



# **“TRANSFORMANDO DATOS EN DECISIONES:**

DISEÑO DE DASHBOARD PARA  
LA GESTIÓN INTEGRAL DE  
NUESTRA INFANCIA”

AÑO 2025



**Rivera Galo Camila Paulina**

PAULIRIVERAGALO@GMAIL.COM

TUTOR: MEDINA GALVÁN MARCELO



## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Situación Problemática.....</b>	<b>4</b>
<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>Aplicación.....</b>	<b>11</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>33</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>36</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>37</b>



## Resumen

Nuestra Infancia, empresa familiar dedicada al comercio minorista de juguetes y artículos de primera infancia, enfrenta dificultades en su proceso de toma de decisiones debido a la dispersión y falta de estructuración de su información operativa y financiera. El presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un Tablero de Control que centralice y visualice indicadores clave de desempeño (KPIs), permitiendo a la gerencia acceder a información confiable, oportuna y accionable para profesionalizar su gestión.

La investigación adopta un enfoque mixto bajo un diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS). En la fase cualitativa se realizaron entrevistas y observación directa para identificar necesidades informativas, flujos de trabajo y limitaciones en el uso actual de los datos. En la fase cuantitativa se efectuó un análisis documental y estadístico de las bases transaccionales de ventas, inventario y productos, lo que permitió construir tres bases maestras depuradas como fundamento para el cálculo de KPIs relevantes.

Entre los principales resultados se encuentran la limpieza y reestructuración integral de los datos, la creación de KPIs de ventas, rentabilidad, inventario y desempeño del personal, y el diseño de un dashboard en Power BI que integra la información de las siete sucursales. La herramienta permite comparar el rendimiento comercial entre puntos de venta, evaluar la eficiencia del inventario y monitorear el aporte financiero por rubro, producto y vendedor.

La implementación del dashboard representa un avance significativo hacia la profesionalización de Nuestra Infancia, al reemplazar la toma de decisiones intuitiva por una gestión basada en evidencia. Asimismo, constituye un sistema formal de control diagnóstico que favorece la planificación financiera, la asignación eficiente de recursos y la detección temprana de oportunidades y riesgos en el entorno competitivo del retail. Finalmente, el trabajo destaca la necesidad de capacitación continua para asegurar el uso efectivo de la herramienta y consolidar una cultura organizacional orientada al análisis de datos.

**Palabras Clave:** empresas de familia, tablero de control, analítica de datos, control de gestión.



## Introducción

*Nuestra Infancia* es una empresa familiar con más de cincuenta años de trayectoria dedicada a la comercialización minorista de juguetes y artículos de primera infancia. Con una vasta trayectoria de más de cincuenta años en el mercado, la firma nació como una pequeña empresa familiar, fundada por los abuelos de los actuales gerentes, que lograron expandir su presencia regional hasta conformar una red de siete sucursales, distribuidas en San Miguel de Tucumán (4), Concepción, Yerba Buena y Santiago del Estero, las cuales son administradas actualmente por la tercera generación familiar.

Pese a su posicionamiento en el mercado, la empresa enfrenta desafíos propios de las organizaciones familiares en expansión, particularmente vinculados a la ausencia de procesos formalizados y a la gestión ineficiente de la información.

El sistema transaccional utilizado registra las operaciones diarias, pero no integra ni procesa los datos necesarios para el análisis estratégico. Como resultado, la información crítica — ventas, rentabilidad, inventarios y desempeño del personal — permanece dispersa en reportes y planillas elaboradas manualmente, dificultando la obtención de una visión integral del negocio y limitando la capacidad de la gerencia para tomar decisiones basadas en evidencia.

En este contexto, surge la necesidad de incorporar herramientas de control de gestión que permitan centralizar, estructurar y visualizar datos confiables en tiempo real. El objetivo de este trabajo es diseñar un Tablero de Control que reúna los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) fundamentales para evaluar el rendimiento comercial, operativo y financiero de *Nuestra Infancia*, contribuyendo a la profesionalización de su gestión y al fortalecimiento de su proceso de toma de decisiones.

El presente trabajo desarrolla, en primer lugar, un diagnóstico de la situación actual de la empresa; posteriormente, detalla la metodología de investigación adoptada, el marco teórico que sustenta la propuesta y el proceso de construcción y limpieza de las bases de datos; finalmente, presenta el diseño del dashboard, acompañado de recomendaciones y conclusiones orientadas a su implementación efectiva.

## Situación Problemática

Nuestra Infancia se consolida como una empresa familiar líder en la comercialización de juguetes y artículos de primera infancia en la región, con más de cincuenta años de trayectoria y siete sucursales distribuidas en San Miguel de Tucumán, Yerba Buena, Concepción y Santiago del Estero. Actualmente, la organización es dirigida por su tercera generación, lo que implica un proceso de transición hacia la profesionalización de su gestión. A pesar de contar con un



sistema de información que registra las operaciones diarias, este no cumple con la función de integración y análisis estratégico de los datos.

El problema central radica en que la información clave para el control de gestión —datos sobre ventas, rentabilidad, rotación de inventario y métricas de recursos humanos— se encuentra dispersa en múltiples reportes y planillas estáticas, lo que obliga al equipo gerencial a realizar análisis manuales, fragmentados y con alto riesgo de error. Esta situación se agrava por la ausencia de una cultura de la información que promueva la generación de reportes con métricas estandarizadas, impidiendo la toma de decisiones sustentada en datos objetivos. Como consecuencia directa, esta dispersión genera retrasos significativos en la identificación de tendencias de consumo, dificulta la comparación de desempeño entre las distintas sucursales y obstaculiza tanto la planificación de compras como la asignación eficiente de los recursos humanos y financieros.

En el contexto actual de alta competitividad en el sector retail, la limitación para reaccionar ante cambios en la demanda y disminuir costos operativos representa un riesgo estratégico para la sostenibilidad de la empresa. La ausencia de un sistema de Business Intelligence que integre y visualice la información en tiempo real restringe la capacidad de la organización para profesionalizar su gestión y mantener su liderazgo. Bajo este escenario, la selección de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) y el desarrollo de un dashboard que centralice, organice y presente los datos de forma visual e intuitiva se configura como una oportunidad estratégica ineludible para optimizar el control de gestión, mejorar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de Nuestra Infancia.

## Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es el proceso actual de toma de decisiones y con que herramientas?
- ¿Cómo puede integrarse la información dispersa de ventas, finanzas y recursos humanos en un único sistema de análisis?
- ¿Qué indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirían evaluar de forma integral la rentabilidad y el desempeño de cada sucursal de Nuestra Infancia?
- ¿En qué medida un sistema de Business Intelligence puede mejorar la rapidez y efectividad de la toma de decisiones en la empresa?

## Objetivo General

Diseñar e implementar un dashboard que integre indicadores de ventas y rentabilidad por sucursal, con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones y el control de gestión en la organización.

## Objetivos Específicos

- Evaluar el proceso actual de toma de decisiones en Nuestra Infancia, sus herramientas y prácticas.
- Diseñar una propuesta de integración de datos de ventas y rentabilidad en un sistema unificado que facilite el análisis estratégico.
- Seleccionar KPIs que permitan evaluar de manera integral la rentabilidad y eficiencia operativa de cada sucursal.
- Evaluar el impacto potencial de la implementación de un sistema de Business Intelligence en la rapidez, precisión y efectividad de la toma de decisiones en la organización.

## Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolla a partir de un enfoque mixto, que permite combinar la riqueza de los datos cualitativos con la solidez de los datos cuantitativos. Esta integración busca obtener una comprensión amplia y profunda de la situación analizada, facilitando así el desarrollo de una solución efectiva. Este enfoque es especialmente adecuado para Nuestra Infancia, ya que posibilita captar tanto la experiencia del personal en la gestión y uso de la información procesada (dimensión cualitativa), como la realidad numérica de los indicadores de gestión (dimensión cuantitativa), proporcionando una visión integral que sustentará el diseño del dashboard (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

Para ello, se emplea un diseño Exploratorio Secuencial (DEXPLOS) en su modalidad derivativa. Este diseño consiste en dos fases: primero, una exploración cualitativa destinada a comprender las percepciones, necesidades y la cultura de la información del personal involucrado; y segundo, una fase cuantitativa que se basa en los hallazgos iniciales para medir aspectos clave. Esta estrategia resulta pertinente, ya que facilita la identificación de categorías conceptuales, los flujos de información y las métricas relevantes para evaluar la gestión de datos y su impacto en la toma de decisiones (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

### Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos estarán alineadas con este diseño metodológico y comprenden:

- **Análisis Documental:** Revisión de reportes, bases de datos (ventas, rentabilidad, inventario) y documentos internos para identificar brechas en la centralización y procesamiento de la información, y para obtener la data histórica necesaria para el cálculo de los KPIs.
- **Observación Directa:** Registro sistemático de procesos operativos y administrativos en las sucursales, con el fin de detectar limitaciones prácticas y cuellos de botella en el uso y manejo de la información.

- Entrevistas Semiestructuradas: Realizadas a gerentes y responsables de procesos clave, orientadas a explorar necesidades de información, dificultades recurrentes y expectativas respecto al dashboard. La información cualitativa obtenida aquí es la base para definir la estructura, el contenido y los KPIs críticos.

### Procedimiento y Análisis de Datos

- Fase Cualitativa (Exploratoria): Los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas y la observación directa son procesados mediante análisis de contenido temático. Esto implica la transcripción de las entrevistas, la codificación abierta y axial de las respuestas, y la agrupación de categorías emergentes, con el fin de identificar patrones, coincidencias y divergencias en las percepciones de los participantes. El análisis se apoya en técnicas de categorización propuestas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2023). El resultado de esta fase determinará cuáles son los KPIs prioritarios y qué filtros de información son más relevantes para la gerencia (por ejemplo, qué comparaciones entre sucursales son las más críticas).
- Fase Cuantitativa (Analítica): En la fase cuantitativa, los datos recopilados a través del análisis documental (bases de datos históricas de ventas, inventario y rentabilidad) se analizan para cuantificar la realidad de la problemática identificada en la fase cualitativa. Específicamente, se emplean técnicas de estadística descriptiva y análisis comparativo para:
  - Cuantificar la Dispersión: Medir la variabilidad y la falta de estandarización en los formatos de reporte entre sucursales.
  - Calcular KPIs Históricos: Obtener las métricas base de los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) seleccionados, tales como la rotación de inventario promedio, el margen de rentabilidad por sucursal y el desempeño de ventas histórico.
  - Establecer Comparaciones: Realizar análisis de varianza y comparaciones de medias para evaluar objetivamente las diferencias de desempeño entre las siete sucursales.

Este análisis cuantitativo no busca generar inferencias estadísticas complejas, sino documentar la realidad numérica actual de la empresa para establecer la línea base y dimensionar el problema, justificando así la necesidad del dashboard y sus funcionalidades.

Figura N°1:







*Fuente: Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*

## Marco Teórico

Nuestra Infancia se enfrenta al desafío de optimizar su toma de decisiones, el objetivo de este trabajo es lograrlo mediante la implementación de un dashboard centralizado, un sistema que permitirá visualizar indicadores clave de rendimiento (KPI) en tiempo real. Esta herramienta no solo facilitará la toma de decisiones estratégicas, sino que también mejorará la gestión de recursos en un entorno empresarial que demanda adaptabilidad y eficiencia. Para desarrollar este trabajo, es fundamental comprender los conceptos de administración de empresas, control de gestión y análisis de datos, los cuales sustentan la estructura y el propósito del dashboard.

La administración es una disciplina fundamental que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos dentro de una organización, con el fin de lograr objetivos de manera eficiente y eficaz. Según Robbins y Coulter (2020), la administración es un proceso social que involucra a las personas, el dinero, los recursos materiales y la información en un esfuerzo común para lograr metas organizacionales. Este proceso no solo se enfoca en los resultados, sino también en cómo alcanzarlos de manera óptima, considerando el ambiente interno y externo de la organización.

La manera en que una empresa organiza sus recursos y procesos es crucial para la eficiencia. Mintzberg (1979) establece que la estructura de una empresa (sus jerarquías, roles y responsabilidades) debe estar directamente alineada con su estrategia y el entorno en el que opera. Una estructura clara y funcional es la base para la toma de decisiones eficiente. En el contexto de una empresa familiar con múltiples sucursales, la ausencia de formalización, como se evidencia en la dispersión de la información, puede generar duplicidad de esfuerzos y dificultades en la asignación de recursos. Por lo tanto, el presente trabajo no solo introduce una herramienta (el dashboard) sino que impulsa la necesidad de formalizar y estructurar la gestión de la información, apoyando la profesionalización de la dirección de tercera generación.

La dirección implica liderar e influir en las personas para que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Según Robbins y Coulter, esta función se centra en la motivación, la comunicación y el liderazgo efectivo. Algunos aspectos clave de la dirección son:

- Liderazgo: Inspirar y guiar a los equipos mediante un estilo de liderazgo adaptado a las necesidades de la organización y los empleados.





- Motivación: Implementar estrategias que impulsen el compromiso y la productividad, como sistemas de incentivos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.
- Comunicación: Garantizar un flujo continuo y claro de información entre todos los niveles de la organización para evitar malentendidos y mejorar la toma de decisiones.

La dirección efectiva fomenta la cooperación y el alineamiento de los empleados con los objetivos organizacionales, generando un entorno de trabajo positivo y productivo.

El control es la etapa final del proceso administrativo y se enfoca en monitorear el desempeño organizacional para asegurarse de que los objetivos se estén cumpliendo según lo planeado. Robbins y Coulter lo describen como el proceso de medición y corrección de actividades para garantizar que los resultados reales se alineen con los estándares deseados. En el caso de Nuestra Infancia, la necesidad de implementar un dashboard se relaciona directamente con la función administrativa del Control, ya que principalmente busca monitorear el desempeño de las sucursales y los empleados. Las etapas del control incluyen:

- Establecimiento de estándares: Definir criterios de desempeño claros y objetivos.
- Medición del desempeño: Comparar los resultados reales con los estándares establecidos.
- Corrección de desviaciones: Implementar ajustes para corregir las discrepancias identificadas.

El control no solo es reactivo, sino también preventivo, ya que permite identificar riesgos potenciales y tomar medidas antes de que afecten el desempeño.

La administración y el control de gestión están intrínsecamente relacionados, ya que ambos procesos buscan garantizar que las operaciones de una organización estén alineadas con sus objetivos estratégicos. Mientras la administración se centra en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar metas de manera eficiente y eficaz, el control de gestión aporta un enfoque estructurado para supervisar y evaluar el desempeño organizacional en función de dichos objetivos.

El control de gestión se presenta como una herramienta indispensable para evaluar el desempeño organizacional y asegurar que las estrategias estén alineadas con los objetivos corporativos. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el concepto de Balanced Scorecard (BSC), un marco que amplía el enfoque hacia indicadores no financieros, ofreciendo una visión más integral del rendimiento. Para Nuestra Infancia, este enfoque permite no solo medir resultados financieros, sino también considerar factores como la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, elementos que el dashboard centralizado deberá reflejar.



Simons (1998) complementa esta aproximación con su modelo de Palancas de Control, que describe cómo los gerentes utilizan sistemas de información para implementar la estrategia. Entre estas palancas, el Sistema de Control Diagnóstico es central para este estudio, dado que se enfoca en monitorear indicadores críticos, comparar resultados con metas y detectar desviaciones. El dashboard propuesto se enmarca precisamente en este tipo de sistema, al ofrecer un monitoreo continuo y objetivo del desempeño por sucursal, alineado con los objetivos estratégicos.

La selección adecuada de KPIs es fundamental para este proceso. Simons (1998) advierte que los indicadores deben ser relevantes, confiables y consistentes, y cumplir con criterios de calidad como los planteados en el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales), para garantizar una evaluación efectiva del rendimiento. La creciente disponibilidad de datos exige herramientas capaces de transformarlos en información útil. Davenport y Harris (2007) sostienen que las organizaciones que compiten mediante analítica utilizan datos y modelos para tomar decisiones más rápidas y precisas, generando ventajas competitivas sostenibles. Davenport (2018) agrega que la evolución de la analítica hacia la inteligencia artificial representa un nuevo paradigma en la gestión de datos, reafirmando la importancia de los sistemas inteligentes de información en las organizaciones.

Un Dashboard o Tablero de Control es una pantalla visual de las métricas de desempeño más importantes para el logro de uno o más objetivos, consolidadas y dispuestas para ser monitoreadas de un solo vistazo (Few, 2012). El dashboard propuesto para Nuestra Infancia se enmarca en la analítica descriptiva, que constituye el primer nivel en este proceso y se enfoca en responder preguntas como "¿qué ha ocurrido?" y "¿cuál es la situación actual?". Este análisis proporciona a la empresa una visión detallada de su desempeño actual, identificando patrones y tendencias en ventas y la efectividad de sus estrategias comerciales. La implementación de BI en Nuestra Infancia implica pasar de una Analítica Descriptiva manual (obtener el dato de qué pasó, con esfuerzo) a un sistema que centralice, organice y entregue la información de manera automatizada.

Según Few (2012), un dashboard eficaz debe centrarse en la simplicidad, la claridad visual y la relevancia de la información presentada. Para ello, recomienda evitar la sobrecarga visual, jerarquizar la información crítica y seleccionar formatos gráficos adecuados para cada tipo de dato. También clasifica los tableros en operativos, tácticos y estratégicos, según su propósito. Para Nuestra Infancia, el dashboard cumple simultáneamente una función operativa y táctica, al permitir monitorear la actividad diaria y comparar el desempeño entre sucursales.

La literatura sobre Big Data y analítica (García-Peñalvo, 2020) refuerza la necesidad de que las organizaciones cuenten con sistemas que integren, depuren y presenten información de manera accesible y oportuna. En este sentido, la centralización de datos facilita la detección



de patrones, la reducción de errores y la automatización de la información, disminuyendo la dependencia del esfuerzo manual.

En el ámbito del retail, la eficiencia operativa y el conocimiento del comportamiento del consumidor son esenciales para mejorar el desempeño. Levy y Weitz (2018) destacan que la rentabilidad en el comercio minorista depende de una adecuada gestión del inventario, una correcta planificación de la demanda y una rápida capacidad de respuesta ante cambios en el mercado.

La rotación de inventario, la rentabilidad por sucursal y las ventas por cliente son indicadores vitales que deben ser monitoreados constantemente. La ausencia de sistemas de BI, como ocurre actualmente en Nuestra Infancia, puede resultar en quiebres de stock, exceso de inventario o pérdida de oportunidades comerciales.

Las empresas familiares presentan dinámicas particulares que afectan su estructura y toma de decisiones. Martínez, Echezárraga y Jon (2010) señalan que una de las principales dificultades en la transición generacional es la falta de institucionalización y la excesiva dependencia del conocimiento tácito de los fundadores. La implementación de sistemas formales de gestión, como dashboards, es clave para consolidar prácticas más profesionalizadas.

En el caso de Nuestra Infancia, la adopción de un sistema de Control Diagnóstico como un tablero de control, contribuye a:

- Reducir la dependencia del conocimiento intuitivo.
- Establecer métricas objetivas para evaluar el desempeño.
- Formalizar y estandarizar la gestión de información.
- Facilitar la planificación operativa y financiera.

## Aplicación

La primera fase del trabajo consistió en un diagnóstico de la gestión comercial y administrativa de Nuestra Infancia. Este análisis se realizó con el propósito de identificar las necesidades informativas y las deficiencias operacionales, las cuales, limitan la función esencial del Control y obstaculizan el rol decisional de la gerencia.

Con el objetivo de adquirir un conocimiento detallado del área ventas/administrativa de Nuestra Infancia y comprender mejor sus procesos y sus necesidades, el diagnóstico se inició con la obtención de datos primarios a través de una entrevista con el gerente administrativo, quien compartió su visión sobre las responsabilidades que desempeña, los procesos de toma de decisiones, las herramientas de gestión utilizadas y las limitaciones actuales en el manejo de la información. A lo largo de la conversación, se identificaron tanto los principales



obstáculos y desafíos en la gestión como las oportunidades de mejora vinculadas a la incorporación de nuevas tecnologías de análisis de datos.

Para el tratamiento de la información se aplicó un análisis de contenido temático. En primer lugar, se realizó una codificación abierta de las respuestas, identificando unidades de significado relacionadas con las funciones, procesos y percepciones del entrevistado. Posteriormente, mediante la codificación axial, estos códigos se agruparon en categorías intermedias que permitieron reconocer patrones y relaciones entre los temas. Finalmente, en la codificación selectiva, se integraron las categorías en ejes centrales que explican el fenómeno analizado.

A continuación, se presenta una matriz con los fragmentos de la entrevista, los códigos asignados y las categorías emergentes, lo que permite visualizar de manera clara los aspectos clave de la gestión administrativa y las áreas de oportunidad en el camino hacia una administración más profesionalizada:

**Tabla N°1: Análisis de contenido temático.**

<b>Código en vivo</b>	<b>Codificación abierta</b>	<b>Codificación axial</b>	<b>Tema principal</b>
“Pago a proveedores, gastos, empleados, tesorería e inversiones.”	Gestión financiera operativa	Funciones administrativas-financieras	<b>Centralidad de la gestión financiera</b>
“Superviso el control de inventarios.”	Supervisión de inventarios	Control administrativo	<b>Centralidad de la gestión financiera</b>
“Decisiones financieras: cubrir pagos, invertir remanente, pagos oportunos.”	Decisiones financieras críticas	Decisiones estratégicas de corto plazo	<b>Centralidad de la gestión financiera</b>
“El análisis financiero está tercerizado a un estudio externo.”	Dependencia de análisis externo	Limitaciones en la autonomía de gestión	<b>Limitaciones en la gestión de información</b>
“Uso de reportes del administrativo 2 y sistema Tango.”	Herramientas fragmentadas	Procesamiento manual y disperso	<b>Limitaciones en la gestión de información</b>
“Información almacenada en Tango y Drive.”	Almacenamiento disperso	Falta de integración tecnológica	<b>Limitaciones en la gestión de información</b>
“Inventario diario con recuento, verificación y correcciones.”	Control manual y verificación	Procesos de control	<b>Procesos manuales de control</b>



Código en vivo	Codificación abierta	Codificación axial	Tema principal
"Sirve para recalibrar stock, corregir remitos, mejorar procesos."	Uso operativo de inventarios	Ajuste de operaciones	Procesos manuales de control
"Sería útil un cashflow automatizado e indicadores en una sola pantalla."	Necesidad de integración BI	Potencial de BI en gestión financiera	Oportunidades de BI
"No contamos con indicadores actuales."	Ausencia de KPIs	Carencia de monitoreo sistemático	Limitaciones en la gestión de información
"Indicadores relevantes: rentabilidad global y por sucursal."	Relevancia de KPIs financieros	Necesidad de indicadores estratégicos	Oportunidades de BI
"No tengo experiencia con BI."	Falta de experiencia tecnológica	Brecha de conocimiento	Limitaciones en la gestión de información
"La eficiencia mejoraría con cashflow automatizado."	Necesidad de automatización financiera	Potencial de digitalización	Oportunidades de BI

*Fuente: Elaboración propia.*

A partir de este análisis se identifican las siguientes situaciones:

1. El gerente administrativo concentra funciones clave: pagos, control de inventario, manejo de fondos e inversiones.
2. Sus decisiones se centran en liquidez e inversión, basadas en la información de ventas y en informes externos.
3. Maneja reportes generados internamente y datos del sistema Tango, pero la información está dispersa entre Tango y Drive.
4. El control de inventario es riguroso, con conteos diarios, verificaciones y ajustes en el sistema.
5. Actualmente no cuentan con indicadores, lo que limita el análisis estratégico.
6. El entrevistado reconoce la utilidad de BI, aunque no tiene experiencia con la herramienta.
7. La principal necesidad detectada es automatizar procesos (especialmente cashflow) para planificar de forma más eficiente.

La segunda etapa de diagnóstico consistió en el análisis documental y la recolección de las bases de datos transaccionales de la organización que contienen la información central para la



toma de decisiones. El análisis de esta información se llevó a cabo mediante la revisión de las planillas de registro utilizadas actualmente, las cuales fueron extraídas del sistema contable Tango y del registro de Excel se lleva de algunas áreas de la organización.

A continuación, se presentan las bases de datos que actualmente la organización utiliza para registrar la información.

**Imagen N°1: Planilla de ventas diaria**

martes 26-08-25											
	SUCURSAL	EFFECTIVO	OTRO PAI	EFECTIVO	OTRO PAI	TOTAL EFECTIVO	SUCURSAL	EFFECTIVO	OTRO PAI	TOTAL EFECTIVO	TOTAL VENTAS
1	BUENOS AIRES	\$ 53.085,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 53.085,00	2	BUENOS AIRES	\$ 489.380,00	\$ 489.380,00	\$ 1.481.712,54
2	BUENOS AIRES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3	BUENOS AIRES	\$ 109.112,00	\$ 109.112,00	\$ 109.112,00
3	BUENOS AIRES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	4	BUENOS AIRES	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00	\$ 25.400,00
4	BUENOS AIRES	\$ 48.775,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 48.775,00	5	BUENOS AIRES	\$ 138.022,00	\$ 138.022,00	\$ 138.022,00
5	BUENOS AIRES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	6	BUENOS AIRES	\$ 116.161,00	\$ 116.161,00	\$ 116.161,00
6	BUENOS AIRES	\$ 13.855,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.855,00	7	BUENOS AIRES	\$ 87.790,00	\$ 87.790,00	\$ 87.790,00
7	BUENOS AIRES	\$ 108.115,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 108.115,00	8	BUENOS AIRES	\$ 171.190,00	\$ 171.190,00	\$ 171.190,00
8	BUENOS AIRES	\$ 489.111,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 489.111,00	9	BUENOS AIRES	\$ 1.121.480,00	\$ 1.121.480,00	\$ 1.121.480,00
YERBA BUENA			SAENZ PEÑA			SANTIAGO			CONCEPCION		
FECHA	EFFECTIVO	OTRO PAI	FECHA	EFFECTIVO	OTRO PAI	FECHA	EFFECTIVO	OTRO PAI	FECHA	EFFECTIVO	OTRO PAI
22 ago	\$ -	\$ 130.841,00	25 ago	\$ -	\$ 400.100,00	25 ago	\$ 10.810,00	\$ 10.810,00	25 ago	\$ 108.120,00	\$ 108.120,00
23 ago	\$ -	\$ 130.841,00	26 ago	\$ -	\$ 300.100,00						
24 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
25 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
26 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
27 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
28 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
29 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
30 ago	\$ -	\$ 101.400,00									
TOTAL	\$ -	\$ 1.000.000,00	TOTAL	\$ -	\$ 1.000.000,00	TOTAL	\$ 10.810,00	\$ 10.810,00	TOTAL	\$ 108.120,00	\$ 108.120,00

*Fuente: Hoja de cálculo de la organización.*

Esta hoja de cálculo corresponde al reporte de Caja Diario, y presenta un resumen consolidado de las entradas de fondos por sucursal para una fecha específica. El propósito principal del informe es facilitar el control de las ventas y el control del cierre de caja. La planilla es completada diariamente con la información de las transacciones del día anterior y se presenta a la Gerencia Administrativa para su revisión.

La tabla principal detalla las Ventas Consolidadas de cada sucursal categorizadas por Método de Pago, culminando con el Total de Ventas diario.

Además, se incluyen secciones detalladas que desglosan el dinero de las cajas pendientes de rendir de sucursales ubicadas fuera del centro de la ciudad, para un seguimiento más profundo de sus movimientos de caja y otros ingresos.

(Cabe aclarar que los datos numéricos son ficticios por cuestión de privacidad.)

**Imagen N°2: Planilla de ventas diarias por sucursal y método de pago exportada del sistema contable.**





Fecha	Cód. Documento	Cód. Transacción	Comprobante	Cód. Sucursal	Cód. Sucursal	Cód. Base	Base Mensual	Fecha ETD (original)	Fecha ETD (actual)	Saldo ETD (original)	Saldo ETD (actual)		
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010044-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	16.350,00	36.168,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010045-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	31.549,00	-11.248,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010046-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	44.036,00	-44.036,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010047-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	41.457,30	-41.457,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010048-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	30.450,00	-30.450,00	11.313,00
2/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010049-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	28.529,30	-28.529,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010050-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	5.700,00	-5.700,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010051-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	130.098,00	-130.098,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010052-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	16.000,00	-16.000,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010053-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	8.608,30	-8.608,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010054-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	38.799,00	-38.799,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010055-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	188.888,00	-188.888,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010056-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	76.808,00	-76.808,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010057-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	18.618,20	-18.618,20	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010058-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	21.208,30	-21.208,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010059-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	3.608,00	-3.608,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010060-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	29.518,30	-29.518,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010061-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	18.708,00	-18.708,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010062-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	286.000,00	-286.000,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010063-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	38.400,00	-38.400,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010064-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	16.700,00	-16.700,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010065-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	71.640,00	-71.640,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010066-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	41.648,20	-41.648,20	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010067-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	99.999,00	-99.999,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010068-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	62.388,20	-62.388,20	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010069-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	40.000,00	-40.000,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010070-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	26.888,30	-26.888,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010071-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	12.208,00	-12.208,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010072-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	14.208,00	-14.208,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010073-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	26.794,30	-26.794,30	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010074-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	3.000,00	-3.000,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010075-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	16.300,00	-16.300,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010076-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	1.500,00	-1.500,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010077-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	226.999,00	-226.999,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010078-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	13.000,00	-13.000,00	11.313,00
1/1/2015	FAC	FAC. SERV. CONF. 400	0000000010079-9	DELC0002	UARGOS 10	REC	\$	Recibo		0,00	57.778,30	-57.778,30	11.313,00

*Fuente: Sistema de información de la organización.*

El extracto de ventas diarias presenta la información generada por el sistema contable, donde se registran las operaciones realizadas por cada sucursal, especificando el tipo de comprobante, el método de pago, la fecha y los importes. Esta información permite el análisis de la gestión de ventas y el comportamiento del consumo a lo largo del tiempo.

**Imagen N°3: Planilla de valuación de inventario.**





31/8/2025				
Los precios no tienen IVA incluido.				
	Total P.Lista con IVA		Total Costo	
Muñecas	\$	114.151.962,00	114.151.962,00	47.170.232,23
Mendoza	\$	113.154.631,00	113.154.631,00	46.758.111,98
Checabuco	\$	118.544.306,00	118.544.306,00	48.985.250,41
Yerba Buena	\$	67.775.240,00	67.775.240,00	28.006.297,52
Concepcion	\$	41.157.165,00	41.157.165,00	17.007.092,98
Santiago del Estero	\$	67.204.005,00	67.204.005,00	27.770.250,00
Saenz Peña	\$	1.024.335.890,00	1.024.335.890,00	423.279.293,39
Local		117.809.706,00	117.809.706,00	
Deposito		906.526.184,00	906.526.184,00	
		1.546.323.199,00	1.546.323.199,00	638.976.528,51

*Fuente: Sistema de información de la organización.*

Este registro ofrece una instantánea del stock total de mercadería disponible, detallado por sucursal. El objetivo principal es proporcionar un control eficiente del inventario por ubicación, mostrando el capital inmovilizado de la empresa.

Para lograrlo, el informe desglosa dos métricas clave para cada punto de venta: el Valor Total a Precio de Lista (con IVA incluido), que representa el potencial de ingresos, y el Costo Total del inventario.

La elaboración de este resumen es el resultado de los conteos físicos de inventario realizados en cada sucursal, una tarea de control operacional que se ejecuta periódicamente, aproximadamente cada dos meses. Al contrastar el valor potencial de venta con el costo real de adquisición, la gerencia puede evaluar de manera efectiva la inversión y la gestión del stock en cada punto de la red.

#### Imagen N°4: Extracto planilla de artículos con precios y costos



Cód. artículo	Descripción	Precio venta	Costo del artículo
106.701,00	LIBRO BUSQUEDA DEL TESORO 1311	1.855,00	616,3
603.100,00	TAPA ENCHUFE DE 2 PATAS 840823	999,00	398,4
1.000.006,00	TARJETAS DE REGALO \$5000	5.000,00	5.000,0
1.000.006,00	TARJETAS DE REGALO \$10000	10.000,00	10.000,0
1.000.007,00	TARJETAS DE REGALO \$20000	20.000,00	20.000,0
1.000.008,00	TARJETAS DE REGALO \$ 50000	50.000,00	50.000,0
1.000.009,00	VOUCHER COMPRA \$ 13200	13.200,00	13.200,0
1.010.000,00	UNICORNIO SENTADO C/CORAZON	34.999,00	12.879,3
1.010.100,00	PANDA SENTADO YS030052	29.021,00	11.808,4
1.010.101,00	PERRO SENTADO YS030052	29.021,00	9.484,0
1.010.102,00	UNICORNIO SENTADO YS030052	29.021,00	9.706,0
1.010.103,00	JIRAFAS SENTADO YS030052	29.021,00	9.706,0
1.010.501,00	OSO SENTADO 68 CM C7747 ROSA	80.411,00	30.808,8
1.010.502,00	OSO SENTADO 68 CM C7747 CELEST	80.411,00	28.115,7
1.010.600,00	UNICORNIO ACOSTADO YS040054	34.999,00	12.879,3
1.010.700,00	PUFF PLEGABLE ART.11341	1.151,00	471,7
1.010.800,00	MESA C/2 SILLAS ROSA 3128 ROND	53.195,00	17.782,3
1.010.900,00	ELEFANTE ALMOHADON YS030047	37.599,00	13.798,9
1.010.901,00	PERRO ALMOHADON YS030047	37.599,00	13.798,9
1.010.902,00	VACA ALMOHADON YS030047	37.599,00	13.798,9
1.010.903,00	GATO ALMOHADON YS030047	37.599,00	13.798,9
1.011.000,00	COCODRILLO 3738 50 CM	17.378,00	7.007,3
1.011.200,00	DONALD 10126184 C/ALIDA BANO	3.024,00	1.244,4

*Fuente: Sistema de información de la organización.*

Esta planilla se exportó desde el sistema de gestión de Nuestra infancia, en ella podemos observar los distintos productos con sus respectivos códigos únicos y descripciones, donde cada uno cuenta con un costo de compra y un precio de venta determinado.

Su objetivo es proporcionar la estructura de costos y precios necesaria para valorizar el inventario y calcular el margen de ganancia de cada transacción.

Una vez finalizado el análisis documental y la exploración de las bases de datos actuales de Nuestra Infancia, se hizo evidente que su estado desestructurado y la presencia de inconsistencias imposibilitaban su uso directo para la generación de indicadores de gestión fiables. Las planillas de ventas diarias están diseñadas para la conciliación operativa, y los registros de *stock* se encuentran en un nivel de agregación tan alto que la información se vuelve poco útil para la toma de decisiones.

### **Etapas de limpieza de datos, transformación y estructuración.**

La etapa de diagnóstico dejó a la vista que el estado desestructurado y las inconsistencias en los datos originales imposibilitaban la migración a un modelo de gestión basado en evidencia. Por lo tanto, el esfuerzo central del trabajo se enfocó en un riguroso proceso de limpieza, transformación y estructuración de la información, requiriendo la construcción de una nueva arquitectura de información que pueda sentar las bases para un sistema de control fiable.

A partir de las fuentes de datos originales, se diseñaron y construyeron tres bases de datos que se constituyeron como fuente de datos maestra para el análisis:

**Base maestra de ventas:** Resultado de la limpieza y enriquecimiento de la base de datos de ventas, añadiendo el costo de cada producto vendido, los datos del vendedor responsable de la venta, la sucursal y añadiendo métricas de margen.

**Base maestra de productos:** Normalización de la base de datos de productos, estandarizando nombres y asegurando la vigencia de los precios y costos, y posterior cálculo de utilidad por producto.

**Base maestra de inventarios:** Se reestructuraron los datos de valuación de stock que se encontraban dispersos en diferentes hojas dentro del mismo archivo y en un formato que impedía el análisis de sus datos.

Esta reestructuración no solo corrigió las falencias de los datos de origen, sino que también sentó las bases de la arquitectura de información, que fue fundamental para el desarrollo posterior. Solo con esta estructura de datos limpia y relacional fue posible avanzar al diseño de los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs), asegurando que cada métrica fuera precisa, consistente y estuviera alineada con los objetivos estratégicos identificados.

#### Imagen N°5: Extracto planilla trabajada de artículos con precios y costos

Cód. artículo	Descripción	Precio venta	Costo del artículo	Margen bruto	Margen bruto sobre venta (%)	Utilidad	Rubro
4.225.505.00	DINOSAURIO TIRANOSAURIO REX C/	23.819,00	19.880,0	3.738,36	15,50	10,8	juguets y juegos
4.656.300.00	SIRENA X 3 CDSUR0875 MERMAID	13.999,00	8.837,4	5.161,60	36,97	50,4	juguets y juegos
4.233.701.00	GANSO BEBE FISHER PRICE AMOROS	19.999,00	10.250,0	9.749,00	48,75	95,3	juguets y juegos
1.000.006.00	TARJETAS DE REGALO \$5000	5.000,00	5.000,0	-	-	0,0	giftcards
1.000.006.00	TARJETAS DE REGALO \$10000	10.000,00	10.000,0	-	-	0,0	giftcards
1.000.007.00	TARJETAS DE REGALO \$20000	20.000,00	20.000,0	-	-	0,0	giftcards
1.000.008.00	TARJETAS DE REGALO \$ 50000	50.000,00	50.000,0	-	-	0,0	giftcards
1.000.009.00	VOUCHER COMPRA \$ 13200	13.200,00	13.200,0	-	-	0,0	giftcards
4.990.055.00	PAQUETERIA MEDIANA X2 NOA	1,00	0,4	0,62	61,54	390,0	juguets y juegos
4.990.054.00	PAQUETERIA MEDIANA NOA	1,00	0,4	0,62	61,54	391,0	juguets y juegos
4.990.053.00	PAQUETERIA CHICA NOA	1,00	0,3	0,69	69,28	395,0	juguets y juegos
4.990.011.00	BOLSA CIGRANDE	1,00	0,3	0,67	67,32	396,0	juguets y juegos
4.990.010.00	BOLSA CIGANJA	1,00	0,4	0,69	69,56	399,0	juguets y juegos

*Fuente: Elaboración propia.*

Este extracto de la nueva planilla de precios y costos por artículo es la evolución de la base de datos actual de la organización, orientada a optimizar el análisis de rentabilidad. La mejora clave reside en la incorporación de métricas analíticas fundamentales, como el Margen Bruto por artículo, el Margen Bruto sobre Ventas (%), la Utilidad por producto y la clasificación por Rubro (ej., "juguetes y juegos" o "giftcards").

Esta ampliación de datos transforma la planilla en una herramienta estratégica que va más allá del control de precios y costos, ahora permite el diseño de indicadores de gestión, tales como el margen bruto por rubro, la elaboración de un ranking de artículos por utilidad, y la identificación de productos clave para decisiones de *pricing* y *stock* más informadas.

Imagen N°6: Extracto planilla trabajada de ventas

Fecha	Sucursal	Producto	Cantidad	Valor	Costo	Margen	Empleado
20/08/2025	Chacabuco	1.118.544.306.00	1	\$118.544.306,00	\$48.985.250,41	\$69.559.055,59	...
20/08/2025	Chacabuco	41.157.165.00	1	\$41.157.165,00	\$17.007.092,98	\$24.150.072,02	...
20/08/2025	Chacabuco	113.154.631.00	1	\$113.154.631,00	\$46.758.111,98	\$66.396.519,02	...
20/08/2025	Chacabuco	114.151.962.00	1	\$114.151.962,00	\$47.170.232,23	\$66.981.729,77	...
20/08/2025	Chacabuco	1.024.335.890.00	1	\$1.024.335.890,00	\$423.279.293,39	\$601.056.596,61	...
20/08/2025	Chacabuco	667.204.005.00	1	\$667.204.005,00	\$27.770.250,00	\$39.433.755,00	...
20/08/2025	Chacabuco	67.775.240.00	1	\$67.775.240,00	\$28.006.297,52	\$39.768.942,48	...
17/11/2025	Chacabuco	89.472.801.00	1	\$89.472.801,00	\$36.972.231,82	\$52.500.569,18	...
17/11/2025	Chacabuco	48.623.980.00	1	\$48.623.980,00	\$20.092.553,72	\$28.531.426,28	...
17/11/2025	Chacabuco	101.197.573.00	1	\$101.197.573,00	\$41.817.178,93	\$59.380.394,07	...
17/11/2025	Chacabuco	85.993.353.00	1	\$85.993.353,00	\$35.534.443,39	\$50.458.909,61	...

Fuente: Elaboración propia.

Esta planilla representa una estructura de datos de ventas mejorada y enriquecida, transformando el reporte transaccional en una poderosa herramienta de análisis. La mejora clave radica en la integración de información de múltiples fuentes, añadiendo al registro de la venta detalles esenciales como el Costo del Artículo Vendido, el Rubro del producto, la Sucursal y Tipo de Sucursal, y la identificación del Empleado responsable de la operación. Gracias a la riqueza de esta nueva base de datos, ahora es posible generar indicadores que van más allá del simple conteo de unidades. La información centralizada permite el análisis financiero preciso del volumen de ventas, la evaluación de la efectividad del vendedor y el cálculo de la participación de ventas por artículo sobre el total (expresada en métricas como el % de venta).

Imagen N°7: Extracto planilla trabajada de valuación de stock

Fecha	Sucursal	Valor del stock a pre	Valor del stock al costo	Margen bruto
31/8/2025	Chacabuco	\$118.544.306,00	\$48.985.250,41	\$69.559.055,59
31/8/2025	Concepcion	\$41.157.165,00	\$17.007.092,98	\$24.150.072,02
31/8/2025	Mendoza	\$113.154.631,00	\$46.758.111,98	\$66.396.519,02
31/8/2025	Muñecas	\$114.151.962,00	\$47.170.232,23	\$66.981.729,77
31/8/2025	Saenz Peña	\$1.024.335.890,00	\$423.279.293,39	\$601.056.596,61
31/8/2025	Santiago del Estero	\$67.204.005,00	\$27.770.250,00	\$39.433.755,00
31/8/2025	Yerba Buena	\$67.775.240,00	\$28.006.297,52	\$39.768.942,48
17/11/2025	Chacabuco	\$89.472.801,00	\$36.972.231,82	\$52.500.569,18
17/11/2025	Concepcion	\$48.623.980,00	\$20.092.553,72	\$28.531.426,28
17/11/2025	Mendoza	\$101.197.573,00	\$41.817.178,93	\$59.380.394,07
17/11/2025	Muñecas	\$85.993.353,00	\$35.534.443,39	\$50.458.909,61

Fuente: Elaboración propia.

Esta nueva estructura de datos resuelve los problemas de dispersión de los datos en diferentes hojas según la fecha de valuación, integrando la información en una misma tabla que permite diferenciar la fecha de valuación, sucursal, el valor del stock a precio de lista con IVA y al costo y además el margen bruto a cada fecha

A partir de esta base de valuación de stock es posible el diseño de indicadores cruciales para la gestión de stock y costos, como el valor del stock a precio de lista y al costo, rotación de inventario y días de inventario.

### **Etapas de diseño de KPIs y propuesta de Dashboard**

Tras finalizar el diagnóstico y la etapa de limpieza de datos, se pudo contar con datos limpios y estructurados, listos para su posterior análisis.

En esta etapa se diseñó un conjunto de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs). Estos KPIs, que se definen como métricas esenciales que cuantifican el rendimiento de la organización frente a sus objetivos estratégicos, asegurando la cobertura de las áreas críticas del negocio, fueron diseñados según las necesidades que se detectaron en Nuestra Infancia durante la entrevista con el gerente administrativo, la observación y la revisión de los registros informáticos de la empresa.

El diseño de un tablero de control o dashboard, consolidará la información y permitirá visualizar los KPIs más relevantes de forma gráfica, rápida e intuitiva. Esto transforma los datos en información accionable, facilitando la toma de decisiones informadas y permitiendo una gestión proactiva y mejorando la coordinación entre los equipos operativos y comerciales.

La herramienta proporcionará una visión integral y actualizada del desempeño organizacional, lo que es crucial para la asignación estratégica de recursos, la anticipación de riesgos y oportunidades en el mercado, y el seguimiento continuo del progreso hacia las metas comerciales y la fidelización de clientes.

### **Imagen N°8: Propuesta de dashboard económico-financiero.**





Fuente: Elaboración propia con Power BI.

Esta hoja del Tablero de Control propuesto se centra exclusivamente en el monitoreo del rendimiento financiero y la rentabilidad de las operaciones, elementos clave identificados como críticos para la gerencia de "Nuestra Infancia".

La visualización incluye gráficos de tendencia (Venta vs. Costo) y análisis por Rubro y Sucursal, permitiendo identificar los productos más rentables y las sucursales con mejor desempeño financiero.

Los filtros dinámicos (Sucursal, Fecha, Tipo de sucursal) permiten al usuario interactuar con los datos, facilitando el análisis comparativo y la identificación de patrones de rendimiento específicos por ubicación, tiempo o ubicación de la sucursal.

La utilidad de esta hoja reside en que:

- Permite comparar el desempeño financiero entre las distintas sucursales de manera objetiva, superando la limitación actual de los reportes dispersos.
- Proporciona los indicadores necesarios para la Gerencia Administrativa para tomar decisiones informadas sobre liquidez, inversión y optimización de recursos.



- La segmentación por Rubro y el ranking por artículo facilitan la identificación de los productos que impulsan la rentabilidad (o la reducen), permitiendo ajustar la estrategia de compras y *stock*.
- Sirve como la principal fuente de *feedback* formal para monitorear los resultados críticos de la empresa (ventas, rentabilidad) frente a los objetivos preestablecidos.

A continuación, se procede a explicar los indicadores, gráficos y tarjetas del mismo.

#### Imagen N°9: Tarjeta de venta total en pesos.



*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Este indicador representa el monto total de ingresos generados por la comercialización de productos en todas las sucursales durante el período seleccionado. La venta total permite una evaluación continua del flujo de ingresos, lo cual es crucial para anticipar fluctuaciones en la demanda y ajustar las tácticas comerciales según las necesidades del mercado. La visibilidad sobre la venta total permite a los gerentes tomar decisiones ágiles para impulsar las ventas en períodos de baja actividad y capitalizar en los períodos de mayor demanda.

#### Imagen N°10: Tarjeta de margen bruto %



*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

El margen porcentual es un KPI esencial que se calcula como el beneficio bruto dividido por la suma de la venta total. Mide la eficiencia económica al mostrar qué porcentaje de cada peso ingresado queda como beneficio después de cubrir el costo de la mercadería vendida. Su utilidad radica en que permite a la gerencia evaluar la rentabilidad económica global y por segmento (sucursal, rubro), siendo fundamental para el diseño de la estrategia de precios y el control de la estructura de costos.

#### Imagen N°11: Tarjeta de ticket promedio en \$.



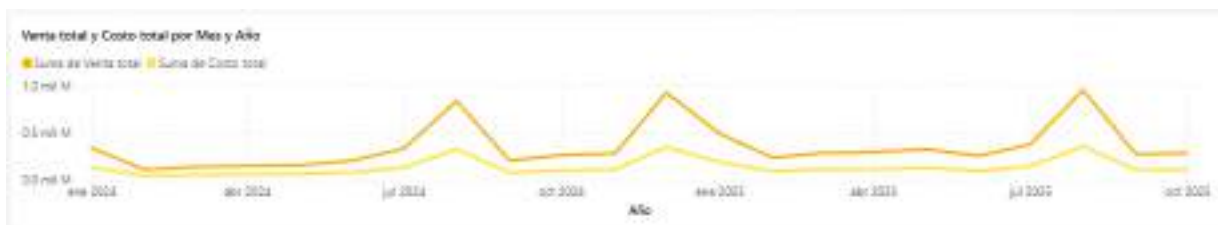
*Ticket promedio*

**39,16 mil**

*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Este indicador refleja el promedio de venta por cada transacción o factura en el período analizado. Ofrece información directa sobre el comportamiento de compra del cliente. Su monitoreo es vital para evaluar el éxito de las estrategias diseñadas para incrementar el valor de la compra (ej., ofertas cruzadas o promociones por volumen) y para planificar la asignación de recursos humanos en función del volumen de la transacción.

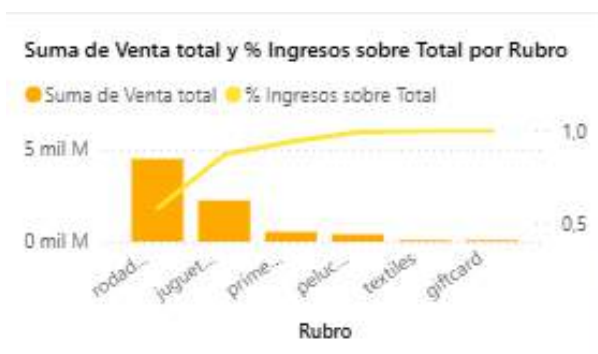
**Imagen N°12: Grafico de tendencia de ventas y costos.**



*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Este gráfico de tendencia visualiza la evolución histórica de los ingresos y el costo total de la mercadería vendida. Al superponer ambas líneas, la gerencia puede identificar rápidamente la estacionalidad y los patrones de consumo. Es clave para la planificación financiera, la anticipación de necesidades de capital de trabajo y la gestión de inventarios, ya que las tendencias permiten ajustar la planificación de compras con base en datos históricos sólidos.

**Imagen N°13: Grafico de Pareto por rubro en ventas totales.**



*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Este gráfico de Pareto desglosa la Venta Total por categorías de producto (Rubros). Permite evaluar la contribución de cada familia de productos a los ingresos totales de la empresa. Su utilidad es fundamental para la adaptación de la oferta a las preferencias del mercado y para la asignación de espacios en el punto de venta, concentrando los esfuerzos promocionales en las categorías de mayor impacto comercial.

**Imagen N°14: Gráfico de sucursales por margen bruto en \$.**



*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Este gráfico de barras jerarquiza a las sucursales por el margen bruto total que generan. Su función principal es permitir el análisis comparativo y la evaluación del desempeño de cada punto de venta. Es una herramienta crítica para la toma de decisiones estratégicas de inversión o reestructuración, ya que evidencia dónde se está generando la mayor rentabilidad del negocio.

**Imagen N°15: Tabla de productos y margen bruto sobre ventas y en \$.**

Descripción	Margen bruto sobre venta %	Margen bruto \$
CUNERO MONO C/PIAMA AMARILLO	86,52	5.721,01
CUNERO MONO C/PIAMA CELESTE	86,52	5.721,01
VASO C/ASAS Y PICO SILICONA 91	86,52	4.075,11
POWER PLANET	86,51	33.801,11

*Fuente: Tablero de control económico – financiero.*

Esta tabla detalla los productos individuales, mostrando el margen bruto en porcentaje y en valor absoluto. Este es esencial para identificar con precisión los productos "estrella" y aquellos que podrían estar lastrando el margen general. Permite la gestión de precios artículo por artículo y facilita el análisis para definir la mezcla óptima de productos en stock.

**Imagen N°16: Propuesta de dashboard con perspectiva de personal y clientes.**



Fuente: elaboración propia con Power BI.

Esta hoja del Tablero de Control está diseñada para ofrecer una visión integral de la productividad comercial y el comportamiento de la demanda, sirviendo como un nexo entre la gestión de ventas y la gestión de recursos humanos. La perspectiva se enfoca en medir la eficiencia con la que el equipo de ventas convierte las oportunidades en ingresos y cómo se distribuye la demanda de productos.

La utilidad de esta perspectiva es doble:

- Permite realizar una evaluación objetiva y financiera del rendimiento del personal, facilitando decisiones sobre capacitación, incentivos, y asignación de roles al distinguir a los vendedores por su capacidad para generar alto margen, no solo alto volumen.
- Al desglosar las ventas por sucursal y rubro, la dirección obtiene información precisa sobre las preferencias de consumo (qué se vende más y dónde), permitiendo ajustar la estrategia de *stock* y el *layout* de las tiendas para maximizar la venta.



A continuación, se procede a explicar los indicadores, gráficos y tarjetas del mismo.

**Imagen N°17: Tarjeta de unidades vendidas.**



*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

Este indicador representa la cantidad total de artículos vendidos por todas las sucursales o por empleado seleccionado mediante filtros. Mide el volumen de actividad y la demanda bruta de la empresa. Es un indicador esencial para la planificación de inventario y para establecer los objetivos operativos de venta, sirviendo como un indicador primario de la rotación de la mercadería.

**Imagen N°18: Tarjeta de ticket promedio en \$.**



*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

El Ticket Promedio calcula el valor promedio de cada transacción o factura en el período analizado. Su monitoreo es vital porque ayuda a la gerencia a evaluar si el volumen de ventas se traduce en un aumento en el valor de la compra promedio, que es un objetivo clave en el sector *retail*. Segmentándolo por empleado se puede observar cual es el valor promedio de las transacciones de cada uno de ellos, identificando quien es el que logra ventas más significativas.

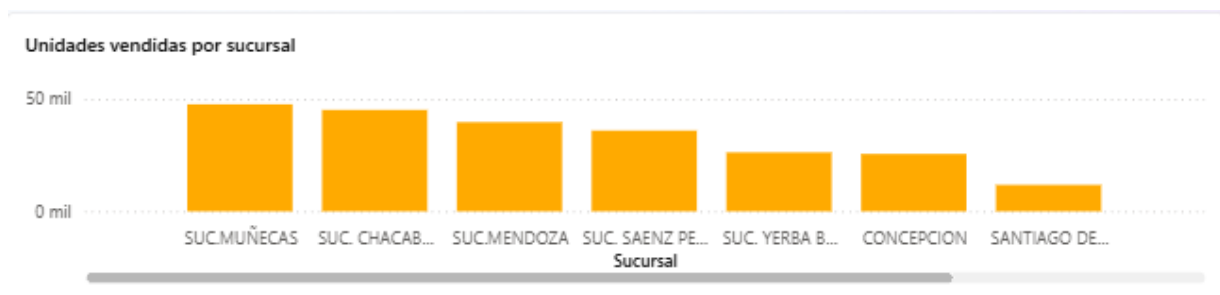
**Imagen N°19: Grafico de Unidades vendidas por empleado.**



*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

Este gráfico de barras desglosa el volumen total de artículos vendidos, atribuyéndolo a cada vendedor. Su función principal es medir la productividad individual del equipo de ventas. Esta visibilidad es crucial para la gestión de Recursos Humanos, permitiendo evaluar el desempeño, identificar necesidades de capacitación o aplicar esquemas de incentivos basados en volumen.

#### Imagen N°20: Grafico de unidades vendidas por sucursal.



*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

Este gráfico de barras compara el volumen de artículos vendidos por cada una de las sucursales. Permite la comparación de la productividad operativa entre los distintos puntos de venta. Los gerentes pueden identificar las sucursales con mayor tracción de clientes para replicar los modelos de ventas exitosos o para enfocar acciones correctivas en aquellas con menor volumen.

#### Imagen N°21: Tabla de empleados, margen bruto en \$ y valor % de las ventas.



Empleado	Margen bruto \$	Suma de TOTAL VE
PALAVECINO DANIEL	951.665.234,45	
ALBORNOZ SANDRA	754.877.201,67	
CHAVEZ RICARDO	739.444.692,43	
Navarro Antonia	762.810.647,87	
GABRIELA NIEVA	510.008.872,46	
ROMINA	264.845.976,61	
MORE AGUSTIN	196.063.241,05	
ROMANO FRANCO	150.792.154,49	
FUENZALIDA ROMINA	56.326.614,24	
<b>Total</b>	<b>4.742.523.780,00</b>	

*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

Esta tabla clasifica al personal de ventas por el margen bruto total generado por sus ventas y el valor porcentual de las mismas sobre el total de ventas. Esta métrica va más allá del simple volumen de unidades, midiendo la efectividad financiera del vendedor. Su utilidad radica en que permite a la gerencia premiar y enfocar sus esfuerzos en los empleados que no solo logran alto volumen, sino que lo hacen con productos de alta rentabilidad, asegurando que los incentivos estén alineados con la máxima ganancia de la empresa.

## Imagen N°22: Grafico de rubro según unidades vendidas.



*Fuente: Tablero de control con perspectiva de personal y cliente.*

Este gráfico treemap muestra la participación de cada categoría de producto en el total de unidades vendidas. Proporciona información esencial sobre el patrón de compra del cliente en

términos de volumen de artículos. Es crucial para optimizar la distribución en la tienda y para alinear la estrategia de compras con las demandas de producto más populares.

**Imagen N°23: Propuesta de dashboard con perspectiva del inventario.**



*Fuente: elaboración propia con Power BI.*

Esta sección del Tablero de Control se establece como el pilar para la gestión logística y financiera, reconociendo que el inventario constituye la principal inversión y el mayor riesgo operativo en el sector retail (comercio minorista). Su diseño tiene como finalidad superar la falta de formalidad y la dispersión de datos al consolidar métricas de valuación y eficiencia del stock.

La utilidad de esta perspectiva se enfoca en la función administrativa de Control y la planificación financiera, lo que permite a la dirección:

- Permite identificar de forma inmediata el valor del capital que la empresa tiene invertido en mercadería (al costo). Esta visibilidad es vital para evaluar la liquidez y el riesgo financiero, especialmente en una empresa con múltiples sucursales.
- La visualización de la Rotación de Inventario y los Días de Inventario permite tomar decisiones informadas sobre las políticas de stock, compras y reposición. Esto reduce el riesgo estratégico de stock-outs o exceso de inventario.





- La comparación del valor de stock por sucursal facilita la evaluación comparativa y permite reasignar inventario de manera eficiente, evitando la duplicidad de esfuerzos y las dificultades en la asignación de recursos, problema identificado en la situación actual.
- Proporciona la base de datos única y consolidada necesaria para la planificación de compras y la fijación de políticas de stock.

**Imagen N°24: Tarjeta de valor del stock a precio de lista.**



*Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.*

Este indicador representa el valor total de la mercadería disponible en inventario, calculado a su precio de venta final al público (incluyendo IVA). Mide el capital potencial de ingresos de la empresa, siendo crucial para la toma de decisiones financieras. La visibilidad sobre este valor permite a la gerencia dimensionar el valor máximo de venta que puede generar el inventario actual.

**Imagen N°25: Tarjeta de valor del stock al costo.**



*Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.*

El Valor del Stock al Costo refleja el valor total de la mercadería disponible en inventario, calculado al costo de adquisición. Mide el capital inmovilizado de la empresa. Su monitoreo es esencial para evaluar la liquidez y el riesgo financiero, ya que ese capital podría ser utilizado en otras inversiones si el inventario no rota eficientemente.

**Imagen N°26: Tarjeta de rotación del inventario.**



**Rotacion del inventario**

**4,60**

*Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.*

Este KPI mide la frecuencia con la que la empresa logra vender y reemplazar su stock de inventario durante un período determinado. La Rotación de Inventario es un indicador fundamental de la eficiencia operativa y comercial. Permite a los gerentes tomar decisiones ágiles sobre la velocidad de las ventas y es crucial para evaluar el riesgo de obsolescencia de los productos.

**Imagen N°27: Tarjeta de días de inventario.**

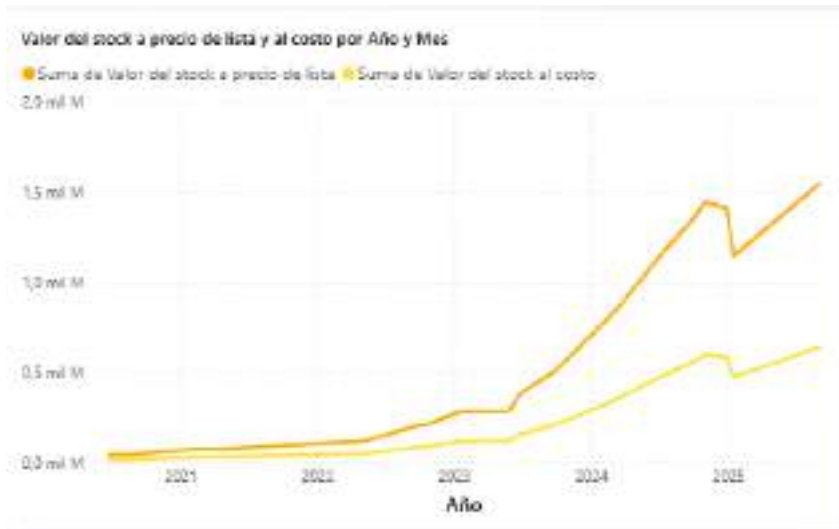
**Dias de inventario**

**476,13**

*Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.*

El indicador de Días de Inventario estima el número promedio de días que una empresa tarda en vender completamente su inventario actual. Proporciona una visión temporal de la liquidez del inventario. Es vital para la planificación de compras, permitiendo calcular con precisión cuándo se necesitará reponer el stock para evitar quiebres y reducir costos de almacenamiento innecesarios.

**Imagen N°28: Grafico de tendencia del valor del inventario.**



Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.

Este gráfico de líneas muestra la evolución histórica del valor del inventario (al costo y a precio de lista) a lo largo del tiempo. Permite identificar tendencias en el crecimiento o reducción del stock y en el valor de la mercadería. Ayuda a la gerencia a monitorear si las políticas de compras están manteniendo un inventario saludable y a detectar posibles problemas en el margen de reposición.

### Imagen N°29: Grafico de valor del stock según la sucursal.



Fuente: Tablero de control con perspectiva del inventario.



Este gráfico de barras apiladas compara el valor del stock (tanto a costo como a precio de lista) que mantiene cada sucursal. Permite la evaluación comparativa del capital inmovilizado entre los distintos puntos de venta. Es esencial para la gestión de la logística y la asignación eficiente de inventario, identificando qué sucursales mantienen un exceso o un déficit de stock que requiere una acción gerencial.

La implementación de este dashboard no solo optimizará el control de los datos, sino que se convierte en la herramienta formal de control de gestión que impulsa la profesionalización de la dirección al sustentar las decisiones estratégicas en evidencia verificable, asegurando la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el largo plazo.

## Recomendaciones

A partir del análisis de la gestión en "Nuestra Infancia" y del diseño del Tablero de Control Integral, se han identificado diversas áreas de mejora que podrían optimizar el uso de esta herramienta y maximizar sus beneficios en términos de eficiencia operativa y toma de decisiones informada.

A continuación, se presentan recomendaciones estratégicas para fortalecer el impacto del dashboard en la gestión organizacional:

- **Actualización y Expansión de la Base de Datos:** La precisión y efectividad del dashboard dependen en gran medida de la calidad de los datos que lo alimentan. Es recomendable que Nuestra infancia mantenga su base de datos actualizada y la expanda con información detallada de las distintas áreas de la organización, logrando que sea estructurada y consistente, que no solo registren las operaciones diarias, sino que también faciliten un análisis detallado de indicadores clave. Este diseño debe contemplar la integración entre áreas, asegurando que la información se comparta de manera transversal y potenciando los análisis interdepartamentales.  
Por ejemplo, acciones puntuales de mejora en el registro de la información, como ser el desarrollo de una lista de rubros para clasificar los productos y dotarlos de una codificación única dentro del inventario, aumentarían sustancialmente la calidad de la información, permitiendo un análisis mucho más desagregado de ventas por rubro, valor de inventarios, etc.  
Una base de datos enriquecida permite obtener representaciones más precisas de las tendencias de ventas y facilita la segmentación detallada de clientes y productos, lo cual puede ser aprovechado para diseñar estrategias de ventas personalizadas y mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- **Integración Tecnológica y Expansión de la Base Analítica:** Para asegurar la eficiencia y la integridad de la información, se recomienda integrar de forma general el sistema contable de la empresa a una herramienta de Business Intelligence (como Power BI). Esta



integración automatizará el proceso de migración de datos al Tablero de Control, evitando la duplicación de tareas, la pérdida de tiempo y los errores humanos asociados a la carga manual. De esta forma, se garantiza que el dashboard refleje la verdad operativa y financiera en tiempo real.

- **Ampliación e Integración de Indicadores de Desempeño:** Aunque el diseño actual del dashboard proporciona una visión integral del desempeño en ventas, se recomienda la incorporación de indicadores adicionales que permitan una comprensión más holística del negocio.
- **Revisión y Monitoreo Periódico de los KPIs:** Los indicadores de desempeño deben ser objeto de un monitoreo y revisión sistemática para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Es recomendable realizar evaluaciones trimestrales o conforme al ciclo de planificación de nuestra infancia. para ajustar los KPI en función de la evolución del mercado y de los cambios en la estrategia empresarial. Este monitoreo permite mantener la relevancia del dashboard como herramienta de control de gestión y facilita la toma de decisiones adaptativas en un entorno competitivo y dinámico.
- **Fomento de la Capacitación Continua del Personal:** Es esencial que el personal encargado de la gestión y toma de decisiones esté debidamente capacitado en el uso e interpretación de los datos proporcionados por el dashboard. Para ello, se sugiere la implementación de un programa de capacitación continua, que no solo abarque el aspecto técnico del manejo de la herramienta, sino que también desarrolle competencias analíticas que permitan interpretar los indicadores clave de desempeño (KPI) de manera efectiva. Esta capacitación debe orientarse a promover una cultura organizacional centrada en la toma de decisiones basada en datos, lo cual es crucial para adaptar rápidamente las estrategias en función de los resultados obtenidos y de las condiciones cambiantes del mercado.
- **Evaluación de Impacto y Retroalimentación Continua:** Finalmente, se recomienda implementar un proceso formal de evaluación del impacto del dashboard en los procesos de toma de decisiones y en el desempeño general de ventas. Este proceso puede incluir reuniones periódicas con el equipo de ventas y la gerencia, en las cuales se analice el uso de la herramienta y se obtenga retroalimentación directa de los usuarios. Esta información es fundamental para realizar mejoras continuas en el dashboard, garantizando su alineación con las necesidades estratégicas de la organización y su adaptación a los cambios en el entorno de negocio.



## Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este trabajo, se observaron en la gestión de "Nuestra Infancia" diversas características propias de las empresas familiares. Entre las fortalezas, se destacaron la mayor unidad de propósitos entre los dueños, la toma de decisiones más rápida, la gran dedicación al negocio y, por lo tanto, la estabilidad de sus estrategias. Por otro lado, se encontraron puntos débiles como la mezcla de roles de trabajo y familiares, la falta de planeación, el exceso de desconfianza y la resistencia al cambio y a la profesionalización.

El presente trabajo responde directamente a esta necesidad de formalización. El diseño y propuesta de un Tablero de Control para la gestión integral en "Nuestra Infancia" se concibió como un motor clave para la profesionalización, al proponer el establecimiento de mediciones claras y objetivas para evaluar el desempeño. Al lograr la reestructuración de la información dispersa, se sientan las bases para avanzar a una gestión que sustituya la toma de decisiones intuitivas por decisiones basadas en evidencia.

También se subraya la importancia de que la organización disponga de información económica y financiera oportuna, clara y confiable. La inclusión de un sistema de control visual y accesible contribuirá a que los responsables de la toma de decisiones puedan identificar rápidamente patrones de comportamiento en las ventas y detectar posibles áreas de mejora.

Además, el dashboard posibilita una gestión centrada en los datos, lo que promueve la alineación entre las operaciones diarias y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto es particularmente relevante en el entorno competitivo actual, donde la capacidad de adaptarse a las fluctuaciones del mercado y responder de forma rápida a las necesidades del cliente constituye una ventaja competitiva.

Por último, este estudio remarca la necesidad de una capacitación continua del equipo de ventas y de la gerencia para asegurar el uso óptimo del dashboard. La interpretación correcta de los indicadores y el aprovechamiento de las funciones analíticas de la herramienta requieren de un conocimiento adecuado que se traduce en una mayor efectividad en la toma de decisiones y en una mejor adaptación a las demandas del mercado.

En conclusión, el dashboard de control de gestión constituye un recurso estratégico valioso para Nuestra Infancia, no sólo como herramienta de monitoreo del desempeño comercial, sino también como plataforma para impulsar mejoras operativas, fortalecer la alineación con los objetivos organizacionales y avanzar en el proceso de profesionalización. Su implementación representa un paso significativo hacia la consolidación de una cultura organizacional basada en datos, un factor que contribuirá de manera decisiva al crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.



## Referencias

- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of research. Prentice-Hall.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review.
- Davenport, T. H. (1995). Business process reengineering: Where it's been, where it's going. Harvard Business Review.
- Simons, R. (1998). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press.
- Martínez, E., Echezárraga, J., & Jon. (2010). Empresas familiares: Reto al destino. Ediciones Granica. ProQuest Ebook Central.
- Few, S. (2012). Information dashboard design: Displaying data for at-a-glance monitoring (2<sup>nd</sup> ed.). Analytics Press.
- Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. Journal of Business Analytics.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2018). Retailing management (10<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). Administración: Conceptos y casos. Pearson Educación.
- García-Peñalvo, F. J. (2020). Big data y analítica de datos: Retos y oportunidades para la universidad. Education in the Knowledge Society.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.





## Apéndice

### **Transcripción de la entrevista con el Gerente Administrativo**

Entrevistador: ¿Cuáles son las principales tareas que realiza en su puesto?

Entrevistado: Mis tareas abarcan el pago a proveedores, el pago de gastos y sueldos de empleados. También superviso el control de inventarios que realiza el área administrativa, reviso los vencimientos de facturas y me ocupo de la administración de los fondos e inversiones de la empresa. Además, desempeño funciones de tesorería.

Entrevistador: ¿Qué tipo de decisiones toma en el día a día?

Entrevistado: Principalmente decisiones financieras. Por ejemplo, debo asegurarme de que haya dinero en el banco para cubrir los pagos y gastos de la empresa, definir cómo invertir el remanente de fondos y decidir cuándo y cómo realizar ciertos pagos.

Entrevistador: ¿Cómo se lleva a cabo el análisis financiero de la empresa?

Entrevistado: Ese análisis está tercerizado. Lo realiza un estudio externo que nos entrega informes sobre los márgenes de rentabilidad, tanto por sucursal como por vendedor, entre otros indicadores.

Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?

Entrevistado: Mis decisiones se apoyan mucho en los resultados de ventas. Por ejemplo, veo en qué sucursales conviene invertir más o cómo asignar el personal en función de las ventas.

Entrevistador: ¿Qué herramientas utiliza para obtener la información necesaria?

Entrevistado: Utilizo reportes que en ocasiones preparo junto con el administrativo 2, además de la información que se puede extraer directamente del sistema Tango.

Entrevistador: ¿Qué información maneja habitualmente?

Entrevistado: Manejo la información de ventas diarias y mensuales por sucursal, informes de pagos pendientes y realizados, y los reportes que prepara el área administrativa.

Entrevistador: ¿Cómo se almacena esa información?

Entrevistado: Principalmente en el sistema Tango y también en carpetas compartidas en Google Drive.

Entrevistador: ¿En qué consiste el control de inventario y para qué se utiliza?

Entrevistado: El control de inventario consiste en recontar la mercadería de una sucursal por día, escaneando producto por producto. Los datos se cargan al sistema y se genera un informe que muestra las diferencias entre lo contado y lo que debería haber según Tango. Luego yo mismo realizo un recuento para asegurarme de que el proceso esté bien hecho. Finalmente, actualizamos el informe y lo ingresamos al



sistema, dejando registradas las diferencias. Esa información se utiliza para “reiniciar” el stock, establecer un margen de error aceptable para los empleados, corregir remitos con errores y tomar medidas que permitan mejorar los procesos.

Entrevistador: ¿Qué beneficios cree que podría aportar la incorporación de herramientas de Business Intelligence (BI)?

Entrevistado: Sería muy útil contar con un cashflow que me muestre, por ejemplo, cuánto dinero voy a necesitar esta semana del fondo de inversión, cuánto ingresará por cobro de tarjetas o cheques, y cuánto hay que pagar a proveedores. Además, sería ideal disponer de una pantalla que integre en un mismo lugar los indicadores de ventas, financieros y de personal.

Entrevistador: ¿Con qué indicadores cuentan actualmente?

Entrevistado: Hoy en día no contamos con indicadores formales.

Entrevistador: ¿Qué indicadores considera relevantes para la toma de decisiones?

Entrevistado: Creo que serían importantes los indicadores de rentabilidad, tanto global como por sucursal, y a diferentes plazos, es decir, a corto y a largo plazo. También seguramente habría otros indicadores útiles, pero esos serían los principales.

Entrevistador: ¿Tiene experiencia con herramientas de Business Intelligence?

Entrevistado: No, nunca he trabajado con este tipo de herramientas.

Entrevistador: ¿Qué aspectos cree que podrían mejorar la eficiencia en la toma de decisiones?

Entrevistado: Contar con un cashflow automatizado al inicio de cada mes. Eso permitiría anticipar necesidades y organizar los pagos con mayor eficiencia.