atribuible únicamente al cambio en la cantidad vendida entre un año y otro.

Efecto del crecimiento en los ingresos	=	(Unidades reales vendidas en el año 1	-	Unidades reales vendidas en el año 0)	X	Precio de venta en el año 0
--	---	---	--------------------------------------	---	--------------------------------------	---	---	-----------------------------



X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Efecto del crecimiento en los costos para los costos fijos	=	(Unidades reales de capacidad en el año 0 debido a que existe una capacidad adecuada para el año 1 en el año 0	-	Unidades reales de capacidad en el año 0)	x	Precio por unidad de capacidad en el año 0
--	---	---	---	---	--	---	---	--

Componente de recuperación del precio

Mide el cambio en la utilidad en operación atribuible únicamente a los cambios en los precios de los insumos y los productos. Asimismo, mide el cambio en el precio del producto en comparación con los cambios en los precios de los insumos.

Efecto de la recuperación del precio sobre los ingresos	=	(Precio de venta en el año 1	-	Precio de venta en el año 0)	x	Unidades reales vendidas en el año 1
---	---	---	-----------------------------	---	-----------------------------	---	---	--------------------------------------

Efecto de la recuperación del precio sobre los costos para los costos variables	=	(Precio de adquisición en el año 1	-	Precio de adquisición en el año 0)	x	Unidades requeridas para la venta del año 1 en el año 0
---	---	---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---	---	---

Efecto de la recuperación del precio sobre los costos para los costos variables	=	(Precio de adquisición en el año 1	-	Precio de adquisición en el año 0)	x	Unidades requeridas para la venta del año 1 en el año 0
---	---	---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	---	---	---

Componente de productividad

Mide el cambio en los costos atribuible a un cambio en la cantidad comprada en el año 1 con respecto a la cantidad que se hubiera requerido en el año 0 para el año 1.

Efecto de la productividad sobre los costos para los costos variables	=	(Unidades reales adquiridas para la venta en el año 1	-	Unidades requeridas para la venta del año 1 en el año 0)	x	Precio de adquisición el año 1
---	---	---	--	---	---	---	---	--------------------------------

Efecto de la productividad sobre el costo para los costos fijos	=	(Unidades reales de capacidad en el año 0	-	Unidades reales de capacidad en el año 0 debido a que hay una capacidad adecuada para alcanzar las compras del año 1 en el año 0)	x	Precio por unidad de capacidad en el año 1
---	---	---	--	---	--	---	---	--

Control Estratégico

Centros de responsabilidad

La empresa no tiene definidos formalmente centros de responsabilidad, se pudieron identificar los siguientes:



Centros de gastos mensurables:

- Compras de insumos.

El desempeño del centro se mide mediante la utilización del presupuesto disponible, teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias del área.

Centros de gastos discrecionales:

- Administración y finanzas: comprende las actividades de liquidación de sueldos, presupuestación, supervisión.
- Logística.

El desempeño del centro se mide mediante los objetivos logrados, por ejemplo en cuanto al centro de Administración y finanzas el objetivo es que la utilización del presupuesto tenga un desvío menor al 5%.

Centros de ingresos:

- Centro de mantenimiento electro instrumental.

El desempeño de este centro se mide en cuanto a los ingresos obtenidos en el mes a causa de la prestación de servicios.

Mapa estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Financieros:

- Maximizar la rentabilidad.
- Incrementar los ingresos.
- Reducir gastos de explotación.

Clientes:

- Aumentar la participación de mercado.
- Lograr fidelidad de los clientes.

Procesos Internos de Negocio:

- Intensificar la responsabilidad social y ambiental.
- Desarrollar procesos de almacenamiento y distribución eficientes.
- Adaptar las instalaciones a la evolución en la tecnología y procesos.

Aprendizaje y Crecimiento:

- Alinear los objetivos personales de los colaboradores con los organizacionales.
- Disponer de un equipo competente y alineado con la cultura organizacional.
- Contar con información oportuna para la toma de decisiones.

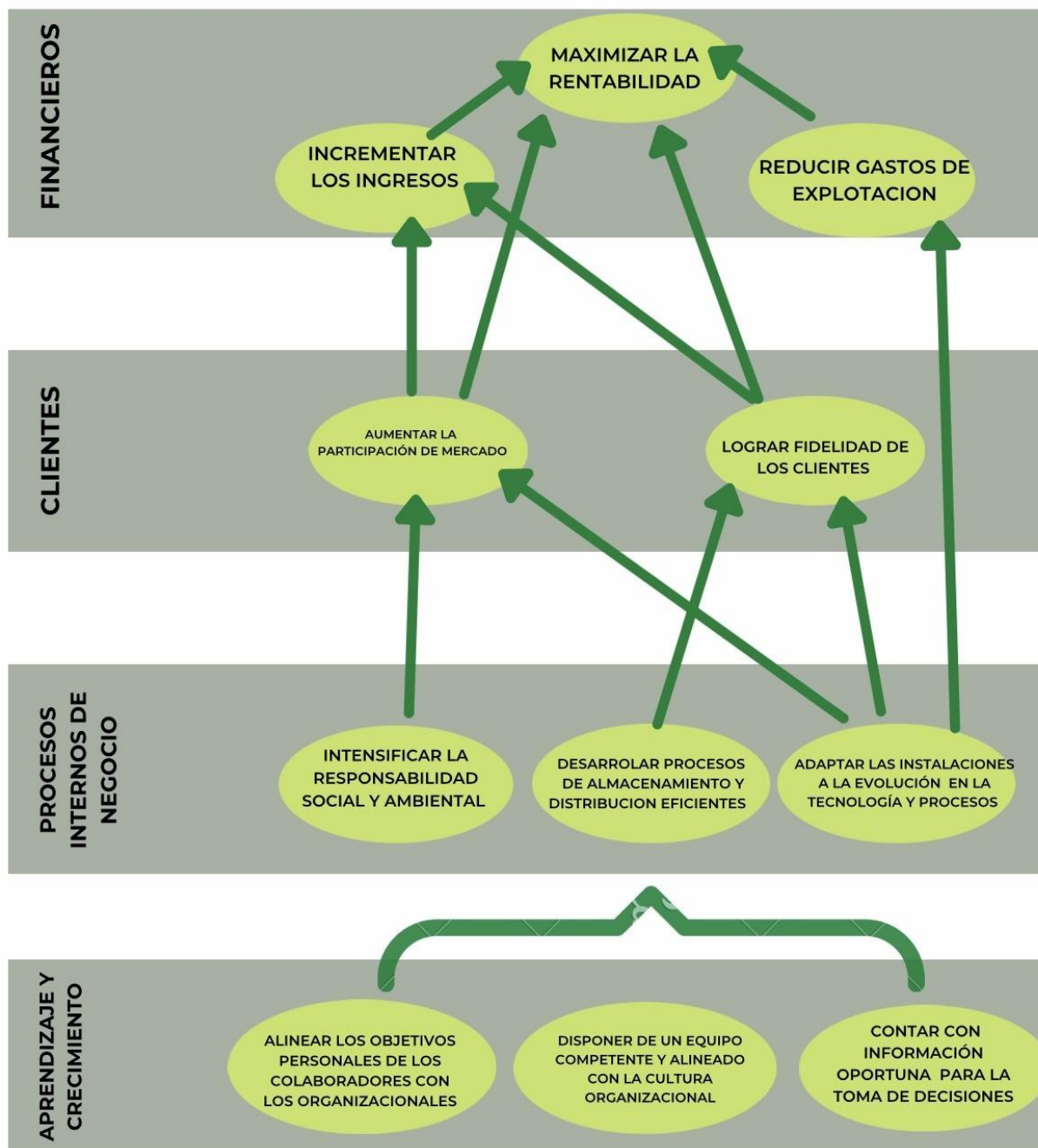
Gráfico 6: Mapa estratégico para Refinor S.A.

VISIÓN: Ser la compañía líder de la región en brindar soluciones energéticas y



logísticas.

PROPUESTA DE VALOR: Proveer servicios energéticos y logísticos eficientes.



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

Cuadro 3: Cuadro de Mando Integral



OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Perspectiva Financiera			
Maximizar la rentabilidad	ROA ROE	Aumentar la rentabilidad en un 10% el próximo año Aumentar la rentabilidad en un 8% el próximo año Aumentar la rentabilidad en un 4% el próximo año	Realizar presupuestos de flujo de efectivo para determinar excesos de efectivo
Incrementar los Ingresos	Tasa de crecimiento de ventas (servicio)	+20% +15% -10%	Implementación de pronósticos de serie de tiempo
Reducir gastos de explotación	Proporción de gastos de explotación	Disminuir los gastos de explotación en: 15% 10% 5%	Reforzar los controles en la estructura de costos
Perspectiva del Cliente			
Aumentar la participación de mercado	Participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado en un: +25% +20% -15%	Realizar alianzas estratégicas para ofrecer beneficios a los clientes
Lograr fidelidad de los clientes	Tasa de fidelidad	Aumentar la satisfacción de los clientes: +15% +15% -10%	
Procesos internos de negocio			
Intensificar la	Número de iniciativas	Cantidad anual de	



responsabilidad social y ambiental		<p>iniciativas sociales y ambientales</p> <p>2 por colaborador</p> <p>1 por colaborador</p> <p>0 por colaborador</p>	<p>Concientizar sobre diferentes problemáticas sociales y ambientales</p> <p>Brindar capacitación a los empleados con respecto a nuevos procesos y tecnologías</p> <p>Armar un plan de inversión para la adecuación constante en la tecnología</p>
Desarrollar procesos de almacenamiento y distribución eficientes	<p>Eficiencia de procesos</p>	<p>Incrementar la eficiencia en los procesos</p> <p>+ - 90 hs</p> <p>+100 hs de retraso</p> <p>+150 hs de retraso</p>	
	<p>Tiempo de parada</p> <p>Cumplimiento de plazos</p>	<p>Reducir los tiempos de paradas</p> <p>-10%</p> <p>+10%</p> <p>+20%</p> <p>Cumplir con los plazos establecidos</p> <p>+10%</p> <p>+15%</p> <p>+20%</p>	
Adaptar las instalaciones a la evolución en la tecnología y procesos	Nuevos procesos	<p>Innovación continua</p> <p>+5%</p> <p>+3%</p> <p>0%</p>	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Alinear los objetivos personales de los colaboradores con los organizacionales	Nivel de satisfacción de los colaboradores	<p>Lograr un buen clima organizacional con personal satisfecho y comprometido con las metas de la organización</p> <p>50%; 25%; 10%</p>	<p>Implementar un sistema de evaluación del desempeño (Evaluación 360°)</p> <p>Proponer un espacio para el surgimiento de</p>
Disponer de un equipo competente y alineado con la cultura organizacional	<p>Tasa de rotación</p> <p>Medición del desempeño</p> <p>Formación del personal</p>	<p>Lograr una calificación sobresaliente en la evaluación de desempeño por cada empleado</p> <p>+80%; +60%; +30%</p>	



Contar con información oportuna para la toma de decisiones	Eficiencia y calidad de los informes	100% 80% 60%	iniciativas.
--	--------------------------------------	--------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

Semaforización (referencias)

MUY BUENO

BUENO

MALO

Se considera el nivel óptimo a cumplir por la organización el nivel “Muy bueno”

Perspectiva Financiera

- Maximizar la rentabilidad

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
ROA	Utilidad Neta/Activos totales	Anual	Gerente Adm - Fin
ROE	Utilidad Neta/Patrimonio Neto	Anual	Gerente Adm - Fin

- Incrementar los Ingresos

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de crecimiento de ventas	(Incremento de las ventas totales/ ventas totales) *100	Anual	Gerente Adm - Fin

- Reducir gastos de explotación

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Proporción de gastos de explotación	(Gastos de explotación/ Beneficios de explotación)*100	Semestral	Gerente Adm - Fin

Perspectiva del cliente

- Aumentar la participación del mercado



INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Aumentar la participacion de mercado	(ventas de la empresa/ventas totales del mercado	Anual	Gte adm- Fin

- Lograr fidelidad de los clientes.

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Lograr fidelidad de los clientes	(clientes que repiten la compra/clientes que compran el producto) * 100	Trimestral	Gte Adm-Fin

Perspectiva de procesos internos de negocio

- Intensificar la responsabilidad social y ambiental

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Número de iniciativas	Se mide la cantidad de iniciativas propuestas y llevadas a cabo por parte de los empleados	Anual	Gerente General

- Desarrollar procesos de almacenamiento y distribución eficientes

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Eficiencia de procesos	Tiempo de proceso/Tiempo real	Trimestral	Gerente Operativo
Tiempos de parada	(Horas de inactividad/Horas totales)*100	Semanal	Gerente Operativo
Cumplimiento de plazos	(Pedidos retrasados/Pedidos totales)*100	Semanal	Gerente Operativo

- Adaptar las instalaciones a la evolución en la tecnología y procesos



INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nuevos procesos	(procesos manuales/procesos sistematizados)	Mensual	Gte Operativo

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Alinear los objetivos personales de los colaboradores con los organizacionales

INDICADOR	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nivel de satisfacción de los colaboradores	$(\Sigma \text{ de puntuacion} / \text{Total de empleados}) * 100$	Semestral	Gte Operativo

- Disponer de un equipo competente y alineado con la cultura organizacional

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Tasa de rotación	$(\text{bajas de empleados} / \text{plantilla total de empleados}) * 100$	Anual	Gte Operativo
Medición del desempeño (por empleado)	$(\text{puntuación obtenida} / \text{puntuación máxima}) * 100$	Semestral	Gte Operativo
Formación del personal	$(\text{gastos de formación} / \text{gastos totales de personal}) * 100$	Semestral	Gte RRHH

- Contar con información oportuna para la toma de decisiones

INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Eficiencia y calidad de los informes	$(\text{Informes en tiempo oportuno} / \text{cantidad de informes requeridos}) * 100$	Trimestral	Gerente General

Vínculo estratégico entre objetivos e iniciativas

Cuadro 4: Objetivos e Iniciativas



INICIATIVAS		Realizar presupuestos de flujo de efectivo para determinar excesos de efectivo	Implementación de pronósticos de serie de tiempo	Reforzar los controles en la estructura de costos	Realizar alianzas estratégicas para ofrecer beneficios a los clientes	Concientizar sobre diferentes problemáticas sociales y ambientales	Brindar capacitación a los empleados con respecto a nuevos procesos y tecnologías	Armar un plan de inversión para la adecuación constante en la tecnología	Implementar un sistema de evaluación del desempeño (evaluación 360°)	Proponer un espacio para el surgimiento de iniciativas.
OBJETIVOS ESTRATEGICOS										
Perspectiva Financiera	Maximizar la rentabilidad	X	X	X	X			X		
	Incrementar los Ingresos	X	X							
	Reducir gastos de explotación	X		X						
Perspectiva del Cliente	Aumentar la participación de mercado		X		X			X		
	Lograr fidelidad de los clientes				X	X			X	
Perspectiva de Procesos Internos de Negocio	Intensificar la responsabilidad social y ambiental					X				X
	Desarrollar procesos de almacenamiento y distribución eficientes		X	X	X	X	X	X		
	Adaptar las instalaciones a la evolución en la tecnología y procesos		X			X	X	X		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Alinear los objetivos personales de los colaboradores con los organizacionales					X	X		X	X
	Disponer de un equipo competente y alineado con la cultura organizacional					X	X		X	X
	Contar con información oportuna para la toma de decisiones		X	X				X	X	X

Fuente. Elaboración propia

Recomendaciones

- Hacer uso de las herramientas propuestas en este trabajo, si bien cada una tiene un propósito distinto, pero la aplicación en su conjunto lograría una mejora continua en las deficiencias expuestas en la empresa, las mismas permitirán proporcionar el feedback necesario para guiar a la empresa en la dirección deseada.
- Es fundamental nunca perder el foco de la misión, visión, y valores de la empresa, como así también tenerlas siempre bien definidas y comunicadas; proponemos exponer carteles en la compañía para fortalecer los valores centrales de la misma.
- Analizar a profundidad las causas de incumplimiento de las limitaciones presupuestarias.
- Implementar un cuadro de mando integral para mejorar el desempeño de la empresa, ya que esta herramienta ofrece todas las posibilidades para poder implementar la estrategia de forma exitosa, teniendo en cuenta el control operativo con la visión a largo plazo de la misma.
- Realizar evaluaciones de desempeño de personal semestralmente y revisar el programa de incentivos de la empresa.
- Estudiar la viabilidad de incrementar la capacidad productiva

Conclusiones



- Al finalizar el presente trabajo de investigación se puede concluir que la planta de Almacenamiento y Distribución de Refinor S.A. ubicada en Tucumán, está en un proceso de cambio desde el año 2016; este proceso es acompañado por distintas técnicas y herramientas implementadas tanto en la administración de la organización a nivel general como en las distintas áreas que la componen.
- Actualmente la empresa hace énfasis en mejorar y perfeccionar a todo su grupo de jefes y colaboradores para poder consolidar y mantener un grupo con capacidades técnicas e intelectuales requeridas en sus puestos de trabajo; además constantemente se intenta cumplir con las limitaciones del presupuesto empresarial a nivel general como por área haciendo más eficiente y eficaz el desempeño de la organización.
- Siguiendo esta línea, se puede observar que la compañía presenta una cultura fuerte ya que los valores, creencias y normas de conducta están bien arraigadas y en algunas situaciones los colaboradores ofrecen resistencia a los cambios, sobre todo por parte del personal más antiguo.

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony R.N, Govindarajan V. (2008) Sistemas de control de gestión. Duodécima Edición. McGraw-Hill. México.
- Charles T. Horngren (Capítulo 13) Estrategia, tablero de control balanceado y análisis de la rentabilidad estratégica.
- Hansen R. y Mowen M. (Capítulo 8) Administración de Costos, Contabilidad y Control.
- Hernández Sampieri, Roberto (2014) Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.
- Pérez-Carballo. (2013) Control de gestión empresarial. Textos y casos. Octava Edición. Esic Editorial. Madrid.
- Robbins y Coulter (2010) "Administración", 10a Edición. Editorial Pearson, México.



- Robert S. Kaplan - David P. Norton. Cuadro de Mando Integral- The Balancead Scorecard. Tercera edición.
- Robert Simons (2008). Palancas de Control. Primera edición. Temas Grupo Editorial.
- Thompson - Peteraf - Gamble - Strickland. Administración estratégica. 19° edición. Teoría y casos. McGraw-Hill/Interamericana Editores, México.

APÉNDICE

MODELO DE ENTREVISTA

Información de la Empresa

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿En qué año inició sus actividades la empresa?
- ¿En cuántas provincias está en actividad la empresa?
- ¿La empresa cuenta con un organigrama y un manual de procesos y procedimientos definidos?
- ¿Cuenta la empresa con una declaración de Misión, Visión y valores?, ¿La misma es conocida por los miembros?
- ¿Cómo se encuentra posicionada Refinor respecto a la competencia?
¿Quiénes son sus principales competidores?

Objetivos



- ¿La organización cuenta con objetivos definidos?
- ¿Estos son comunicados al personal?
- ¿Dichos objetivos están alineados con la estrategia de la organización?

Información sobre su puesto

- ¿Hace cuánto está en la empresa? ¿Cómo fue su inserción en la misma?
- ¿Qué puesto ocupa usted en la organización?
- ¿Tiene personas a cargo?
- ¿Cómo es la relación con sus colaboradores?

Personal

- ¿Cuenta la empresa con un área de Recursos Humanos?
- ¿La empresa posee un programa de evaluación de desempeño? ¿De qué forma se lleva a cabo el mismo?
- ¿Se llevan a cabo programas de incentivos?
- En los casos en que los empleados aporten ideas sobre el funcionamiento de la empresa, ¿Se les entrega algún tipo de reconocimiento o incentivo no monetario por ello?
- ¿Se cuentan con programas de capacitación elaborados por el área de RRHH para sus colaboradores?
- ¿Cómo fluye la comunicación dentro de la empresa?
- ¿Se cuenta con un sistema de información definido?
- ¿Se realizan reuniones periódicas con los distintos departamentos de la empresa?

Control

- ¿La empresa lleva a cabo un sistema de control de gestión? ¿Cuáles son?
- ¿Se realiza un control físico del stock de sus productos?
- ¿Se lleva a cabo algún control en el ingreso o egreso de sus colaboradores?

Entrevista al jefe del área de mantenimiento electro-instrumental

SOBRE EL INGRESO A LA EMPRESA

Se generó un puesto de trabajo a partir de una persona que se estaba por jubilar y meses antes se comenzó a buscar un reemplazo de este hombre (Jorge).

¿CÓMO TE ENTERASTE E INGRESASTE A TRABAJAR EN LA EMPRESA?

Por un contacto me enteré de la vacante y presenté mi curriculum, y me hicieron la oferta laboral.

En ese momento trabajaba cuando se dio esta oportunidad laboral. Me encontraba trabajando en siemens en bs as.

NOCIONES GRALES DE LA EMPRESA

Pasé a trabajar en Refinor, cuya empresa se encuentra ubicada en el norte de argentina, en la planta de La banda de rio Salí en donde se reciben los 4



productos por medio de un mismo poliducto, en la empresa se dividen procesan para poder almacenarse en los camiones y luego ser distribuidos a la región.

en campo Durán (al norte de Salta) está ubicada la refinería de la empresa, la empresa nace porque había un intercambio de producto entre Bolivia-Argentina, en campo Durán se importaba lo que es petróleo y gas que venían de Bolivia y en la refinería de campo Durán se refinaban y se creaban los distintos combustibles (nafta, gasoil y gas licuado)

Estos productos se transportaban a Monte Cristo Córdoba a través de un poliducto (1200 km), en el medio de este poliducto tenemos válvulas, centro de medición, centro de almacenamiento y distribución (en banda del río Salí), donde se almacena en tanque y se hace la distribución para las provincias del NOA.

Luego el flujo de petróleo-gas que venía de Bolivia se corta y hay problemas.

CAMBIOS RECIENTES EN LA EMPRESA

Hace poco firmó un convenio con YPF y actualmente Refinor le brinda un servicio de transporte, antes tenían un sentido de transporte que era desde campo Durán hacia el sur, hoy en día se está haciendo un proyecto de reinversión que va con sentido del flujo desde el sur hacia el norte, en el sur (campo Durán) se inyecta los combustibles (nafta y gasoil) y se transportan al centro de almacenamiento y distribución (la banda del Río Salí)

El servicio que se brinda a YPF generó un movimiento de gente importante, nuevos puestos, ingreso de nuevos profesionales.

SOBRE EL PUESTO QUE OCUPA FRANCO PONCE

Ingresé a la empresa con el puesto de supervisor electro instrumental en la planta de almacenamiento y distribución, este centro es el punto más fuerte que tiene Refinor porque se traen todos los productos de Monte Cristo y desde el centro de la banda se los distribuye al NOA. se concentra todo el negocio de Refinor.

franco hace la parte de mantenimiento eléctrico y de instrumentación.

Existe la parte operativa en la planta.

El combustible se carga en camiones cisternas, se carga en los mismos, y se realizan las distintas estaciones de servicio YPF y Refinor.

Refinor realiza el transporte. Los mismos productos que van por el poliducto para YPF son tomados por Refinor.

Refinor se debe acoplar a las normativas de YPF.

YPF pasa a ser un cliente

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

organigrama de la empresa se modificó mucho.

hay una gerencia de operaciones, de mantenimiento, gerente general de todo Refinor.

bajo los gerentes existe un organigrama muy plano, la idea es que la empresa trabaje de forma horizontal, que genere una sinergia de trabajo muy buena.

AREA MANTENIMIENTO



Actualmente en la parte de mantenimiento, hay mucho material para informarse, se puede contar con un grupo de personas que puede ayudar a solucionar. el rol de ingeniero es para darle más profesionalización al puesto.

EL PROCESO DE INSERCIÓN A LA EMPRESA

Antes de dar mi ok, se planeó un viaje de reconocimiento a Tucumán donde se mostraron las instalaciones, los diversos grupos de personas, las instalaciones son antiguas (50 años) antes esa planta era de YPF.

La parte de instalaciones fue un desafío por las condiciones. (por la antigüedad de las mismas)

La calidad de las personas, y el recibimiento fue lo que me animó a dar el ok

Se armó un plan de apoyo al ingreso, un curso de inducción, 2 a 3 días con charlas de cada sector,

LA POLÍTICA DE LA EMPRESA

en cuanto a la política, te lo aclaran desde el principio.

PERSONAS A CARGO DE FRANCO

Tengo 7 personas a cargo (tercerizadas) de una empresa llamada tec mec. tiene por contrato tener siempre disponible 7 personas para el sector de mantenimiento, se busca que sean personas de la zona, para que siempre tengan conocimiento de la planta, de lo contrario si el equipo rota mucho el proceso nuevamente se lo debe capacitar y quita tiempo y energía.

¿Por qué tercerizan empleados?

“Si fuese un equipo fijo, sería más fácil...”

Al ser tercerizado, todo pasa por órdenes y servicio, yo no puedo capacitar a una persona sin antes haber pasado por tec mec.

el proceso tiene más de 30 años de esa forma. en su momento fue un arreglo donde se apartó a mucha gente de Refinor.

Están al servicio de lo que necesita Refinor. guardias pasivas, hay un soporte que se llama horario extendido de L a V, y sábado una guardia especial, por cuestiones de varios problemas. guardia pasiva una persona 24hs disponible. y los supervisores en casos extremos deberán acudir a ver el problema.

Hoy en día se cargan 42 camiones en la Banda de Rio Salí. antes se tenía todo para 10 camiones, se debe plantear una reingeniería para poder abastecer 100 camiones.

Al sobre exigir la planta actual surgen muchos conflictos.

SOBRE EL PROCESO DE CARGA DE CAMIONES

Desde el momento que ingresa un camión a la planta, no puede permanecer más de 1 hora y media en la planta. si no se logra el tiempo se paga penalización.

Entra el camión y se debe cargar los 33mil litros



MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

En los procedimientos hay para todo. Todo está volcado en una biblioteca virtual de la empresa. Cada procedimiento tiene un creador, un grupo de personas que revisan y aprueban y cada año se revisan y se actualizan.

Una vez actualizados, se informan mediante mail a todas las provincias.

Está en cada uno estar al tanto de las nuevas actualizaciones de lo contrario al realizarse algún control o auditoría interna, y se da con que un empleado desconoce el procedimiento se realiza un relevamiento al respecto. (tabla)

¿Hay incentivos, en cuanto al cumplimiento de metas?

En mantenimiento hay unos índices de mantenimiento y son los que determinan los parámetros dentro de la empresa, se los miden y estudian todos los meses.

Hay premio anual a todos los empleados y van de la mano en función de cómo se desempeñó la empresa durante el año, capacitaciones, existe la autogestión, uno mismo puede capacitarse para hacer un curso.

¿cómo es la participación entre jefes y subordinados?

La empresa siempre fue abierta al diálogo y al feedback de las personas, la persona antes que yo (sr grande) tenía una metodología bastante obsoleta en cuanto al liderazgo

Fue difícil romper la inercia para realizar un trabajo más organizado, antes el jefe era autoritario, imponía lo que se debía hacer y no llevaba un orden en los procedimientos, a su vez los empleados por su cuenta se organizaban en cuanto al cumplimiento de horas de trabajo, lo que provocaba en muchas situaciones que no se cuente con personal dado que coincidía que varios estaban de franco.

Hay un rango amplio etario de personas muy grandes y jóvenes por lo que surgirán más resistencias por parte de los que poseen mayor antigüedad en la empresa.

¿CÓMO ROMPISTE ESA INERCIA AL IMPLEMENTAR ESOS CAMBIOS?

Juntándonos entre todos, explicando que con las nuevas metodologías se logrará que el trabajo sea más leve y mejor técnicamente, y a su vez sirva como capacitación.

Y con aquellos empleados más antiguos tuve que tener charlas privadas y explicar punto por punto el porqué de la implementación.

Hoy en día la empresa está pasando por una buena situación donde existen más flexibilidades, la visión de un gerente es diferente, la forma de pensar de la “cabeza de la empresa” cambió y es mucho más flexible.

¿Qué es la grilla que empleaste, cómo es el proceso para su implementación?

Primero hacemos un trabajo de relevamiento, caes a un grupo de gente que ya está conformada, y comienzas a relevar una por una a las personas, allí defines las capacidades de cada uno, y nacen los roles para cada persona, una vez definido en que se desenvuelve mejor cada uno debes contemplar que los recursos estén alineados y disponibles.

La grilla la armamos con la exigencia horaria, los turnos, la guardia.



El anterior jefe no tenía control de la gente, antes ellos se autocontrolaban y no se sabía quién estaba disponible, eso realmente impactaba en los procesos. Hoy se analiza LA RELEVANCIA DE CUÁNTO IMPACTA SI SE TOMAN UN DIA ESPECIFICO, dado que no es indiferente el día que se tomen el descanso, se deben contemplar muchos factores.

SOBRE LOS ÚLTIMOS CAMBIOS ESTRUCTURALES

Hoy en día se están produciendo muchos cambios, se están renovando equipos, materiales, se deben realizar capacitaciones. Obviamente se van arrastrando cosas del pasado.

SOBRE EL PROCESO DE SEPARACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y LA CARGA EN CAMIONES

Por el poliducto vienen 4 tipos de combustible, los 4 productos tienen densidades diferentes y se realizan separaciones.

Hay tanques destinados para cada producto.

En el proceso se pueden ver un montón de variables como temperatura, caudal, volumen, densidad, etc.

Hay un proceso antes de entrar al camión que implica exigencias (también impuestas por YPF) a través de la bioseguridad, se inyectan los biocombustibles, luego llegan a las islas donde pasan por unas mangas y se meten otros aditivos para pasar a los camiones.

Se hacen muestreos en el laboratorio para ver si se cumple con las exigencias y de no cumplir se realizan las penalidades, y se descarga por completo el camión, perdiendo valioso tiempo que deriva en multas.

Existen sensores por todos lados para poder controlar todas las variables del producto.

SOBRE LA EXIGENCIA DE NO SUPERAR LA HORA Y MEDIA POR CAMIÓN

Cada chofer pasa su tarjeta personal de identificación (choferes) y se carga en el sistema, ingresa a la planta, pasa la tarjeta, se retira y vuelve a marcar.

hay casos que cuando hay problemas en la carga del camión, YPF tiene su sistema de GPS donde controla a qué hora entra y sale el camión, e YPF pasa a llamar a la planta para saber el motivo de las demoras, YPF controla todo, día de por medio mandan un inspector, y el tiempo es crucial, por contrato deben cargar 42 camiones por día, se espera que próximamente sea de 100 camiones.

Sistema de comunicación interno.

Hay una vía de comunicación por mail y luego tenemos varios software de gestión, para compras y presupuestos, y otro mantec para los planes de mantenimiento, cuando se rompe una bomba, los primeros en enterarse son la gente de mantenimiento, se genera una orden de trabajo, se ejecuta y pasa a tener diferentes estados hasta estar terminado.

en cada estado se generan presupuestos para comprar bombas, repuestos, horas hombre.



Todos los años en noviembre se arma el presupuesto anual en función de los proyectos, de cómo fue el año.

A él solo tienen acceso los supervisores, la gente de compras, y los que aprueban los presupuestos, los gerentes, quienes aceptan compras de mayor valor.

“Se debe conocer la base de porque hacemos lo que hacemos, cuanto más se pueda especializar a una persona, dicho individuo se manejará mejor y generará mejoras en el mantenimiento.

es importante que las personas se involucren.”

¿SEGÚN LO QUE VIENES OBSERVANDO, EN QUE SE PODRÍA MEJORAR LA EMPRESA?

Yo vengo de Siemens y me hice de una cultura de trabajo, debo impregnarme de la cultura nueva, en estos dos meses aún no pude detectar muchos problemas operacionales, me encuentro conforme y entusiasmado por todo lo que se viene. Muchas cosas van a cambiar, sobre todo mi puesto, que se necesita sobre todo liderazgo y gestión, ser el guía, el apoyo para los que saben meter mano en la supervisión.

un cambio muy grande que hubo ahora es que los partes diarios eran todos manuales, y eso genera una pérdida de tiempo, hoy se realizan los partes se realizan virtualmente, y él como supervisor. Solo pasaría a aceptar o rechazar el parte. Es un cambio importantísimo la digitalización.