



TABLEROS DE COMANDO OPERATIVOS GRUPO SAN AGUSTIN

MADE LAHITTE MARIANO JAVIER
Marianomade98@gmail.com

RESUMEN

San Agustín Servicios Sociales SRL, empresa funeraria ubicada en Yerba Buena se encuentra en un momento inédito ocasionado por el covid-19, donde la incertidumbre se transforma en uno de los factores que predominan en el entorno.

Ante la necesidad de seguridad o certeza en las operaciones de la compañía, se realiza el presente trabajo de campo, que tiene como finalidad el desarrollo y propuesta de incorporar una serie de tableros de comandos operativos, con miras a llevar un seguimiento cercano de aquellas variables claves del éxito, es decir, las que van a garantizar que la compañía pueda mantenerse en el tiempo y prosperar ante el contexto desafiante que asecha constantemente.

Para ello es necesario llevar adelante un enfoque mixto de investigación, con un diseño DEXPLOS, es decir, inicialmente abocarse a factores cualitativos, mediante reuniones de discusión para entender el sector funerario y la realidad actual de la compañía. En base a esto identificar los factores claves para el éxito, para luego abocarse a una segunda fase cuantitativa en la cual se analizará el desempeño actual de la compañía, se presupuestará pensando en el futuro y marcará objetivos a seguir para aquellas variables relevantes.

Este proceso culmina estableciendo indicadores que se actualizan de forma periódica, ya sea de manera diaria, semanal o mensual y que se encuentran incluidos en el tablero de comando, el cual presenta las variaciones reales vs las presupuestadas permitiendo un mejor control y seguimiento del rendimiento a nivel organizacional, alineando de esta manera la visión de la compañía y dando como fin información para poder tomar mejores decisiones basados en planes concretos de acción.

Palabras Clave: Cementerio – Incertidumbre – Factores claves del éxito
– Indicadores – Tableros de control



Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
3. OBJETIVOS	4
3.1 Objetivo general.....	4
3.2 Objetivo específico	4
4. MARCO TEORICO	5
5. MARCO METODOLOGICO	6
5. DESARROLLO.....	6
5.1 FASE CUALITATIVA.....	7
5.2 FASE CUANTITATIVA.....	8
6. ANALISIS POR PRODUCTO	9
6.1. MANTENIMIENTO DE PARCELAS.....	10
6.2. INHUMACION.....	11
6.3. SERVICIOS DE SEPELIO	11
7. RESULTADOS PARCIALES – T.D.C	12
7.1 TABLERO DE VENTAS	12
7.2 TABLERO DE CLIENTES	14

1. INTRODUCCIÓN

Grupo San Agustín está constituido por una serie de sociedades, como Certeza SRL, Previsor SRL, siendo las que se destacan Construcciones SRL, sociedad que nuclea a todo el plantel que se encarga del trabajo que se realiza en el predio del cementerio, como ser las actividades de Inhumación, Exhumación, acondicionamiento de las instalaciones, entre otros. El grupo también administra Parque Bella Vista SRL, cementerio parque ubicado en dicha localidad.

Por último, San Agustín Servicio Sociales SRL(S.A.S.S), mejor conocido como Parque San Agustín, el mismo es un cementerio fundado en 1979 encuentra ubicado en la ladera del cerro San Javier, rodeado de naturaleza y un paisaje imponente, cuenta con una capilla, cascadas y fuentes de agua, acorde al contexto natural que identifica al parque. Dichas características son una gran ventaja competitiva para la compañía, ya que gracias a su ubicación y su contexto trasmite tranquilidad y armonía para homenajear a los seres



queridos. La misma le permitió posicionarse como uno de los cementerios más prestigiosos y diferenciados de la provincia.

SASS, sociedad sobre la cual se llevará adelante el presente trabajo, abarca casi la totalidad de las operaciones realizadas por el grupo, la misma se encarga de brindar todos los servicios fúnebres realizados en las instalaciones de Yerba Buena, como ser servicios de sala, inhumaciones, cremaciones, mantenimiento de parcelas, entre otros.

La gran diversidad de servicios provistos por SASS requiere un correcto seguimiento del desempeño de los mismos, identificando cuáles son los más valiosos para la compañía, por lo cual disponer de una serie de tableros de control en las área funcional más relevantes de la compañía se torna una parte necesaria para el correcto funcionamiento. Antes de continuar es necesario definir de manera sencilla esta herramienta, un T.D.C presenta un conjunto de indicadores en el cual se configura información cuyo propósito y utilidad básica es poder diagnosticar una situación y realizar un seguimiento permanente, con la finalidad de presentar la realidad actual de la empresa, en qué estado se encuentra el negocio y por ende, qué resultados va alcanzando.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La importancia de una buena gestión a nivel empresarial se torna requisito indispensable en la actualidad, donde la profesionalización cada vez se vuelve algo más común en las organizaciones con fines de lucro. Aquellas empresas que no logran adaptarse correctamente al entorno cambiante terminan quedando relegadas, esto hablando de cualquier rubro.

Particularmente al ingresar en la empresa sucedió una situación inédita, la pandemia ocasionada por el Coronavirus fue un hecho que marco un antes y un después en la realidad de todas las organizaciones. Las mismas fueron digitalizándose, migrando de manera drástica a nuevos métodos de trabajo, nuevas formas de comunicación, de gestión, pero también así sufriendo modificaciones abruptas en cuanto al comportamiento de sus clientes.

Al momento de plantear el presente trabajo de campo surgieron las siguientes **preguntas de investigación**;

- ¿En qué sentido afecta a la organización este contexto?
- ¿Cuánto se modifica el comportamiento de los clientes a causa del covid-19?
- ¿Qué métodos de control y seguimiento posee actualmente la empresa?
- ¿Cómo trabaja el personal con respecto a métodos de medición?
- ¿Cómo sería posible la implementación de nuevas técnicas de medición en la compañía?



- ¿Cuáles son los verdaderos FCE que impulsan el rendimiento de la empresa?

Realizar estas preguntas de investigación, principalmente llevo a dilapidar una idea que tenía en mente al inicio de la pandemia. Era común pensar que la pandemia para un rubro fúnebre lo único que podía generar era un aumento en la demanda de los servicios que este ofrece, por causas obvias. Si bien esto fue así con respecto a algunos tipos de servicios como ser inhumación y cremaciones, no fue así con otros servicios, como ser los de sala, es decir, los servicios de velorio.

Esto se dio así ya que las reglas del juego cambiaban constantemente, había que estar atento a las disposiciones que brindaba el Comité Operativo de Emergencias (COE), por lo que una semana las mismas se prohibían, otra semana se habilitaban, luego se limitaba en cuanto al número de personas asistentes, y así sucesivamente los escenarios iban cambiando.

Este contexto actual llevo a identificar una oportunidad en lugar de un problema, es decir, indagar sobre si en la empresa se llevaba un seguimiento de aquellas variables que garanticen el éxito de la misma, para encontrar certeza entre la incertidumbre que rondaba en el entorno. La información es poder, por lo cual se volvía indispensable la realización de tableros de comandos específicos, abocados a las áreas claves de la compañía, los cuales indiquen como avanza la organización y como se adapta a las situaciones del ambiente. Todo ello de manera positivista, basado en datos reales y objetivos, no en simples percepciones. Porque como indica Kaplan y Norton, “Lo que no se mide, no se puede gestionar. Y lo que no se puede gestionar, no se puede mejorar”.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Desarrollar y proponer tableros de control operativos para las áreas funcionales claves de la compañía, vinculando y coordinando la información que fluye en los procesos y el sistema de gestión con kits de indicadores, logrando un correcto seguimiento de las variables críticas de desempeño.

3.2 Objetivo específico

- Detectar los aspectos claves de la empresa que requieran una intervención directa.
- Diagramar indicadores específicos que permitan llevar un correcto seguimiento de los factores claves del éxito.
- Proponer modelos para visualizar correctamente los datos, y planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos.



4. MARCO TEORICO

Dentro del marco teórico se encuentran las “Palancas de Control” de Robert Simons, quien desarrolló, en el año 1995, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones.

- 1) Sistemas de creencias.
- 2) Sistemas de límites.
- 3) Sistemas de control interactivo.
- 4) Sistemas de diagnóstico de control.

El presente trabajo fundamentalmente se enfocará en la palanca de diagnóstico de control, aquella que se encarga de medir el desempeño de la organización en base a los factores claves del éxito de la compañía, desde un paradigma positivista, estableciendo estándares de comparación y acciones correctivas. Mediante la utilización de diversas herramientas como presupuestar y analizar variaciones, tableros de control, indicadores KPI, entre otros.

Será muy importante todo lo relativo a indicadores de gestión o KPI, utilizando diversas fuentes de bibliografía. Entre ellos autores como Perez y Carballo Veiga, los cuales presentan a manera de descripción una serie de conceptos relevantes;

Tablero de comando: El tablero de comando es un conjunto de indicadores claves de desempeño, cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa. Es un modelo de control reactivo con un fuerte énfasis en indicadores financieros y operativos. Existen tres tipos de tableros en función del nivel organizacional donde se aplique: operativo, táctico o estratégico.

KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del rendimiento de un proceso. El valor del indicador mayormente se expresa en valores porcentuales. Existen KPI para diversas áreas de una empresa. Los indicadores claves de desempeño son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos; reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.



Factores claves del éxito: Los factores claves del éxito son aquellos particulares de cada empresa, que en base a su estrategia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen.

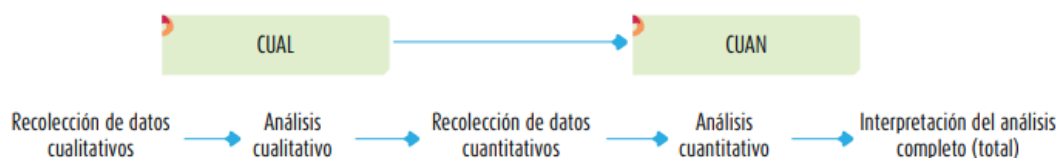
5. MARCO METODOLOGICO

Para llevar a cabo el presente plan de trabajo, se utilizará como guía la bibliografía correspondiente al autor Hernandez Sampieri, quien, en su libro “Metodología de la Investigación” menciona y explica los diferentes enfoques y diseños a la hora de realizar una investigación de carácter científico.

El presente trabajo a realizar posee un enfoque mixto, ya que a lo largo del mismo se tendrá en cuenta factores cualitativos como cuantitativos. El diseño de ejecución es de tipo secuencial, mejor conocido como DEXPLoS - Diseño exploratorio secuencial.

Ya que lo que se busca en la primera etapa es comprender e interpretar el fenómeno de estudio, lo que implicará una fase cualitativa con un diseño de investigación acción, se utilizarán una serie de técnicas, como ser entrevistas con expertos, grupos de discusión, reuniones de seguimiento con tutores, entre otras. Para posteriormente en la segunda etapa del proceso enfocarse en recolectar y analizar datos cuantitativos mediante un diseño de tipo no experimental de corte longitudinal. A este diseño Chen (2006) denomina evaluaciones guiadas por teoría, a través de la teoría conocida como “Cambio de estrategia”, donde primero se aplican métodos cualitativos para “iluminar” y producir teoría fundamentada y luego utilizar métodos cuantitativos para “aquelatarla”.

La misma es de carácter “derivativa”. En esta modalidad la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos. El foco esencial del diseño es efectuar una exploración inicial del planteamiento. El DEXPLoS es utilizado cuando se necesita desarrollar un instrumento estandarizado por que las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas, como sucede en la actualidad en el grupo San Agustín.



5. DESARROLLO



Con miras al cumplimiento del objetivo general del trabajo inicialmente se llevó a cabo diversas reuniones de discusión con el gerente general de la compañía, donde se indicó las cuestiones claves a tener en cuenta al momento de la construcción de un tablero de control.

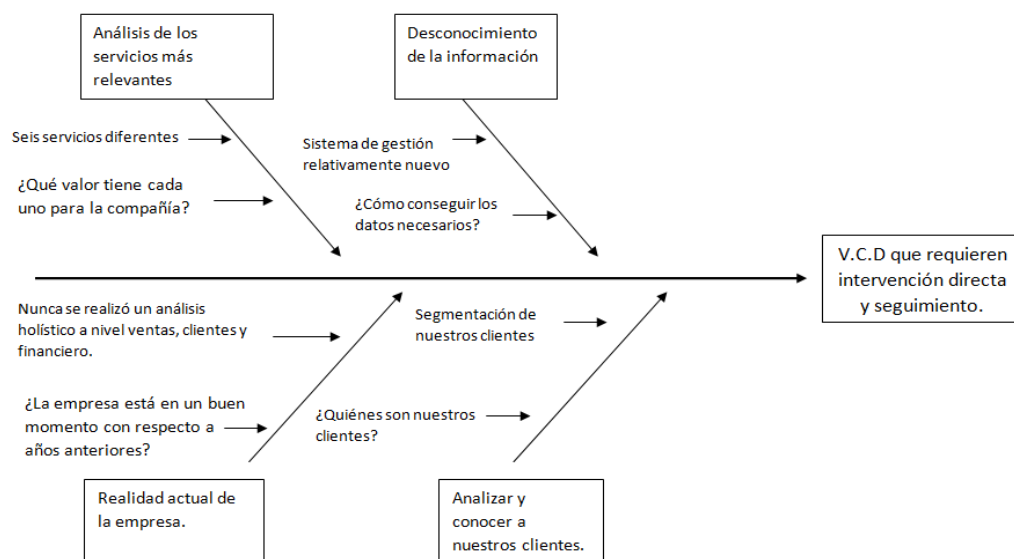
Posteriormente, se fueron abarcando diversos tópicos de discusión que al gerente le suscitaban cierta preocupación, las mismas sirvieron para comprender mejor la realidad actual de la empresa y de a poco ir aproximándose a aquellos parámetros a medir que se consideran esenciales para un correcto rendimiento y evolución de la compañía.

5.1 FASE CUALITATIVA

Diagrama de Ishikawa – Reunión de discusión

Para comprender mejor el problema a analizar, se realizó un diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa-efecto o diagrama de espina de pescado. Se trata de una herramienta para el análisis de los problemas que básicamente representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Inicialmente se parte del efecto o del problema detectado, y consiste en averiguar las causas que lo generan y los factores que influyen sobre esta característica. En este caso las causas serán las entradas del proceso, y el problema será la salida del mismo.

Es por ello que el diagrama de Ishikawa se construye de derecha a izquierda, representando la parte de la cabeza del pescado como el problema. En la parte izquierda, una línea horizontal, que representa la columna o vértebras, desde la que salen las espinas principales del pescado, y que representan las distintas categorías en las que se agruparán las causas potenciales que dan origen al problema.





En primer lugar lo que se buscaba era determinar cómo aproximarse a las variables críticas de desempeño de la compañía que requerían intervención directa y un correcto seguimiento. Para ello, surgieron diferentes puntos de discusión entre los que se destaca el desconocimiento existente de cuáles eran los servicios más relevantes de la compañía, si bien existía conocimiento de que el producto “Mantenimiento de parcelas” era el producto estrella, no habían datos concretos ni certezas sobre ellos, simplemente cierta intuición y conocimiento en base a los años de experiencias en el rubro.

Por otra parte, tema no menor, la existencia de un sistema de gestión medianamente nuevo del cual se desconocía cómo conseguir la información requerida, debido a sus múltiples “módulos” de gestión, por lo cual la necesidad de entender cómo funcionaba el mismo, qué datos podría entregar y en qué estructura, se transformo en uno de los puntos importantes a la hora de planear ciertas ideas de índices y objetivos.

Cierta inquietud le generaba el no tener precisión acerca de la realidad actual de la empresa, uno de los objetivos planteados por el gerente en la reunión era el entender en qué situación se encontraba la empresa, algunas preguntas que él trasmitía era, ¿Estamos mejor que años anteriores? ¿Nuestras ventas vienen en aumento o disminuyendo?, y sobre todo la necesidad de realizar un análisis holístico, es decir, a nivel organizacional en el cual se pueda ver la evolución no solo de un mes con respecto a otro, sino de un año con respecto a otros, por lo cual la idea fue tomando su rumbo hacia ese sector.

Así también se disparó la idea de comenzar a estudiar la realidad de los clientes de la compañía, es decir, de alguna manera buscar la forma de segmentarlos o clasificarlos en base a algunas características para poder tomar acciones puntuales con respecto a cada grupo. De esta manera luego de llevar adelante varias reuniones de discusión se comenzó a construir una idea general a realizar, lo que sucedió, es que los datos recolectados en primera etapa se proyectaban a un análisis cuantitativo mediante el conocimiento y estudio de los datos, lo cual se detalla a continuación;

5.2 FASE CUANTITATIVA

Con la finalidad de abarcar el primer tópico de discusión, es decir, la relevancia que cada producto tenía para la organización, se hizo un estudio acerca de la totalidad de artículos vendidos por la compañía con respecto al mes de Octubre.

El grilla de artículos vendidos tenía un número superior a 3.000 operaciones, por lo cual para un correcto análisis se procedió a establecer una clasificación de “servicios” generales, abarcando la totalidad en siete segmentos, ellos son;

1. Mantenimiento de parcelas
2. Servicios de sala/sepelio



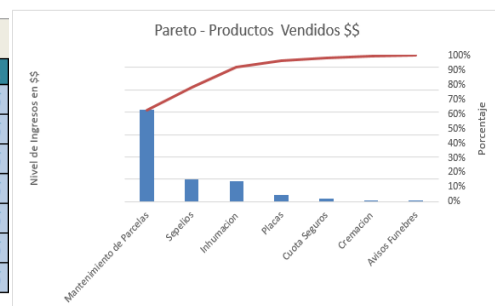
VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

3. Inhumación
4. Placas/Acondicionamiento de parcelas
5. Cuotas seguros de sepelios
6. Cremación.
7. Avisos fúnebres:

Una vez realizado la segmentación por productos se procedió a un análisis mediante la utilización de la herramienta Excel, acerca de cuáles eran los productos que explicaban la totalidad de los ingresos de la compañía, el mismo se realizó en unidad monetaria, datos que no se publican para mantener el secreto profesional.

Lo que se indica es el porcentaje que cada producto tiene sobre el total de los ingresos y se detalla a continuación.

Análisis de Ingresos por producto en \$\$		
PRODUCTO	% GRAL	% FRECUENCIA
Mantenimiento de Parcelas	63%	63%
Sepelios	16%	78%
Inhumacion	14%	92%
Placas	5%	97%
Cuota Seguros	2%	99%
Cremacion	1%	100%
Avisos Funebres	0%	100%
TOTAL DE VENTAS MENSUALES	100%	



De esta manera, se cumplía la intuición y el conocimiento que expresaba en la reunión de discusión el gerente general, pero ahora de manera objetiva y positivista, basada en datos reales y concretos. Así también se daba lo que se conoce como "Principio de Pareto", también conocido como la regla del 80-20 y ley de los pocos vitales, describe el fenómeno estadístico por el que en cualquier población que contribuye a un efecto común, es una proporción pequeña la que contribuye a la mayor parte del efecto. De esta manera como se expresa en el siguiente gráfico, se puede observar como el producto "mantenimiento de parcelas" explica el 63% del total de los ingresos que recibe la compañía, "servicios de sala" explica el 16% e inhumación el 14%. Por lo cual se llegó a la siguiente conclusión:

Tres productos representan el 92% del total de los ingresos. De esta manera se logra identificar aquellos productos a nivel ingresos que representan ser críticos para el éxito de la organización.

6. ANALISIS POR PRODUCTO

Los siguientes análisis se realizarán todos en unidades vendidas, para evitar la distorsión de los datos lo que sucedería si los mismos se analizaran en unidades monetarias ya que la inflación sería un tema a tener en consideración.



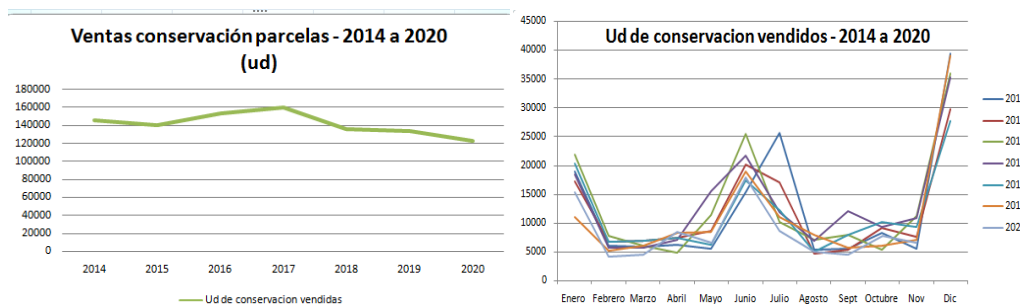
6.1. MANTENIMIENTO DE PARCELAS

Se realizó un análisis completo acerca de cada producto para abocarse al segundo tópico de discusión, es decir, a una de las inquietudes del gerente general acerca de cuál era la realidad de la organización.

Posterior a largas charlas con el analista en sistemas de la compañía, capacitado de manera progresiva sobre el uso de Jake Mate, se comenzó a recabar datos acerca de las ventas mensuales en unidades de los últimos seis años sobre el producto estrella Mantenimiento de parcelas. Los cuales fueron plasmados en la siguiente tabla de resultados.

PRODUCTO 1 - CONSERVACION DE PARCELAS - SASS 2014 A 2020 (UD)													
Año / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic	TOT ANUAL
2014	18811	5937	5722	6037	5438	15157	25515	5249	5474	8241	5501	39305	146387
2015	17302	6644	6850	7397	8615	20201	16982	4649	5270	9047	7649	29816	140422
2016	21783	7642	5870	4738	11365	25442	10051	6912	7756	5296	11029	35930	153814
2017	18430	5690	5762	6990	15471	21651	11957	6898	12044	9342	10793	35312	160340
2018	20291	6584	6851	7323	6140	17290	12119	4910	7761	10105	9162	27661	136197
2019	10916	5157	5967	8195	8367	18909	10971	7826	5629	5993	7093	38954	133977
2020	15188	4097	4474	8360	6441	17843	8649	4943	4390	7767	6492	34496	123140
V. 2019 vs 2020	4272	-1060	-1493	165	-1926	-1066	-2322	-2883	-1239	1774	-601	-4458	-10837

Mediante una línea de tiempo, se pudieron identificar las siguientes cuestiones



- En cuanto a su producto estrella San Agustín viene en declive desde el 2017, siendo el 2020 el peor año de los últimos seis en cuanto a ventas unitarias.
- Comparando 2020 vs 2019, hubo una disminución del 10% en ventas totales. Esto se debe principalmente por la recesión que existe actualmente en el país, ya que es un producto que se vincula fuertemente con la realidad económica.
- Por otra parte dato no menor, se observa claramente los picos existentes durante el año en los meses de Junio y Diciembre, esto se debe a planes de promoción que se realiza a nivel empresarial para dichos meses. Medida muy importante para poder presupuestar de manera correcta las unidades a vender por mes en el año 2021.

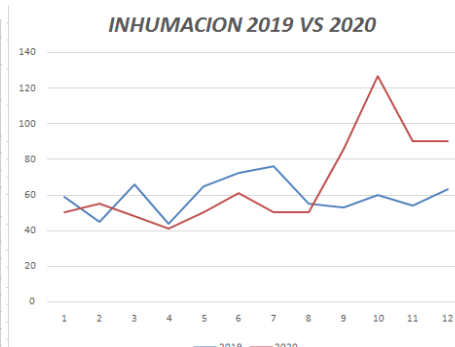
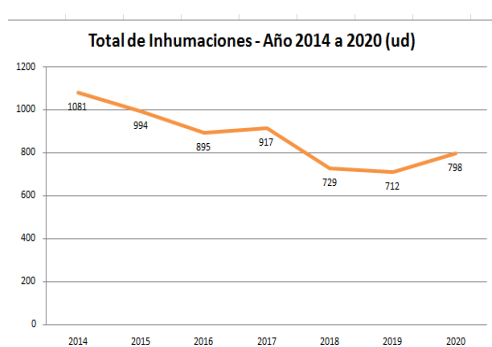


6.2. INHUMACION

Siguiendo con la misma lógica se realizó un análisis de los últimos seis años de venta acerca del tercer producto más relevante, Inhumaciones.

PRODUCTO 2 - INHUMACIONES - SASS 2014 A 2020 (UD)													
Año / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot ANUAL
2014	103	86	84	80	90	96	100	89	81	95	97	80	1081
2015	88	76	80	92	90	77	86	110	76	87	61	71	994
2016	69	51	63	64	89	91	84	80	87	73	67	77	895
2017	66	61	70	67	81	73	107	87	73	82	67	83	917
2018	74	65	61	44	36	17	49	103	76	74	65	65	729
2019	59	45	66	44	65	72	76	55	53	60	54	63	712
2020	50	55	48	41	50	61	50	50	86	127	90	90	798
V. 2019 vs 2020	-9	10	-18	-3	-15	-11	-26	-5	33	67	36	27	86

Trazando la línea del tiempo se logra observar una serie de acontecimientos



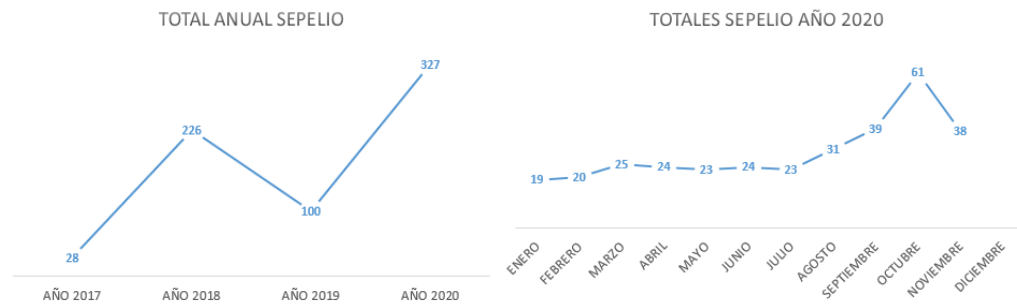
- 2020 fue el mejor año desde 2017, hubo una pequeña mejoría pero todavía demasiado lejos de los números que se conseguían antes de esa fecha.
- Analizando el gráfico 2019 vs 2020, se puede observar que este aumento se dio por el pico ocasionado por el coronavirus. Lo que significa que los valores obtenidos en el presente año se deben gracias a este hecho extraordinario producido más precisamente en el mes de octubre, donde se dio la cifra histórica de 127 inhumaciones en un mismo mes. Hecho que de no haber existido hubiese dejado un 2020 en pleno declive cómo sucedió con el producto número uno.
- Analizando las variaciones de un año con respecto a otro, se logra observar que el 2020 implicó un aumento del 12% con respecto al 2019 para el grupo San Agustín.

6.3. SERVICIOS DE SEPELIO

En cuando al último servicio de la triada, hablamos de los servicios de sepelio, existe un panorama positivo comparado con años anteriores. Si bien, los servicios de sepelios implican un producto relativamente nuevo para la empresa, existe una tendencia a crecer a medida que pasan los años.



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



- 2020 fue el mejor año desde que existe dicho servicio, existiendo un aumento del 227% es decir, el total de servicios sufrió un aumento de más del doble.
- Analizando la tendencia mensual se puede observar que los servicios antes de la pandemia presentaban una tendencia que oscilaba entre los 19 y los 25 casos, manteniéndose un promedio bastante regular de servicios, lo cual de igual manera significaba un gran año en cuanto a ventas de dicho producto.
- A causa del pico que ocasionó el covid-19, la totalidad de servicios se vió ampliamente elevada, si bien como se observa el total de Inhumaciones en octubre fue de 127, el total de servicios de sepelio fue de 61, menos de la mitad. Esto se explica por las disposiciones que brindaba el COE, donde durante gran parte del mes, el presente servicio se encontraba prohibido de realizar.
- Entendiendo así que el servicio de sepelio forma un pilar muy importante por los ingresos que implica para la compañía.

7. RESULTADOS PARCIALES – T.D.C

Luego de haber estudiado la evolución de los productos más relevantes de la compañía, junto con el gerente general se comenzó a diagramar los objetivos a alcanzar para los próximos periodos. De esta manera se dio la mezcla mixta, es decir, aquella que ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de resultados cualitativos y cuantitativos.

Por lo cual se construyó el siguiente tablero de ventas, en el cual se incluye el control y seguimiento de los tres productos más relevantes, explicados en unidades.

7.1 TABLERO DE VENTAS

Mantenimiento de parcelas.

De acuerdo a los datos analizados a lo largo de los últimos años, se realizó una proyección de ventas para el año 2021. La misma se hizo de manera subjetiva en base a los conocimientos del gerente general sobre el rubro. El mismo aspira a recuperar el terreno perdido a lo largo del año 2020,



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

por lo cual cree que en el año 2021 habrá un aumento del 10% con respecto al año en curso.

La proyección queda expresada de la siguiente manera.

PROYECCION VENTAS CONSERVACION DE PARCELAS 2021 (UD)													
Año / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	TOT ANUAL
2021(10% + AL 2020)	16707	4507	4921	9196	7085	19627	9514	5437	4829	8544	7141	37946	135454

Si bien el presente informe abarca la parcialidad del trabajo de campo, se aspira a realizar una proyección de manera totalmente objetiva en base a técnicas cuantitativas validadas, ya que resulta conveniente proceder a una evaluación sistematizada de los indicadores surgidos del presupuesto integrado y sus comparaciones con sus similares históricos y los objetivos propuestos.

A efectos de presentar el avance realizado se establece la estructura del siguiente tablero de comando.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Ud vendidas Manten. Parcelas	% Real vs Presupuestado	Mensual	10 % o + de lo presup	Entre 10% + de lo presup y 0	Menor de lo presup

Indicador: Unidades vendidas mantenimiento de parcelas. En base a las unidades presupuesto de ventas se crea el siguiente indicador.

Volumen de venta mensual presupuestada vs Volumen de venta mensual real.

Donde existen tres escenarios, que se miden contra lo presupuestado.

- Escenario Optimo; Si las ventas reales superan en más de 10% lo presupuestado
- Escenario Medio; Si las ventas reales se encuentran entre lo presupuestado y un 10%.
- Escenario Negativo; Si no se alcanza lo presupuestado.

En la etapa del control presupuestario deberían compararse los indicadores de los datos reales con el presupuesto.

Inhumaciones.

Dada la misma lógica anterior se procede a explicitar el indicador correspondiente al producto inhumaciones. Vale la pena aclarar nuevamente que se aspira a realizar una proyección de manera totalmente objetiva en base a técnicas cuantitativas validadas.

PROYECCION INHUMACIONES 2021 (UD)													
Año / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot ANUAL
2021(10% + AL 2020)	55	61	53	45	55	67	55	55	95	140	99	99	878

A efectos de presentar el avance realizado se establece la estructura del siguiente tablero de comando.



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

Indicador	Descripción	Frecuencia	Alarma		
Inhumaciones (ud)	Ud Real vs Presup	Semanal / Mensual	25 % o + de lo presup	Entre 25%+ de lo presup y 0%	Menor de lo presup

Servicio de Sepelios.

Siguiendo con la misma lógica analizada con anterioridad se planteo el siguiente indicador;

PROYECCION SEPELIOS 2021 (UD)													
Año / Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot ANUAL
2021(10% + AL 2020)	21	22	28	26	25	26	25	34	43	67	42	39	398

Indicador	Descripción	Frecuencia	Alarma		
Servicios Sepelio (ud)	% Real vs Presupuesta	Mensual	20 % o + de lo presup	Entre 20%+ de lo presup y 0	Menor de lo presup

7.2 TABLERO DE CLIENTES

Con el objetivo de segmentar la categoría de clientes, un tópico de discusión en la reunión inicial con el gerente general, se procedió categorizar a los clientes del producto uno, es decir, los titulares que realizan el mantenimiento de las parcelas en base a las siguientes categorías.

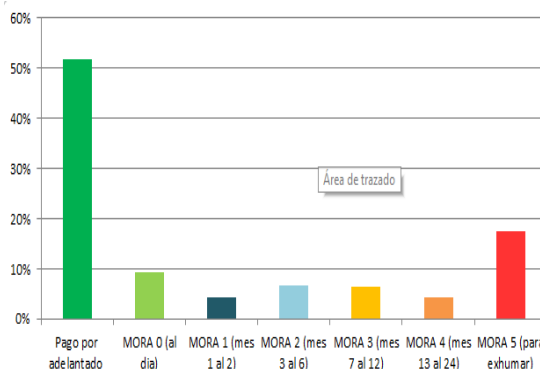
- Pago por adelantado= Aquellos clientes que abonaron la manutención de manera anticipada, es decir, aquellos que abonaron desde el mes en curso en adelante.
- Mora 0= Se considera clientes Mora 0 aquellos que deben abonar el mes en curso, es decir, que llevan el pago al día sin tener deudas pendientes.
- Mora 1= Aquellos clientes que adeudan entre 1 y 2 meses.
- Mora 2= Aquellos clientes que adeudan entre 3 y 6 meses.
- Mora 3= Aquellos clientes que adeudan entre 7 y 12 meses.
- Mora 4= Aquellos clientes que adeudan entre 13 y 24 meses.
- Mora 5, Para exhumar= Aquellos clientes que se consideran deudores incobrables, es decir, que adeudan más de 24 meses. Cuando los clientes entran en esta categoría se inician acciones legales para poder volverá poner en venta la parcela adeudada, por medio de un proceso conocido como "exhumación", es decir, quitar de la tierra los restos que se encuentren dentro para arrojarlos a la fosa común.



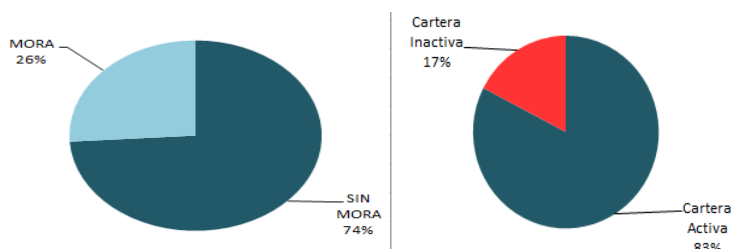
VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Conservacion Parcelas - Mora Clientes

TIPO DE MORA	% CART TOTAL	% GRAL
Pago por adelantado	52%	74%
MORA 0 (al día)	9%	
MORA 1 (mes 1 al 2)	4%	26%
MORA 2 (mes 3 al 6)	7%	
MORA 3 (mes 7 al 12)	6%	
MORA 4 (mes 13 al 24)	4%	
CARTERA ACTIVA	83%	100%
MORA 5 (para exhumar)	17%	
CARTERA TOTAL	100%	



La finalidad de separar en diversas categorías a los clientes es para poder realizar acciones puntuales contra cada segmento, las cuales se detallan en la sección planes de acción.



Analizando el siguiente cuadro se dispararon una serie de objetivos para estos indicadores claves, que de cumplirse aseguraran el éxito en el producto estrella de la compañía.

Indicador	Descripción	Frecuencia	Alarma		
			Mora < 20%	20% < Mora < 25%	Mora > 25%
Clasificación Mora Clientes	% De Mora cartera activa de clientes	Mensual	Mora < 20%	20% < Mora < 25%	Mora > 25%
% Cartera activa	% Cart Activa vs %Cart Inactiva	Mensual	Cartera Act > 90%	85% < Cartera Act < 90%	Cartera Act < 85%

Indicador: %De mora en cartera activa de clientes.

Donde el seguimiento se realizara de manera mensual. Existiendo tres escenarios, que se miden contra los objetivos planteados

- Escenario Optimo; Si la mora es inferior al 20% total de la cartera activa.
- Escenario Medio; Si la mora se encuentra entre un 20% y un 25% total de la cartera activa.
- Escenario Negativo; Si la mora es superior al 25% total de la cartera activa.

Indicador: %De cartera activa vs % De cartera Inactiva. En base al porcentaje de la cartera total de clientes. Al ser un indicador totalmente nuevo no es posible presupuestar. La explicación lleva la misma lógica que el expresado anteriormente.

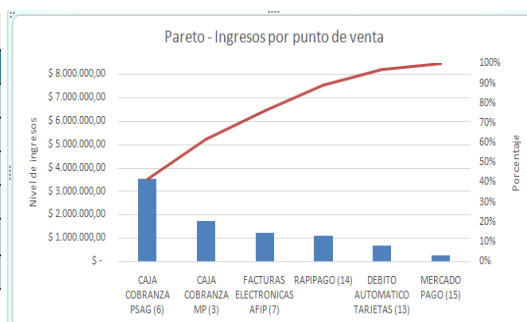


VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Posteriormente a este estudio, se procedió a analizar la forma en que ellos pagan, con el objetivo de simplificar las vías para que el proceso de realizar un pago no sea algo laborioso o incomodo para ellos.

El análisis realizado debeló que los mismos pagan de manera presencial, por lo cual eso requiere doble esfuerzos para ellos, ya que existen vías para que los mismos lo realicen electrónicamente desde su celular o computadora. Por lo cual, se busca otorgar una mejor experiencia para que en un mediano plazo ellos puedan hacerlo de manera cómoda desde donde estén y a la vez San Agustín disminuya sus costes de operaciones.

% Medios de pago en \$\$ - SASS		
PUNTOS DE VENTA	% GRAL	% FRECUENCIA
CAJA COBRANZA PSAG (6)	41%	41%
CAJA COBRANZA MP (3)	20%	62%
FACTURAS ELECTRONICAS AFIP (7)	14%	76%
RAPIPAGO (14)	13%	89%
DEBITO AUTOMATICO TARJETAS (13)	8%	97%
MERCADO PAGO (15)	3%	100%
TOTAL DE VENTAS MENSUALES	100%	

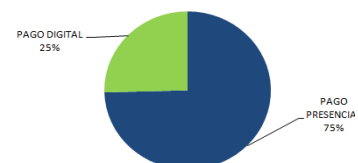


- El 75% del total de los ingresos proviene por medio de pago presencial (donde el 62% se realiza en las sucursales de la compañía y un 13% en rapipago), mientras que el 25% se realiza por medio digitales.

Quedan muchas acciones y mucho terreno por recorrer para intentar modificar los hábitos de los clientes del cementerio, pero es un objetivo que se plantea ya que este cambio de paradigma en la forma en la cual se paga termina siendo una relación ganar-ganar. Siguiendo con la misma lógica analizada con anterioridad se planteo el siguiente indicador;

Indicador	Descripción	Frecuencia	Alarma		
			Pago digital > 35%	30% < Pago digital < 35%	Pago digital < 30%
Pago digital	%Pago Presencial vs Pago Digital	Mensual			

% PAGO PRESENCIAL VS DIGITAL



8.1. PLANES DE ACCION TABLERO DE VENTA.

Con el objetivo de que los clientes abonen la manutención de las parcelas se realizan las siguientes estrategias:

- Clientes que realicen pago anual 2021 por adelantado: 30% sobre el precio de lista para cualquier medio de pago.



- Clientes que adeuden entre uno y seis meses se enviarán cartas en el mes de diciembre para que puedan regularizar su situación y aprovechar la promoción mencionada en el punto uno.
- Clientes que adeuden entre siete y veinticuatro meses se enviarán cartas documentadas intimando a que regularicen su situación, ofreciéndosele descuentos que rondan entre el 20% y el 35% según el caso.
- Clientes que se encuentren en proceso de exhumación, se enviará carta documento iniciando acciones judiciales para que regularicen su situación, ofreciéndosele descuentos del 50% y dependiendo el caso, planes de pago.

8.2. PLANES DE ACCION TABLERO DE CLIENTES.

Con el objetivo de fomentar que paguen a través de medios electrónicos se diagramaron las siguientes acciones:

- Implementación de nuevos procesos que faciliten el pago virtual, se modificó la utilización de correo electrónico por breves cuestionarios para validar la transacción realizada.
- Descuento para pagos electrónicos; Pagina web, transferencias y pagos Mis cuentas y Mercado Pago.
- El descuento se divide en dos partes: 30% para los clientes que abonen hasta 16/12/2020 y 20 % de descuento para los clientes que abonen a partir del 17/12/2020 hasta el 31/12/2020.-
- Pagos con tarjetas de créditos en 3 cuotas, 15% de descuento hasta el 16/12/2020 y 10% de descuento para los clientes que abonen a partir del 17/12/2020 hasta el 31/12/2020. Precio de lista para pagos en 6 y 12 cuotas sin interés

8.2. CONCLUSIONES PARCIALES.

- Como sucede en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, existen varios aspectos que no se encuentran establecidos formalmente por la organización, impidiendo el análisis y aprovechamiento de la información, la evaluación, el control y el crecimiento de la misma. Definir de forma precisa los FCE y los objetivos a alcanzar para la empresa es clave, ya que eso permitirá marcar la forma en que se cumplirán las metas propuestas, la manera que se aproximará al cliente y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro..
- Con la finalidad de conocer las características de los clientes de San Agustín, se propone la realización de una base de datos completa en base a factores demográficos, como ser edad de los titulares de parcela, dirección de los mismo, composición familiar, rango salarial, para lograr identificar los factores predominantes de los clientes que se encuentran



en Mora, de esta manera poder analizar posteriormente las características de los solicitantes de nuevas parcelas.

- Con miras a lograr la migración hacia los medios digitales se recomienda continuar implementando nuevo mecanismo de computación de pago para los clientes, como lo realizado con el Forms, para de esta manera hacer que la experiencia de pago sea totalmente satisfactoria y cuestión de minutos.
- En base a un análisis de mercado realizado (detallado en el anexo), se destaca la importancia que está adquiriendo las cremaciones en el rubro fúnebre, donde San Agustín brinda este servicio de manera terciarizada. Por lo cual, en base a datos se debe tomar en total consideración la posibilidad de constituir un cinerario propio para no quedar relegado en el mercado, ya que los datos demuestran que el mercado se dirige ampliamente hacia allí.
- Resulta considerable destacar la oportunidad que representan las pymes para los profesionales de la Licenciatura en Administración y viceversa. Estos últimos, adquieren un rol protagónico al contar con herramientas de gran ayuda para la gestión, dando apertura a la profesionalización de estas organizaciones. Se necesitan líderes competitivos, preparados y que tengan apertura para saber preparar el terreno para que los jóvenes profesionales puedan dar todo su potencial.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Pérez Carballo Veiga.J., (1990). *Control de gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Control de Gestión y tablero de comando – Alfredo Pérez Alfaro
- Indicadores de Gestión en la empresa – Luis Gómez Bravo
- Robert, N., Govindarajan, V., González López, S., Ruíz Díaz, C., Román Rangel, I., Dávila Martínez, F., Martín Rubio, R. (2008) *Sistemas de control de gestión* (12a ed. --.). Madrid. España.: Mc Graw Hill.

10. APENDICE

Implementación de Forms.



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

Pago conservación de parcelas - plan de cobertura San Agustín

Complete los siguientes datos para que se impute correctamente su pago.

* Obligatorio

1. Modo de pago *

Transferencia bancaria

Depósito en efectivo

Enviar

Página 1 de 9

Pago conservación de parcelas - plan de cobertura San Agustín

* Obligatorio

Transferencia bancaria

Por cada transferencia realizada, se debe llenar un formulario. Si ha realizado dos transferencias, debe llenar dos formularios con los datos de cada uno de los pagos realizados.

2. Con su transferencia, realizó el pago para conservar; *

Una parcela - plan de cobertura

Dos parcelas - planes de cobertura

Tres parcelas - planes de cobertura

4. Titular de la cuenta bancaria *

Apellido y nombre del titular de la cuenta con la que se realizó la transferencia

Escriba su respuesta

5. Número de parcela abonada o Titular del plan de cobertura de sepelio *

Parcela: xx-xxx-xx Plan de cobertura: "Seguro: ApellidoNombre"

Escriba su respuesta

6. Período de tiempo abonado *

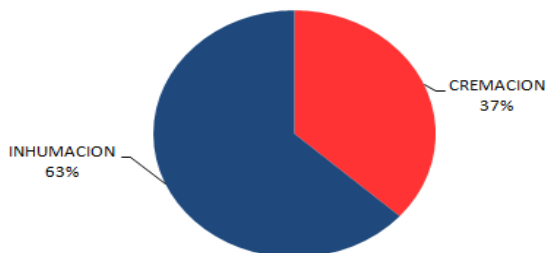
Indique las cuotas a cancelar

Escriba su respuesta

Análisis de mercado estimado en base a datos de la Funeraria Flores.

ANALISIS FLORES		
CREMACIONES	INHUMACIONES	TOTAL ANALIZADO
114	197	311
37%	63%	100%

Inhumacion vs Cremacion - Flores

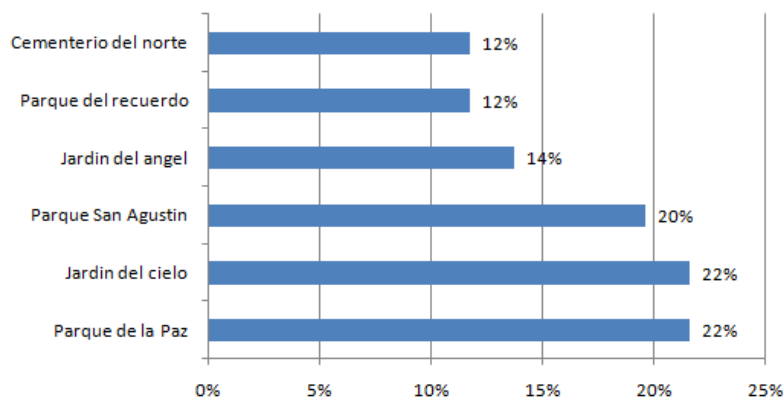


PARTICIPACION DE MERCADO - ANALISIS FLORES

EMPRESA	% GRAL
Parque de la Paz	22%
Jardin del cielo	22%
Parque San Agustín	20%
Jardin del angel	14%
Parque del recuerdo	12%
Cementerio del norte	12%
Total	100%



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



Made Lahitte, M. J. (2020). *Tableros de comandos operativos – Grupo San Agustin*. San Miguel de Tucumán – Argentina.