

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración - Orientación en Finanzas



Título: “Construcción de un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones de índole económica-financiera en una empresa distribuidora situada en una ciudad del noreste argentino.”

Autora: Yuliana Magalí Katchuk

Coordinadora: Dra. Nélide Castellano

Director: Mgter. Diego Rezzónico

Córdoba, Noviembre 2014



Construcción de un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones de índole económica-financiera en una empresa distribuidora situada en una ciudad del noreste argentino by Katchuk, Yuliana Magalí is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Dedicatorias y Agradecimientos

Este trabajo está dedicado a mi amiga y colega Carolina Sal, compañera de ruta quien me impulso a soñar y alcanzar mis metas, a quien elijo como ese rayo de sol para iluminar mi camino. También a mis amigas por motivarme a ser siempre una mejor persona y por compartir conmigo cada momento de la vida.

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de todo este tiempo y a mi padrino, dueño de la empresa, quien me brindó acceso a la misma y se mostró siempre muy predispuesto a colaborar conmigo. También, a los profesores que dedicaron su tiempo y experiencia en la realización de este trabajo.

Índice general

	Página
Dedicatorias y Agradecimientos.....	I
Índice general	II
Índice de tablas y gráficos	III
2. Introducción	V
3. Problema	1
4. Objetivos y alcance del trabajo	1
4.1 Objetivo general	1
4.2 Objetivos específicos.....	1
4.3 Alcance	2
5. Metodología	2
6. Marco Teórico.....	2
7. Relevamiento y diagnostico	6
7.1 Relevamiento	6
7.2 Diagnóstico	11
7.3 Conceptos administrativos básicos.....	12
7.3.1 Misión, Visión, Valores.....	12
7.3.2 Objetivos.....	13
7.3.3 Estrategia.....	13
7.3.4 Organigrama.....	14
7.4 Mapa estratégico.....	15
7.5 Cuadro de Mando.....	16
7.6. Medición.....	19
7.6.1 Perspectiva financiera.....	19
7.6.2 Perspectiva del cliente	20
7.6.3 Perspectiva de los procesos internos.....	21
7.6.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.	22
7.7 Plan de acción.....	23
8. Conclusiones y Recomendaciones	28
8.1 Conclusión	28
8.2 Recomendaciones.....	29
9. Bibliografía.....	30
10. Anexo	32
11. Glosario	54

Índice de anexo

10.1 Anexo número 1: Productos de la empresa	32
10.2 Anexo número 2: Ventas en pesos 2013	34
10.3 Anexo número 3: Mapa de la región asignada.....	35
10.4 Anexo número 4: Objetivo sobre el rendimiento del activo	35
10.5 Anexo número 5: Objetivo sobre ventas	36
10.6 Anexo número 6: Estado de Situación Patrimonial 2012	37
10.7 Anexo número 7: Estado de Resultado 2012	38
10.8 Anexo número 8: Estado de Situación Patrimonial 2013	39
10.9 Anexo número 9: Estado de Resultado 2013	40
10.10 Anexo número 10: Evolución de las ventas	41
10.12 Anexo número 12: Ventas por segmento de cliente.....	43
10.13 Anexo número 13: Estado de Flujo de Efectivo 2013	43
10.14 Anexo número 14: Informe sobre precios	44
10.15 Anexo número 15: Pedidos erróneos	45
10.16 Anexo número 16: Pedidos entregados en término	45
10.17 Anexo número 17: Informe sobre clientes	45
10.18 Anexo número 18: Informe sobre desechos de productos.....	46
10.19 Anexo número 19: Test de satisfacción	47
10.20 Anexo número 20: Encuesta sobre el software.....	49
10.21 Anexo número 21: Informe sobre capacitaciones	50
10.22 Anexo número 22: Planta laboral.....	51
10.23 Anexo número 23: Test de motivación.....	51
10.24 Anexo número 24: Proyección 2014.....	53

Índice de tablas y gráficos

	Página
Figura 1: Cuadro de Mando Integral	5
Figura 2 Organigrama Organizacional	14
Figura 3: Mapa estratégico	15
Figura 4: Cuadro de mando	16
Figura 5. Perspectiva financiera.....	19
Figura 6. Perspectiva del cliente	20
Figura 7. Perspectiva de los procesos internos.....	21
Figura 8. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	22

1. Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones organizacionales focalizando en los aspectos financieros y económicos de la empresa, y de esta manera, proveer de una herramienta para llevar adelante un seguimiento estratégico y operativo eficiente del negocio.

La modalidad del trabajo es la intervención profesional, utilizando la metodología descriptiva para aumentar el conocimiento sobre el tema investigado. Las herramientas empleadas para ejecutar el relevamiento de la información pertinente son la entrevista, la observación personal y directa, y la revisión de documentación y antecedentes.

Dentro del análisis se incluye un relevamiento de los conceptos administrativos básicos empleados observándose que se carece de definiciones formales de la Misión, Visión, Objetivos, Estrategia, Manual de funciones y procesos, entre otras cuestiones.

A su vez, se define el sistema de control a emplear procediendo posteriormente a elaborar el mapa estratégico que vincula cada una de las perspectivas en una relación causa-efecto. Luego se desarrolla el cuadro de mando con sus respectivos objetivos, indicadores, metas y plan de acción a implementar. Posteriormente se procede a medir cada uno de los indicadores establecidos y a explicar cómo las acciones propuestas permiten alcanzar los objetivos planteados, centrando la atención en la perspectiva financiera.

2. Introducción

La realización del presente trabajo final de grado, correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración, tiene como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera verificando la capacidad de análisis e integración de los distintos conceptos administrativos y focalizando en aquellos correspondientes al área de profundización elegida por la alumna.

El tema desarrollado a lo largo de la investigación es la construcción de un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones sobre todo las vinculadas a los aspectos económicos y financieros de la empresa. El interés principal por el cual se indaga sobre este asunto es que la empresa objeto de investigación pertenece a un familiar a quien quiero hacerle un aporte a partir de brindarle herramientas administrativas básicas que le permitan mejorar el manejo de la distribuidora.

La tipología empleada es la intervención profesional, ya que se tiene familiaridad con la empresa objeto del trabajo final.

La finalidad del trabajo es mejorar la toma de decisiones financieras y económicas que se realizan en la distribuidora a partir de elaborar un sistema de control de gestión que permita monitorear el desempeño del negocio y el destino de los fondos, evitando que a futuro se vuelva a conducir a una situación crítica a la empresa.

Para ello, se procede a describir a la empresa detallando los productos que comercializa, quienes son sus proveedores, su estructura interna, los competidores directos e indirectos, entre otras cosas. Luego se determina la Misión, Visión, Valores, objetivos y estrategias que la misma persigue. Después se procede a la definición del sistema de gestión adecuado, describiendo las partes del modelo utilizado y elaborando el cuadro de mando para medir la forma en que los procesos crean valor. Finalmente se expone en cómo la distribuidora va a lograr los objetivos de cada perspectiva, profundizando en los indicadores financieros.

3. Problema

La empresa objeto del trabajo se trata de una organización familiar dedicada a la distribución de bebidas, la cual cuenta con la concesión exclusiva de importantes marcas del mercado. Entre las bebidas que comercializa encontramos gaseosas, energizantes, vinos, vinos espumantes, cervezas, sidra, champagne, agua mineral y aguas saborizadas.

Hace algunos años la empresa comenzó a incursionar en otros sectores económicos, con la finalidad de diversificar el negocio. Una de estas inversiones consistió en la adquisición de un campo con fines agropecuarios. Sin embargo, la zona en donde se encontraba había sido declarada como reserva natural quedando imposibilitado de emprender las acciones necesarias para el desarrollo de la actividad ganadera. En consecuencia, la inversión produce una baja rentabilidad, afectando la operatoria de la unidad de negocio central.

Estas condiciones, junto con un seguimiento estratégico y operativo deficiente del negocio principal, llevan a que el establecimiento enfrente dificultades para cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma, encontrándose fuertemente endeudado; a que se afecte la reposición de la mercadería, a que se dañe la relación con los proveedores y los clientes; y a que se genere capacidad ociosa, perdiendo personal capacitado y usando ineficientemente el espacio físico disponible.

En base a este diagnóstico el problema se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo la empresa puede tomar decisiones financieras y económicas más eficientes?

4. Objetivos y alcance del trabajo

4.1 Objetivo general

“Elaborar un sistema de control de gestión para optimizar la toma de decisiones empresariales dentro de la organización reforzando en los indicadores de índole financiera y económica.”

4.2 Objetivos específicos

- Definir los conceptos administrativos básicos para la gestión eficiente del negocio.
- Determinar el sistema de control de gestión adecuado para perfeccionar la toma de decisiones organizacional.
- Confeccionar el mapa estratégico vinculando cada una de las perspectivas.
- Desarrollar el cuadro de mando con sus respectivos objetivos y metas a alcanzar.
- Medir cada una de las partes del modelo de control de gestión.
- Proponer un plan de acción para alcanzar cada uno de los objetivos propuesto focalizando en la perspectiva financiera.

4.3 Alcance

El trabajo será desarrollado en una ciudad del noreste argentino a causa de que la distribuidora se encuentra ubicada en esa zona.

Se analizarán las operaciones de la empresa durante los últimos dos años, ya que se considera que este lapso de tiempo es representativo del periodo durante el cual el dueño decide diversificar extrayendo fondos del negocio principal.

5. Metodología

La modalidad del trabajo será intervención profesional ya que se conoce la empresa con la que se va a trabajar en profundidad, se tiene comprensión de la problemática de la misma y conciencia clara de la solución, eligiendo la herramienta de resolución con carácter normativo.

La metodología que se utilizó es la descriptiva ya que la finalidad es especificar cada uno de los distintos aspectos que caracterizan la situación actual de la empresa, buscando aumentar la familiaridad con el tema y de esta manera, proveer una solución efectiva según Hernández Sampieri (1997). Las herramientas que se emplearon para llevar a cabo el relevamiento de la información pertinente son la entrevista, la observación personal y directa, y la revisión de documentación y antecedentes.

La entrevista personal se efectuó al dueño y al contador de la empresa quienes informaron sobre los principales aspectos vinculados al negocio. Para esto, se utilizó una entrevista estructurada elaborando una serie de preguntas que permitieron conocer la historia de la organización, su Misión, Visión, Valores y Objetivos, su tamaño, su forma de operar, productos que comercializa, el ambiente competitivo en el que se desempeña, entre otras cuestiones.

La observación personal y directa se efectuó al día siguiente de haberse realizado la entrevista junto con la recolección de la documentación pertinente. Se observaron las oficinas administrativas y el área operativa pudiendo comprobar la distribución del trabajo, la utilización del espacio físico, las maquinarias y equipos empleados, y el volumen de operación complementando los datos recolectados previamente.

En cuanto al estudio de la documentación, se verificaron informes sobre ventas por tipo de productos y por segmento de clientes, porcentajes de bienes desechados, evolución de los precios, número de pedidos rebotados, generación y pérdida de clientes, y estado de la planta laboral. También, se analizaron los Balances y Estados de Resultados a través de los que se comprueba información relevada en forma oral. Sin embargo, se comprobó que la organización carece de documentos que respalden la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, organigrama y división de funciones, entre otros.

6. Marco Teórico

Las empresas integran en su estructura una serie de subsistemas que se relacionan con el conjunto de tareas que realizan y con los elementos que son necesarios para desarrollar su actividad, según Pozo Navarro (2000). Cada empresa adapta su estructura

de acuerdo a la complejidad de las operaciones que realiza, a las características de su configuración administrativa y al perfil de quienes la dirigen.

Para que una organización funcione como un sistema integrado es necesario que previamente estén definidos de manera clara conceptos esenciales para el desarrollo y la permanencia en el tiempo de la empresa. Estos elementos de gestión son: la Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategia; los cuales permiten que se efectúe una alineación coherente entre lo que la organización hace y lo que desea hacer.

Cuando se habla de **Misión** se entiende que la misma debe expresar la razón de ser de la organización. Debe transmitir con claridad quienes somos, que hacemos y por qué estamos aquí, en base a lo expresado por Thompson, Strickland III y Gamble (2008). La definición debe ser bastante descriptiva, identificando los productos y servicios de la empresa, especificando las necesidades que pretende satisfacer, la sección del mercado que se dedica a atender y como espera complacer a los clientes.

En cambio, cuando se describe la **Visión** se está retratando el horizonte comercial de la organización, es decir se hace alusión al futuro rumbo estratégico de la empresa. También es aquella que define lo que quiere ser la organización, y tiene que ser compartida por todos sus miembros de manera tal que los esfuerzos se orienten a concretar la estrategia deseada.

Los **valores** de una organización se tratan de ideas, modos y normas de conductas que la administración determinó y que se espera que el personal manifieste al momento de ejecutar las tareas y de perseguir el logro de la visión y la estrategia de la empresa.

Para que la Visión sea implementada con éxito los directivos deben definir **objetivos** específicos de desempeño. Los mismos se tratan de metas cuantitativas y concretas que poseen una fecha límite de consecución, siendo imprescindibles para la administración ya que son útiles para evaluar el desempeño organizacional. Los objetivos reflejan los resultados y productos que la administración desea lograr, en función a lo enunciado por Thompson et al. (2008)

Se encuentran dos **tipos de objetivos** que sirven para analizar la eficiencia organizacional: **los objetivos financieros y los estratégicos**. Los primeros se vinculan con los objetivos de desempeño financiero especificados por la administración y los segundos con acciones tendientes a fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Finalmente, la **estrategia** plasma las acciones que conforman el plan de la directiva para alcanzar el éxito organizacional, satisfacer las necesidades de sus clientes y lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Las empresas pueden presentar diversas variaciones en la estrategia que emplean, esto se debe a que el planteamiento estratégico de cada organización implica acciones particulares que responden a sus propias circunstancias y al entorno industrial en el que se desempeñan. Sin embargo, las diferencias más importantes se reflejan en sí:

- 1- El objetivo comercial de la compañía es amplio o estrecho
- 2- La empresa busca una ventaja competitiva relacionada a costos bajo o diferenciación.

En base a esto, se identifican las siguientes **estrategias competitivas** detalladas en Thompson et al (2008):

- *Estrategia de costos bajos*: la empresa se focaliza en lograr los costos más bajos con respecto a sus rivales. Esta ventaja les permite ofrecer un precio más bajo que la competencia y captar una mayor participación de mercado. Se utiliza para productos básicos y de elevada rotación.
- *Estrategia de diferenciación amplia*: persigue ofrecer un producto con características inigualables con respecto a otras compañías pero llegando a un amplio número de clientes.
- *Estrategia de nicho basada en bajos costos*: se esfuerza en captar un segmento estrecho de mercado y en vencer a sus rivales al lograr menores costos que ellos, y así brindar mejores precios.
- *Estrategia de nicho basada en la diferenciación*: se concentra en un segmento estrecho de clientes y en superar a sus contrincantes ofreciendo un producto que posee características únicas.

Una vez esclarecidos estos conceptos esenciales, se procede a analizar a la empresa desde el punto de vista del sistema de control de gestión.

Para ello, se recurre a la construcción un **cuadro de mando** con el propósito de monitorear como los procesos de la empresa crean valor para los clientes. El balanced scorecard es un modelo eficiente para determinar las acciones que la organización debe emprender para potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos, lo cual mejora el desempeño futuro de la compañía. Para esto, se sigue el esquema descrito por Kaplan y Norton (2002), quienes proponen que de la visión y estrategia de la empresa derivan un conjunto de objetivos e indicadores, describiendo la estructura adecuada para desarrollar un sistema de control de gestión.

El cuadro de mando permite que los gerentes tengan una visión completa e integral de los aspectos relevantes para alcanzar el éxito organizacional. Esta herramienta complementa las medidas financieras tradicionalmente empleadas con mediciones relacionadas a la satisfacción del cliente, a los procesos internos y a la capacidad de la empresa para aprender e incorporar conocimientos, constituyéndose en las cuatro perspectivas del modelo según Norton y Kaplan (2004)

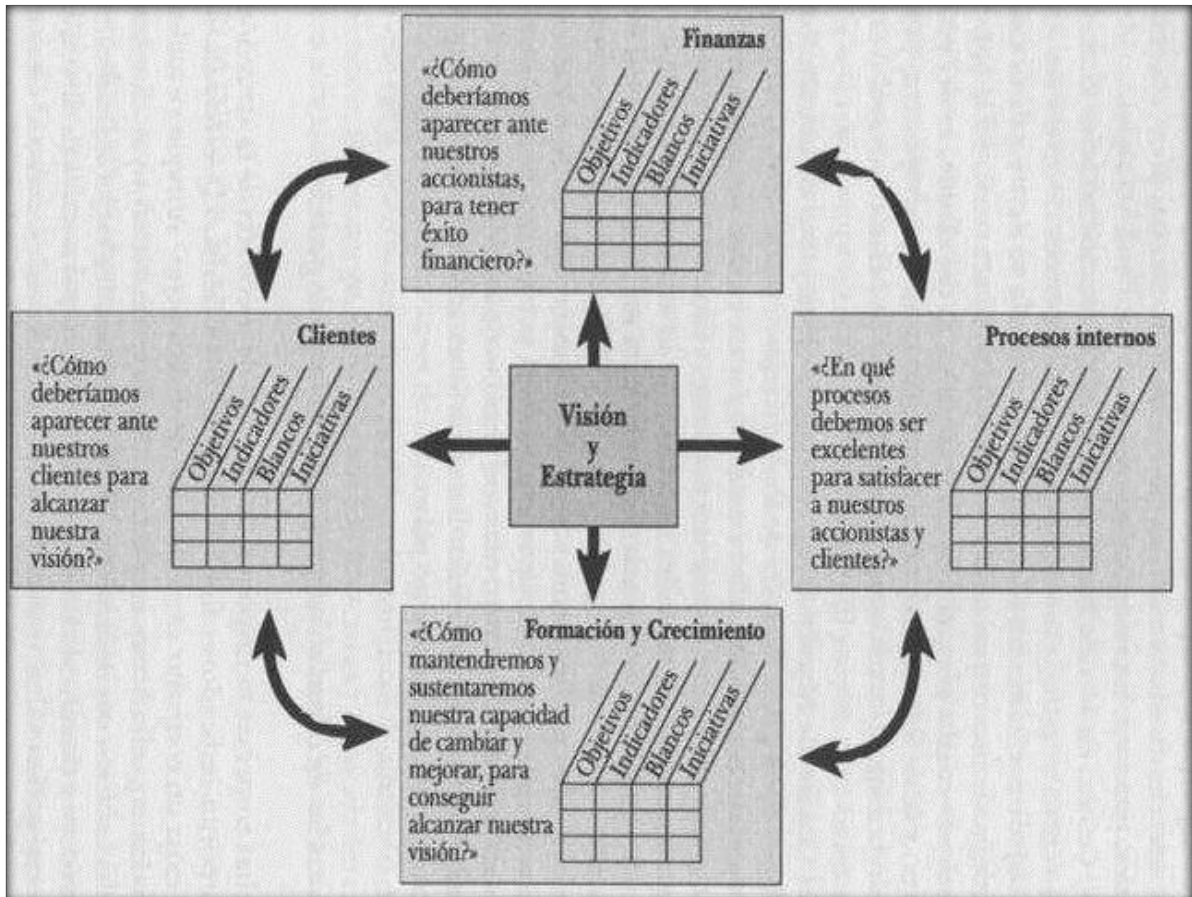
Además, las perspectivas del cuadro de mando integral generan un equilibrio entre los objetivos de largo plazo y los de corto plazo, entre los resultados tangibles y los intangibles, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Estas perspectivas son:

La *perspectiva financiera* describe las consecuencias económicas de las acciones realizadas, siendo el objetivo principal maximizar la rentabilidad. Los resultados de los objetivos financieros indican en qué medida la estrategia planteada se logra, contribuyendo a mejorar la competitividad organizacional. Para perfeccionar el desempeño organizacional se cuenta con dos enfoques: mejorar los ingresos y la productividad.

En la mejora de los ingresos se recurre a perfeccionar la relación con los clientes existentes, lo que aumenta las cantidades vendidas. También se pueden ofrecer productos totalmente nuevos o recurrir a un nuevo segmento de mercado.

Por otro lado, para mejorar la productividad se focaliza en dos aspectos. Primero, las empresas pueden reducir costos disminuyendo los gastos directos e indirectos. Segundo, se manipulan los activos financieros y físicos con mayor eficiencia lo que permite reducir el capital fijo y de trabajo necesario para operar un determinado nivel de actividad.

Figura 1: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2002) El cuadro de mando integral. España. Gestión 2000

La *perspectiva del cliente* implica identificar en que segmento del mercado competirá el negocio y los indicadores de desempeño para dicho segmento. A su vez, en esta perspectiva se define como la organización va a crear un valor diferenciado y sustentable para el mercado-meta.

La propuesta de valor que realiza la empresa para los clientes objetivo determina una combinación única de productos, precio, servicio, relación e imagen. La propuesta debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de una forma diferente a sus rivales.

En la *perspectiva de los procesos internos* se seleccionan aquellos procesos críticos en los cuales la empresa debe ser excelente. Estos procesos internos cumplen dos funciones vitales para la organización: producir y entregar valor a los clientes del segmento de mercado seleccionado, y satisfacer las expectativas de generar sobresalientes rendimientos financieros para los accionistas.

Los procesos internos seleccionados son aquellos que tienen un mayor impacto en la creación de valor para el cliente y en la rentabilidad que la empresa obtiene. Los mismos

se pueden agrupar en procesos de gestión de operaciones, de gestión de clientes, de innovación y reguladores y sociales.

Finalmente, la *perspectiva de formación y crecimiento* define la infraestructura que la organización debe construir para asegurar su crecimiento a largo plazo. Representa los activos intangibles de la organización y el impacto que tienen sobre la estrategia. La fuente de esta perspectiva se identifica en las personas, a partir de las habilidades, conocimientos y competencias que poseen; en el capital de la información, referido a los sistemas de información, redes e infraestructura que apoyan la estrategia y en el capital organizacional, vinculado a la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

Estas perspectivas están vinculadas entre sí a través de una relación causa-efecto. Comenzado desde arriba se plantean los resultados financieros que se pretenden lograr a partir de la satisfacción de los clientes. Para ello es necesario especificar la propuesta de valor que se entregará a los consumidores, lo que detalla cómo se generan las ventas y la fidelidad. Los procesos internos son los que crean el valor para el cliente y los conocimientos y el aprendizaje respaldan a los procesos internos, contribuyendo al logro de la estrategia. Es esencial que los objetivos de estas cuatro perspectivas estén alineados para contribuir en la creación de valor.

Luego se elaborará un mapa estratégico que proporciona un esquema para demostrar como la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Da una visión de cómo los objetivos de las cuatro perspectivas se integran describiendo la estrategia. La descripción del mapa estratégico es propia de cada organización de acuerdo a sus objetivos particulares.

Este mapa detalla la lógica de la estrategia, definiendo los objetivos que crean valor y los recursos subjetivos necesarios para respaldarlos. Estos objetivos son traducidos en indicadores y metas en el Balanced Scorecard. Posteriormente la organización debe establecer un plan de acción para que las metas se alcancen, definiendo para cada indicador una iniciativa estratégica que permita conseguir la meta propuesta, según Norton y Kaplan (2004).

7. Relevamiento y diagnostico

7.1 Relevamiento

Como se dijo anteriormente, la organización es una distribuidora de bebidas alcohólicas y analcohólicas situada en la región noreste de nuestro país. Sus principales proveedores son: Compañía Industrial Cervecera S.A., Aguas Danone de Argentina S.A., FeCoVitA Cooperativa Ltda. y Tubito S.R.L. (Ver anexo número 1).

Compañía Industrial Cervecera S.A. es una de las compañías de bebidas más importantes del país. Posee cuatro unidades de negocio: Cerveza; Sidra; Licores, Vinos y destilados y Aguas y Gaseosas. Entre las marcas que se destacan encontramos a Budweiser, Heineken, Schneider, Sidra Real y La Victoria, oporto El Abuelo, vinos Tamarí. Energizante Red Bull, gaseosa Nix y agua mineral Nativa. El fuerte de la distribuidora es la comercialización de las cervezas provistas por esta multinacional.

Aguas Danone de Argentina S.A. se destaca por el abastecimiento de aguas saborizadas, mineral y jugos en polvo. Entre las marcas que conforman su cartera se hallan Ser, Villavicencio y Villa del Sur agua mineral, Villa del Sur Levite, Villa del Sur Cero y Villavicencio Liv como aguas saborizadas.

FeCoVitA Cooperativa Ltda. provee vinos de consumo masivo y de mediana y alta gama. Es una empresa de origen nacional que cuenta con vinos de amplia trayectoria en el mercado, entre los que sobresale la marca Toro, Toro Viejo, Bodega Estancia de Mendoza y Resero.

Por último Tubito S.R.L, empresa oriunda de Chaco, comercializa principalmente gaseosas económicas de ese mismo nombre con gran aceptación en la región. Además ofrece agua mineral, agua saborizada, fernet, amargos, jugos y productos de la línea Ivess.

La participación de mercado que tiene la distribuidora en la región se estima de alrededor del 42% para las cervezas, del 75% aproximadamente para las aguas saborizadas y del 36% en el caso de los vinos. Para mantener o mejorar la participación de mercado la empresa hace hincapié en el servicio que brinda, siendo factores valorados por los clientes el cumplimiento de los tiempos de entrega y de las condiciones de negociación.

La concesión de los grupos empresarios se establece por medio de un contrato donde se fijan las pautas que van a regir entre las partes, variando las especificaciones según el fabricante. Entre los puntos que se regulan se encuentra la aprobación para la comercialización de los productos, estableciendo objetivos mensuales de ventas y el stock de mercadería a mantener. También se definen las condiciones de compra de los insumos, donde se especifica el monto de crédito que se otorga y el plazo, reservándose el derecho a modificarlos. Compañía Industrial Cervecera S.A. otorgaba en el 2013 un monto de \$500.000 y un plazo de 15 días, lo que se cumpla primero; mientras que Aguas Danone de Argentina S.A. concede un monto de \$400.000 y un plazo de 12 días. Además, se delimita la zona de acción del distribuidor, las promociones aplicables y las acciones publicitarias a seguir, se especifica el precio sugerido de reventa y el margen de variación del mismo, se fija la duración de la concesión y la exclusividad del aprovisionamiento, definiendo límites a la comercialización de mercadería de marcas rivales y conllevando la obligación del ente de sólo aprovisionar a aquellos que son sus clientes designados y no vender directamente al consumidor, con excepción de ciertas situaciones especiales (empleados, ventas a ciertos consumidores).

Como se explicó anteriormente, la empresa con la idea de diversificar su capital, adquiere un campo ubicado en una zona donde no se pueden realizar las actividades de desmonte necesarias para su acondicionamiento. Como resultado, la organización se encuentra fuertemente endeudada y con una inversión que dejó de ser rentable.

Baja estas circunstancias, la empresa afecta el dinero destinado a la reposición de la mercadería a saldar las deudas que eran más urgentes y por lo tanto, realiza la adquisición de los productos a crédito. No obstante, la cuenta corriente llega al límite y la organización al no poder cancelar su deuda deja de adquirir mercadería y comienza a reducir el stock de bebidas disponibles. En consecuencia, se genera un desabastecimiento de determinados productos en la zona, sobre todo de la mercadería de la empresa Aguas Danone de Argentina, y se afecta el cumplimiento de los objetivos de venta fijados por los proveedores.

Este desabastecimiento perjudicó la satisfacción de los clientes quienes reciben sus pedidos de manera incompleta. Además, permitió que marcas rivales ingresen en la zona y ganen participación de mercado, sobre todo en el caso de las aguas saborizadas cuyo market share se vio afectada por Aquarius la línea de Coca Cola.

Frente a una importante deuda, el Grupo Danone decide suspender el contrato que regía entre las partes y se lanza a la búsqueda de un nuevo distribuidor. Sin embargo después de varios meses, al no hallar una organización que cumpla con las condiciones necesarias para otorgarle la concesión decide reanudar el contrato con la distribuidora renegociando la deuda y redefiniendo las pautas del contrato vinculadas al envío de mercadería no solicitada.

Por otro lado, la planta laboral de la empresa se encuentra conformada por alrededor de 33 personas y se organiza bajo una estructura funcional ya que las actividades están agrupadas en base a la función común que realiza cada individuo. Sin embargo, no posee un organigrama formalmente definido donde se refleje la diagramación organizacional vigente. A pesar de ello, se destaca un Área de Ventas, un Área Contable y un Área de Depósito.

Anteriormente encontrábamos un plantel formado por 50 personas, pero la reducción en la capacidad operativa llevó a disminuir al personal empleado. La disposición de una menor cantidad de tareas por realizar y el atraso en el pago de las remuneraciones indujo a que muchos de ellos decidan buscar un nuevo empleo.

También se identifica un acotado conocimiento de conceptos administrativos estratégicos. La organización carece de definiciones formales como Misión, Visión, Estrategias y Valores. Estas nociones se encuentran vagamente delineadas en la mente del dueño, generando un compromiso limitado de los empleados hacia la finalidad que la distribuidora persigue y las proyecciones a futuro que esperan alcanzar.

A su vez, la distribuidora no posee un área de Recursos Humanos, las funciones vinculadas al personal son ejercidas por el Gerente General. La inexistencia de éste departamento genera una percepción limitada del valor que tienen las personas; dificulta la posibilidad de detectar necesidades de capacitación, limita las posibilidades de progresar profesionalmente y determina que la selección de la fuerza de trabajo se realice en base a percepciones y recomendaciones que recibe el dueño de la empresa; afectándose la competitividad organizacional.

Los productos de la distribuidora son proporcionados a alrededor de 4000 clientes, los cuales se clasifican de la siguiente manera: Refrigerados (bares, restaurantes, pubs, boliches), Petróleos (estaciones de servicios), Autoservicios (supermercados, despensas, autoservicios) y Consumidor Final. Las ventas se efectúan de contado generalmente, con excepción de algunos grandes supermercados con los que se negocia ventas a plazo.

La participación de los productos en las ventas totales en pesos registrados durante el 2013 refleja que los bienes provistos por Compañía Industrial Cervecera S.A representan un 44% de las ventas totales, seguido por Aguas Danone de Argentina S.A. con un 35%, luego encontramos a FeCoVitA Cooperativa Ltda. con una participación del 12% y por último, a Tubito S.R.L. con una porción del 9%. (Ver anexo número 2)

Además, los clientes son atendidos por vendedores a través de visitas domiciliarias, contando con un plantel de 8 a 10 agentes comerciales donde anteriormente eran 12. Las funciones de estos empleados incluyen la toma de los pedidos, la activación de nuevas cuentas y la mantención o mejora de las relaciones de ventas logradas. A cada vendedor se le asigna una región de la zona comercial cubierta por la organización debiendo realizar dos visitas semanales a cada cliente.

El territorio abarcado por la empresa incluye 32 pueblos destacándose las siguientes ciudades: Apóstoles, San José, San Javier, Leandro N. Alem, Azara, Concepción de las Sierras, Ituzaingó, Virasoro, Santo Tomé y Alvear (ver anexo número 3).

Los fleteros se encargan de distribuir y fraccionar los productos en función de lo solicitado por cada cliente, entregándose la factura original contra el pago de los bienes recibidos y firmando el remito en caso de presentarse. Generalmente la ruta comercial que deben realizar incluye una cartera de 15 a 20 clientes.

Los controles aplicados se vinculan al monitoreo de los vendedores por medio del software telefónico lo que permite conocer los tiempos y la eficiencia en la ejecución de su labor. Sin embargo, se encuentran dificultades para verificar el trabajo realizado por los repartidores de mercadería afectándose la satisfacción de los clientes ante retardos en la entrega de los productos.

En cuanto a las ventas de la mercadería por zona, los vinos registran un mayor volumen de comercialización en las ciudades de la provincia de Corrientes, mientras que en Misiones la cerveza tiene una mayor rotación. El fundamento de esta situación estaría vinculado a los hábitos y costumbres de cada pueblo. Además hay que tener en cuenta que la cerveza es un producto de fuerte consumo en las estaciones de primavera-verano disminuyendo el mismo en un 20% en los periodos fríos del año; mientras que los vinos no se ven afectados por la estacionalidad.

Hay acciones comerciales que se emprenden constantemente para mantener e incluso incrementar la participación de mercado. Estas estrategias generalmente son llevadas a cabo en forma conjunta entre el distribuidor y el proveedor, siendo la más común la bonificación de una botella por cada docena comprada en el caso de las cervezas o el otorgamiento de un bebida o un artículo (vaso, plato, cubiertos, entre otros) al juntar 5 tapitas en el caso de aguas saborizadas y gaseosas.

En cuanto a las devoluciones, las empresas no aceptan el envío de productos que se encuentren vencidos y/o fallados. Generalmente el monto de estos productos no es significativo para la distribuidora, salvo en el caso del Grupo Danone S.A. que enviaba productos de la línea Live de Ser y otros de 500ml cuya rotación en la zona es baja y, dado el alto poder de negociación del proveedor, la distribuidora no tenía otra opción que computarlos como pérdida desequilibrando sus cuentas.

Por otro lado el sistema informático que utiliza la organización diseñado por Chess DI S.A., es un software estándar para empresas que se desempeñan en el rubro de la distribución de productos de consumo masivo. Este sistema agrupa toda la información referida a las operaciones que ejecuta la distribuidora arrojando informes estadísticos sobre las actividades comerciales y administrativas, facilitando el análisis de las ventas, y proporcionando herramientas informáticas para la definición de acciones comerciales como las bonificaciones.

Además, la organización posee grandes espacios disponibles para el almacenamiento de las bebidas, donde en su momento de auge éstos se encontraban colmados de mercadería. La dimensión de los almacenes es de 50x50 metros y de 30x50 metros, siendo la altura de ambos de 6 metros. En consecuencia, al disminuir el stock por debajo del mínimo a mantener, se provoca un importante aumento de los costos fijos por la inutilización física del espacio. Aparte, hay un costo de oportunidad en cuanto a los recursos invertidos en la construcción de los depósitos que genera una suma adicional al producto la cual no produce un valor agregado para los clientes.

Asimismo, el espacio aprovechado es escaso debido a que no se disponen de todas las herramientas necesarias para hacer un uso óptimo del lugar, como racks, que permitan utilizar el espacio vertical. Igualmente, las características del producto requieren una manipulación cuidadosa dificultando la posibilidad de estibarlos.

Los productos llegan a la empresa en pallets y con sus respectivos embalajes; las cervezas arriban en cajones, las gaseosas y aguas saborizadas en packs plásticos y los vinos en cajas de cartón. La cerveza permite apilar 3 pallets mientras que las gaseosas, aguas saborizadas y los de vinos acceden solamente a dos, implicando una menor utilización del espacio vertical disponible.

El traslado de las bebidas al depósito se realiza a través máquinas, disponiendo la empresa de 2 elevadoras y una cargadora frontal. Estos aparatos permiten transportar grandes cantidades, agilizando el tiempo de trabajo. El ordenamiento de los productos dentro de la distribuidora se realiza por línea de producto y por tamaño, teniendo cada mercadería un sector asignado.

Sin embargo, se visualiza que se mezclan las distintas variedades incurriendo en demoras para hallar la bebida correcta, sobre todo para las gaseosas y aguas saborizadas. Además, en ocasiones se coloca la mercadería nueva por encima de la más antigua, quedando relevada a último lugar y registrándose el vencimiento en algunos casos.

Aparte la empresa posee 8 camiones propios y 2 semi-remolques utilizados para el abastecimiento externo de la mercadería y para la distribución de los productos a los comercios. También se registra una camioneta y un furgón para usos varios como realización de trámites y tareas comerciales. Asimismo durante el periodo de primavera-verano, temporada alta para el rubro, la empresa subcontrata camiones tanto para la logística externa como para la entrega de la mercadería a los comercios de forma tal que se pueda cumplir con la demanda del mercado.

El abastecimiento externo de las bebidas se realiza todos los días en el caso de las cervezas y aguas saborizadas y día de por medio para los vinos y gaseosas, mayormente a través de los camiones de la entidad.

Como rival directo de la empresa encontramos a Urbana, distribuidora situada en Posadas. La misma es una unidad operativa de la empresa Koch Tschirsch, dedicada exclusivamente a la distribución de bebidas de marcas rivales como Pepsi, Quilmes, Brahma, Gatorade y Stella Artois. También hallamos a Marco Gas S.R.L. en Leandro N. Alem, organización que representa a la empresa Coca Cola de Argentina, compitiendo con los productos de Aguas Danone de Argentina a través de su línea Aquarios (agua saborizada), Bonaqua (agua mineral) y Dasani (aguas saborizadas y mineral).

Una característica del rubro es que la rivalidad se define como agresiva, donde las grandes marcas consolidadas compiten entre sí y establecen lineamientos para que se emprendan constantemente acciones referidas a mantener e incrementar la participación de mercado y reforzar la imagen del producto en la mente del cliente.

Además, encontramos como rivales indirectos a grandes supermercados mayoristas tales como Maxiconsumo, Diarco y Vital, situados todos ellos en la ciudad de Posadas. Estos comercios cuenta con la ventaja de encontrarse en diferentes puntos del país con lo cual efectúan compras por volúmenes importantes obteniendo mejores precios y afectando la estructura de costos de la distribuidora.

La situación económica del país incide fuertemente en la empresa, donde la pérdida de competitividad debido al incremento de los costos es un factor que se hace sentir. El poder adquisitivo se ve fuertemente afectado lo que replica en una caída en el consumo, disminuyendo las ventas. Esto ha llevado a la empresa a centralizarse en los proveedores más relevantes siendo aquellos cuyos productos tienen una rotación mayor y ofrecen márgenes de ganancias más atractivos. Anteriormente se trabajaba con otros pequeños fabricantes de la zona que abastecían de una variada gama de productos a la distribuidora. El beneficio de trabajar con tantos proveedores versus los costos que implica no eran los más convenientes y se decide apostar por las empresas más rentables.

En la actualidad la empresa maneja un margen de ganancia de aproximadamente el 25% del precio de los productos, teniendo un costo de distribución de alrededor del 20% e implicando lo restante su ganancia neta.

El crecimiento de la participación de mercado en este rubro se define como difícil debido a que se encuentra fuertemente fragmentado con marcas consolidadas en la mente de los clientes. Las empresas fijan objetivos de crecimiento de alrededor del 5% al 10% anual, según la marca. En el caso de las bebidas sin alcohol, el mercado se encuentra liderado por las gaseosas, seguido por las aguas minerales y los jugos listos. Sin embargo, el mayor crecimiento lo experimentan las bebidas hidratantes con un aumento del 40% y las energizantes con un suba del 24%. También las aguas saborizadas experimentaron un incremento del 18% de su porción del mercado. Esto se debe a que hay una tendencia por parte del consumidor a llevar una vida más saludable, optando por aquellas bebidas que cumplan con estos estándares sociales.

7.2 Diagnóstico

La empresa objeto del trabajo enfrenta una serie de dificultades que pusieron en riesgo su sustentabilidad y progreso. Entre los problemas que identificamos se hallan la realización de una inversión sin haber realizado un análisis de rentabilidad. De esta manera, se toma una decisión relevante con información acotada obtenida a partir de datos de carácter subjetivo y de fuentes secundarias, razón por la cual la rentabilidad real del proyecto resulta diferente a la esperada.

En este contexto, la empresa enfrenta un fuerte endeudamiento que la lleva a destinar fondos necesarios para mantener el capital de trabajo operativo a cancelar las obligaciones contraídas. Al afectar el dinero necesario para mantener en marcha al negocio, la organización comienza a comprar a crédito la mercadería encontrándose prontamente con los límites establecidos por los proveedores en la cuenta corriente.

De esta manera, el stock de la distribuidora se ve perjudicado llegando al punto en donde los productos se encuentran agotados y los clientes hallan faltantes en sus pedidos, generándose malestar y disconformidad en los mismos.

Este desabastecimiento de la mercadería, sobre todo de la línea de aguas saborizadas, permitió que empresas rivales ingresen al mercado afectando la participación de las marcas. Ante esta situación, Aguas Danone de Argentina decide suspender el contrato perjudicándose los vínculos comerciales que regían entre las partes.

Por otro lado, el menor volumen operativo repercute en una disminución de las tareas por realizar motivo por el cual el personal comienza a encontrarse ocioso y ante los retardos en el pago de la remuneración deciden lanzarse a la búsqueda de un nuevo empleo perdiendo la organización gente capacitada y eficiente.

Otra dificultad que se identifica en la distribuidora es que se realiza un seguimiento estratégico y operativo deficiente del negocio principal. Se observa una utilización mínima de indicadores prescindibles para la toma de decisiones, resaltando unos pocos de índole financiera. Además, la definición de conceptos administrativos básico para la gestión eficiente del negocio como Misión, Visión, Valores y Estrategias son aspectos carentes en la misma, existiendo una vaga noción de estos criterios en la mente del dueño.

Aparte, la organización se encuentra desprovista de un responsable del área de Recursos Humanos motivos por el cual la selección del personal así como los incentivos necesarios para mantener una fuerza de trabajo motivada son determinados por el dueño en base a sus convicciones y conocimientos al respecto.

Al mismo tiempo, la labor de los fleteros desafía los sistemas de controles actuales que utiliza la empresa para corroborar la gestión de su trabajo. En ocasiones, se observa que se realizan entregas de pedidos fueran de término perdiéndose ventas, generándose insatisfacción en los clientes y repercutiendo en un doble trabajo administrativo.

Otro aspecto a considerar es la capacidad ociosa del espacio físico disponible. Hay amplias zonas que no están siendo aprovechadas oportunamente, a causa del vaciamiento que enfrenta la distribuidora y por una falta de herramientas para utilizar eficientemente el espacio vertical que se posee. Además se visualiza un desperfecto lay out de los productos de las líneas de gaseosas y aguas saborizadas, registrándose mezclas de sabores lo cual repercute en demoras y errores al momento de realizar el armado de los pedidos.

Por último, el fuerte poder de negocio que tienen los proveedores repercute en que muchas veces la empresa recibe mercadería cerca de la fecha de vencimiento e incluso productos no solicitados. En consecuencia si estas bebidas no logran ser puestas en el mercado la distribuidora debe absorber la pérdida afectando sus cuentas.

7.3 Conceptos administrativos básicos

7.3.1 Misión, Visión, Valores

A partir del relevamiento realizado se puede inferirse que los conceptos administrativos básicos quedan definidos de la siguiente forma:

Misión:

“Somos una empresa distribuidora que se dedica a la repartición de una amplia gama de bebidas a nuestros clientes garantizando la cobertura de la zona asignada y brindando atención personalizada.”

Visión:

“Lograr que los productos comercializados estén presentes en todos los negocios que conforman la zona asignada.”

Valores

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Atención y servicio al Cliente
- Respeto a la persona y comunicación permanente.

7.3.2 Objetivos

A pesar de haberse detectado que no están formalmente plasmados, se pudo comprobar que existen determinados objetivos vigentes en la conciencia del empresario e influenciados por los proveedores, debido a la estrecha vinculación que existe en el rubro. Entre ellos encontramos:

- A. Obtener un rendimiento sobre el activo del 10% para el primer año y aumentar un 5% con respecto al año anterior para los dos subsiguientes. Durante el 2013 el rendimiento sobre el activo fue del 4,66%, con lo cual se estima que si aumentan las ventas en un 15% y variando el activo hasta un 20% en su valor inclusive este número puede ser alcanzado durante el 2014. (Ver anexo número 4)
- B. Alcanzar un nivel de endeudamiento del 55% para el 2014, es decir se debe disminuir la dependencia de terceros en un 9%.
- C. Aumentar las ventas en un 15% en los próximos 12 meses, es decir en promedio se tendría que vender alrededor de \$3.665.670,49 mensuales. Para lograr este objetivo se espera que la organización mejore la prestación del servicio a los clientes actuales y optimice la cobertura que realiza en la zona asignada. (Ver anexo número 5)

7.3.3 Estrategia

Si bien la organización cuenta con una planificación estratégica deficiente su accionar se orienta a una estrategia de costos bajos. Esto se debe a que la organización comercializa productos genéricos de alta rotación donde el margen de ganancia se genera a partir del volumen de ventas. Además en este mercado los clientes son sensibles a los importes, ya que están dispuestos a buscar al proveedor que les ofrezca los mejores precios.

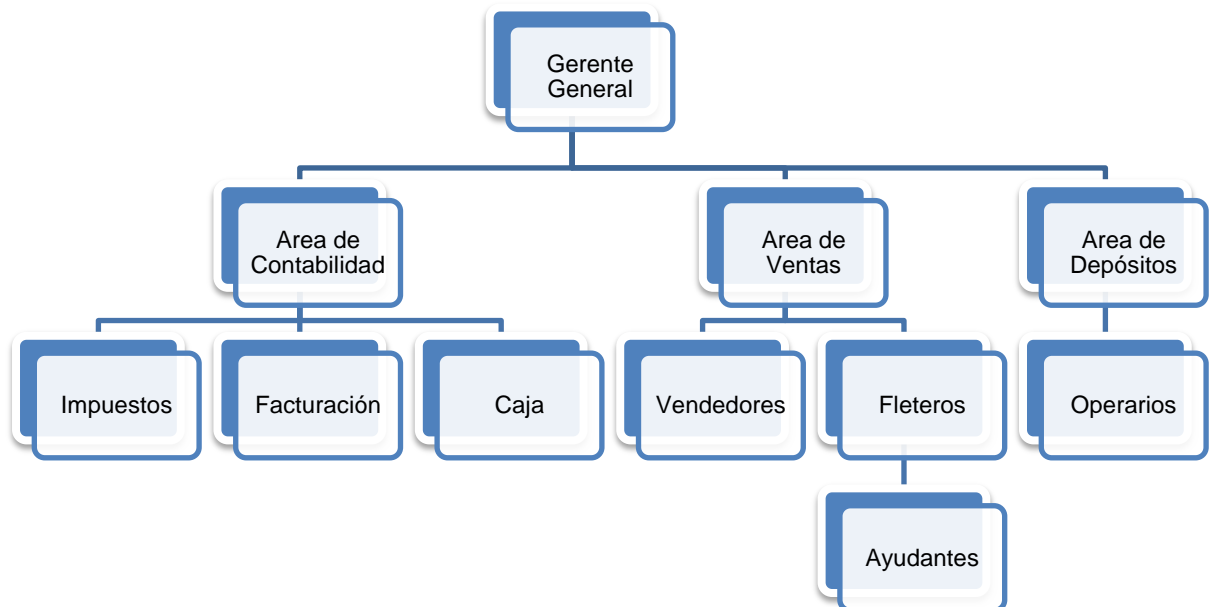
Se infiere que las acciones de la empresa se orientan a mejorar su estructura de costos con el fin de ofrecer un precio más atractivo que sus competidores, y de esta manera, captar una mayor cantidad de clientes y aumentar sus ganancias totales.

Las mejoras en la estructura de costos se logra a partir de perfeccionar el desempeño de las actividades que conforman el proceso de venta y entrega de los productos, ya que son las funciones claves del negocio.

7.3.4 Organigrama

La distribuidora carece de un organigrama formalmente definido, motivo por el cual se infiere el siguiente organigrama real armado según la información relevada y contado con el consenso del dueño.

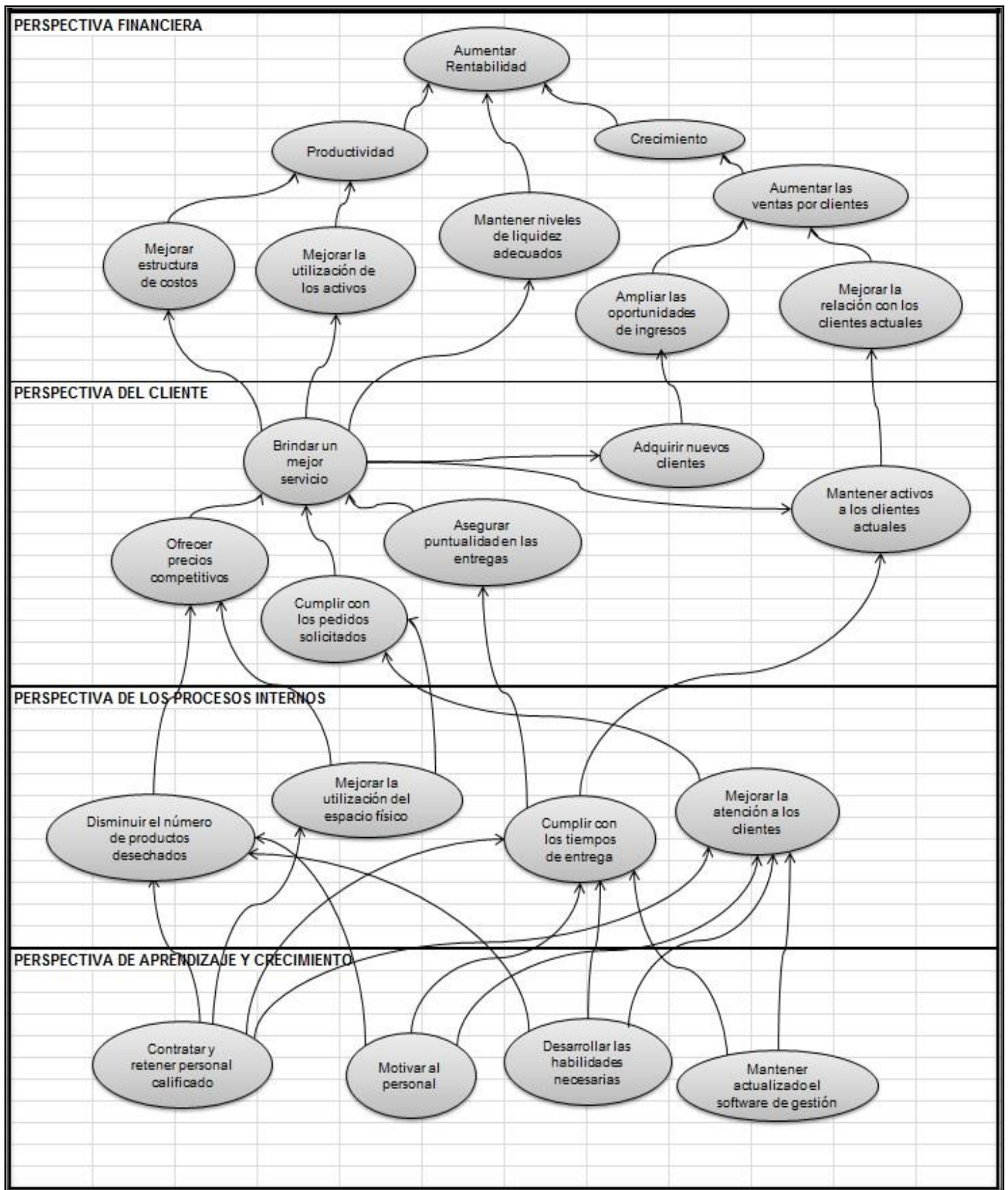
Figura 2 Organigrama Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

7.4 Mapa estratégico

Figura 3: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

7.5 Cuadro de Mando

Figura 4: Cuadro de mando

DIMENSIONES	OBJETIVOS	INDICADORES		METAS	PLAN DE ACCIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar estructura de costos	Mg de UT operativa: (Ventas - Gastos de operación) / Ventas		Aumentar un 3% con respecto al año anterior	Maximizar la utilidad a obtener reduciendo los costos por pedido procesado
	Mantener niveles de liquidez adecuados	Razón circulante: Activo corriente / Pasivo corriente		Mantener entre el 1,5 y el 2	Analizar el estado de flujo de efectivo comprobando el destino de los fondos
		Prueba ácida: (Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente		Igual o superior al 0,75	
		Razón de endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total		Mantener entre el 0,4 y el 0,6	
	Mejorar la utilización de los activos fijos	Ventas / Activos Fijos		Mejorar un 10% anual	Aumentar el volumen de operación
	Aumentar las ventas por clientes	Ventas por segmento de clientes del año 1 / Ventas por segmento de clientes del año 0	Refrigerados	Igual o superior a 1	Retener y mejorar la relación con los clientes actuales y potenciales
			Petróleos	Igual o inferior a 1	
Autoservicios			Igual o superior a 1		
Consumidor final			Igual o inferior a 1		

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Ofrecer precios competitivos	Precio por línea de producto / Precio promedio del mercado	Cervezas	Igual a 1	Mejorar las condiciones de compra y la eficiencia de los procesos para disminuir los costos
			Vinos	Igual o inferior a 1	
			Aguas saborizadas	Superior a 1	
			Gaseosas	Igual o inferior a 1	
	Cumplir con los pedidos solicitados	Número de rebotes: Pedidos erróneos / Total de pedidos		Reducir a 5% anual	Capacitar en la utilización del software.
	Asegurar puntualidad en las entregas	Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos		Igual o superior al 95%	Realizar un estudio de tiempos y diagramar las hojas de ruta.
	Captar nuevos clientes	Clientes nuevos / Clientes Totales		Igual a 14%	Lograr una mejor cobertura en la zona concesionada
	Retener a los clientes actuales	(Clientes Totales – Clientes Desertores) / Clientes Totales		Mayor o igual a 95%	Cumplir con las solicitudes de compra y atender las inquietudes.
	Mejorar la utilización del espacio físico	Tiempo de armado: Tiempo en que se armar un camión		45 min	Estudiar la distribución de la mercadería e implementar racks.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Disminuir el número de productos desechados	Productos desechados / Total de productos recibidos.	Light	10%	Analizar y negociar las condiciones de compra impuestas por los proveedores
			Importados	8%	
			Gaseosas	5%	
	Mejorar la calidad en la atención a los clientes	Satisfacción del cliente		“Satisfecho” o superior	Encuestas mensuales de satisfacción al cliente
Cumplir con los tiempos de entrega	Tiempo real de entrega de los pedidos / Tiempo estimado de entrega de los pedidos		Igual o menor a 1	Implementar estudios de los tiempos de entrega. Establecer incentivos al 100% de efectividad en la entrega	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mantener actualizado el software de gestión	Disponibilidad de la información estratégica		"Buena"	Encuesta mensual sobre la calidad del software
	Contratar y retener a personal calificado	(Total de empleados - Empleados desvinculados) / Total de empleados		Igual o superior al 85%	Desarrollar un plan de prestación y carrera profesional
	Desarrollar las habilidades necesarias	Total de hs de capacitación / Total de hs de trabajadas		Lograr 65 hs de capacitación en un año	Establecer un programa de capacitación
	Motivar a los empleados	Índice de rotación laboral: (Ingresos - Egresos) / Planta promedio		Igual o superior a 1%	Definir un programa de incentivos laborales y de liderazgo. Implementar test de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

7.6 Medición

7.6.1 Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Periodo		Meta	
			2012	2013		
Financiera	Mejorar la estructura de costos	Margen de utilidad operativa: (Ventas - Gastos de operación) / Ventas	13%	7%	10%	
	Mejorar la utilización de los activos	Ventas / Activos Fijos	3,73	3,33	3,8	
	Mantener niveles de liquidez adecuados	Razón circulante: Activo corriente / Pasivo corriente	1,74	0,89	1,5 - 2	
		Prueba ácida: (Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	0,68	0,45	0,75	
		Razón de endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total	46%	64%	0,4 - 0,6	
	Aumentar las ventas por cliente	Ventas por segmento de clientes del año 1 / Ventas por segmento de clientes del año 0	Refrigerados	0,89		Igual o superior a 1
			Petróleos	1,21		Igual o inferior a 1
			Autoservicios	0,96		Igual o superior a 1
Consumidor final			1,60		Igual o inferior a 1	

Fig. 5. Fuente: Elaboración propia. Referencia: Verde: Aceptable; Amarillo: Llamativo; Rojo: Alerta

Para determinar los indicadores de cada uno de los objetivos planteados en la perspectiva financiera se utilizó el Estado de Situación Patrimonial correspondiente (Ver anexo número 6 y 8) así como también el Estado de Resultado 2012 y 2013 (Ver anexo número 7 y 9).

En el margen de utilidad operativa y en el ratio vinculado a los activos fijos la disminución del indicador se relaciona a un menor volumen de ventas. Si bien la diferencia en pesos es ínfima debido a la inflación, al comparar con la cantidad de unidades vendidas se exterioriza la diferencia. (Ver anexo número 10)

Por otro lado, los niveles de liquidez se vieron seriamente afectados durante el 2013, razón por la cual todos los indicadores de este objetivo se encuentran resaltados en rojo. Durante este periodo la empresa incrementó sus pasivos en un 126,9% con respecto al 2012, resaltándose el endeudamiento bancario tanto a corto como a largo plazo a causa de los créditos obtenidos para financiar la inversión realizada. En el anexo se incluye un gráfico comparativo de la distribución del activo, pasivo y patrimonio neto del 2012 y 2013; y de la composición del pasivo de la organización. (Ver anexo número 11)

En el caso de las ventas por segmento de cliente para calcular el porcentaje que le corresponde a cada uno se analizó la información obtenida del sistema con respecto a las compras que cada consumidor realiza (Ver anexo número 12). Además se incluye el Estado

de Flujo de Efectivo 2013 como herramienta para monitorear el objetivo de liquidez propuesto en el cuadro de mando ya que este estado informa sobre las causas de la variación del efectivo y sus equivalentes. (Ver anexo número 13)

7.6.2 Perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Periodo		Meta	
			2012	2013		
Del Cliente	Ofrecer precios competitivos	Precio por línea de producto / Precio promedio de mercado	Cervezas	1,04	1,06	Igual a 1
			Vinos	0,97	0,85	Igual o inferior a 1
			Aguas saborizadas	1,14	1,16	Superior a 1
			Gaseosas	0,95	1,01	Igual o inferior a 1
	Cumplir con los pedidos solicitados	Número de rebotes: Pedidos erróneos / Total de pedidos	8%	10%	5%	
	Asegurar puntualidad en la entrega	Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos	95%	93%	95%	
	Captar nuevos clientes	Nuevos clientes / Total de clientes	11%	9%	14%	
Mantener activos a los clientes actuales	(Clientes totales - Clientes Desertores) / Total clientes	94%	88%	95%		

Fig. 6. Fuente: Elaboración propia. Referencia: Verde: Aceptable; Amarillo: Llamativo; Rojo: Alerta

Para estimar si la empresa ofrece precios competitivos se indagó sobre los precios de la mercadería durante el 2012 y el 2013 tomando como referencia el producto estándar de cada línea (Ver anexo número 14). En el caso de las cervezas, la Budweiser de 970 cm³ es la bebida que se considera como referencia mientras que el vino Toro Viejo tinto de ¾ es para los vinos. Para las aguas saborizadas se tomó como base la Levite Pomelo de 1 ½ litros y para las gaseosas la Tubito Cola de 2 ¼ litros.

En cuanto a los reclamos la empresa lleva un registro del número de pedidos rebotados, es decir de aquellos que por contener algún tipo de error no fueron entregados efectivamente. Con esos datos se elaboraron los indicadores correspondientes (Ver anexo número 15).

Para asegurar puntualidad el ratio utilizado es el porcentaje de pedidos entregados a tiempo. Los fleteros tienen una hoja de ruta que cumplir desarrollada en función de la zona asignada con tiempos estándares definidos. Lo ideal es que tarden 15 minutos en descargar los pedidos teniendo aproximadamente 15 clientes, en base a esa información se determina el porcentaje de pedidos entregados en término (Ver anexo número 16).

La incorporación de nuevos clientes se registra en el sistema a partir del momento en el que reciben el alta. A su vez, aquellos que no vuelve a comprar por el periodo de un mes quedan

en una situación de inactivos convirtiéndose en desertores cuando alcanzan los 3 meses sin concretar operaciones con la empresa (Ver anexo número 17)

7.6.3 Perspectiva de los procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador		Periodo		Meta
				2012	2013	
De los Procesos Internos	Mejorar la utilización del espacio físico	Tiempo de armado: Tiempo en que se armar un camión		50 min	60 min	45 min
	Disminuir el número de productos desechados	Productos desechados / Total de productos recibidos	Light	21%	17%	10%
			Importados	18%	14%	8%
			Gaseosas	5,7%	5,5%	5%
	Mejorar la calidad en la atención al cliente	Satisfacción del cliente		Satisfecho	Regular	Satisfecho o superior
Cumplir con los tiempos de entrega	Tiempo real de entrega de los pedidos / Tiempo estimado de entrega de los pedidos		1,3	1,2	1	

Fig. 7. Fuente: Elaboración propia. Referencia: Verde: Aceptable; Amarillo: Llamativo; Rojo: Alerta

En función a la información relevada el armado de un camión con el actual lay out de las bebidas y con las herramientas disponibles lleva aproximadamente 60 minutos, siendo lo ideal 45 minutos. En el 2012 el tiempo requerido era de 50 minutos, visualizándose un aumento en el tiempo.

La estimación del indicador sobre los productos desechados se realiza teniendo en cuenta tres líneas que presentan dificultades para la empresa: los light, los importados y las gaseosas en menor medida. Las causas del desecho están vinculadas a mercadería vencida, ya sea porque tienen una rotación baja o porque posee un margen breve; y a roturas durante la manipulación de los productos (Ver anexo número 18)

Los proveedores realizan un relevamiento objetivo sobre el servicio que brinda la distribuidora al cliente con lo cual la satisfacción del mismo se analiza teniendo en cuenta el punto de vista de las multinacionales las cuales posteriormente bajan un lineamiento sobre la atención que reciben los comerciantes usuarios. En el anexo se incluye un modelo de encuesta a ser aplicado por la distribuidora para monitorear la conformidad de su cartera de clientes. (Ver anexo número 19)

Finalmente, para visualizar de qué manera se cumplen con los tiempos de entrega se toma el tiempo real en que tardan en entregar los productos sobre el estimado. Para ello, se consideraron las 5 ciudades principales de la región y el tiempo de inicio desde que cada camión comienza su recorrido en el pueblo respectivo. En base al relevamiento realizado se concluye que en promedio el tiempo real de entrega de la mercadería fue de 6 horas durante el 2013 y 6:30 horas en el 2012, mientras que el lapso estimado para la concreción de esta tarea es de 5 horas.

7.6.4 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Periodo		Meta
			2012	2013	
De Aprendizaje y crecimiento	Mantener actualizado el software de gestión	Disponibilidad de información estratégica	Buena	Buena	Buena
	Contratar y retener a personal calificado	(Total de empleados - empleados desvinculados) / Total de empleados	88%	66%	85%
	Desarrollar las habilidades necesarias	Total hs de capacitación / Total hs trabajadas	2,70%	1,85%	65hs
	Motivar a los empleados	Índice de rotación laboral: (Ingresos - Egresos) / Planta promedio	-2,0%	-26%	1%

Fig. 8. Fuente: Elaboración propia. Referencia: Verde: Aceptable; Amarillo: Llamativo; Rojo: Alerta

Para conocer la fiabilidad del software utilizado se realizó una encuesta al dueño, a los mandos medios y a los tres principales vendedores, es decir que en total se encuestó a 8 personas. El formato de la misma incluye 7 preguntas sobre distintos aspectos del sistema utilizado, donde se incluyen tres respuestas posibles con sus respectivas puntuaciones: poco (0), regular (+1) y mucho (+2). Las respuestas obtenidas resultaron ser relativamente homogéneas y permiten tener una noción objetiva sobre la calidad del software empleado. (Ver anexo número 20)

En cuanto a la capacidad que tiene la organización para retener a su personal calificado encontramos que durante el 2012 la planta laboral estaba conformada por un plantel de 52 personas de las cuales 6 decidieron desvincularse durante el trayecto del año. En cambio en el 2013, encontramos que 17 personas disuelven el vínculo laboral que tienen con la organización contando con un total de 33 personas empleadas a fin de ese año.

Las capacitaciones brindadas dentro de la empresa escasean, generalmente son provistas de manera obligatoria por parte de los proveedores. La organización no lleva un registro formal de las capacitaciones realizadas a lo largo de los años, a pesar de ello se pudo inferir las generadas durante el año 2012 y 2013 (Ver anexo número 21). Un aspecto a tener en cuenta es que durante este año las formaciones brindadas fueron menores como consecuencia de la situación vivida por la empresa.

Por último la motivación del personal es un factor relevante que no se monitorea, pudiendo marcar la diferencia de la empresa con respecto a otras. Para determinar objetivamente en qué medida las personas se sienten cómodas en su lugar de trabajo se analizó la rotación del personal. (Ver anexo numero 22). Además en el anexo se incluye un modelo de test de motivación laboral que se recomienda implementar para obtener mayor información sobre los aspectos que deben ser mejorados con respecto al personal (Ver anexo número 23).

7.7 Plan de acción

Para optimizar la comprensión del cuadro de mando integral se presenta una breve explicación de cada una de las perspectivas, describiendo el plan de acciones a emprender para lograr los objetivos propuestos.

La *perspectiva financiera* busca evaluar si la estrategia de bajos costos implementada aumenta el valor de la empresa en términos monetarios para el dueño.

Para mejorar la rentabilidad de la organización se plantean los objetivos en función de dos áreas distintas: el crecimiento de los ingresos y la productividad empresarial. Para lograr el crecimiento se propone aumentar las ventas a partir de mejorar la relación con los clientes actuales y de captar un mayor número de compradores mediante el perfeccionamiento de la cobertura de la zona asignada. Los comerciantes que se incorporan a la cartera de clientes de la distribuidora tienen un importante impacto positivo en los ingresos ya que el costo financiero que implica el vínculo con ellos es mínimo (pagan de contado y no acceden a las bonificaciones). La relación con los clientes actuales se fortificará a partir de ofrecer un servicio completo con precios competitivos, entregas oportunas y asegurando el cumplimiento de los pedidos de venta. El objetivo será medido utilizando un indicador que relaciona las ventas anteriores de cada cliente con las ventas actuales lo que permitirá visualizar si existe o no un crecimiento en el volumen. En este caso, se deterioraron las ventas hacia los segmentos de cliente más rentables (autoservicios y refrigerados) y se incrementaron hacia los menos beneficiosos (petróleos y consumidor final). Se recomienda tener un indicador que sea igual o superior a uno para el primer grupo, y uno igual o inferior a uno para los segundos.

Por otro lado, la productividad de la empresa se logra incrementar por medio de mejoras en la estructura de costos y de optimizar la utilización de los activos fijos. En el primer caso, se espera reducir el costo de procesar los pedidos por medio de minimizar el tiempo de armado y el número de pedidos rebotados, con lo cual hay que trabajar sobre los vendedores, los fleteros y los operarios perfeccionando tanto las habilidades del capital humano como las herramientas utilizadas. El indicador que reflejará estos cambios será el margen de utilidad operativa que relaciona los costos operativos con las ventas, donde un mayor número indica mejores resultados para la empresa. En este caso durante el 2012 la empresa obtuvo un margen del 13% mientras que para el 2013 solamente fue del 7% producto de una desmejora en el volumen de ventas. La meta a alcanzar es del 10% estimada a partir de considerar un aumento del 15% en las ventas del 2014 y la proyección de los costos. (Ver anexo número 24)

En el segundo caso, se pretende un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada a partir de aumentar el volumen de operación, debido a que la distribuidora cuenta con amplios depósitos subutilizados. Las mejoras se verán reflejadas a partir de una medida que relaciona las ventas con los activos fijos indicando cuantas veces al año la empresa puede colocar en el mercado la inversión realizada. En este caso en el 2012 la distribuidora colocó entre sus clientes 3.73 veces el valor de los fondos invertidos, sin embargo en el 2013 este valor fue menor. Como meta se espera colocar 3.8 veces el monto de la inversión, cifra similar a la del 2012. Para ello, se recomienda utilizar estrategias de venta agresivas estableciendo objetivos semanales a los vendedores y verificando que los cumplan.

Finalmente, se incluyen indicadores para monitorear la liquidez debido a la situación financiera crítica que atravesó la organización. El objetivo es mantener un nivel de liquidez adecuado supervisando el destino que se le da a los flujos de fondo. Se propone la razón circulante, la prueba ácida y el ratio de endeudamiento como indicadores.

El primero refleja que proporción de las deudas de corto plazo son cubiertas por los elementos del activo. En el 2012 el activo corriente de la distribuidora era 1.74 veces más grande que el pasivo corriente, mientras que en el 2013 era solamente 0.89 veces más grande, expresando el deterioro en las cuentas. Cuanto mayor sea este indicador, mayor será la capacidad de pago de la empresa estableciéndose como un punto conveniente a lograr que el activo sea entre 1,5 y 2 veces más grande que el pasivo corriente para que de esta manera la empresa tenga cierta holgidez en la manipulación de los fondos.

El segundo ratio que se expone es el de la prueba ácida el cual se construye sustrayendo el valor del inventario del activo corriente para posteriormente dividirlo por el pasivo. El mismo exterioriza de manera más exigente la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo al considerar solamente aquellos elementos de fácil realización. La eliminación del inventario se debe a que constituye el elemento de menor liquidez y de mayor probabilidad de pérdida de valor. Durante el 2012 este indicador expresó un valor de 0,68, a diferencia del 2013 donde se evidenció una cifra igual 0,45 significando que el valor de los activos más líquidos era 0,45 veces más que el pasivo, importe que pone en evidencia el riesgo de la empresa de poder cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas. Se define como meta lograr que el activo sea 0,75 veces mayor que el pasivo corriente por considerarse un punto óptimo en base a las características de la empresa y el sector económico en el que se desenvuelve.

Por último, se expone la razón de endeudamiento representado el porcentaje de fondos de terceros que participan en el activo. En este caso, el objetivo es medir el nivel de endeudamiento global de la empresa al considerar los aportes realizados por los acreedores. Es decir que, la empresa en base a su operatoria durante el 2012 obtuvo un 46% de financiación de terceros sobre el total de los activos y en caso de liquidar los mismos al precio vigente en los libros quedaría un saldo de 54% de su valor, después del pago de sus obligaciones. En cambio en el 2013 la financiación recibida de terceros fue del 63%, cifra muy superior a lo ideal reflejando el fuerte endeudamiento en el que se encuentra sumergida la organización. El criterio ideal sería que este ratio oscile entre el 40% y el 60% ya que en ese punto se tiene autonomía financiera frente a terceros y no hay exceso de fondos propios ociosos.

El plan de acción para alcanzar cada una de las metas propuestas en el objetivo de mantener niveles de liquidez adecuados es analizar el estado de flujo de efectivo realizado anualmente según las normas contables, de forma tal que se tenga un conocimiento exhaustivo del destino que se le da a los fondos organizacionales. En este caso se visualiza que hubo una disminución en el efectivo de \$54.913,90 de un periodo a otro. Al analizar las causas vemos que las actividades operativas arrojan un resultado positivo de \$3.170.452,84, es decir que fue mayor lo que se recaudó que lo que se gastó. Por otro lado, en el rango de inversión se observa un resultado negativo debido a que se pagó por la compra de un bien de uso, pudiendo ser una señal de expansión ya que la empresa está aumentando su capital. Sin embargo, en las actividades de financiación se exterioriza una merma de \$1.980.777,35 vinculada a un menor Patrimonio neto, a intereses pagados y a retiros efectuados, reflejando una baja eficiencia en la recaudación del dinero.

En cuanto a la *perspectiva del cliente*, se proponen cinco objetivos con el fin de brindar un mayor valor agregado a los clientes: ofrecer precios competitivos, cumplir con los pedidos solicitados, asegurar puntualidad en la entrega, captar nuevos clientes, y retener a los actuales.

Los primeros tres objetivos están vinculados a mejorar los atributos del servicio que se brinda al cliente con el fin de aumentar su satisfacción. El primero se refiere a ofrecer precios competitivos debido a que la presencia de grandes supermercados mayoristas atenta contra los precios ofertados por la distribuidora. Para ver en qué medida este objetivo se logra se propone como indicador el precio por línea de producto que comercializa la distribuidora sobre el precio de mercado de esa línea de producto. Si se logra un coeficiente menor a 1, indicará que el precio de la empresa es menor al precio de mercado, y por lo tanto, más competitivo. En este punto hay que considerar que la empresa comercializa marcas que son fijadoras de precio con lo cual es conveniente que el ratio sea superior a 1, como es el caso de las aguas saborizadas. Para alcanzar esto, será necesario mejorar las condiciones de compra con los proveedores y la eficiencia del proceso comercial con el fin de disminuir los costos.

La entrega de los pedidos solicitados será evaluada a partir del porcentaje de pedidos rebotados que relaciona el número de pedidos erróneos sobre el total de pedidos. Este objetivo se define debido a que en reiteradas ocasiones la empresa no pudo cumplir con las solicitudes de los clientes por tener faltantes de productos y porque en reiteradas ocasiones la mercadería enviada no correspondía con la solicitada. Las equivocaciones se vinculan a errores en la carga de las solicitudes, con lo cual se propone capacitar a los vendedores en la utilización del software para minimizar el margen de error.

El tercer objetivo, asegurar puntualidad en la entrega, para cumplirse requiere de un estudio de tiempos y la diagramación de las hojas de ruta para los repartidores. Se debe comunicar con la claridad la importancia de entregar en tiempo y forma la mercadería, ya que de lo contrario las ventas se caen afectando los beneficios que la empresa obtiene. Además esta actividad al ejecutarse fuera del espacio de la organización implica una mayor dificultad de control y por ende, requiere una atención más intensa para verificar que se cumple según lo planeado. El logro del mismo será evaluado en función del porcentaje de pedidos entregados a término que se alcance.

Por otro lado, se buscará ampliar la cartera de clientes de la empresa incorporando a despensas y quioscos que todavía no forman parte de la organización con el fin no solo de aumentar la rentabilidad (debido a la relación causa-efecto con la perspectiva financiera) sino también de mejorar la cobertura que la distribuidora tiene en la zona asignada. Se recomienda llegar a este segmento de usuarios debido a que los mismos pagan de contado, generando un costo financiero bajo y además sus compras son de bajo volumen con lo cual la empresa minimiza el otorgamiento de descuentos y bonificaciones. Es decir, que estos clientes producen un impacto sumamente positivo en la rentabilidad de la empresa. El indicador a utilizar será el porcentaje de nuevos clientes en relación al total, procurando obtener un 14% de clientes nuevos en el plazo de un año.

También se evaluará la proporción de clientes activos lo que permite inferir la satisfacción de los mismos al considerar si vuelven a comprar a la empresa. Para lograr esta meta, será necesario cumplir con las solicitudes de compra y atender las inquietudes de manera

eficiente. El indicador a utilizar será: $(\text{Clientes Totales} - \text{Clientes Desertores}) / \text{Clientes Totales}$. Se buscará lograr una retención del 95% o más de los consumidores, a fin de lograr una mayor utilidad en la empresa.

En la perspectiva de los *procesos internos* se definen los objetivos necesarios para gestionar los procesos internos fundamentales, y proporcionar un valor diferenciador en el alcance de la estrategia propuesta. Estos objetivos se orientan a generar un valor agregado para los clientes, a mejorar los procesos y reducir los costos influyendo en los componentes de la perspectiva financiera.

Los objetivos fijados son los siguientes:

Mejorar la utilización del espacio físico para lo cual se deberá estudiar la distribución de la mercadería e implementar rack que permitan optimizar la utilización del espacio físico. El ratio a utilizar será el tiempo en que se tarda en preparar un camión con pedidos ya que con una distribución óptima de las bebidas el tiempo de armado debería reducirse.

Disminuir el número de productos desechados a partir de negociar y mejorar las condiciones de compra impuestas por los proveedores. La distribuidora enfrenta el problema de que muchas veces los proveedores envían mercadería de baja rotación con lo cual la empresa termina desechando estos artículos, convirtiéndose en pérdidas. Para evaluar el alcance de este objetivo se establece como indicador el porcentaje de productos desechados por línea de productos, siendo lo ideal alcanzar un 10% de productos desechados para la línea light, un 8% para las cervezas importadas y un 5% para las gaseosas.

También se propone mejorar la calidad en la atención a los clientes, a través de brindar un servicio confiable y responder de manera oportuna a sus requerimientos. Este objetivo se fundamenta en que los clientes tienen una confianza debilitada en la empresa como consecuencia de los incumplimientos reiterados. El indicador seleccionado para su evaluación serán encuestas mensuales de satisfacción al cliente, definiéndose como meta el logro de un nivel de satisfacción "Satisfecho" o superior.

Por último, se plantea mejorar los tiempos de entrega en pos de perfeccionar el servicio brindado al cliente por la empresa. El indicador seleccionado para su medición es: $\text{Tiempo real de entrega de los pedidos} / \text{tiempo estimado}$, relación que permitirá conocer si los tiempos del proceso se están llevando a cabo de acuerdo a lo establecido o si se está sufriendo alguna demora. La meta esperada para el indicador es que su resultado sea igual o menor a 1, lo que asegurará que los tiempos están siendo iguales o mejores a los preestablecidos. Para llevar adelante la mejora antes planteada se propone realizar un estudio de los tiempo del proceso de distribución (consta de tomar el tiempo del proceso en general) para poder trabajar sobre aquellos fleteros que toman más tiempo del que se estima como normal. También, se otorgará un incentivo a aquellos que realicen su trabajo según lo planeado para estimular esta conducta.

Finalmente en la *perspectiva de aprendizaje y conocimiento* se identifican los activos intangibles necesarios para lograr mejoras y crecimiento de largo plazo. Los objetivos planteados son inductores necesarios para lograr los efectos deseados en las demás perspectivas.

El primer objetivo se refiere a mantener actualizado el software de gestión que apoya a los procesos internos, ya que se considera de vital importancia para la toma de decisiones contar con un sistema que permita receptar todos los datos relevantes y que arroje en forma oportuna la información necesaria para el manejo eficiente del negocio. El indicador que se utilizará es la calidad del software pretendiéndose lograr un resultado equivalente o superior al "Bueno". Para alcanzar ésta meta se realizarán encuestas mensuales sobre la calidad del software utilizado al personal de la empresa.

En muchas ocasiones el personal es el recurso que marca la diferencia y permite a las organizaciones generar un valor agregado. La disminución que enfrentó la distribuidora en su periodo crítico no solo implica una pérdida de empleados calificados, sino que también repercute en la motivación de aquellos que permanecen. Por ello, para lograr el objetivo de contratar y retener a personal calificado se debe desarrollar un plan de prestaciones y de carrera laboral que genere empleados satisfechos repercutiendo en aumentos de productividad. El indicador a utilizar será: $(\text{Total de empleados} - \text{Empleados desvinculados}) / \text{Total de empleados}$, indicando el porcentaje de empleados que retiene el negocio. La meta que se proyecta alcanzar durante el 2014 es un 85% de retención.

A su vez se requiere que el personal esté capacitado y entendido en la labor que realiza para lo cual se recomienda la implementación de capacitación en distintos niveles jerárquicos de la empresa con el fin de formar adecuadamente al personal, y que de esta manera, se logren los objetivos de las distintas perspectivas. Por un lado, se aconseja capacitar a los vendedores para mejorar la atención y el asesoramiento que brindan a los clientes y minimizar los errores en la carga de los pedidos. Por el otro lado, será necesario desarrollar habilidades en quienes se encargan de la distribución de los productos con el fin de lograr puntualidad en la entrega. Por último, se sugiere que el gerente general se instruya en cuestiones vinculadas a la negociación con los proveedores, para evitar la recepción de mercadería no deseada, y en aspectos sobre los recursos humanos, para optimizar el proceso de selección del personal, gestionar planes de incentivo y de carrera profesional, controlar el ausentismo, los índices de rotación y el clima laboral, entre otras cuestiones. Para lograr este objetivo se propone llevar a cabo programas de capacitación acorde a las necesidades de cada área. El mismo serán medidos en función del $\text{Total de horas de capacitación} / \text{Total de horas trabajadas}$, pretendiéndose lograr 65 horas de capacitación anuales.

Finalmente, la motivación al personal se requiere para mejorar el ambiente de trabajo afectado debido al menor nivel de actividad operativa y la reducción de la plantilla laboral. El indicador será el índice de rotación laboral que relaciona los ingresos con los egresos considerando una planta promedio. El plan de acción para alcanzar este porcentaje consiste en desarrollar un programa de incentivos laborales que alcanzaría los encargados, a los vendedores y a los fleteros. También se sugiere implementar canales de comunicación con los empleados para reconocerlos cuando cumplen con las tareas pactadas, para informarles sobre los proyectos de la empresa y para conocer sus opiniones. Además se recomienda ejecutar el test de satisfacción laboral, contar con recursos humanos motivados facilita el compromiso con las tareas laborales y mejora su lealtad hacia la empresa repercutiendo en el desempeño laboral que manifiestan.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusión

Con el presente trabajo se arriba a la conclusión de que la empresa bajo análisis enfrentó un periodo crítico donde la utilidad del negocio se vio afectada a causa de que gran parte de los fondos necesarios para mantenerlo operativo se destinaron a una inversión que resultó poco rentable.

Con la finalidad de proveer de una herramienta que optimice la toma de decisiones, sobre todo la de índole económico-financiera, y que permita monitorear el funcionamiento de la unidad de negocio se desarrolla el cuadro de mando con sus correspondientes perspectivas.

A través de la perspectiva financiera se observa que ha habido un deterioro en las cuentas de la empresa. Todos los indicadores se exponen desmejorados con respecto al 2012, sobre todo los de liquidez, donde la razón circulante fue de 0,89, la prueba ácida de 0,45 y la razón de endeudamiento del 64% reflejando una fuerte dependencia del capital de terceros para mantener el negocio y por ende, una menor utilidad obtenida por la empresa durante ese periodo. A su vez la falta de liquidez genera no solo una caída de las ventas, implicando un menor margen de ganancia, sino que también desencadenó la comercialización de los productos a segmentos de clientes que no son los más rentables como los petróleos y consumidor final.

En cuanto a los clientes, hay un conocimiento pleno de quiénes son y de los atributos más valorados del servicio que brinda la empresa. Sin embargo, no se produce un esfuerzo real por brindar un valor diferenciado al segmento objetivo evidenciándose el envío de pedidos erróneos y entregas fuera de término lo que repercute en pérdida de ventas y deserción de usuarios. En la perspectiva de los procesos internos se visualiza un número muy elevado de productos desechados con lo que se recomienda negociar con los proveedores para evitar el envío de esta mercadería. Finalmente, en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento se obtienen dos resultados. Por un lado, la compañía utiliza un buen soporte tecnológico lo que permite tener información de calidad imprescindible para la toma de decisiones. Por el otro lado, hay escasas iniciativas por brindar capacitación a los empleados, generar motivación y retener al personal idóneo lo que afecta el desempeño organizacional.

8.2 Recomendaciones

Para lograr la implementación exitosa del cuadro de mando desarrollado a lo largo del presente trabajo se sugiere ejecutar cada una de las actividades detalladas en el plan de acción, descrito específicamente en función de los objetivos planteados y las características propias de la organización.

Es imprescindible contar con el apoyo de todos los integrantes de la distribuidora para lograr el desarrollo del cuadro de mando de forma óptima con lo cual se recomienda comunicar eficientemente la estrategia y metas que se esperan alcanzar. Seguramente será necesario vencer la resistencia al cambio que pueda surgir por parte de los empleados, para lo que es conveniente contar con el compromiso de los superiores.

La mejora del margen de utilidad y de la estructura de costos requiere por un lado, que se aumenten las ventas y por el otro, que se reduzcan los costos de procesar los pedidos. Para lograr esto, se recomienda aumentar el número de vendedores e implementar un programa de prestaciones, de forma tal que se consiga una mayor cobertura en la zona asignada. A su vez, para ganar la fidelidad de los clientes se sugiere mejorar el servicio que se brinda reforzando en los aspectos claves del servicio como la entrega oportuna y completa del pedido de venta.

También, se propone mejorar los tiempos del armado de los camiones repartidores a partir de reformar la distribución de la mercadería, implementando herramientas como racks. Otro aspecto a considerar es negociar las condiciones de compra con los proveedores analizando puntualmente el envío de mercadería no solicitada y con fecha de vencimiento cercana.

Para monitorear la liquidez de la empresa se sugiere realizar un seguimiento periódico al estado de flujo de efectivo de la empresa, informe que exterioriza el destino que se le da a los fondos de la organización y permite conocer con certeza la utilidad que obtendrá la distribuidora.

Finalmente, se recomienda utilizar el cuadro de mando que se adjunta en el Excel y realizar un seguimiento de los indicadores de manera tal que se realicen ajustes adaptándose a la realidad actual de la distribuidora. Hay que tener en cuenta que la empresa no es un sistema estático, sino que evoluciona y se redefine constantemente en función de las circunstancias internas y externas que la afectan.

9. Bibliografía

Ablin, A. Colaboración: Naso, M. P. (2012) El mercado de bebidas analcohólicas. Argentina. http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/bebidas/productos/MercBebAnalc%C3%B3licas_06Jun.pdf

Aching Guzmán, C. (2006) Guía rápida: Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Serie Mypes. Prociencia y cultura S.A. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/cag2/indice.htm>

Adler, M., Lopez Araoz, C. & otros. (2004) Producción y operaciones. Buenos Aires. Macchi

Aguirre y Hernández, F.; Machorro Rodríguez, F. y García Quiroz, I. (2007) Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa fabricante de productos elastómeros. Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad. Volumen 1, No. 1. México. <http://academiajournals.com/downloads/Aguirre.pdf>.

Harrington, H. J. (1996) Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw Hill

Hernández Sampieri, R. (1997) Metodología de la investigación. Colombia. McGraw Hill

Hurtado Atehortúa, F. A.; Bustamante, R. E. y Valencia de los Ríos, J. A. (2008) Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia. Universidad de Antioquia.

Kaplan, R. y Norton, D. (1999) Cómo medir el rendimiento de la empresa. España. Deusto S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002) El cuadro de mando integral. España. Gestión 2000

Kaplan, R. y Norton, D. (2004) Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España. Gestión 2000.

Nava Rosillón, M. A. (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29012059009>

Pozo Navarro, F. (2000) La dirección por sistemas. México. Limusa.

Ripetta, O. H.; Quadro, M. E. (2013) Contabilidad y Normas Contables. Argentina. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.C.

Thompson, A.; Strickland, A. y Gamble, J. E. (2008) Administración estratégica: teoría y casos. México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana

ANEXO

10. Anexo

10.1 Anexo número 1: Productos de la empresa





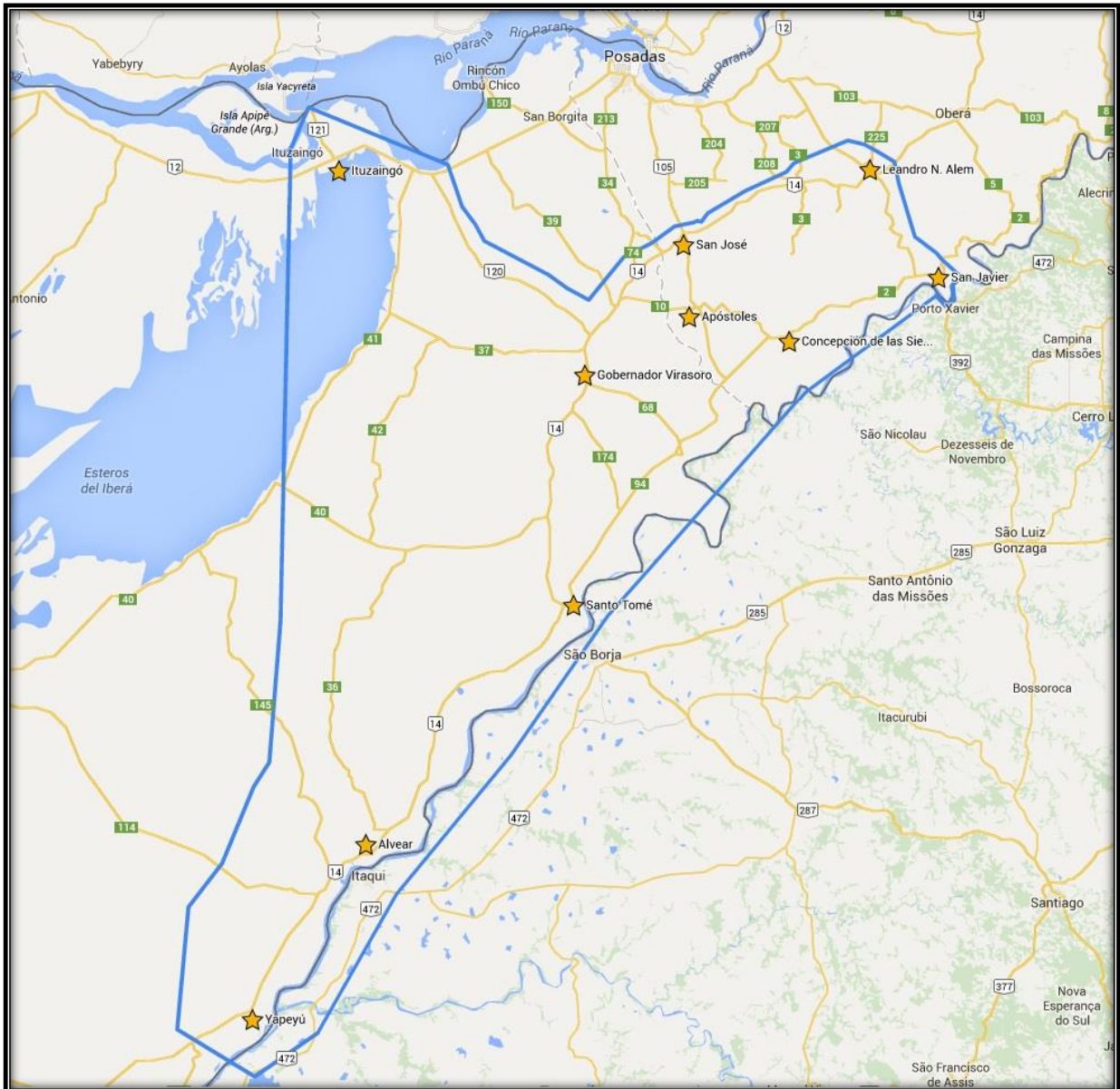


10.2 Anexo número 2: Ventas en pesos 2013



10.3 Anexo número 3: Mapa de la región asignada

Mapa de la región asignada



10.4 Anexo número 4: Objetivo sobre el rendimiento del activo

ROA:	Resultado Neto / Activo Total	4,66%
------	-------------------------------	-------

*Sobre datos del 2013

Ventas 2014	Egresos 2014	Resultado Neto	Activo		ROA
43.988.045,89	\$ 41.132.324,14	2.855.721,76	2013	\$ 14.041.508,20	20%
			▲ 10%	\$ 15.445.659,02	18%
			▲ 20%	\$ 16.849.809,84	17%
			▲ 30%	\$ 21.904.752,79	13%

Egresos proyectados	2013	2014
Costo de la mercadería vendida	\$ 25.052.826,67	\$ 36.326.598,67
Gastos de comercialización	\$ 1.643.364,33	\$ 2.218.541,85
Gastos de administración y generales	\$ 289.501,75	\$ 382.142,31
Gastos financieros	\$ 428.513,88	\$ 514.216,66
Retiros particulares	\$ 368.542,00	\$ 368.542,00
Cargas sociales y fiscales	\$ 986.778,10	\$ 1.322.282,65
Total	\$ 28.769.526,73	\$ 41.132.324,14
*El costo de la mercadería vendida se proyecta considerando un aumento en las compras del 15% más una inflación del 30%		
*Los gastos de comercialización se estiman considerando un aumento del 5%, los de administración con un 2% y las cargas sociales y fiscales estimando una suba del 4%, además de sumar la inflación del 30%		
*Los gastos financieros se esperan que no varíen en el 2014 con lo cual se estima solamente una fluctuación del 20% en base a créditos que eran parte del pasivo no corriente y considerando la actualización de algunas tasas mientras que los retiros particulares se proyectan constantes.		

10.5 Anexo número 5: Objetivo sobre ventas

Aumentar las ventas un 15%	Ventas * 15%	Anual	Mensual
		\$43.988.045,89	\$3.665.670,49

*Sobre las ventas del 2013, considerando un inflación anual del 30%

10.6 Anexo número 6: Estado de Situación Patrimonial 2012

Manifestación de bienes y deudas	Al 31/12/2012	Declarado
ACTIVO		
Activo corriente		
Efectivo en caja y depósitos en bancos (CUADRO I)		914.655,90
Cuentas a cobrar (CUADRO II)		1.989.956,70
Existencia en bienes de cambio		4.503.257,90
Total del activo corriente		7.407.870,50
Activo no corriente		
Cuentas a cobrar (CUADRO II)		0,00
Propiedades (CUADRO VII)		4.021.626,58
Maquinarias, Implementos, Herramientas y Rodados (CUADROS VIII, IX ,X)		3.827.722,93
Otros bienes (CUADRO XI)		122.885,02
Total del activo no corriente		7.972.234,53
Total Activo		15.380.105,03
PASIVO		
Pasivo corriente		
Deudas Bancarias (CUADRO IV)		3.593.735,65
Deudas Comerciales (CUADRO III)		195.796,40
Otras deudas (CUADRO V)		225.526,89
Deudas Fiscales o sociales (CUADRO VI)		231.756,18
Total pasivo corriente		4.246.815,12
Pasivo no corriente		0,00
Deudas Bancarias (CUADRO IV)		804.794,54
Deudas Comerciales (CUADRO III)		0,00
Otras deudas (CUADRO V)		0,00
Deudas Fiscales o sociales (CUADRO VI)		2.046.780,44
Total pasivo no corriente		2.851.574,98
Total Pasivo		7.098.390,10
Patrimonio Neto		8.281.714,93

10.7 Anexo número 7: Estado de Resultado 2012

Declaración de Ingresos y gastos por el período 01/01/2012 al 31/12/2012				
(Valores en \$)				
INGRESOS Y EGRESOS				
INGRESOS				
VENTAS Y/O SERVICIOS (SIN IVA) (según Libro "IVA VENTAS")				
<i>Enero</i>	2012	\$		3.036.075,60
<i>Febrero</i>	2012	\$		2.640.574,32
<i>Marzo</i>	2012	\$		2.296.462,29
<i>Abril</i>	2012	\$		1.998.919,85
<i>Mayo</i>	2012	\$		1.976.839,76
<i>Junio</i>	2012	\$		1.804.484,53
<i>Julio</i>	2012	\$		1.978.024,72
<i>Agosto</i>	2012	\$		2.445.623,46
<i>Septiembre</i>	2012	\$		2.524.150,39
<i>Octubre</i>	2012	\$		2.672.499,46
<i>Noviembre</i>	2012	\$		2.919.587,73
<i>Diciembre</i>	2012	\$		3.480.575,87
1. TOTAL ANUAL				\$ 29.773.817,98
2. INGRESOS POR ALQUILERES				\$
3. INGRESOS BRUTOS POR SU PROFESION				\$
4. OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS				\$
I- TOTAL DE INGRESOS BRUTOS (1+2+3+4)				\$ 29.773.817,98
EGRESOS				
a. EXISTENCIA INICIAL AL 01/01/2012		\$		3.986.852,35
b. COMPRAS (SIN IVA) (s/ Libro "IVA COMPRAS")		\$		26.326.403,61
<i>Enero</i>	2012	\$		2.400.793,86
<i>Febrero</i>	2012	\$		2.427.000,24
<i>Marzo</i>	2012	\$		2.115.986,76
<i>Abril</i>	2012	\$		1.787.892,50
<i>Mayo</i>	2012	\$		1.467.705,81
<i>Junio</i>	2012	\$		1.524.857,36
<i>Julio</i>	2012	\$		1.688.369,24
<i>Agosto</i>	2012	\$		2.305.088,81
<i>Septiembre</i>	2012	\$		2.398.707,50
<i>Octubre</i>	2012	\$		2.509.886,11
<i>Noviembre</i>	2012	\$		2.628.726,86
<i>Diciembre</i>	2012	\$		3.071.388,56
c. COMPRAS QUE NO REPRESENTAN MERCADERIA		\$		2.501.008,34
d. EXISTENCIA FINAL MERCADERIA AL 31/12/2012		\$		4.503.257,90
1. COSTO DE LAS MERCADERIAS VENDIDAS (a+b-c-d)				\$ 23.308.989,72
2. GASTOS DE COMERCIALIZACION				\$ 1.897.782,65
3. GASTOS DE ADMINISTRACION Y GENERALES				\$ 305.501,80
4. GASTOS FINANCIEROS				\$ 301.568,90
5. RETIROS PARTICULARES				\$ 304.678,00
6. CARGAS SOCIALES Y FISCALES				\$ 1.369.683,31
7. OTROS EGRESOS EXTRAORDINARIOS				\$
II- TOTAL DE EGRESOS (1+2+3+4+5+6+7)				\$ 27.488.204,38
III- RESULTADO NETO				\$ 2.285.613,60

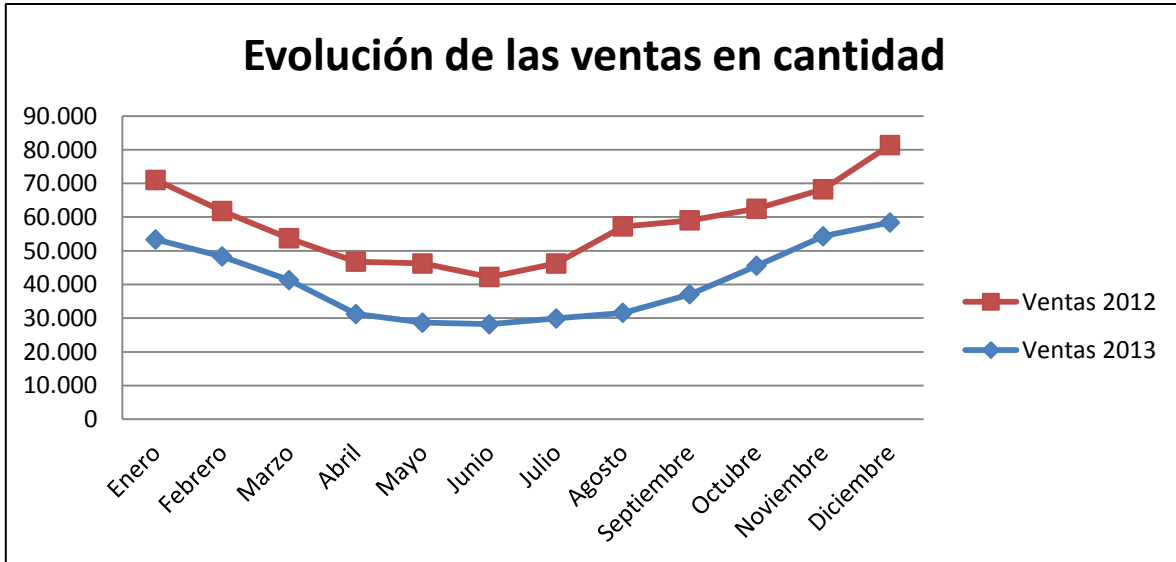
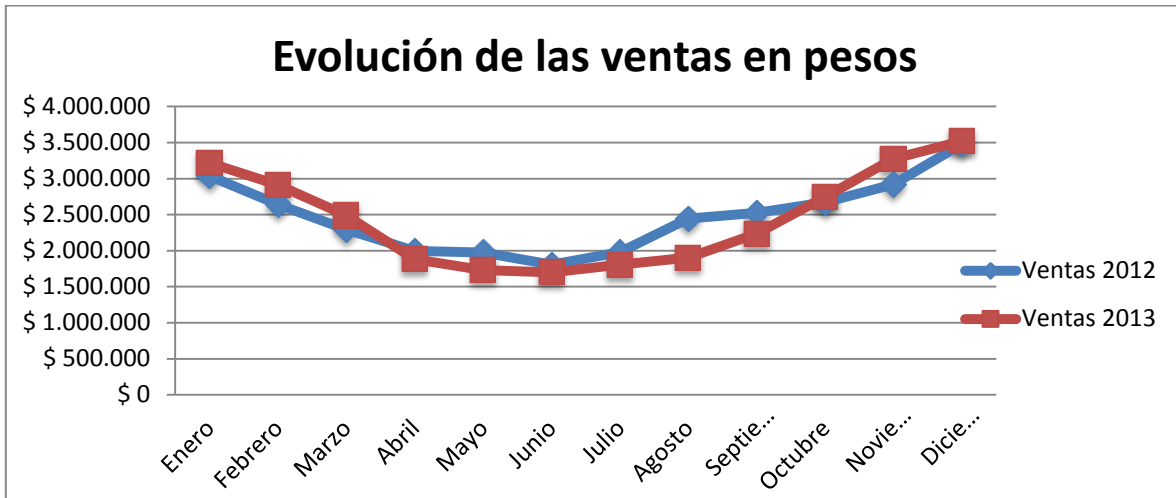
10.8 Anexo número 8: Estado de Situación Patrimonial 2013

Manifestación de bienes y deudas		Al 31/12/2013
ACTIVO		Declarado
Activo corriente		
Efectivo en caja y depósitos en bancos (CUADRO I)		859.742,00
Cuentas a cobrar (CUADRO II)		1.736.981,30
Existencia en bienes de cambio		2.601.362,40
Total del activo corriente		5.198.085,70
Activo no corriente		
Cuentas a cobrar (CUADRO II)		0,00
Propiedades (CUADRO VII)		4.921.674,25
Maquinarias, Implementos, Herramientas y Rodados (CUADROS VIII, IX ,X)		3.794.057,23
Otros bienes (CUADRO XI)		127.691,02
Total del activo no corriente		8.843.422,50
Total Activo		14.041.508,20
PASIVO		Declarado
Pasivo corriente		
Deudas Bancarias (CUADRO IV)		5.065.615,31
Deudas Comerciales (CUADRO III)		376.337,59
Otras deudas (CUADRO V)		0,00
Deudas Fiscales o sociales (CUADRO VI)		344.086,29
Total pasivo corriente		5.786.039,19
Pasivo no corriente		0,00
Deudas Bancarias (CUADRO IV)		1.398.053,84
Deudas Comerciales (CUADRO III)		0,00
Otras deudas (CUADRO V)		0,00
Deudas Fiscales o sociales (CUADRO VI)		1.824.560,66
Total pasivo no corriente		3.222.614,50
Total Pasivo		9.008.653,69
Patrimonio Neto		5.032.854,50

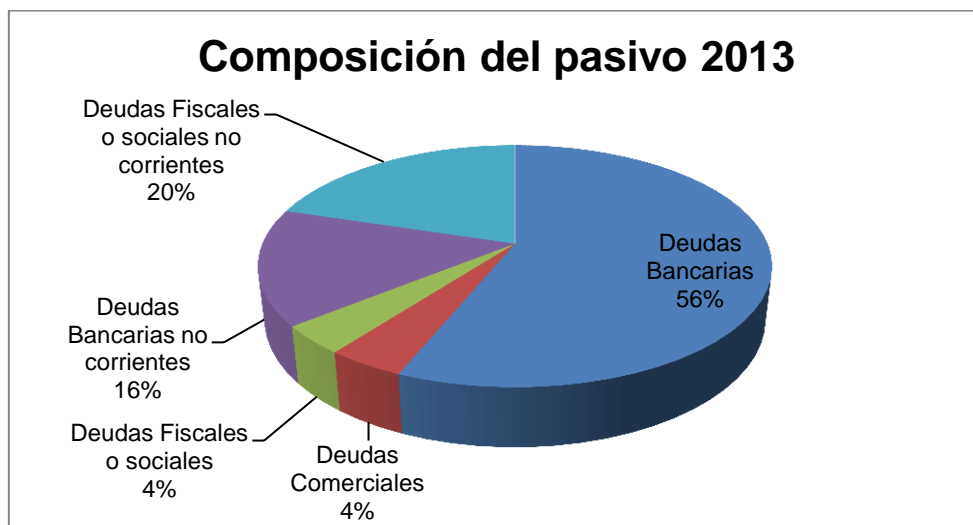
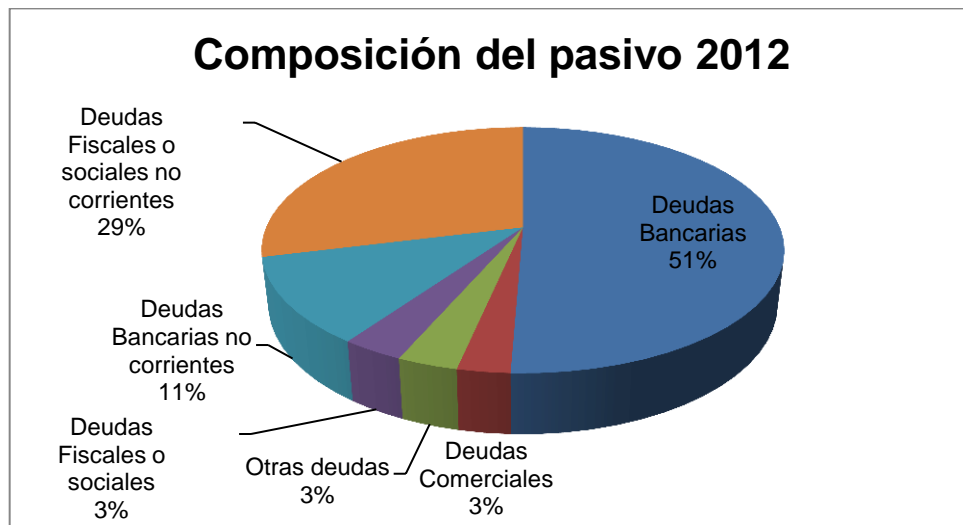
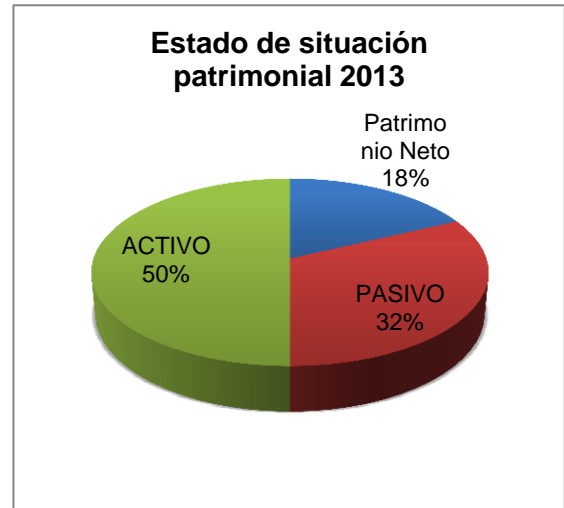
10.9 Anexo número 9: Estado de Resultado 2013

Declaración de Ingresos y gastos por el período 01/01/2013 al 31/12/2013				
(Valores en \$)				
INGRESOS Y EGRESOS				
INGRESOS				
VENTAS Y/O SERVICIOS (SIN IVA) (según Libro "IVA VENTAS")				
<i>Enero</i>	2013	\$		3.218.898,28
<i>Febrero</i>	2013	\$		2.912.746,62
<i>Marzo</i>	2013	\$		2.490.139,98
<i>Abril</i>	2013	\$		1.883.595,81
<i>Mayo</i>	2013	\$		1.728.791,69
<i>Junio</i>	2013	\$		1.701.705,89
<i>Julio</i>	2013	\$		1.804.432,14
<i>Agosto</i>	2013	\$		1.905.310,50
<i>Septiembre</i>	2013	\$		2.234.959,21
<i>Octubre</i>	2013	\$		2.746.249,30
<i>Noviembre</i>	2013	\$		3.275.464,05
<i>Diciembre</i>	2013	\$		3.521.148,63
1. TOTAL ANUAL				\$ 29.423.442,07
2. INGRESOS POR ALQUILERES				\$
3. INGRESOS BRUTOS POR SU PROFESION				\$
4. OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS				\$
I- TOTAL DE INGRESOS BRUTOS (1+2+3+4)				\$ 29.423.442,07
EGRESOS				
a. EXISTENCIA INICIAL AL 01/01/2013 \$				4.503.257,90
b. COMPRAS (SIN IVA) (s/ Libro "IVA COMPRAS") \$				25.609.437,14
<i>Enero</i>	2013	\$		2.897.564,20
<i>Febrero</i>	2013	\$		2.521.000,34
<i>Marzo</i>	2013	\$		2.012.316,63
<i>Abril</i>	2013	\$		1.678.892,50
<i>Mayo</i>	2013	\$		1.367.906,31
<i>Junio</i>	2013	\$		1.316.527,24
<i>Julio</i>	2013	\$		1.458.002,42
<i>Agosto</i>	2013	\$		1.805.033,14
<i>Septiembre</i>	2013	\$		2.218.301,50
<i>Octubre</i>	2013	\$		2.509.886,11
<i>Noviembre</i>	2013	\$		2.722.686,25
<i>Diciembre</i>	2013	\$		3.101.320,50
c. COMPRAS QUE NO REPRESENTAN MERCADERIA				\$ (2.458.505,97)
4. EXISTENCIA FINAL MERCADERIA AL 31/12/2013				\$ (2.601.362,40)
1. COSTO DE LAS MERCADERIAS VENDIDAS (a+b-c-d)				\$ 25.052.826,67
2. GASTOS DE COMERCIALIZACION				\$ 1.643.364,33
3. GASTOS DE ADMINISTRACION Y GENERALES				\$ 289.501,75
4. GASTOS FINANCIEROS				\$ 428.513,88
5. RETIROS PARTICULARES				\$ 368.542,00
6. CARGAS SOCIALES Y FISCALES				\$ 986.778,10
7. OTROS EGRESOS EXTRAORDINARIOS				\$
II- TOTAL DE EGRESOS (1+2+3+4+5+6+7)				\$ 28.769.526,73
III-RESULTADO NETO				\$ 653.915,34

10.10 Anexo número 10: Evolución de las ventas



10.11 Anexo número 11: Composición patrimonial y del pasivo



10.12 Anexo número 12: Ventas por segmento de cliente

Ventas por segmento de cliente 2012

Cliente	Ventas	%
Refrigerados	10.718.574,47	36%
Petróleos	4.168.334,52	14%
Autoservicios	13.398.218,09	45%
Consumidor final	1.488.690,90	5%
Total	29.773.817,98	100%

Ventas por segmento de cliente 2013

Cliente	Ventas	%
Refrigerados	9.415.501,46	32%
Petróleos	5.001.985,15	17%
Autoservicios	12.652.080,09	43%
Consumidor final	2.353.875,37	8%
Total	29.423.442,07	100%

10.13 Anexo número 13: Estado de Flujo de Efectivo 2013

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO (Método directo)

Por el ejercicio anual finalizado el
31/12/2013

Variaciones del efectivo

Efectivo al inicio del ejercicio	86.021,71
Efectivo al final del ejercicio	<u>31.107,81</u>
Disminución del ejercicio	-54.913,90

Causas de las variaciones del efectivo

Actividades operativas

Ventas cobradas	29.170.466,67	
Gastos pagados	-25.890.034,16	
Pago de cargas fiscales y sociales	112.330,11	
Pago de cargas fiscales y sociales no corrientes	<u>-222.219,78</u>	
		3.170.542,84

Actividades de inversión

Pago por compra de BU	<u>-1750630,184</u>	-1.750630,184
-----------------------	---------------------	---------------

Actividades de financiación

PN integrado	-3.248.860,43
Obtención de préstamos no corrientes	593.259,30
Acreditación de préstamos corrientes	1.471.879,66
Intereses pagados	-428.513,88
Retiros efectuados	-368.542,00
	<hr/>
	-1.980.777,35
	-54.913,90

10.14 Anexo número 14: Informe sobre precios

Precio promedio Vinos 2013

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Michel Torino	7,5	45
Santa Isabel	11	66
Santa Ana	8	48
Precio promedio		53
Precio vino Toro Viejo ¾ litro por caja (6 unid.) \$45		

Precio promedio Aguas Saborizadas 2013

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Fresh-Baggio	6	36
Aquarius- Coca Cola	7	42
Awafut-Nestle	6,8	41
Precio promedio		40
Precio Levité pomelo 1 ½ litro por pack (6 unid.) \$ 46		

Precio promedio Cerveza 2013

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Quilmes	9	108
Brahma	8,5	102
Imperial	8	96
Precio promedio		102
Precio Budweiser 970 cm3 por cajón (12 unid.) \$108		

Precio promedio Gaseosas 2013

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Pritty	7	42
Manaos	7,25	44
Ñu Pora	6,5	39
Precio promedio		42
Precio Tubito cola 2 ¼ litro por pack (6 unid.) \$42		

Precio promedio Vinos 2012

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Michel Torino	5,3	32
Santa Isabel	7,7	46
Santa Ana	5,5	33
Precio promedio		37
Precio vino Toro Viejo ¾ litro por caja (6 unid.) \$36		

Precio promedio Aguas Saborizadas 2012

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Fresh-Baggio	4,33	26
Aquarius- Coca Cola	5	30
Awafut-Nestle	4,75	29
Precio promedio		28
Precio Levité pomelo 1 ½ litro por pack (6 unid.) \$ 32		

Precio promedio Cerveza 2012

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Quilmes	6,33	76
Brahma	6	72
Imperial	5,67	68
Precio promedio		72
Precio Budweiser 970 cm3 por cajón (12 unid.) \$75		

Precio promedio Gaseosas 2012

Producto	Precio unitario	Precio por bulto
Pritty	5,1	31
Manaos	5,17	31
Ñu Pora	4,5	27
Precio promedio		30
Precio Tubito cola 2 ¼ litro por pack (6 unid.) \$28		

10.15 Anexo número 15: Pedidos erróneos

PEDIDOS 2013		Erróneos
Pedidos mensuales	7.100	730
Pedidos anuales	85.200	8.760
Pedidos erróneos		0,10

PEDIDOS 2012		Erróneos
Pedidos mensuales	8.300	664
Pedidos anuales	99.600	7.968
Pedidos erróneos		0,08

10.16 Anexo número 16: Pedidos entregados en término

PEDIDOS 2013		Entregados
Pedidos mensuales	7.100	6.603
Pedidos anuales	85.200	79.236
Pedidos entregados		0,93

PEDIDOS 2012		Entregados
Pedidos mensuales	8.300	7.885
Pedidos anuales	99.600	94.620
Pedidos entregados		0,95

10.17 Anexo número 17: Informe sobre clientes

CLIENTES 2013	
Total de clientes 2012	3.710
Incorporaciones anuales	336
Bajas anuales	432
Total de clientes	3.614

CLIENTES 2012	
Total de clientes 2011	3500
Incorporaciones anuales	420
Bajas anuales	210
Total de clientes	3.710

10.18 Anexo número 18: Informe sobre desechos de productos

Compras 2012			Desechos
Cerveza	Nacionales	126.153	1.262
	Importadas	11.321	2.069
	Otras	24.260	243
Total		161.734	3.574
Agua Saborizada	Levite	281.047	2.810
	Villa del Sur	10.105	505
	Levite Cero	2.526	556
	Villavicencio	18.947	189
	Ser	3.158	632
Total		315.783	4.692
Gaseosas	Tubito	93.787	4.689
	Exocet	40.195	2.010
Total		133.982	6.699
*Los productos se cuentan por bulto			

Compras 2013			Desechos
Cerveza	Nacionales	89.827	898
	Importadas	8.733	1.223
	Otras	18.714	187
Total		124.760	2.308
Agua Saborizada	Levite	215.676	2.157
	Villa del Sur	7.755	310
	Levite Cero	1.939	291
	Villavicencio	14.540	145
	Ser	2.423	460
Total		242.333	3.364
Gaseosas	Tubito	79.141	4.353
	Exocet	33.917	1.865
Total		113.058	6.218
*Los productos se cuentan por bulto			

10.19 Anexo número 19: Test de satisfacción

TEST DE SATISFACCIÓN

El siguiente cuestionario se confecciona a los fines de conocer cuál es el grado de satisfacción de los clientes con el servicio prestado por la distribuidora "Ele", y de esta manera, brindar una mejor atención día a día. La información que aquí se suministre es absolutamente confidencial con lo que se ruega responder con total sinceridad. Desde ya muchas gracias!

1 ¿Desde cuándo es Ud. cliente?

Menos de 1 año	<input type="text"/>
Entre 1 y 3 años	<input type="text"/>
Entre 4 y 8 años	<input type="text"/>
Más de 9 años	<input type="text"/>

2 ¿Cómo nos conoció?

Vendedores	<input type="text"/>
Amistades	<input type="text"/>
Publicidad en diarios y revistas	<input type="text"/>
Otros	<input type="text"/>

3 ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos y servicio ofrecidos por la empresa?

4 ¿Cuándo tiene una consulta percibe un interés verdadero en resolver su duda?

5 ¿El personal se encuentra capacitado para asesorarlo?

6 ¿El personal se muestra atento y amable ante los clientes?

7 ¿La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?

8 ¿La tecnología utilizada facilita la labor a los empleados?

9 ¿El personal cuenta con los recursos materiales suficientes para realizar su labor?

10 ¿Los elementos utilizados por la empresa son visualmente atractivos? (logotipo, folletos, stickers)

11 ¿Visualiza mejoras en la prestación del servicio de la empresa?

12 ¿Los vehículos en que se transporta la mercadería se encuentran en óptimas condiciones?

13 ¿Se atiende a tiempo las quejas y reclamos?

	Muy satisfecho	Satisfecho	Regular	Insatisfecho	Muy insatisfecho
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14	¿Los empleados comunican los horarios exactos de la entrega de la mercadería?					
15	¿Los empleados prestan un servicio rápido a los clientes?					
16	¿La respuesta dado por los empleados transmite confianza los clientes?					
17	¿La empresa se preocupa por las inquietudes de los clientes?					
18	¿Los empleados ofrecen una respuesta personalizada a los clientes?					
19	¿La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?					
20	¿En el pasado la empresa a resuelto sus inquietudes en forma satisfactoria?					
21	¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa?					

Cada pregunta admite cinco respuestas posibles, donde los puntos a asignar a cada replica son:

Muy satisfecho: 5

Satisfecho: 4

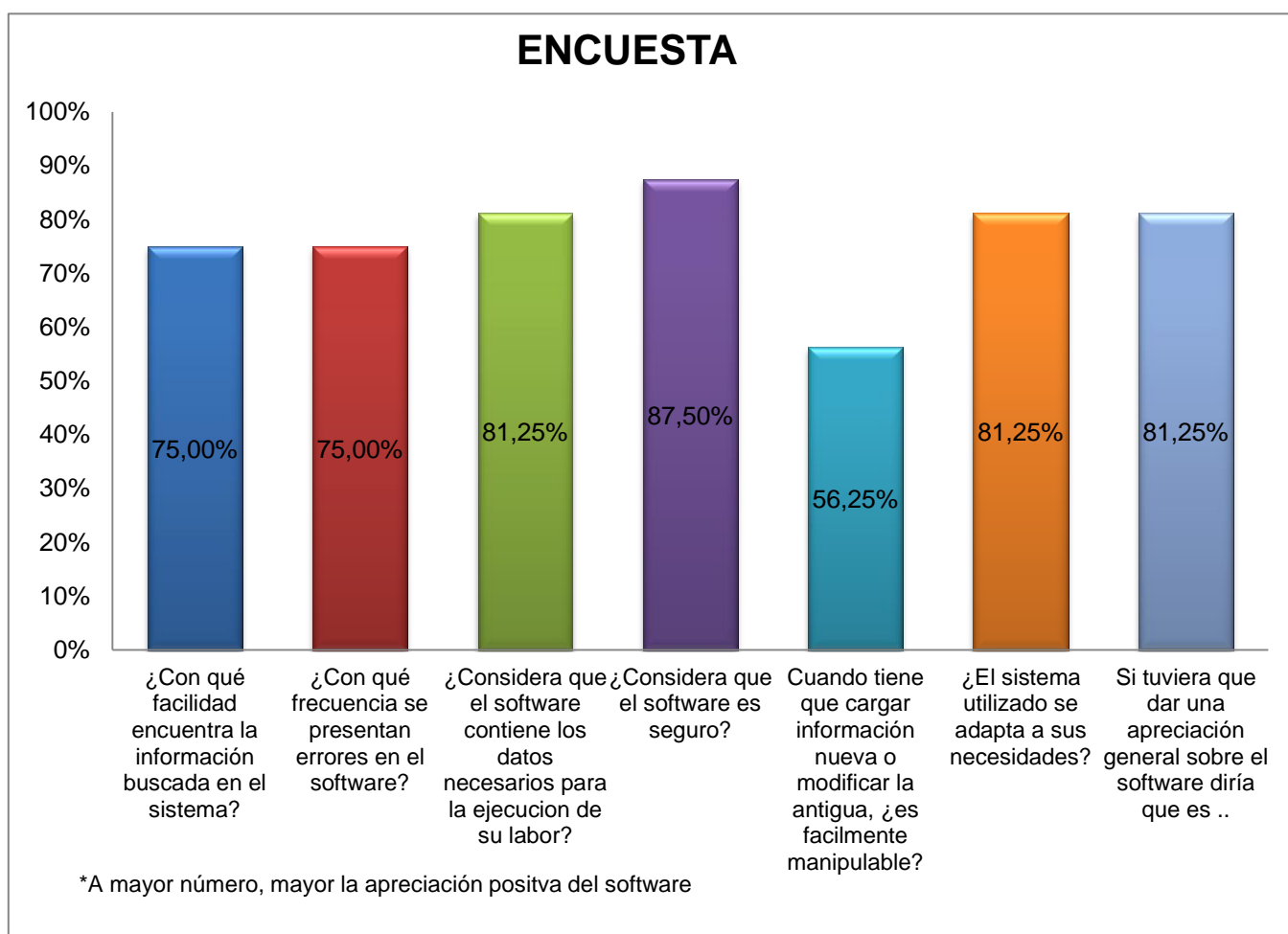
Regular: 3

Insatisfecho: 2

Muy Insatisfecho: 0

10.20 Anexo número 20: Encuesta sobre el software

Encuestas			
Puesto	Fecha		
1. ¿Con qué facilidad encuentra la información buscada en el sistema?	poca (0)	regular (+1)	mucho (+2)
2. ¿Con qué frecuencia se presentan errores en el software?	poca (+2)	regular (+1)	mucho (0)
3. ¿Considera que el software contiene los datos necesarios para la ejecución de su labor?	poca (0)	regular (+1)	mucho (+2)
4. ¿Considera que el software es seguro?	poca (0)	regular (+1)	mucho (+2)
5. Cuando tiene que cargar información nueva o modificar la antigua, ¿es fácilmente manipulable?	poca (0)	regular (+1)	mucho (+2)
6. ¿El sistema utilizado se adapta a sus necesidades?	poca (0)	regular (+1)	mucho (+2)
7. Si tuviera que dar una apreciación general sobre el software diría que es ..	malo (0)	regular (+1)	bueno (+2)





Escala de puntaje

Software:

Malo: 0-3

Regular: 4-9

Bueno: 10- 14

10.21 Anexo número 21: Informe sobre capacitaciones

Capacitaciones 2012

Tema	Empleados	Duración	Total anual	Observación
Presentación de productos y novedades	Vendedor	2 hs	24	Una vez al mes 2 hs capacitación sobre los productos y sus características, novedades y noticia varias brindada por la propia organización
Correcto uso de las herramientas y manipulación óptima de la mercadería	Operarios + Fleteros	5 hs	5	Jornada única de capacitación acerca de la utilización adecuada de las herramientas de trabajo y la correcta manipulación de las bebidas
Créditos y cobranzas	Dueño + Mandos medios	6 hs	6	Capacitación realizada por la organización para mejorar la gestión de los créditos y las cobranzas
Desafío para la región: Alianza y actores en el mercado local	Dueño + Mandos medios	8 hs	8	Jornada de dos días de capacitación brindada por Aguas Danone de Argentina sobre las novedades, oportunidades y desafíos locales a enfrentar.
Plan de acción general 2012	Dueño + Mandos medios	8 hs	8	Jornada de dos días de capacitación brindada por CCU sobre las metas a lograr durante el 2012 y los planes a seguir.

Conceptos fundamentales para el comercio regional del vino	Dueño + Mandos medios	6 hs	6	Jornada única de capacitación brindada por Fecovita acerca de los aspectos fundamentales del producto para mantener y/o aumentar la participación de mercado
TOTAL			57	

Capacitaciones 2013

Tema	Empleados	Duración	Total anual	Observación
Presentación de productos y novedades	Vendedor	2 hs.	24	Una vez al mes 2 horas capacitación sobre los productos y sus características, novedades y noticia varias brindada por la propia organización
Herramientas de gestión (Software)	Dueño + Mandos medios	7 hs.	7	Dos días de capacitación brindada por el proveedor del servicio informático (Chess DI S.R.L.) sobre las funcionalidades y novedades del software utilizado.
Estrategia general	Dueño + Mandos medios	8 hs.	8	Dos días de capacitación brindados por CCU S.A. sobre organización y logística, generación de informes y reportes de devolución, entre otros.
TOTAL			39	

10.22 Anexo número 22: Planta laboral

Año	Planta actual	Desvinculaciones	Contrataciones
2011	50	8	10
2012	52	6	5
2013	50	17	4
Planta promedio:		50	

10.23 Anexo número 23: Test de motivación

Test de motivación laboral

A continuación se incluye una serie de preguntas para conocer la motivación y la satisfacción que el trabajo genera en las personas, así como los factores que intervienen en la misma, se solicita responder con absoluta sinceridad y libertad.

Lea con atención cada pregunta y seleccione la respuesta con la que se siente más identificado. Cada alternativa posee un número cuya equivalencia es:

En total desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	En total desacuerdo
1	2	3	4	5

1. ¿Los medios que utiliza para el desarrollo de sus tareas son adecuados para la ejecución de las mismas?
2. ¿Cómo se siente con respecto a las condiciones físicas de su trabajo?
3. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?
4. ¿Me siento con ánimo y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

5. ¿Consideras que la empresa brinda un plan de salud adecuado para usted y su familia?
6. ¿Se siente cómodo en su horario de trabajo?

7. ¿Cree que el jefe tiene buenas relaciones laborales con usted?
8. ¿Cómo se siente con respecto a sus compañeros de trabajo?

9. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones con respecto al trabajo?
10. ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando realiza bien su trabajo?

11. ¿Cree que trabajando duro tiene alguna posibilidad de progresar dentro de la empresa?
12. ¿Rendiría mejor en el trabajo si hay un ambiente de cooperación en el grupo?

13. ¿Deseo otro empleo en lugar del actual?
14. ¿Se siente seguro en su trabajo?
15. ¿Considera que el trabajo que desempeña está de acuerdo a sus capacidades?

10.24 Anexo número 24: Proyección 2014

Proyección		2014
Ventas anuales		\$ 43.988.045,89
Gastos de operación	Costo de la mercadería vendida	\$ 36.326.598,67
	Gastos de comercialización	\$ 2.218.541,85
	Gastos de administración y generales	\$ 382.142,31
	Gastos financieros	\$ 514.216,66
Total		\$ 39.441.499,48
Margen de utilidad operativa 2014		10,3%

11. Glosario

Misión: el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

Visión: el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Objetivos: resultados y productos que la administración desea lograr.

Estrategia: medidas competitivas y planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

Eficiencia: relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Eficacia: consecución de las metas, logro del efecto deseado.

Liquidez: disponibilidad para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Solvencia: capacidad de los activos de la organización para hacer frente a las obligaciones contraídas.

Racks: soporte metálico para el almacenamiento de la mercadería.

DIMENSIONES	OBJETIVOS	INDICADORES				
				ENE	FEB	MAR
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar estructura de costos	Mg de UT operativa: (Ventas - Gastos de operación) / Ventas				
	Mantener niveles de liquidez adecuados	Razón circulante: Activo corriente / Pasivo corriente				
		Prueba ácida: (Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente				
		Razón de endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total				
	Mejorar la utilización de los activos fijos	Ventas / Activos Fijos				
	Aumentar las ventas por clientes	Ventas por segmento de clientes del año 1 / Ventas por segmento de clientes del año 0	Refrigerados			
Petróleos						
Autoservicios						
Consumidor final						
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Ofrecer precios competitivos	Cervezas				
		Vinos				
		Aguas saborizadas				
		Gaseosas				
	Cumplir con los pedidos solicitados	Número de Rebotes: Pedidos erróneos / Total de pedidos				
	Asegurar puntualidad en la entrega	Número de pedidos entregas a tiempo / Total de pedidos				
	Captar nuevos clientes	Nuevos clientes / Total de clientes				
	Mantener activos a los clientes actuales	(Clientes totales - Clientes Desertores) / Total clientes				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Mejorar la utilización del espacio físico	Tiempo de armado: Tiempo en que se armar un camión				
	Disminuir el número de productos desechados	Productos desechados / Total de productos recibidos.	Light			
			Importados			
			Gaseosas			
	Mejorar la calidad en la atención al cliente	Satisfacción del cliente				
Cumplir con los tiempos de entrega	Tiempo real de entrega de los pedidos / Tiempo estimado de entrega de los pedidos					
	Mantener actualizado el software de gestión	Disponibilidad de información estratégica				

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Contratar y retener a personal calificado	$(\text{Total de empleados} - \text{empleados desvinculados}) / \text{Total de empleados}$			
	Desarrollar las habilidades necesarias	$\text{Total hs de capacitación} / \text{Total hs trabajadas}$			
	Motivar a los empleados	Indice de rotación laboral: $(\text{Ingresos} - \text{Egresos}) / \text{Planta promedio}$			
