



DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL Y DIAGNOSTICO EN UNA DISTRIBUIDORA DEL RUBRO GASTRONOMICO Estudio de caso: “MS Distribuciones”

Navarro María Solana ...
Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas - UNT
solnavarro99@gmail.com

Resumen

En el presente trabajo de campo se analiza el sistema de control y diagnóstico en la empresa “MS Distribuciones”, la cual abastece a gran parte del rubro gastronómico del Gran San Miguel de Tucumán. Su crecimiento concurrente provocó que los datos fueran aumentando cada vez más, los cuales se aprovechan parcialmente para controlar el cumplimiento de objetivos y para la toma de decisiones. De allí deriva el motivo de desarrollo de este trabajo, ya que es fundamental identificar los puntos que no se pueden perder de vista para contribuir al éxito del negocio.

El propósito de la investigación consiste en proponer mecanismos formales de control y diagnóstico que organicen e integren los datos del área comercial de “MS Dist.” para monitorear las variables de resultado más representativas en la implementación de las estrategias de venta.

La metodología del trabajo es de enfoque mixto, mediante un estudio de caso con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), ya que en la fase inicial se recolectan y analizan datos cualitativos. Posteriormente, se recaban y analizan datos cuantitativos con el fin de proporcionar una visión más amplia del fenómeno estudiado.

Para la recolección de información se utiliza la base de datos brindada por el sistema de gestión, se procede a entrevistar en profundidad al gerente administrativo - financiero de la distribuidora, y por último, se recurre a la observación directa para un mayor entendimiento de los procedimientos generales de la empresa.

Luego de realizar un análisis profundo de los aspectos más relevantes de la empresa y después de haber identificado los factores clave de éxito de la misma, el trabajo culmina con la propuesta de dos tableros de comando operativos orientados a integrar la información de ventas con el fin de ayudar a la gerencia en la toma de decisiones.

Palabras clave: Estrategia - toma de decisiones - indicadores - tablero de control operativo



Introducción

En la actualidad, las empresas se ven regidas por el ambiente global en el que se desempeñan, el cual es altamente competitivo y exige una constante toma de decisiones estratégicas si se busca permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable. He aquí donde cobra importancia la definición de la estrategia empresarial, la cual marcará la dirección en la que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas. Sin embargo, dicha estrategia se debe controlar, lo cual exige el diseño y la implementación de un sistema de control de gestión, para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Es por ello que se plantea diseñar herramientas de control y diagnóstico para la empresa bajo estudio, cuyo fin es ayudar a la gerencia a alcanzar los objetivos comerciales brindando un marco formalizado para la identificación de las variables de control más importantes, el desarrollo de planes correctos a corto plazo, el seguimiento del grado de cumplimiento real de dichos planes y el diagnóstico de las desviaciones.

A su vez, deben generar un impacto visual que resuman e integren la información disponible y que permita tomar decisiones de forma sencilla y oportuna, disminuyendo el tiempo de acceso a la información y el tiempo de elaboración de informes. Se espera que estas decisiones darán lugar a resultados más eficaces y rápidos, mayor creatividad y éxito comercial.

Presentación de la organización elegida

Este trabajo se realiza de acuerdo a las necesidades de la empresa “MS distribuciones” ubicada en el Manantial, provincia de Tucumán. La misma se dedica a la comercialización y logística de fiambres, lácteos y bebidas alcohólicas dentro del rubro gastronómico de la provincia, teniendo como principales clientes a grandes cafeterías y cervecerías de la ciudad. Su propuesta de valor consiste en ofrecer precios competitivos, calidad en los productos y buen servicio de logística a sus clientes.

Inició sus actividades en el año 2020, bajo el contexto de pandemia por COVID-19 como una apuesta de los dueños para reactivar sus ingresos, los cuales se vieron gravemente afectados por el aislamiento obligatorio. A pesar de la crisis económica, se detectó una gran oportunidad en el mercado gastronómico, por lo que rápidamente se insertaron en él con productos indispensables para este segmento, teniendo como únicos proveedores a 4 marcas ya posicionadas en el



mercado. Para el abastecimiento de fiambres y lácteos, Milkaut y La piamontesa; y TBC cerveza artesanal y Destilería Shelby para bebidas alcohólicas. Se cuenta con dos vendedores, uno dedicado a la venta de fiambres y lácteos, y otro a la venta de cerveza.

Actualmente tiene una antigüedad de 2 años y se encuentra en pleno crecimiento gracias a la reactivación y normalización de las actividades gastronómicas de la provincia, lo cual generó una gran demanda de los productos y por ende, nuevos clientes.

Problema

La cantidad de información que se recopila en cualquier organización es muy amplia, y a pesar de que se genera de manera automática durante la operación de la misma, se dificulta administrar y analizar los datos de manera eficaz y oportuna. Muchas veces hay un exceso de informes que se emiten ya que, es habitual enfatizar más en la cantidad de datos que en su selectividad o, al menos, no prestar la debida atención a elegir aquellos parámetros de control (o factores clave de éxito) realmente importantes para explicar el éxito o fracaso de la gestión comercial. El sistema de información debería dar prioridad a medir estos factores clave, tanto a nivel empresa como para sus áreas operativas.

En el último tiempo, el crecimiento de la empresa fue exponencial, y junto a ello, el volumen de datos que se procesan en el sistema de gestión día a día. Sin embargo, a pesar de que la información se utiliza de manera parcial para tomar decisiones emergentes y seguimiento de vendedores, existe una deficiencia en el aprovechamiento de la misma, ya que no se cuenta con un mecanismo definido que integre la información relevante de los aspectos clave del negocio, que permita a los tomadores de decisiones disponer de ella en el momento oportuno para realizar el control y seguimiento de la estrategia comercial y cumplimiento de metas de la organización, y que a su vez se convierta en una fuente de información disponible para los vendedores de la empresa.

A raíz de esta problemática, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la estrategia de la empresa? ¿Cómo se controla su ejecución?
2. ¿Cuáles son los factores clave de control y diagnóstico de “MS Distribuciones”
3. ¿De qué manera se puede integrar la información que proporciona el sistema de gestión para que la misma sea oportuna para la toma de decisiones?



Objetivo General

El objetivo general de la investigación consiste en proponer mecanismos formales de control y diagnóstico que organicen e integren los datos del área comercial de “MS Dist.” para monitorear las variables de resultado más representativas en la implementación de las estrategias.

Objetivos Específicos

1. Describir la estrategia de la empresa y métodos utilizados actualmente para controlar su ejecución.
2. Identificar los puntos críticos de control y los KPIs que permitan monitorearlos.
3. Diseñar un tablero de control operativo que proporcione información relevante e integral sobre las ventas de cada vendedor para ayudar a la toma de decisiones basada en datos.

Marco Teórico

Antecedentes

- Brandan, Omar Agustin (2022). *Diseño de dashboard operativo en desarrolladora inmobiliaria.*
- Rulli, Paulina (2021). *Diseño e implementación de herramientas de control de gestión en empresa familiar.*

Ambos trabajos fueron realizados en el marco de la Práctica Profesional de la Lic. en Administración. Se consideran dichas investigaciones principalmente por la similitud observada en lo que refiere a la necesidad de diseñar los KPIs y tableros de comandos operativos para las diferentes áreas de las empresas. Se cree que son una guía de orientación e inspiración para resolver la problemática que se presenta en el trabajo en cuestión.

Control de gestión

Según Anthony y Govindarajan (2003) el control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. El proceso de control de



gestión es aquel por el cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

Robbins y Coulter (2010) utilizan el concepto eficiencia para referirse a la obtención de los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos, es decir, “hacer bien las cosas”, no desperdiciar. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficientes, es necesario también ser eficaces, es decir, realizar actividades tales que se logren los objetivos de la organización.

Sistemas de control de gestión

Robert Simons (1995) las define como “rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización”. Estos sistemas se convierten en sistemas de control cuando se usan para mantener o alterar los patrones de las actividades de la organización. Cada uno de ellos está asociado a una palanca de control que permitirá implementar exitosamente la estrategia. Existen cuatro palancas de control:

1. Sistemas de Creencias: Es el conjunto explícito de definiciones de la organización que los directores comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para brindar los valores básicos, el propósito y la dirección que ellos quieren que sus subordinados adopten.

1° PALANCA ASOCIADA - Valores centrales: son aspectos que guían patrones de comportamientos. Se transmiten en las organizaciones a través de la visión, misión, valores, etc.

2. Sistemas de Límites: Demarca el dominio aceptable de actividad para los participantes de la organización, basados en riesgos comerciales definidos, en la búsqueda de dichas oportunidades. Consisten en la definición de la alta dirección de lo que no se debe hacer, estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos. En definitiva, permiten a los gerentes delegar la toma de decisiones y, por lo tanto, permiten a la organización alcanzar su flexibilidad y su creatividad máxima. Las formas que puede adoptar son: a) límites de conducta: Códigos de Conducta y/o Ética (leyes, sistema de creencias, normas de la actividad); b) límites estratégicos: planeamiento estratégico (negocios no aceptables), evaluación de inversiones de capital, entre otros. Se aplican cuando: a) límites de conducta: riesgo alto; b) límites estratégicos: excesivas oportunidades dispersan recursos y atención organizacional.

2° PALANCA ASOCIADA - Riesgos a ser evitados: son aspectos negativos que hay que tratar de evitar. Se transmiten en las organizaciones a través de los códigos de ética, manuales de procedimiento, de funciones, entre otros.



3. Sistemas de Control y Diagnóstico: Son los sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de desempeño. Intentan medir las variables de resultado que representan importantes dimensiones de rendimiento de una estrategia determinada.

3° PALANCA ASOCIADA - Variables críticas de rendimiento: son aquellos factores claves de éxito, que si se comportan satisfactoriamente aseguran que la empresa obtendrá buenos resultados siempre y cuando el resto de las variables alcancen un nivel óptimo razonable. Se transmiten a través de indicadores, presupuestos, etc.

4. Sistema de Control Interactivo: Son sistemas formales de información que los gerentes utilizan para involucrarse regular y personalmente en las actividades de decisión de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente.

4° PALANCA ASOCIADA - Incertidumbres estratégicas: Se aplican a través del análisis FODA, PESTEL, etc

En este trabajo nos detendremos específicamente en el sistema de control y diagnóstico. Este sistema de retroalimentación, es la columna vertebral del control administrativo tradicional, diseñado para asegurar el logro de las metas predecibles.

En organizaciones de cualquier tamaño, la complejidad de las operaciones y el mero número de decisiones que se necesitan tomar a diario obligan a los subordinados a tomar decisiones por sí mismos. Al mismo tiempo, los directores tienen que estar seguros de que estas decisiones estén de acuerdo con las metas de la organización. Los sistemas de control y diagnóstico son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones de las normas prefijadas de rendimiento.

Tres características distinguen a los sistemas de control y diagnóstico:

- 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 y;
- 3) La capacidad de corregir las desviaciones de las normas.



Figura 1: características genéricas de todos los sistemas de control y diagnóstico.

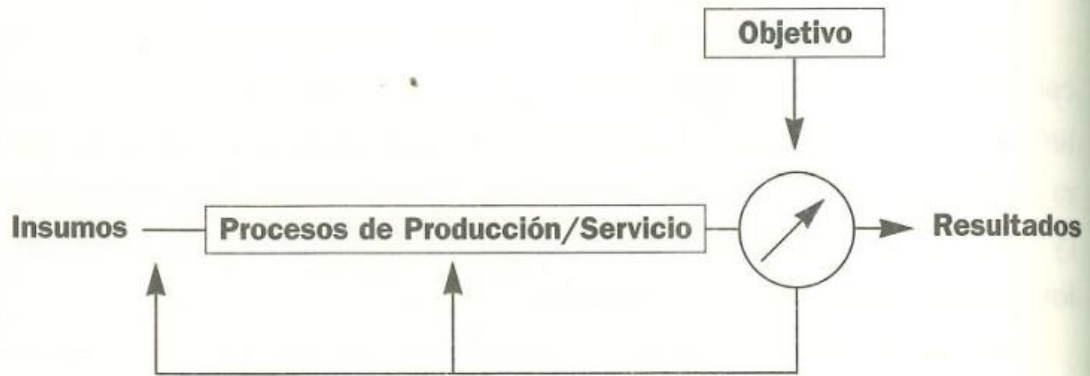


Figura 4.1 Sistemas de control y diagnóstico

Fuente: Simons (1995)

Los insumos -mano de obra, información, materiales, energía, etc- alimentan un proceso de producción o servicio que los transforma en resultados de valor. La cantidad y la calidad de resultados se miden periódicamente y se comparan con las normas prefijadas. La retroalimentación de la información de variaciones permite ajustes a los insumos o una afinación del proceso para que los resultados futuros estén más cerca de las normas prefijadas. Cada tanto, basados en discrepancias consistentes - por ejemplo, en resultados consistentemente más altos que los anticipados - se reajustan las normas prefijadas.

El tablero de control

Según Ballvé A. (2008) el concepto de Tablero de Control parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas.

Es el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores. La metodología comienza identificando



como áreas clave a aquellos "temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno".

Una vez definidas las áreas clave debemos pasar a identificar los indicadores que están dentro de ellas, también llamados KPIs (Key Performance Indicators), que son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación de cada área clave; no es recomendable que sean más de cinco por área. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico.

El Tablero propiamente dicho serán entonces las áreas e indicadores que sintetizan un diagnóstico completo de situación, por lo cual podría ser llevado en papel, pero su uso se potencia mucho más utilizando un EIS (Executive Information System) para soportarlo. De esta forma se puede acceder a la información relevante para completar el diagnóstico e implementar acciones correctivas.

Según Ballvé A. (2008), existen 4 tipos genéricos de tableros:

- **Tablero de Control Operativo:** es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. Debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera. Cada proceso operativo podría tener un tablero que permitiera dirigir a partir del mismo, cuyo usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área que correspondiera dentro de la empresa.
- **Tablero de Control Directivo:** es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.
- **Tablero de Control Estratégico:** nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de Control Integral:** información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba las tres perspectivas anteriores.



El conocer el estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo y requiere normalmente más información que la seleccionada por un directivo cuando quiere implementar una estrategia.

En todos los tableros después de la definición de los temas e indicadores clave se deberá definir:

- Período del Indicador: día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del período fiscal o para los próximos meses, etcétera.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etcétera.
- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. Ejemplo: on-line, diaria, semanal, mensual.
- Referencia: base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta (como versión más optimista que el presupuesto), etcétera.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos 5% sobre una base de referencia.
- Gráfico: La mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información. Por ejemplo, tortas, barras, líneas, etcétera.
- Responsable de monitoreo: Es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente

Marco Metodológico

Para el desarrollo del trabajo se utilizará un enfoque mixto mediante un estudio de caso con diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS) el cual implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, donde se examinarán las características generales de los procesos y el desenvolvimiento de la organización. Posteriormente se recaban y analizan datos cuantitativos con el fin de proponer las medidas necesarias que ayuden a solventar los problemas que surjan del análisis.

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

1. Revisión de base de datos brindada por el sistema de gestión de la organización.



2. Entrevista en profundidad y de carácter informal al gerente administrativo - financiero con el propósito de comprender su punto de vista, analizar su percepción de los problemas y de las dificultades que atraviesa la empresa.
3. Observación: será realizada por la investigadora durante su estadía de trabajo en el lugar.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

“MS Distrib.” no cuenta con una declaración de misión, visión y valores formales, por lo que luego de realizarle una entrevista al gerente de la firma, se decidió llevar a cabo reuniones con el directorio con el objetivo de formalizar las mismas. Es por ello que las declaraciones propuestas en el presente trabajo y aprobadas por el directorio, son las siguientes:

- Misión: “Nuestra misión es brindar productos de calidad a nuestros clientes, teniendo precios competitivos y un servicio de logística valorable”
- Visión: “Nuestra visión es convertirnos en una empresa reconocida en el mercado como líder en la comercialización y distribución de insumos gastronómicos a nivel provincial”
- Valores:

Trabajo en equipo: Cooperar constantemente con los distintos equipos de trabajo y trabajar de forma integrada priorizando el bien común por sobre el bien particular.

Compromiso y honestidad: nos basamos en el respeto y la lealtad entre todos los integrantes para con la organización y lo que ello compete como para nuestros clientes y proveedores.

En su **cultura organizacional** prevalece el respeto mutuo entre colaboradores, dueños, proveedores y clientes. Se percibe una cultura donde los superiores mantienen contacto con todos los puestos y usuarios externos de la empresa. En cuanto al estilo de liderazgo, es considerado democrático (Chiavenato, 1999) ya que se fomenta a los trabajos de diálogo abierto, al planteamiento de inquietudes, y a la colaboración entre todos los miembros para cooperar y solucionar las adversidades.

Al tratarse de una empresa relativamente nueva y en crecimiento, cuenta con una **estructura** definida, pero de manera informal. No existe un organigrama que especifique los puestos de cada colaborador, y tampoco cuenta con



manuales de procedimientos y funciones que detallen las actividades a llevar a cabo en cada puesto de trabajo. Por lo tanto, se puede afirmar que la organización no cuenta con un **sistema de control formal** en el cual se detallen todos los procesos, procedimientos y las herramientas de control a implementar en cada área de la organización y en los distintos puestos de trabajo.

Actualmente la empresa cuenta con un gerente administrativo - financiero, **dos vendedores (uno dedicado a la venta de fiambres y lácteos, otro a la venta de cerveza)**, una persona encargada de la preparación de pedidos, dos repartidores y un responsable de área.

La empresa posee una **estrategia de liderazgo en costos**, ya que siempre se prioriza obtener sus materias primas e insumos al mejor precio. También emplea una **estrategia de diferenciación**, debido al servicio de logística que ofrece a sus clientes, lo cual genera que se diferencie de la competencia.

Respecto al **sistema de información**, la empresa cuenta con un sistema de gestión que recopila toda la información referida a ventas, cobranzas, proveedores, etc. Sin embargo, esta información es utilizada parcialmente para la toma de decisiones, ya que no se realiza un análisis profundo de los datos brindados por el sistema. Además, la organización no cuenta con metas ni objetivos definidos formalmente a excepción de los objetivos fijados para los vendedores, los cuales, a su vez, son interpretados como metas empresariales.

Dada la situación en la que se encontraba la empresa, se consideró oportuno identificar las áreas clave de la misma, las cuales son: ventas, cobranzas y logística. Luego de entrevistar al gerente de la firma, se pudo detectar la existencia de 4 variables relacionadas con estas áreas clave identificadas, las cuales ayudan al óptimo funcionamiento de la misma:

- **Costos bajos:** para poder mantener una estrategia de liderazgo en costes resulta fundamental disminuir al máximo los costos de la empresa, con el fin de ofrecer a los clientes precios que se encuentren por debajo de los competidores y que a su vez, ayuden a maximizar la contribución marginal total de la empresa.
- **Administración financiera:** La gestión de cobranzas a clientes, junto con la decisión de cuánto comprar e invertir, es una parte fundamental de la operación de la empresa, ya que todo lo mencionado afecta al flujo de efectivo. Sin embargo, para gestionar estos aspectos correctamente se requiere estrategia y mucho seguimiento.



- **Participación en el mercado:** si la cartera de clientes no aumenta, no aumentan las ventas, y por ende, la empresa no crece.
- **Excelencia en el servicio:** es uno de los pilares de la organización en cuestión, donde todos los colaboradores están involucrados y forman parte de él. Por ejemplo, tener una buena logística es clave para brindar un buen servicio al cliente.

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, con el fin de planificar, tomar decisiones e informarse mutuamente.

Para sintetizar la situación actual y el grado de logro de los objetivos estratégicos de la empresa, cada factor crítico debe contener ciertos indicadores. Estos indicadores son conocidos como KPIs (Key Performance Indicators) o Indicadores Clave de Rendimiento, que representan una herramienta de gestión sumamente útil para la toma de decisiones. Cabe destacar que a continuación se definen los os KPIs para las distintas variables clave mencionadas anteriormente, teniendo en cuenta las ventas de cada vendedor.

1. Ventas

TABLA 1: INDICADOR LOGRO DE OBJETIVOS

Nombre del indicador	Ventas a la fecha VS Ventas objetivo
Propósito del indicador	Medir el porcentaje de logro del objetivo de ventas mensual
Factor clave relacionado	Participación en el mercado
Fórmula	Sumatoria de ventas por vendedor
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Administrativa

Fuente: elaboración propia.



TABLA 2: INDICADOR VENTAS PROMEDIO

Nombre del indicador	Ventas promedio diarias
Propósito del indicador	Calcular el promedio de ventas diario por vendedor
Factor clave relacionado	Participación en el mercado
Fórmula	Promedio de ventas por vendedor
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Administrativa

Fuente: elaboración propia.

TABLA 3: INDICADOR VARIACIÓN DE VENTAS

Nombre del indicador	Ventas al día de la fecha Vs Ventas mes anterior al día de la fecha
Propósito del indicador	Comparar el monto de ventas del mes actual con el mes anterior, teniendo en cuenta la misma cantidad de días de ventas.
Factor clave relacionado	Participación en el mercado
Meta	>0
Fórmula	$[(\text{Vtas al día de la fecha} / \text{Ventas mes anterior}) - 1] * 100$
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Administrativa

Fuente: elaboración propia.



TABLA 4: INDICADOR PRODUCTOS DOMINANTES

Nombre del indicador	Productos con mayor demanda
Propósito del indicador	Explicar el monto de ventas total a partir del monto generado por cada producto
Factor clave relacionado	Participación en el mercado
Fórmula	$[(\text{Vtas de X producto} / \text{Ventas totales}) * 100]$
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Administrativa

Fuente: elaboración propia.

TABLA 5: INDICADOR CLIENTES NUEVOS

Nombre del indicador	Clientes nuevos
Propósito del indicador	Medir el logro de captación de clientes nuevos definido por la empresa
Factor clave relacionado	Participación en el mercado
Meta	>70%
Fórmula	$(\text{Clientes nuevos} / \text{Clientes potenciales a contactar}) * 100$
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Administrativa

Fuente: elaboración propia.



2. Cobranzas

TABLA 6: INDICADOR DE COBRANZAS VS VENTAS

Nombre del indicador	Cobranzas Vs Ventas
Propósito del indicador	Medir la eficiencia en las cobranzas por vendedor respecto a sus ventas generadas
Factor clave relacionado	Administración financiera
Meta	>1
Fórmula	(Importe total cobrado / Ventas totales)
Frecuencia	Revisión semanal
Fuente de datos	Base de datos Gestión cervecera
Responsable	Gerente administrativo - financiero

Fuente: elaboración propia.

3. Excelencia en el servicio

TABLA 7: INDICADOR DE SATISFACCIÓN

Nombre del indicador	Tasa de satisfacción del cliente
Propósito del indicador	Medir la fidelidad de los clientes actuales.
Factor clave relacionado	Excelencia en el servicio
Meta	>25
Fórmula	Escala del 0 al 10
Frecuencia	Revisión trimestral
Fuente de datos	Formulario de Google



Responsable

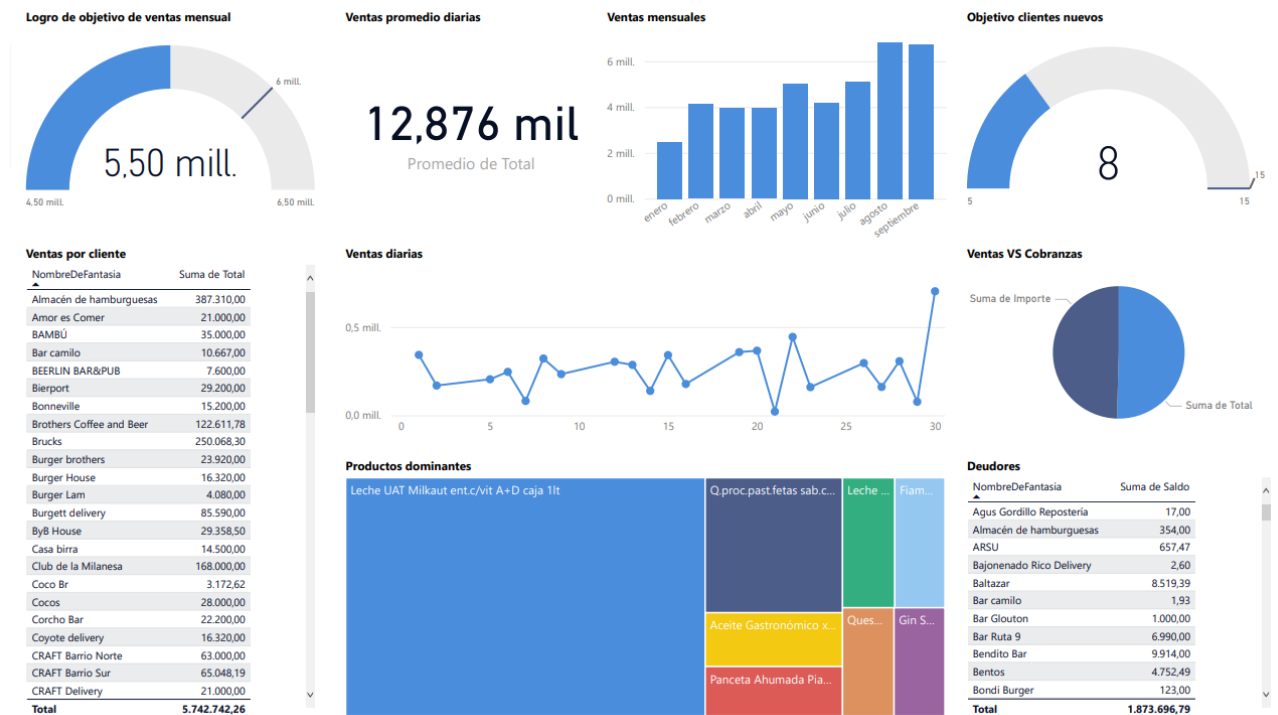
Gerente administrativo - financiero

Fuente: elaboración propia

DASHBOARD VENDEDOR 1 (Fiambres y lácteos)

En este tablero se observan algunos de los indicadores definidos anteriormente. En un primer vistazo, el vendedor podrá observar cual es su situación respecto al logro del objetivo de ventas mensual y de captación de clientes nuevos que definió la empresa para dicho mes. A medida que va recorriendo el tablero, podrá observar las ventas promedio diarias, su evolución de ventas durante todos los meses del año, así como el monto de ventas por cliente mediante una tabla ordenada de mayor a menor. En lo que respecta a la relación cobranzas vs ventas, dispondrá de un gráfico circular que refleja la situación actual, además contará con una tabla en la que se visualiza cuáles son los clientes que más saldo deudor poseen. Por último, tendrá a su disposición un Treemap, el cual es un diagrama de árbol que explica la composición de las ventas efectuadas al día de la fecha, mostrando los productos (en cantidad) que explican las mismas.

Figura 2: Dashboard operativo rubro fiambres y lácteos



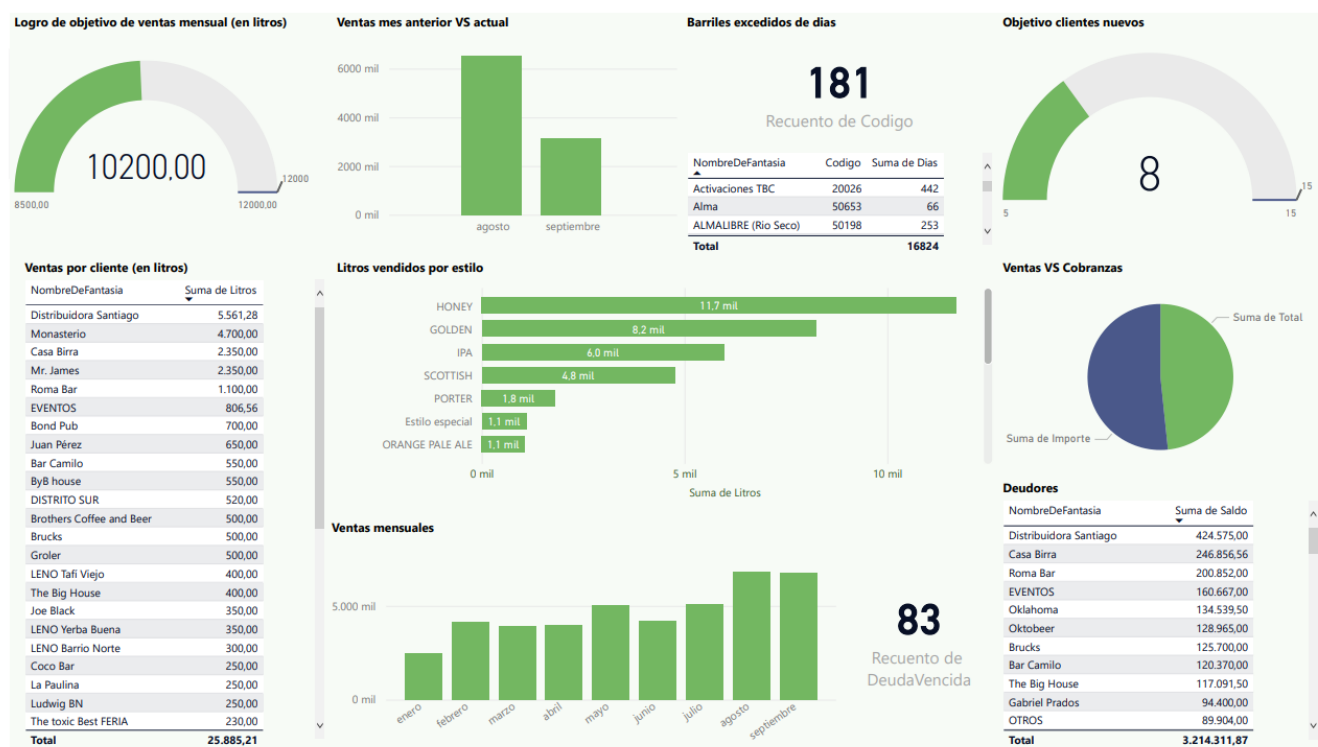
Fuente: elaboración propia



DASHBOARD VENDEDOR 2 (Cerveza artesanal)

Es un tablero similar al del vendedor 1 en lo que respecta a ventas, objetivos y cobranzas/deudas. En el rubro de la cerveza artesanal, resulta sumamente importante la rotación de barriles, ya que es un factor que afecta directamente a la producción. Un barril de 50 lts puede estar en un cliente como máximo, 30 días. Por esta razón, el vendedor 2 podrá observar rápidamente cuántos barriles de sus clientes están excedidos de días y cuáles son sus códigos para poder reclamarlos a tiempo. También dispondrá de un gráfico en el que se indica la cantidad de litros vendidos en un momento determinado del mes (por ej: del 1 al 15) comparándolo con la cantidad de litros vendidos en el mismo lapso de tiempo, pero del mes anterior.

Figura 2: Dashboard operativo rubro cerveza artesanal



Fuente: elaboración propia



RECOMENDACIONES

El éxito del negocio estará dado por contar con una estrategia exitosa y la capacidad de sus directivos para llevarla adelante. Sin esto nada es posible. Para esto hay que conseguir dos factores claves: llegar a usar el Tablero como herramienta de diagnóstico e incorporarlo como un sistema interactivo donde se llevan a cabo reuniones periódicas para generar discusiones sobre las incertidumbres estratégicas y operativas.

Ya se tienen los tableros operativos diseñados. Ahora, ¿cómo se logra el éxito en su implementación? Aquí unas recomendaciones para “MS Distribuciones”:

- Generar el compromiso de todas las personas involucradas: el gerente administrativo financiero puede mostrarse muy interesado en usar el tablero de control, pero es necesario que los demás administrativos y especialmente los vendedores estén al tanto de la importancia de su utilización.
- Considerar planes de mejora: cuando la implementación del tablero operativo no va acompañada de un proceso de cambio y mejoras, se pierde el sentido del mismo. De poco sirve mirar un indicador que no estamos comprometidos en mejorar. En definitiva, esta es la esencia de los sistemas de control y diagnóstico.

También se recomienda a la empresa que, una vez implementados estos tableros, se proceda al diseño e implementación de un BSC (Balance Scorecard) o CMI (cuadro de mando integral) que combina tanto las medidas financieras como las operativas en un sistema integrado de indicadores de desempeño, ayudando al control de los directivos respecto a la estrategia de la empresa.

CONCLUSIONES

Hoy en día en entornos dinámicos es cada vez más necesario manejarse sólo con lineamientos estratégicos que se concreten en indicadores, que ordenen la organización, y puedan ser monitoreados aprovechando las nuevas tecnologías informáticas. El conocer el estado de situación es el primer paso clave en todo proceso directivo y requiere normalmente más información que la seleccionada por un directivo cuando quiere implementar una estrategia.

A lo largo del trabajo de investigación realizado, y luego de haber examinado el diagnóstico de la empresa a través de las 4 palancas de control de Simons, se ha diseñado un Dashboard operativo para el área de ventas como herramienta de gestión táctica, que permitirá acompañar al crecimiento de la empresa y el logro de sus objetivos. En el mismo, se realiza un especial enfoque en aquellos



KPIs que están relacionados directamente con los FCE identificados en la entrevista por el gerente administrativo.

Dicho tablero es el primer paso en formalizar información para conocer la empresa y sintetizar el estado de una situación, proporcionando un ambiente propicio para comenzar a dirigir formalmente con indicadores.

El Tablero es mucho más que un software EIS (Executive Information System) o que cualquier herramienta tecnológica que sirva para presentar la información, porque tiene incorporado un importante conocimiento de la dirección para diseñar la arquitectura de la información. Determinar que no es, sirve para interpretar correctamente su alcance y saber que le tenemos que agregar o quitar al mismo.

El Tablero permite el monitoreo, control y alineación a la estrategia, como la corrección de actitudes o actividades que no están identificadas como claves de acuerdo a los lineamientos señalados desde la dirección.

Como todo trabajo de investigación, tuvo algunas limitaciones. Una de ellas sin dudas fue el tiempo para realizar el trabajo, ya que, si se contaba con más tiempo, se podría haber llegado a implementar los tableros y analizar su viabilidad. Otra de ellas fue poca claridad de los directivos en cuanto a la estrategia formal de la empresa, lo cual dificultó la definición de los factores clave y por ende, los KPIs correspondientes. A pesar de estas limitaciones, podemos concluir que se alcanzaron los objetivos planteados al inicio de la investigación. Por último, los próximos pasos a seguir son: presentar el trabajo a la empresa, implementación de tableros, análisis de los mismos en la práctica y realización de modificaciones necesarias.

Bibliografía

- Anthony R. y Govindarajan V. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw Hill.
- Ballvé, A. (2008). *Tablero de control. Información para crear valor*. Emecé.
- Charles T., Srinikant M. y Madhav V. Rajan. (2012). *Contabilidad de Costos*. PEARSON.
- Gómez Bravo L., Rodríguez Sánchez F. y Garmendia Suárez I. (2011). *Indicadores de Gestión en la Empresa. Qué Medir y Cómo Utilizarlos*. FIM Productividad.
- Hansen R. y Mowen M. (2007). *Administración de Costos, Contabilidad y Control*. CENGAGE Learning.



-
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
 - Pérez Carballo Veiga J. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. ESIC
 - Robert S. Kaplan y David P. Norton. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
 - Simons R. (1998). *Palancas de Control*. TEMAS Grupo Editorial



APÉNDICE

Ficha de observación

- 1) Fecha:
- 2) Lugar:
- 3) Papel observador: participación activa
- 4) ¿Dónde está ubicado “MS distribuciones”?
- 5) Ambiente físico: Ubicación de la oficina, distribución y ambientación.
- 6) Operatoria diaria de la empresa:
 - ¿Cómo ejecutan sus actividades durante la jornada laboral?
 - ¿Cuál es el ambiente laboral que se observa?
 - ¿Utilizan mecanismos de control en las operaciones?
 - A la hora de tomar decisiones, ¿Qué se tiene en cuenta? ¿Se recurre a alguna fuente, indicador, etc?
 - Complicaciones del día a día que se observen.
 - Actividades individuales y colectivas

Entrevista al gerente administrativo - comercial:

Información de la empresa:

- 1) ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? ¿Cuál es su propósito?
- 2) ¿Cómo ves a la empresa en un futuro? ¿A dónde te gustaría llegar con la misma?
- 3) ¿Cuáles son los valores que predominan en la organización?
- 4) ¿En qué aspectos falla? ¿Cuáles son sus debilidades?
- 5) Cuéntenos qué piensa sobre sus competidores o nuevos ingresantes al rubro, relación con sus proveedores, poder de negociación, y si cree que existe algún tipo de servicio sustituto que pueda llegar a ser una amenaza para usted.
- 6) ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Quiénes participan?
- 7) ¿Existe una delimitación en las funciones de cada puesto? ¿Se dispone de un manual de funciones?
- 8) Gracias a la observación se sabe que la empresa cuenta con un sistema de gestión actualmente, ¿Cuál es el uso que se le da al mismo? ¿considera que existe un aprovechamiento del mismo?
- 9) ¿Se cuenta con un sistema de incentivos? De ser así, ¿Cómo se determinan y para qué puestos?



- 10) ¿Cuál es la percepción que tienes sobre la motivación de los colaboradores?
- 11) ¿Qué grado de involucramiento se observa? ¿Cómo es la relación entre los empleados y sus superiores?
- 12) ¿Se utilizan mecanismos de control en las distintas áreas?

Objetivos y estrategia:

- 1) ¿Cómo se fijan los objetivos empresariales? ¿Se establece un plan de acción para lograrlos?
- 2) ¿Cómo se comunican estos objetivos a los colaboradores?
- 3) ¿Dichos objetivos, están alineados con la estrategia de la misma?
- 4) ¿Realizan reuniones periódicas con los colaboradores para evaluar el avance de las metas empresariales? ¿Con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿Qué otros temas se tratan?
- 5) Cuando se presenta un problema, ¿Se busca identificar la causa raíz o únicamente se busca resolver el problema que se presentó?
- 6) ¿Existe algún tipo de cliente o rubro con el que voluntariamente se decida no comercializar?
- 7) ¿Cuáles piensa que son los aspectos más importantes, que no pueden descuidarse o son fundamentales para el logro de las metas de la empresa? ¿Se los suele medir o evaluar? ¿Con qué frecuencia?
- 8) ¿Qué indicadores se utilizan actualmente? Rentabilidad, logística, etc.
- 9) ¿Suelen trabajar con presupuestos? ¿Cuál es el tiempo que se tiene en cuenta para estimarlo?
- 10) ¿En que podría mejorar la empresa? ¿Qué información crees que hace falta para la toma de decisiones?