

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PATAGONIA SAN JUAN BOSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACION EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

**TITULO:** "Tablero de comando directivo: Herramienta aplicada a la contabilidad de gestión de concesionaria automotriz de la ciudad de Comodoro Rivadavia, un estudio de caso"

**AUTOR:**

➤ **Cdor. Nestor Leonardo Cabanas**

# ÍNDICE

## Contenido

ÍNDICE .....	2
Contenido .....	2
CAPITULO I: INTRODUCCION .....	5
1.1 Situación problemática.....	5
1.2 Formulación del problema. ....	6
1.3 Hipótesis.....	6
1.4 Justificación del trabajo.....	6
1.5. Objetivos de la Investigación.....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	8
2.1 Contabilidad de gestión.....	8
2.2 Teoría de la agencia.....	11
2.3 Teoría de la decisión.....	11
2.4 Utilidad de la información para la toma de decisiones.....	13
Modelos decisorios: .....	14
2.5 Tablero de comando .....	15
CAPITULO III: TABLERO DE COMANDO.....	17
3.1 Desarrollo de la herramienta.....	17
3.2 Control.....	19
3.3 Alcance del tablero de comando.....	19
CAPITULO IV: METODOLOGIA.....	22
4.1 Aspectos metodológicos.....	22
4.2 La empresa bajo estudio.....	22
4.3 Resultados del relevamiento realizado.....	24
CAPITULO V: DEFINICION ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	26
5.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales.....	26
CAPITULO VI: RESULTADO DE LA INVESTIGACION.....	28
6.1 Propuesta de Tablero de Comando Directivo.....	28
6.2 Implementación del tablero de comando directivo.....	33
6.3 Reflexión final acerca del tablero de comando directivo propuesto.....	33
CAPITULO VII: CONCLUSIONES.....	35

7.1 Conclusiones .....	35
Referencias bibliográficas .....	36
Anexos.....	38

## RESUMEN

Las terminales automotrices, con el propósito de un enfoque más estratégico en la gestión de su posicionamiento a través de los integrantes de la red comercial, avanzan hacia una evaluación constante del desempeño de las concesionarias en línea con los parámetros fijados.

Las concesionarias PyMes en su mayoría, presentan una estructura organizativa donde se dividen las correspondientes funciones y responsabilidades por departamentos, como así también se determinan objetivos y asignan recursos. Teniendo en cuenta lo mencionado en el párrafo anterior, se puede identificar los departamentos de cero km., usados, planes de ahorro, servicios de posventa donde se incluye tanto la mano de obra como repuestos.

Ante la insatisfacción de los sistemas de información contable convencionales en contraposición con las exigencias planteadas por los administradores en la gestión de las organizaciones, la utilización del tablero de control permitiría:

- ❖ Diseñar una útil estructura de información contable soportada en modernas herramientas tecnológicas.
- ❖ Efectuar el control de la gestión en estos centros de responsabilidades.
- ❖ Poder tomar decisiones en un contexto de mayor certidumbre y eliminar datos excesivos o poco relevantes.

Ballvé (2006) señala que: El Tablero de Comando es otra herramienta de la familia de sistemas de mediciones, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. En la metáfora de Kaplan y Norton, podríamos decir que se trata del "tablero de instrumentos. (p. 4).

Además de lo mencionado en la metáfora de Kaplan y Norton resulta de utilidad para medir, controlar y gestionar.

El objetivo del presente trabajo integrador es la elaboración de un tablero de comando directivo aplicado a una concesionaria en la ciudad de Comodoro Rivadavia, en el marco del posgrado Especialización en Contabilidad y Auditoría de la U.N.P.S.J.B., Facultad de Ciencias Económicas.

**Palabras claves:** Contabilidad de gestión, Tablero de comando directivo, PyMes, Concesionarias automotrices.

# CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.

## 1.1 Situación problemática.

Los administradores de concesionarias automotrices de marca oficial enfrentan, de acuerdo a conversaciones mantenidas, algunos de las siguientes actividades y situaciones del contexto en la gestión de la organización que conducen:

- ✓ La compraventa tradicional de unidades cero km.
- ✓ La venta de autos usados incorporados al negocio como consecuencia del punto anterior.
- ✓ El servicio de posventa que incluye la venta de repuestos en forma directa e indirecta por medio del servicio mecánico, la reparación de las unidades vendidas en cuanto a los servicios programados y no programados y la venta de accesorios.
- ✓ Administración eficiente de los inventarios.
- ✓ Fidelización del cliente.
- ✓ Soportar costos financieros, por estadía del vehículo en la concesionaria hasta venderse, ante la falta de capital de trabajo para adquirir unidades de contado.
- ✓ Capacitación de empleados.
- ✓ Motivación de los empleados para lograr metas cada vez más desafiantes.
- ✓ Devaluación de la moneda que impacta en los costos de cancelación de unidades.
- ✓ Seguridad en cada puesto de trabajo principalmente en el taller, orden y limpieza en el taller, mantenimiento de los equipos utilizados en el servicio de posventa.
- ✓ Tratamiento de los residuos del taller como por ejemplo aceites.

Las empresas presentan una estructura organizativa donde se dividen las correspondientes funciones y responsabilidades por departamentos, como así también se determinan objetivos y asignan recursos.

En consecuencia pueden reconocerse distintos centros de responsabilidad. Los centros de responsabilidad son divisiones o segmentos de la empresa al frente de los cuales hay un responsable y a los cuales se asignan objetivos concretos, cuyo cumplimiento tratara de obtenerse con un uso adecuado del sistema de control.

Asimismo las terminales automotrices establecen políticas, normas y modelos de gestión a sus concesionarias de marca de la red comercial, representadas por PyMes en su mayoría en la Argentina, con el objetivo de evaluar su performance mediante el avance hacia una evaluación continua del desempeño de las concesionarias en línea con los estándares fijados.

Se han realizado distintas entrevistas con administradores de concesionarias, quienes han afirmado que los sistemas de información contables convencionales no satisfacen las exigencias de los administradores en la gestión de las organizaciones en consonancia con los parámetros de las terminales.

## **1.2 Formulación del problema.**

Consecuencia de la problemática planteada, la pregunta a responder es *¿Qué herramienta diseñada ad hoc puede contribuir a la generación de información para la gestión de las concesionarias automotrices de Comodoro Rivadavia, con el propósito de estar en sintonía con las exigencias de las terminales?*

## **1.3 Hipótesis.**

Como respuesta a la pregunta formulada en el párrafo anterior, la hipótesis del trabajo es: *A partir de la presentación de información financiera y no financiera en un formato comunicable, mediante el tablero de comando directivo, se podría diagnosticar la salud interna de la empresa en correspondencia con las premisas de la terminal.*

## **1.4 Justificación del trabajo.**

La importancia de este trabajo integrador final para los administradores de la organización está centrada en que el diseño del tablero de comando y la información producida, permitiría conocer la evolución de las áreas críticas que se definan durante el desarrollo del trabajo, mediante los indicadores apropiados, además de reducir la incertidumbre y mejorar el proceso decisorio.

En la actualidad los administradores de la organización que se pretende abordar a través de la investigación, reciben información mediante algunos reportes de situación que solicitan a responsables del sector administrativo, como así también un informe del sector que emite la terminal para su red de concesionarios.

En consecuencia la herramienta seleccionada permitiría:

- ❖ Diseñar una estructura útil de información sistematizada, conocida y consensuada de antemano por los directivos.
- ❖ Efectuar su control mediante una organización de la información requerida por los administradores,
- ❖ Tomar decisiones en un contexto de mayor certidumbre y eliminar datos excesivos o pocos relevantes.

## **1.5. Objetivos de la Investigación.**

### **1.5.1. Objetivo General:**

a) Proponer un tablero de comando directivo, como informe para usuarios internos en el marco de la contabilidad de gestión, que permita medir el desempeño en las distintas áreas claves del concesionario

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

Referido a la contabilidad, la rama de la contabilidad que tiene relación directa con la hipótesis del trabajo es la contabilidad de gestión, también tienen afinidad las teorías administrativas como son la teoría de la decisión, en lo que respecta a la racionalidad en la elección de un rumbo y la teoría de la agencia en cuanto a la conciliación de objetivos entre principal y agente. Por último, aunque no menos importante, completando el marco conceptual ubico el paradigma de la utilidad de la información para la toma de decisiones racionales.

A continuación se describen los 4 conceptos involucrados en el marco teórico explicado en párrafos anteriores.

### 2.1 Contabilidad de gestión.

Según Johnson y Kaplan (1988), los orígenes de la contabilidad de gestión moderna pueden hacerse coincidir con la emergencia de las empresas gestionadas jerárquicamente a comienzos del siglo XIX

Fernando Gutierrez Hidalgo (2005) ejemplifica la evolución histórica de la contabilidad de costos y gestión de la siguiente forma:

PERIODO	EVENTOS	INFLUENCIA EN LA CONTABILIDAD DE GESTION
Antes de siglo XV	Antiguo Egipto China Medioevo Summa Arithmetica, Geometría, Proportioni et Proportionalita	Evidencias de cálculo  Transacciones en el mercado  Racionalización de la contabilidad financiera
Siglos XVI a XVIII	Desarrollo industrial en fábricas estatales Primeras fabricas multietapas Surge la maquina a vapor	Transacciones internas Control de costes de producción Primeras asignaciones de costes indirectos a los productos Primeras decisiones en base a cálculos de costes Aparición de costes previsionales
Siglo XIV	Revolución industrial Aparición de una burguesía dedicada a la	Registros contables de materia prima y MOD Indicadores operativos

	industria Springfield Ferrocarriles Sears y Woolworth	Asignaciones de costes indirectos en base a la MOD (overhead) Netcalfe (1985) "The Cost of Manufacturers"
1900-1930	Movimiento de la Dirección Científica del Trabajo con el objetivo de tratar estos problemas. W. Frederic Taylor Multinacionales	Desarrollo del coste estándar Indicadores de gestión en empresas multidivisionales (ROI)
Década de 1930	Depresión	Preponderancia de la contabilidad financiera
Décadas de 1940-1950	Objetivo coste verdadero	Full cost
Década de 1960	Objetivo del usuario	Direct Costing
Década de 1970	Objetivo de la verdad costosa	Contabilidad interna y los modelos de decisión
Década de 1980	Nuevo entorno de la producción: Calidad Gestión de inventarios Producción Organización	Desarrollo de la contabilidad de costes: Coste de la calidad JIT Mejora continua ABC/ABM
1990-2005	Nuevo optimismo	Perspectiva externa Indicadores no financieros Balance Score Card (BSC)

*Tabla 1 – Evolución histórica de la Contabilidad de Costos y Gestión. Fuente: Hidalgo Gutierrez F. (2005, pag. 119)*

La contabilidad de gestión, como uno de los segmentos de la contabilidad, surge principalmente para cubrir limitaciones de la contabilidad financiera en determinados aspectos claves, imprescindibles para la toma de decisiones.

Según Ostengo (2017): la contabilidad de gestión es una rama del conocimiento encuadrada dentro del marco del sistema integrado de información que se desarrolla a partir de la unión de los subsistemas de información contable y de información gerencial, que realiza la **medición integral de la gestión** a través de la medición equilibrada entre la gestión económica-financiera-patrimonial y la gestión sobre intangibles, utilizando y disponiendo para estas mediciones, la matriz de 3 modelos y el plan de control de gestión más evaluación del desempeño. (pag. 143)

Algunas de las principales características de la contabilidad de gestión pueden describirse de la siguiente forma:

- ▶ Dinámica, rediseña la información relevada con el propósito de generar informes, como salidas del proceso contable, para la toma de decisiones.
- ▶ Mediante la adaptación del sistema integrado de información contable, permite una visión integral y analítica para la toma de decisiones y la gestión y poder evaluar desempeños.
- ▶ Analiza resultados y decisiones de las distintas áreas de responsabilidad.
- ▶ La información utilizada tiene un mayor grado de desagregación que la empleada por la contabilidad financiera, Por lo tanto es factible elaborar en forma continua y en tiempo real reportes, **tableros de comando**, cuadros de mando
- ▶ Siendo los objetivos maximización del valor considerando el enfoque *stakeholders* y minimizar la incertidumbre en procesos decisorios.

Como señala Porporato M. (2007), "...Aunque la evolución de la contabilidad de gestión haya sido impresionante, continúa dependiendo demasiado de la contabilidad financiera, proyectando la imagen de que es la "hermana pequeña" de una disciplina más madura. Adicionalmente, parece que las verdaderas necesidades de las empresas no son consideradas por los académicos, quienes tildan de 'no científico' a los investigadores/consultores que se enfocan en desarrollar herramientas útiles y 'listas para usar' en empresas. En resumen, la contabilidad de gestión ha evolucionado en el último siglo adaptándose constantemente al ambiente pero de un modo tardío, sin embargo queda todavía un largo camino para cumplir con su función, lo que requerirá ser más independiente de la contabilidad financiera y enfocarse más en resolver las necesidades de las empresas pero siempre dentro del armazón de teorías robustas y coherentes. (pag. 21)

Por último y contemplando las influencias disciplinares en contabilidad de gestión se menciona lo manifestado por Salgado-Castillo J. A. (2014) "...Las disciplinas de referencia en los estudios de contabilidad de gestión muestran la economía como principal referente de la contabilidad de gestión. Esto corrobora que prevalece la corriente de la contabilidad basada en la economía de corte positivo, en especial los referentes relacionados con la organización industrial, la microeconomía y la teoría de la agencia. Sin embargo, la sociología ha ganado un espacio en contabilidad de gestión y casi ha igualado la influencia de la economía; se destacan la teoría organizacional, la teoría de la contingencia y la teoría institucional. Otra disciplina de influencia importante es la psicología que cubre la psicología social, la psicología cognitiva y el comportamiento organizacional."

## 2.2 Teoría de la agencia.

La propuesta de abordar un tablero de control en la entidad objeto de estudio, tiene como búsqueda reducir los dilemas existentes entre el principal y el agente mediante la alineación de los objetivos organizacionales y los objetivos de los integrantes de la entidad en sus distintos roles y responsabilidades.

La teoría de la agencia tiene aplicación en diversas áreas de las organizaciones para abordar problemas empresariales desde la teoría económica, y dentro de esta se encuentra la teoría de los costos de transacciones de Coase (1937); de esta última surge la teoría de la agencia, la cual es conceptualizada así: agente es una persona que actúa en nombre de otra, llamada principal. La relación principal-agente (P-A) está explicada por un marco institucional, unas reglas de incentivos que motivan el comportamiento de los agentes en favor de la maximización del bienestar del principal, pero también están presentes fallas de mercado como la asimetría de información y fallos de los controles e incentivos.

Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal) contratan a otras personas (el agente) para que realice determinado servicio a su nombre, implicando un grado de delegación de autoridad del principal al agente. Se considera que ambos buscan maximizar funciones de utilidad, y que el agente no siempre actuará en beneficio del principal, por lo tanto, es necesario establecer mecanismos de incentivos y de control formalizados en los contratos. Los mecanismos de incentivos y controles dan lugar a costos de agencia entre los cuales se destacan: costos de control, costos de fidelidad del agente y pérdida residual. La teoría del P-A permite explicar el origen y dinámica de la empresa en el sentido de que, apartándose de la concepción clásica en economía que entiende la empresa como una caja cerrada y al propietario y empresario en la misma dimensión, conceptúa la organización como un conjunto de contratos que regulan las relaciones entre los individuos en esta, y asume que mediante mecanismos de incentivos y controles, los objetivos de los individuos se ponen en consonancia con los objetivos de la empresa.

## 2.3 Teoría de la decisión.

La intención de plantear un tablero de control tiene como finalidad proporcionar información en tiempo real a los administradores de las áreas claves con el objeto de tomar la mejor decisión posible.

En tal sentido, la teoría de la decisión concierne a la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada, asumiendo que una persona que tenga que tomar decisiones sea capaz de estar en un entorno de completa información, calcular con precisión y completamente racional.

Simon H. A. (1960) distingue dos tipos de decisiones: programada y no programada.

- ❖ Decisiones programadas: procedimientos específicos desarrollados para problemas y rutinas repetitivas.
- ❖ Decisiones no programadas: decisiones nuevas y no estructuradas, estos problemas merecen un tratamiento especial porque no han surgido anteriormente o porque son complejos o extremadamente importantes.

En el grafico 1 se presenta el proceso de toma de decisión

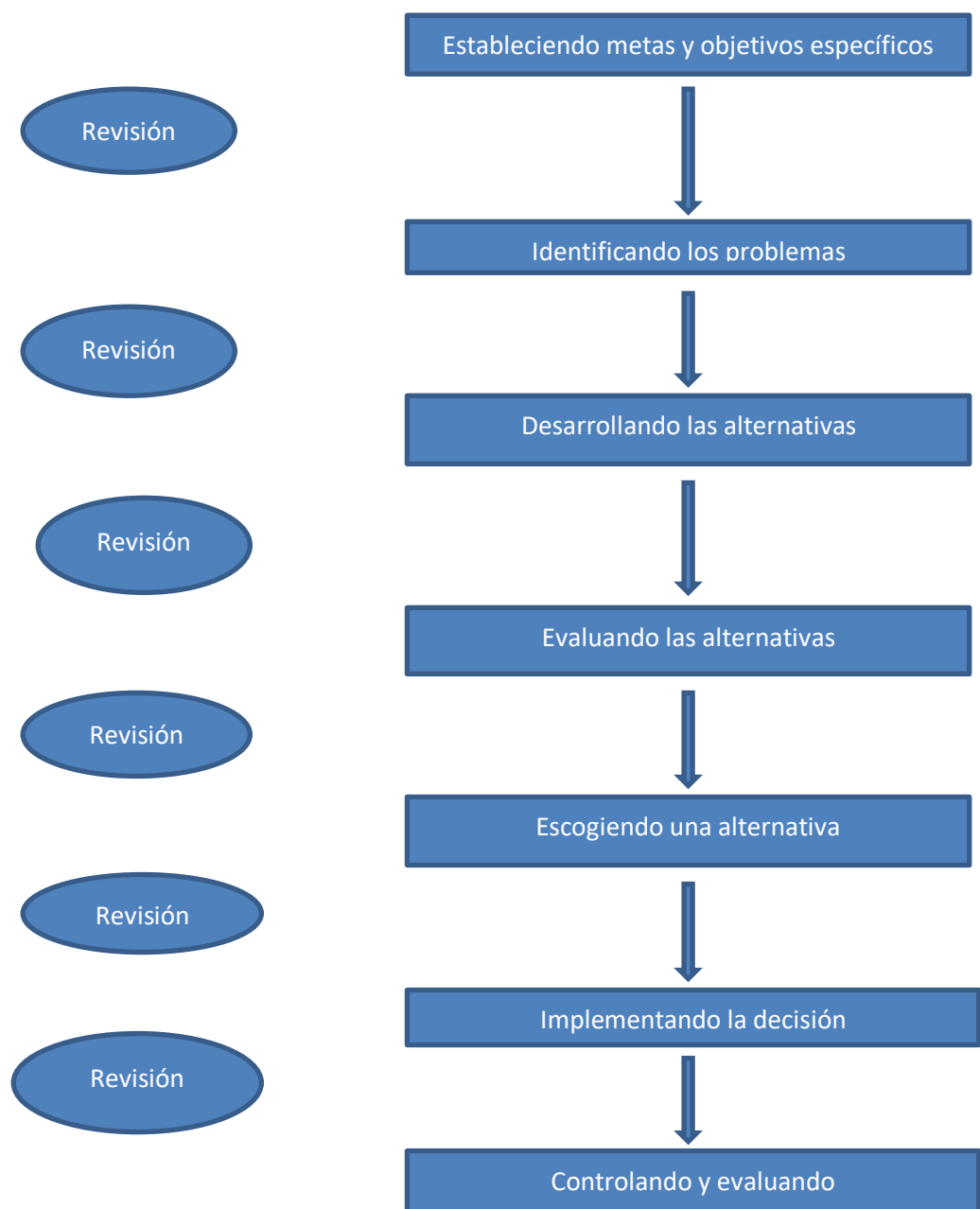


Grafico 1 – Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly Jr. J.H. (2001, pag.481)

## 2.4 Utilidad de la información para la toma de decisiones.

De acuerdo a Barbei (2017): Se considera indispensable contar con información para tomar decisiones racionales y fundamentadas a través de datos producidos por el sistema de información contable que cuentan con un proceso de aseguramiento mediante la intervención de la auditoría. (pag. 113)

A la vez y sobre la disciplina contable, el autor afirma que: La disciplina contable, por su carácter científico, no ha sido ajena a los cambios que generan las crisis en el ámbito científico que de forma más clara se evidenciaron en la década de los sesenta con el replanteo de los objetivos de la información contable y la utilidad de ésta para los usuarios. (pag. 113). Manifestando que: Dichos cambios pueden ser resumidos en etapas relacionadas con los diferentes paradigmas en que la comunidad científica ubica a la Contabilidad. Estas etapas son la etapa de los registros, de medición económica del beneficio y de utilidad para la toma de decisiones. (pag. 113)

El mismo autor expresa lo siguiente en relación a la utilidad de la información y los usuarios: “La tercera etapa de utilidad para la toma de decisiones se ubica a partir de la crisis de 1930”. “En esta etapa aparecen nuevos usuarios de la información tales como los inversionistas y los accionistas y, posteriormente, clientes, profesionales, profesores de la disciplina, sindicatos”. “En esta etapa, la figura del usuario se precisa y se extiende. La información contable se torna imprescindible para la toma de decisiones”. (pag. 115)

La American Accounting Association tuvo un importante papel en la evolución hacia el paradigma de utilidad, con sus revisiones periódicas del estado de la teoría contable y, en especial con A Statement of Basic Accounting Theory, la correspondiente a 1.966, en la que se define la Contabilidad como el proceso de identificar, medir y comunicar la información económica, que permite juicios y decisiones informados a sus usuarios (AAA, 1966).

Se atribuye a Staubus (1961) la condición de impulsor definitivo de esta concepción utilitarista cuando sienta sus bases en su artículo afirmando que “... al reconocer que los inversores constituyen el mayor grupo de usuarios del producto contable...rápidamente podemos llegar a la conclusión de que el principal objetivo de la Contabilidad es suministrar información económica, de carácter cuantitativo, que resulte útil en la toma de decisiones”.

Hendriksen (1970) con respecto a la adopción del paradigma de utilidad señala: “a causa de una modificación del objetivo de la contabilidad para presentar información a la gerencia y a los acreedores, por la de suministrar información financiera a los inversionistas y accionistas”. Ello significa que el planteamiento de un sistema de información contable debe concebirse desde la perspectiva de la utilidad de la información que debe brindar el mencionado sistema de información. El mundo globalizado en el que están inmersos, exige cada vez

con mayor intensidad que la información financiera para la gestión y evaluación de empresas sea confiable y oportuna. (Pag. 67)

La información financiera y no financiera debe ser precisa, manejable y de fácil interpretación, reflejar la realidad de manera coherente, fiable y servir de soporte para la toma de decisiones y el control de gestión.

Para que la información contable apoye a la gestión empresarial debe contener tres cualidades esenciales: a) completa, porque debe revelar elementos necesarios para ser analizados y procesados por la empresa b) veraz, porque dicha información debe provenir de una fuente confiable; c) oportuna, porque es necesario que la empresa cuente con la información contable en el momento preciso que lo requiera.

Esto requerirá de la obtención de datos de fuente contable y extracontables, como puede ser el presupuesto, cantidades físicas, horas, consumos, asignaciones de costos por centros de responsabilidad, etc; que otorgará utilidad a la información de gestión, la cual permitirá un análisis más depurado imposible de obtener a partir de saldos o registros del sistema contable tradicional.

El Informe de la American Accounting Association (1977) trata, sobre desarrollos teóricos que se agrupan en:

Teorías clásicas

Teorías relacionadas a la utilidad para la decisión

Teorías relativas a la economía de la información

Continuando con Barbei (2017), en relación al segundo grupo expresado en el párrafo anterior, “Este es otro de los abordajes a partir del cual se ha enfocado a la Teoría Contable y presenta dos variantes principales. Estas son: los modelos decisorios y los tomadores de decisión”.

### **Modelos decisorios:**

Se considera que la información útil para la toma de decisiones debe cumplir con ciertas cualidades o criterios a los que denomina [parámetros normativos]. Muchos autores han tratado el tema de las cualidades de la información o [patrones normativos] sugiriendo diversas alternativas que cumplirían con el objetivo de que la información contable sea útil para la toma de decisiones. Si bien existen distintas corrientes, puede apreciarse cierto consenso en considerar como cualidades de la información a la relevancia y confiabilidad como atributos principales y presenta otros atributos como la comprensibilidad, oportunidad, la relación costo – beneficio y la comparabilidad.

El paradigma de la utilidad de la información para la toma de decisiones contiene diferentes enfoques, el adoptado para el desarrollo del trabajo es el enfoque de los modelos de decisión y la capacidad predictiva.

Como afirma Sterling R. (1972) sobre los modelos de decisión: "La elección entre la información disponible debe solventarse con base en su utilidad para la toma de decisiones, de manera que la información más relevante es la que contenga mayor potencial con relación al suministro de datos necesarios a los modelos empleados por el decisor". (Pag. 168).

Este aspecto de información relevante se entrelaza con la herramienta a desarrollar, como es el tablero de control directivo, con la rama de la contabilidad comentada anteriormente y las teorías afines que también se describen en párrafos anteriores.

## **2.5 TABLERO DE COMANDO**

Para visualizar las causas que llevaron al desarrollo de la herramienta debemos remontarnos a la época industrial de las décadas del '50-'70 donde las empresas median su crecimiento basándose principalmente en la evaluación de la productividad de sus activos fijos. El sistema tradicional de contabilidad alcanzaba para satisfacer las necesidades de información para la toma de decisiones.

Sin embargo, luego de este momento histórico, apareció la era de la información, en donde ya entraron a jugar más variables de éxito, que hicieron a las compañías replantearse los requerimientos de información. Aparecen los activos intangibles y los activos fijos, que hasta este momento habían sido insignificantes. El dinamismo en los avances tecnológicos, preferencias del cliente, cadena de valor, entre otros factores, hicieron que se empezara a desarrollar una nueva forma de medir y evaluar estas variables.

Es por ello que nace el Tablero de Comando como herramienta de diagnóstico para solucionar este inconveniente a través de la definición de áreas o factores críticos y luego para ellos se determinan ratios/índices que permitan monitorear estas áreas y, a su vez, complementa a la información financiera que es de carácter histórica, agregando el valor de permitir una evaluación del desempeño y medición integral de la gestión.

Existen herramientas que profundizan el diagnóstico y que como plantea Pérez (2020) incluyen a la estrategia explicando las relaciones causa-efecto, atendiendo a este tipo de requerimiento fue como Kaplan y Norton (1996) desarrollan el Balanced Scorecard.

Es importante mencionar que el Balanced Scorecard queda fuera del alcance del presente trabajo que solo se circunscribe a Tablero de Comando.

Para la construcción del Tablero de Comando Directivo se ha considerado las siguientes apreciaciones de los autores Montico-Riesco E. y Velarde M. (2014):

Un ratio es una razón, es decir, un cociente entre dos magnitudes o cifras relacionados entre sí y expresados en la misma unidad de medida (moneda o unidades físicas). Muestra la relación que hay entre los dos términos comparados y se expresa tanto en cifras como en porcentajes.

Los indicadores, sin embargo, son parámetros que se utilizan para el seguimiento de determinado objetivo. La idea es que mediante un continuo análisis de los indicadores en el tiempo se vaya viendo si se están cumpliendo los objetivos planteados. (Pag. 5)

## CAPITULO III: TABLERO DE COMANDO.

### 3.1 Desarrollo de la herramienta.

Partiendo de la importancia de las mediciones se plantea por qué debería usarse el Tablero de Comando. Esta herramienta apunta a la mejora continua de operaciones, procesos y estrategia de la empresa, y puede verse que si no se mide lo que se hace no puede identificarse que se está haciendo bien, que mal y que se hace bien pero que es posible mejorar. Es por ello que las empresas deben utilizar sistemas de mediciones para poder gestionar y mejorar sus estrategias y capacidades para desenvolverse en un contexto competitivo y de permanente innovación. Permite tomar decisiones alineadas a la estrategia global. Otra de sus ventajas es el hecho de considerar indicadores financieros y no financieros, tomando así en cuenta los activos intangibles que no son considerados en las herramientas de gestión convencionales.

El Tablero de Comando cuando de un “sistema de indicadores” pasa a ser un “sistema de administración”, es cuando aporta sus máximos beneficios.

Como sostiene Ballvé (2006): El Tablero de Comando es otra herramienta de la familia de sistemas de mediciones, que apunta a visualizar la información útil para diagnosticar la situación utilizando modernas herramientas informáticas. En la metáfora de Kaplan y Norton, podríamos decir que se trata del tablero de instrumentos. (Pag. 14).

En el mismo escrito el autor afirma “El Tablero de Comando representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía” (Pag. 18-19). Sostiene, como una de las cualidades de la herramienta citada, que mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones, asegurando un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos inconvenientes y voluminosos.

Se advierte la potencia del Tablero de Comando puede ser mayor en la medida en que sirva no solo para diagnosticar y compartir información, sino también para que las personas que la reciban sean “empujadas” a actuar en consecuencia, es decir a cambiar actitudes.

Profundizando sobre esta herramienta, Ballvé propone cuatro tipos de tableros de comando:

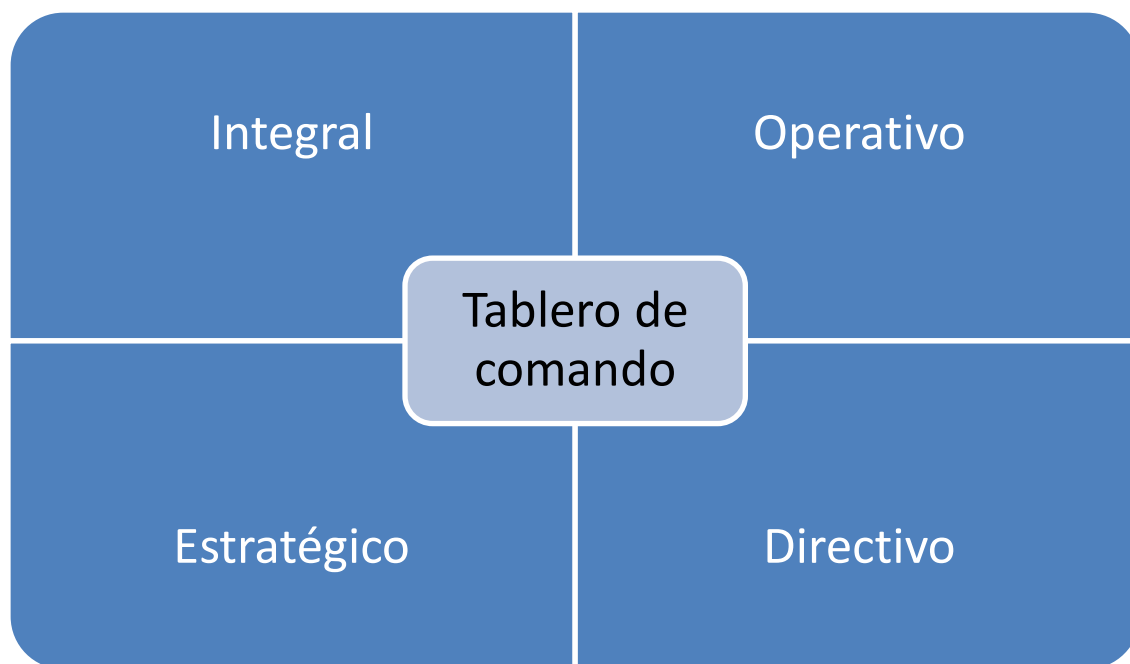


Grafico 2 – Tipos de Tableros de Comando - Elaboración propia a partir de Ballvé A.M. (2.008)

A continuación se incluye, a modo de resumen, una breve descripción de cada uno de ellos y su utilidad:

- ❖ **Tablero de Comando Operativo:** Se emplea para un sector o proceso específico y permite seguir diariamente, en general, el estado de situación del mismo y así poder tomar las medidas correctivas que sean necesarias. La herramienta ayuda a la toma de decisiones de tipo operativo que requieren un rápido accionar, se usa áreas como finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.
- ❖ **Tablero de Comando Directivo:** Se utiliza para el monitoreo del funcionamiento y situación de la empresa en general, tomando en cuenta el resultado global y ciertos indicadores puntuales útiles para la toma de decisiones directivas. En general se hace el seguimiento en forma mensual, y se orienta a una visión interna de corto plazo de la compañía.
- ❖ **Tablero de Comando Estratégico:** Brinda la información interna y externa de la entidad, permitiendo seguir de cerca el posicionamiento de la empresa teniendo una visión de largo plazo y estratégica para la toma de decisiones.
- ❖ **Tablero de Comando Integral:** Información relevantes para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores.

### 3.2 Control

Basado en el Planeamiento y como una inferencia del mismo, el Control se constituye como un elemento clave, en una guía que le indica al directivo cómo va en el cumplimiento de los objetivos definidos.

En consecuencia, el proceso Planeamiento - Control conforma un verdadero modelo de Gestión. De esta manera, se emplea el modelo de Planificación - Control a partir del cual se desarrollan los objetivos empresariales, seleccionando un determinado futuro curso de acción para lograrlos y al mismo tiempo se intenta asegurar el desempeño eficiente para alcanzar todo aquello que se ha propuesto.

A partir de este modelo, se pretende generar consciencia sobre la necesidad de que la dirección de la empresa, mediante el control de gestión, planifique con vistas al futuro, tratando de crear las condiciones que sean necesarias para hacer realidad lo que se desea conseguir.

Además, la aplicación de este proceso colabora con el desarrollo de habilidades que permiten efectuar el control de una organización y hacer una evaluación del desempeño de sus operaciones y actividades, a los efectos de orientar los comportamientos individuales y colectivos en un sentido que sea favorable para la compañía.

El Tablero de Comando permite diagnosticar una situación y efectuar su control permanente a través de una metodología que organiza la información, identifica áreas críticas o claves a aquellos temas relevantes a monitorear, cuyo fracaso impedirá el progreso de la compañía dentro de su entorno competitivo.

### 3.3 Alcance del Tablero de Comando.

Es importante definir el alcance del Tablero de Comando a fin de determinar los objetivos y límites de la herramienta para poder aplicarla e interpretarla correctamente. Podemos resumir dicho alcance en los siguientes puntos:

- *Refleja sólo información cuantificable*: como herramienta formal de concreción el Tablero tiene un alcance limitado como para poder recoger toda la información informal y cualitativa. El Tablero debe ser complementado con otras herramientas de controles formales e informales.
- *Evalúa situaciones, no responsables*: nos permite saber cómo está la empresa o un sector, pero no identifica directamente quién es el responsable de que esto ocurra.
- *No focaliza totalmente la acción directiva*: en principio, establece qué información observar para diagnosticar y generar un buen ambiente de análisis.
- *No reemplaza el juicio directivo*: siempre habrá que aplicar el sentido común para emitir juicio a partir de la información.

- *No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones*, ni entre diferentes objetivos: el Tablero funciona como bloques de información, estando las relaciones entre los indicadores y entre acciones e indicadores en la cabeza de los directivos. La organización de la información y la capacidad de hacer un buen diseño de aquél pueden ser de mucha utilidad para poder pasar a identificar éstas y a desarrollar a la organización.
- *No pretende reflejar totalmente la estrategia*: un Tablero de Comando puede ser útil si ayuda a comprender la situación de una empresa de acuerdo con un perfil estratégico dado. No es por lo tanto una herramienta ideal para implementar una estrategia global.

La mencionada herramienta permite organizar la información, identificando como áreas claves a aquellos temas relevantes a monitorear, cuyo fracaso impedirá el progreso de la organización en su entorno competitivo.

Según Irrazabal (2007) las áreas claves son: las causas y elementos críticos para una organización determinada, que al ser correctamente administrados le permiten alcanzar resultados exitosos. (Pag. 32)

Se requiere comprender tanto las causas como la magnitud de estas áreas, esto posibilitara que la compañía actúe de manera proactiva.

Una vez definidas las áreas claves, se emplean diferentes indicadores que monitorean el grado de cumplimiento o desempeño de los objetivos propuestos.

Estos indicadores deben reunir ciertos requisitos:

- *Objetividad en los indicadores cualitativos*: se debe buscar la forma de medir lo cualitativo en un patrón que me permita volverlo cuantitativo y que sea de una forma razonable y objetiva.
- *Precisión en los indicadores cuantitativos*: ser correctos en la medición y manipulación de los datos.
- *Que sea relevante para la toma de decisiones*: elegir aquellos indicadores que agreguen valor a la toma de decisiones, que permitan dar un diagnóstico de la situación para implementar la mejora.
- *Fácil de medir e interpretar*: básicamente, que sea aplicable y útil.
- *Oportuno, confiable y verificable*: esto es muy importante ya que hace a la fiabilidad del indicador, ya que si no se eligen un indicador confiable, que sea el que corresponde a la situación y que se pueda verificar se pueden llegar a tomar decisiones erróneas.
- *Aceptado por los directivos de la empresa*: para implementar el tablero de control es necesario que haya consenso en la elección de los indicadores y que además se internalicen en los miembros de la

empresa como los objetivos a cumplir y como una cultura de mejora continua.

- *Comparable con empresas del mismo mercado*: esto es para poder analizar la competencia y aprovechar las ventajas comparativas que se posean, como así también evaluar los puntos débiles en relación a la competencia.

El alcance del tablero de comando a elaborar a partir del estudio de caso es "Tablero de Comando Directivo". En lo que se refiere a la situación global de la empresa hacia adentro (departamentos, áreas), el área en la que se definió para el trabajo es ventas y los indicadores claves surgirán de la investigación.

## **CAPITULO IV: METODOLOGIA.**

### **4.1 Aspectos metodológicos.**

La investigación emplea una metodología cualitativa basada en el estudio de un caso.

Según Atuso Moya & Ripoli Feliu (2005): El estudio de casos, es una técnica o método de investigación que tiene por objetivo vislumbrar las conductas sociales por medio de la observación en profundidad, ya sea de agrupaciones, de individuos concretos o de parte o partes de una organización, teniendo una gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales. Su mayor ventaja está en la capacidad de suministrar una aproximación entre la teoría y la práctica. (Pag. 5)

La técnica de recolección de datos fue entrevista semi estructuradas realizadas a informantes claves. También complementadas con análisis de documentos relativos a la estructura organizativa, procesos, normas internas, comunicaciones de políticas de la terminal, informes financieros e informes de auditoría de gestión de la terminal, y observaciones directas.

Las entrevistas fueron realizadas a la gerencia general en dos oportunidades, así como al responsable del sector de administración y al responsable del servicio de posventa. Todas ellas fueron realizadas en casa central, ciudad de Comodoro Rivadavia.

En las entrevistas presenciales se indago sobre precios de venta de los productos, costos variables, costos de estructura, asistencia del personal a cursos, cumplimiento de parámetros en la prestación de servicios, estructura organizacional, reportes de uso interno y externo.

En cuanto al periodo de relevamiento, las entrevistas fueron realizadas durante el segundo semestre del año 2021, el relevamiento se realizó a través de anotaciones sobre aspectos relevantes para la elaboración del tablero de comando. La documentación contable solicitada fue puesta a disposición por la empresa bajo estudio y estuvo referida al año 2021.

Vale destacar que se encontró una actitud positiva hacia la colaboración en el estudio. También es importante resaltar el clima de confianza que se creó y que contribuyo a comentar los aspectos más internos de la organización.

### **4.2 La empresa bajo estudio.**

A modo de caracterización, puede destacarse que la empresa que se toma para el estudio es una compañía de capitales nacionales, pyme, integrante de una red de concesionarias oficiales que desarrolla su actividad en la región patagónica.

Por razones de confidencialidad, los datos de identificación y financieros serán mantenidos en reserva.

Algunos aspectos para destacar, a los fines de caracterizar la organización:

- Dotación la organización y alcance geográfico: cuenta en la actualidad con cien empleados, tiene presencia directa en cinco ciudades del sur argentino.
- Estructura: En cuanto a la estructura interna de la empresa, teniendo en cuenta la información suministrada por el sector de recursos humanos, se puede observar la siguiente descripción:

	OKM	REPUESTOS	SERVICIOS POSVENTA	ADMINISTRACION
<b>CASA CENTRAL</b>	4	5	26	17
<b>SUCURSAL 1</b>	1	1	2	
<b>SUCURSAL 2</b>	2	1	11	10
<b>SUCURSAL 3</b>	1	1	6	5
<b>SUCURSAL 4</b>	2	1	3	
	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>48</b>	<b>32</b>

*Cuadro 1 – Afectación de personal a áreas de trabajo. Elaboración propia a partir del relevamiento de información.*

En el Anexo I se describe mediante un organigrama, en forma más detallada, la estructura de la organización bajo estudio.

Los productos que ofrece al mercado son camiones, buses y ómnibus, repuestos y servicios de posventa en casa central y en las sucursales mencionadas en el párrafo anterior.

- El termino camiones responde a una vasta cantidad de vehículos de diferentes caracteres y tamaños.
- Una división a remarcar es entre vehículos motorizados y los que carecen de propulsión propia.
- Dentro de los primeros identificamos los vehículos denominados genéricamente camiones, cuya estructura portante es denominada chasis sobre la cual ha de instalarse una superestructura apta para el transporte de cargas, y tractores.
- Se incorporan vehículos que carecen de propia propulsión, siendo estos los acoplados y los semiacoplados, que requieren exclusivamente un tractor para valerse de su arrastre y equilibrio.

En lo que respecta a la toma de decisiones, obtenido a través de las distintas entrevistas, los responsables de asumirlas expresan insatisfacción por disponer solamente de información financiera que emana de los sistemas de información que posee la concesionaria. No cuentan con una herramienta de consulta que les permita vislumbrar una situación más amplia, como puede ser la incorporación de aspectos no financieros en un mismo reporte, lo que permitiría abordar distintos aspectos en el momento de tomar decisiones correctivas. También manifestaron en las entrevistas, la dificultad proveniente de la dispersión de la información dentro de la empresa.

En la actualidad la concesionaria cuenta con un sistema de información, respaldado por un software impuesto por la terminal, que permite conocer por ejemplo el total de repuestos vendidos en mostrador, total de repuestos entregados a taller y que se incorporan en las ordenes de reparación, ordenes de reparación cerradas mensualmente en el taller, es decir información relacionada con el sector de posventa.

También cuenta con otro sistema de información, respaldado por un software aprobado por la concesionaria, que permite realizar las registraciones financieras exigidas por disposiciones legales y que permite cumplimentar el reporte exigido por la terminal. En el Anexo II se muestra el reporte mensual que la concesionaria envía a la terminal

Por ultimo cuenta con otro sistema de información, soportado por un software a medida, que está relacionado con las liquidaciones mensuales del personal y la emisión de documentación exigida por organismos de control del Estado.

#### **4.3 Resultados del relevamiento realizado.**

Entre las entrevistas semiestructuradas efectuadas, según Anexo III, una de ellas fue realizada al gerente general quien se considera un informante clave de la organización por su experiencia en el mercado automotor, vale destacar:

- ❖ Se incorporó a la empresa en 1.983 como jefe administrativo, luego en el año 1.990 hubo un cambio en el paquete accionario y el nuevo accionista mayoritario lo asocia y en forma concurrente toma el rol de responsable de la firma. Desde ese momento y hasta la actualidad sigue asumiendo la responsabilidad descripta como así también su participación en el capital accionario.

A partir de lo desarrollado en la entrevista se pueden destacar los siguientes aspectos, que han sido relevados:

- ❖ Cobertura de costos fijos a partir de la contribución marginal que se obtenga del servicio de posventa, tanto la proveniente de la mano de obra y repuestos vendidos en las órdenes de reparación del taller como de los repuestos vendidos en el mostrador.

- ❖ Contribución marginal del taller.
- ❖ Contribución marginal de repuestos.
- ❖ Resultado operativo de posventa.
- ❖ Cantidad de hs. de mano de obra disponibles en el taller.
- ❖ Tiempos estándar en las reparaciones de unidades.
- ❖ Eficiencia de la mano de obra
- ❖ Ticket promedio mano de obra por orden de reparación cliente
- ❖ Ticket promedio repuestos por orden de reparación cliente
- ❖ Disponibilidad de unidades cero km relacionado, en estos momentos, con las restricciones cambiarias impuestas por el gobierno, cabe destacar que en tiempos anteriores esta circunstancia no existía.
- ❖ Estadística de ventas de cero km donde fue calificada como trabajo y prospección.
- ❖ Seguimiento de la evolución de los patentamientos en la zona de influencia.
- ❖ Contribución marginal de las unidades cero km.
- ❖ Resultado operativo cero km.
- ❖ Cumplimiento de entrega de unidades cero km.
- ❖ El mercado de la unidad usada es una consecuencia de la comercialización del cero km no siendo una opción para la firma la compra de unidades usadas.
- ❖ Contribución marginal de las unidades usadas.
- ❖ Resultado operativo unidades usadas.
- ❖ Evolución del capital de trabajo.
- ❖ Plan de formación y competencias de empleados, capacitación de los mismos.

## CAPITULO V: DEFINICION ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.

### 5.1 Misión, Visión y Valores Organizacionales.

A continuación se procederá a realizar la definición estratégica de la compañía, a partir de la descripción de su misión, visión y valores, información que resulta necesaria contemplar, a los fines de poder detectar aquellas áreas críticas de la organización, que serán una base central para el armado del tablero de comando directivo.

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

La Misión ha sido definida por la organización de la siguiente manera: "Posicionarnos como un concesionario modelo en la región Patagónica a partir de nuestros productos y servicios"

Asimismo, la empresa hace muchos años ha definido su Visión, es decir, aquella declaración que indica hacia dónde se dirige la organización en el largo plazo. La Visión es la siguiente: "Ser la concesionaria de referencia, preparada para satisfacer las necesidades de clientes exigentes."

Es dable destacar sobre la definición de la Visión de la concesionaria, que la misma resulta clara y motivante a la hora de transmitir la filosofía de la compañía tanto a clientes como al personal que pertenece a la misma, indicando qué tipo de empresa trata de crear la alta gerencia.

Por otro lado, los valores organizacionales proveen una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

En ese sentido, los valores que la Dirección de la compañía ha definido son los siguientes:

- Priorizamos el desarrollo y bienestar de las personas que integran la compañía.
- Establecemos vínculos perdurables con nuestros clientes.
- Cuidamos desde cada puesto, la salud económica de la empresa.
- Reinvertimos las ganancias en la expansión de la zona de influencia.

A partir de las definiciones de visión, misión y valores, hay que definir la estrategia de la compañía, se trata del cómo; por ejemplo cómo pretende

crecer, cómo intenta construir una clientela leal y vencer a su competencia, cómo operará cada una de sus áreas, cómo mejorará su desempeño, etc.

El aspecto central de toda estrategia lo conforman las diversas acciones que intenta emprender la empresa a los efectos de mejorar el desempeño de la organización, fortalecer su posición en el largo plazo y obtener una ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

La estrategia no es un concepto estático sino que dependiendo del momento en el cual se encuentra la empresa, la misma puede modificarse o ampliarse, siendo por lo tanto un elemento dinámico que se ajusta a la realidad organizacional. De esta manera, toda compañía debe estar dispuesta y preparada para modificar su estrategia en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado.

La principal estrategia que empleo "La Concesionaria" desde sus comienzos fue la ocupación de lugares estratégicos en la Región Patagónica, zona de influencia, para evitar la intromisión de la terminal o de otro competidor.

Este plan de acción sistemático fue solventado a partir de la reinversión de ganancias a lo largo de diferentes ejercicios económicos.

En la actualidad la zona geográfica a desarrollar es Neuquén, en relación a las expectativas económicas relacionadas con la explotación de hidrocarburos y gas en Vaca Muerta.

A partir de la estrategia fundamental expresada en párrafos anteriores y considerando el diagnóstico organizacional, se desprenden las siguientes acciones:

- Cumplir con la entrega de unidades 0km de acuerdo a lo acordado.
- Visitas a clientes potenciales, en las zonas de influencia, para destacar bondades de la marca.
- Disponibilidad de repuestos.
- Trabajos eficientes a cargo de personal capacitado.
- Asistir a cursos de capacitación ofrecidos por la terminal en las distintas áreas de trabajo.

## CAPITULO VI: RESULTADO DE LA INVESTIGACION.

### 6.1 Propuesta de Tablero de Comando Directivo

Teniendo en cuenta los aspectos salientes, mencionados en el capítulo anterior y el reporte que actualmente emiten según Anexo II, ha sido posible construir el siguiente Tablero de Comando Directivo conjuntamente con los responsables de la organización:

## Ventas

**Tabla 1: Sub área Ventas 0Km Indicadores**

NOMBRE	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Margen 0Km	$(\text{Ganancia bruta 0km}/\text{Ventas 0Km.}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Cobertura de costos fijos 0Km	$(\text{Ganancia bruta 0Km}/\text{Costos fijos}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, antes de intereses y resultados por tenencia e impuesto a las ganancias, 0Km.	$((\text{Ganancia bruta 0Km} - \text{Costos fijos 0Km})/\text{Ventas 0Km}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, antes de impuesto a las ganancias, 0Km.	$((\text{Ganancia bruta 0Km} - \text{Costos fijos 0Km} - \text{intereses 0Km})/\text{Ventas 0Km}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Días de entrega 0Km a clientes	$(\text{Cantidad de días existentes entre la recepción conforme del cliente y la aprobación de la operación}/\text{Días estándares}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Días de recepción 0Km	$(\text{Cantidad de días existentes entre la recepción conforme de la concesionaria y la aprobación de la operación}/\text{Días estándares}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Participación de las ventas 0Km en la red de concesionarios	$(\text{Ventas 0Km de la concesionaria por modelo 0km}/\text{Ventas 0Km de la red de concesionarios}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Participación en el mercado por modelos 0Km	$(\text{Ventas de unidades totales de la concesionaria por modelo 0km}/\text{ventas de unidades totales de la región}) * 100$	%	Trimestral	A determinar
Crecimiento cartera de clientes 0km	$(\text{Cantidad de nuevos clientes 0km}/\text{clientes totales 0km}) * 100$	%	Anual	A determinar

Capacitación personal OKm	(Hs. de capacitación/Hs. disponibles de capacitación)*100	%	Anual	A determinar
Fidelidad de clientes OKm	(Clientes que repiten la compra/Clientes que compran unidades)*100	%	Anual	A determinar
Margen usados	(Ganancia bruta OKm/Ventas OKm.)*100	%	Mensual	A determinar

En cada indicador se busca medir lo siguiente:

- ✓ **Margen OKm:** El margen de ganancia que obtiene la empresa sobre las ventas en OKm. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Cobertura de costos fijos OKm:** Que porción de los costos fijos, directos e indirectos de la compañía, son absorbidos por el margen OKm. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Resultado operativo, antes de intereses y resultados por tenencia e impuesto a las ganancias, OKm:** El resultado sobre ventas, antes de resultados financieros y por tenencia e impuesto a las ganancias, que arroja OKm. Los costos fijos indirectos son reasignados en función a la participación de las ventas de OKm en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Resultado operativo, antes de impuesto a las ganancias, OKm:** El resultado sobre ventas, antes del impuesto a las ganancias, atribuible a OKm. Los costos fijos indirectos son reasignados en función a la participación de las ventas de OKm en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Días de entrega OKm a clientes:** Cumplimiento de entrega de unidades OKm a clientes para la continuidad de sus negocios. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Días de recepción OKm:** Cumplimiento por parte de la terminal en la entrega de unidades OKm como eslabón necesario para el posicionamiento de la marca en la región. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Participación de las ventas OKm en la red de concesionarios:** Aporte de la concesionaria en la red de concesionarios de la marca. Hay que destacar que en Argentina hay 11 concesionarios oficiales de la marca. Los datos para su cálculo se obtienen de un reporte de la terminal.
- ✓ **Participación en el mercado por modelos OKm:** Penetración de la marca en el mercado automotor en la región de influencia. Los datos para su cálculo se obtienen de un reporte de la terminal.
- ✓ **Crecimiento cartera de clientes OKm:** Incorporación de nuevos clientes a la actividad comercial de la concesionaria. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Capacitación personal OKm:** Observar en qué medida el personal adquiere mayores conocimientos que podrían permitir que asuman mayores responsabilidades en un futuro y brinden mejores respuestas a inquietudes de los clientes. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Fidelidad de clientes OKm.:** Mantener la relación comercial con los clientes a partir de las prestaciones que obtienen en sus negocios con los productos de la marca. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.

- ✓ **Margen usado:** El margen de ganancia que obtiene la empresa sobre las ventas en usados que se reciben a partir de la comercialización de Okm. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.

**Tabla 2: Sub área Repuestos Indicadores**

NOMBRE	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Margen repuestos	$(\text{Ganancia bruta repuestos} / \text{Ventas repuestos}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Cobertura de costos fijos repuestos	$(\text{Ganancia bruta repuestos} / \text{Costos fijos repuestos}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, antes de intereses y resultados por tenencia e impuesto a las ganancias, repuestos	$((\text{Ganancia bruta repuestos} - \text{Costos fijos repuestos}) / \text{Ventas repuestos}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, antes de impuesto a las ganancias, repuestos	$((\text{Ganancia bruta repuestos} - \text{Costos fijos repuestos} - \text{intereses repuestos}) / \text{Ventas repuestos}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Días de recepción repuestos	$((\text{Cantidad de días existentes entre la recepción conforme de la concesionaria y la aprobación de la operación}) / \text{Días estándares}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Capacitación personal repuestos	$(\text{Hs. de capacitación repuestos} / \text{Hs. disponibles de capacitación repuestos}) * 100$	%	Anual	A determinar

En cada indicador se busca medir lo siguiente:

- ✓ **Margen repuesto:** El margen de ganancia que obtiene la empresa sobre las ventas en repuestos. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Cobertura de costos fijos repuestos:** Que porción de los costos fijos, directos e indirectos de la compañía, son absorbidos por el margen de repuestos. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de repuestos en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Resultado operativo, antes de intereses y resultados por tenencia e impuesto a las ganancias, repuestos:** El resultado sobre ventas, antes de resultados financieros y por tenencia e impuesto a las ganancias, que arroja repuestos. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de repuestos en el

total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.

- ✓ **Resultado operativo, antes de impuesto a las ganancias, repuestos:** El resultado sobre ventas, antes del impuesto a las ganancias, atribuible a repuestos. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de repuestos en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Días de recepción repuestos:** Cumplimiento por parte de la terminal en la entrega de repuestos como eslabón necesario para el posicionamiento de la marca en la región. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Capacitación personal repuestos:** Este indicador permite observar en qué medida el personal adquiere mayores conocimientos, podría asumir mayores responsabilidades en un futuro y mejor respuestas a inquietudes de los clientes. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.

**Tabla 3: Sub área Posventa Indicadores**

NOMBRE	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Margen posventa.	$(\text{Ganancia bruta posventa} / \text{Ventas posventa}) * 100$ .	%	Mensual	A determinar
Cobertura de costos fijos repuestos.	$(\text{Ganancia bruta posventa} / \text{Costos fijos posventa}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, antes de intereses, posventa.	$((\text{Ganancia bruta posventa} - \text{Costos fijos posventa}) / \text{Ventas posventa}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Resultado operativo, después de intereses, posventa.	$((\text{Resultado bruto repuestos} - \text{Costos fijos repuestos} - \text{intereses posventa}) / \text{Ventas posventa}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Capacitación personal posventa.	$(\text{Hs. de capacitación posventa} / \text{Hs. disponibles de capacitación posventa}) * 100$	%	Anual	A determinar
Servicios de mantenimiento (Service)	$(\text{Hs según orden de reparación} / \text{Hs estándar del servicio}) * 100$	%	Mensual	A determinar
Reclamos sobre servicios prestados.	$(\text{Reclamos sobre servicios prestados} / \text{cantidad de servicios prestados}) * 100$	%	Trimestral	A determinar
Cantidad de servicios de mantenimiento (Service)	Cantidad de servicios según órdenes de reparaciones cerradas.	Cantidad	Mensual	A determinar
Garantías	$(\text{Reclamos del concesionario aprobados} / \text{Reclamos totales}) * 100$	%	Mensual	A determinar

En cada indicador se busca medir lo siguiente:

- ✓ **Margen posventa:** El margen de ganancia que obtiene la empresa sobre ventas en posventa. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Cobertura de costos fijos posventa:** Que porción de los costos fijos, directos e indirectos de la compañía, son absorbidos por el margen posventa. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de posventa en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Resultado operativo, antes de intereses y resultados por tenencia e impuesto a las ganancias, posventa:** El resultado sobre ventas, antes de resultados financieros y por tenencia e impuesto a las ganancias, que arroja posventa. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de posventa en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Resultado operativo, antes de impuesto a las ganancias, posventa:** El resultado sobre ventas, antes del impuesto a las ganancias, atribuible a posventa. Los costos fijos indirectos son reasignados en función de la participación de ventas de posventa en el total de ventas. Los datos para su cálculo se obtiene del sistema de información contable.
- ✓ **Capacitación personal posventa:** Este indicador permite observar en qué medida el personal adquiere mayores conocimientos, podría asumir mayores responsabilidades en un futuro y mejor respuestas a inquietudes de los clientes. Los datos para su cálculo se obtienen de la administración.
- ✓ **Servicios de mantenimiento (Service):** Mide el cumplimiento del servicio en comparación con los estándares fijados por terminal y satisfacer al cliente en cuanto a los tiempos prometidos, así como aumentar la eficiencia en el trabajo de la empresa. Los datos para su cálculo se obtienen de un reporte interno del taller.
- ✓ **Reclamos sobre servicios prestados:** Se mide como evalúan los clientes el servicio brindado por la empresa. Los datos para su cálculo se obtienen de un reporte interno del taller.
- ✓ **Cantidad de servicios de mantenimientos (Service) diarios:** La capacidad de respuesta de la compañía a las necesidades de los clientes. Los datos para su cálculo se obtienen de un reporte interno del taller.
- ✓ **Garantías:** Evaluar los registros y procesos de garantías de la marca y de la compañía en relación al cliente.

Para deducir rápidamente la atención que merece cada indicador de este Tablero de Comando Directivo, en relación al desvío con respecto a la meta, se desarrollaran 3 colores: rojo, amarillo y verde, representando el rojo alerta porque el resultado está por debajo de la meta propuesta y está afectando directamente el desempeño del negocio, el amarillo aceptable porque el resultado está cercano a la meta propuesta y no causa daño significativo al rumbo del negocio y el verde excelente porque el resultado cumple satisfactoriamente con la meta propuesta.

En consecuencia si es rojo, requiere de atención y/o acción inmediata (control para toma de decisiones y acción correctiva), si es amarillo requiere justificación y si es verde no requiere de atención por el momento. No obstante es conveniente revisar que las metas no se encuentren subestimadas.

## 6.2 IMPLEMENTACION DEL TABLERO DE COMANDO DIRECTIVO

Para su implementación se propone el siguiente curso de acción:

A) **Diseño:** A partir del diseño global propuesto, profundizar en dos reuniones semanales entre la gerencia general y los responsables de las sub áreas de ventas de los distintos productos ofrecidos y el sector de administración los indicadores propuestos. También se definirán las metas realizables para cada uno de estos indicadores que servirán de parámetros para el cálculo de desvíos.

Lo resuelto luego de las 2 reuniones semanales deberá estar documentado y comunicado, a los responsables de las sub áreas y del sector de administración como departamento que proveerá el reporte a la dirección, el diseño final del Tablero de Comando Directivo.

B) **Desarrollo:** A partir del diseño, el objetivo de esta etapa es desarrollar las interfaces con los sistemas operativos que actualmente dispone la organización.

Se configurará la planilla de cálculo que se utilizará como soporte del tablero y su vinculación con la herramienta Power Bi para proporcionar visualizaciones interactivas.

También se establecerá el responsable de la carga de datos en la planilla de cálculo, tarea que supervisará el jefe de administración. La persona responsable de la carga será un recurso idóneo en la búsqueda de los datos que surgirán del sistema de información contable que posee actualmente la empresa y de reportes de gestión suministrados a la administración.

Se estima un plazo de 2 semanas para el cumplimiento del objetivo de esta etapa mediante reuniones entre los responsables del sector de administración con los responsables de los sistemas operativos que utiliza actualmente la organización.

También se prevé un testeo, prueba de la herramienta.

C) **Implementación del Tablero de Comando Directivo:** En esta sección se definen los días de cada mes que será reportado el Tablero de Comando Directivo para su análisis, comentarios y posterior toma de decisiones y/o medidas correctivas de corresponder.

## 6.3 Reflexión final acerca del Tablero de Comando Directivo propuesto.

El Tablero de Comando Directivo propuesto cubre ciertos puntos planteados en la situación problemática como por ejemplo: resultado operativo surgido a partir de la compraventa tradicional de unidades 0km, resultado bruto como consecuencia de la comercialización de vehículos usados incorporados al negocio a partir de la venta de unidades 0km, resultado operativo del servicio de posventa, fidelización del cliente y capacitación de empleados. Sin embargo

hay otros aspectos de la situación problemática que no se abordaron en el presente trabajo y se continuará en la incorporación de estos ítem en un futuro.

A partir de las manifestaciones vertidas por los entrevistados, de acuerdo al anexo IV, se confirma la hipótesis planteada en el trabajo considerando que la aplicación de la herramienta propuesta permitirá un seguimiento constante de la evolución de los aspectos considerados vitales por los directivos de la compañía, tomar medidas correctivas cuando ocurran desvíos en relación a las metas que se establezcan y en consecuencia continuar con el horizonte trazado por los directivos en correspondencia con la estrategia comercial esbozada por ellos. .

## CAPITULO VII: CONCLUSIONES.

### 7.1 Conclusiones

El presente trabajo aborda la propuesta de un Tablero de Comando Directivo como herramienta aplicada a la contabilidad de gestión de concesionaria automotriz de la ciudad de Comodoro Rivadavia. A través del estudio de un caso, su propuesta y aquellas tareas inherentes (identificando el área de ventas, sub áreas de ventas e indicadores, plan de implementación). En cuanto a su desarrollo, vale también mencionar que, esta situación permitiría dar el paso de presentar este trabajo al directorio de la organización y consensuar un plan de trabajo para la implementación del mismo. En el armado de este trabajo final, he logrado compatibilizar y adaptar la bibliografía genérica a las particularidades de la empresa seleccionada, llevando adelante una metodología específica. Ello ha permitido consolidar y llevar a la realidad de una empresa esta herramienta expuesta en el marco de contabilidad de gestión.

El realizar reuniones de trabajo con los distintos responsables de áreas, permitió un intercambio de conceptos y conocimientos muy importante acerca de las necesidades de información en el área seleccionada para realizar el trabajo integrador final de la especialización. Se ha logrado además un clima adecuado para la puesta en marcha del tablero de comando directivo. Entre los aspectos relevantes a destacar se ha logrado una comprensión por parte de todas las áreas de la empresa del significado del mismo.

Se considera que el objetivo ha sido alcanzado y que la hipótesis ha sido cumplida, a partir que la herramienta permite diagnosticar la salud interna de la empresa en sintonía con las premisas de la terminal.

La empresa podrá contar a la brevedad con una herramienta de gestión nueva, la que le permitirá monitorear permanentemente que el rumbo planeado no se desvíe y además lograr obtener una ventaja competitiva que le permita a la empresa tomar decisiones racionales en la consolidación de la marca en la región, en cuanto a la competencia, y en la red de concesionarios.

## Referencias bibliográficas

Ostengo, H. C., "La contabilidad de gestión. En un enfoque de Control de Gestión y Evaluación del Desempeño, para lograr la Medición Integral de la Gestión", Ed. Osmar Buyatti, 2017.

Pérez, J. O., "Variables que definen los sistemas contables tradicionales", Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Contabilidad y Auditoría N° 52 – año 26, 2020.

Ballvé, A. M., "Tablero de control. Organizando información para crear valor", Ediciones Macchi, 2008.

Herrscher, E. G., "Contabilidad y gestión. Un enfoque sistémico de la información para la acción", Ediciones Macchi, 2002.

Montico-Riesco, E. y Velarde M., "Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud", Cuadernos de Contabilidad, 15 (39), Pontificia Universidad Javeriana, Numero Especial 2014, Bogotá, Colombia.

Ayuso Moya, A. y Ripoll Feliu, V. M., "El estudio de casos como prototipo de la investigación en contabilidad y gestión desde una perspectiva cualitativa", 2005.

Ghiglione F. A., "El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. Ciencias administrativas", Revista digital FCE – UNLP. Año 9 N° 18 Julio – Diciembre 2021.

Torres Mackenzie T., Buitrago Quintero M. T., Velez Giraldo P., Parra Sanchez J. H., "La teoría de la agencia. El caso de una universidad privada en la ciudad de Manizales", 2013.

Scoconi L. M., Casarsa F. A., "Institucionalización de prácticas gerenciales de costo e indicadores de desempeño en Pymes Argentina concesionarias de marcas automotrices", Universidad Nacional del Sur Buenos Aires Argentina. RIGC Vol XV, N° 29, Enero-Junio 2017.

Ballvé, A. M., "Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control", Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 3, pp 13 – 38, 2006.

Irrazabal A. A. "Tablero integral de comando. Desarrollo – Análisis", 3ra ed. Aplicación Tributaria S.A., 2007.

Gibson J. L., Ivancevich J. M., Donnelly J. H., "Las Organizaciones – Comportamiento – Estructura – Procesos", McGraw-Hill Interamericana, 2001.

Porporato M. "Revisión de la evolución de la literatura anglosajona en contabilidad de gestión", 2007.

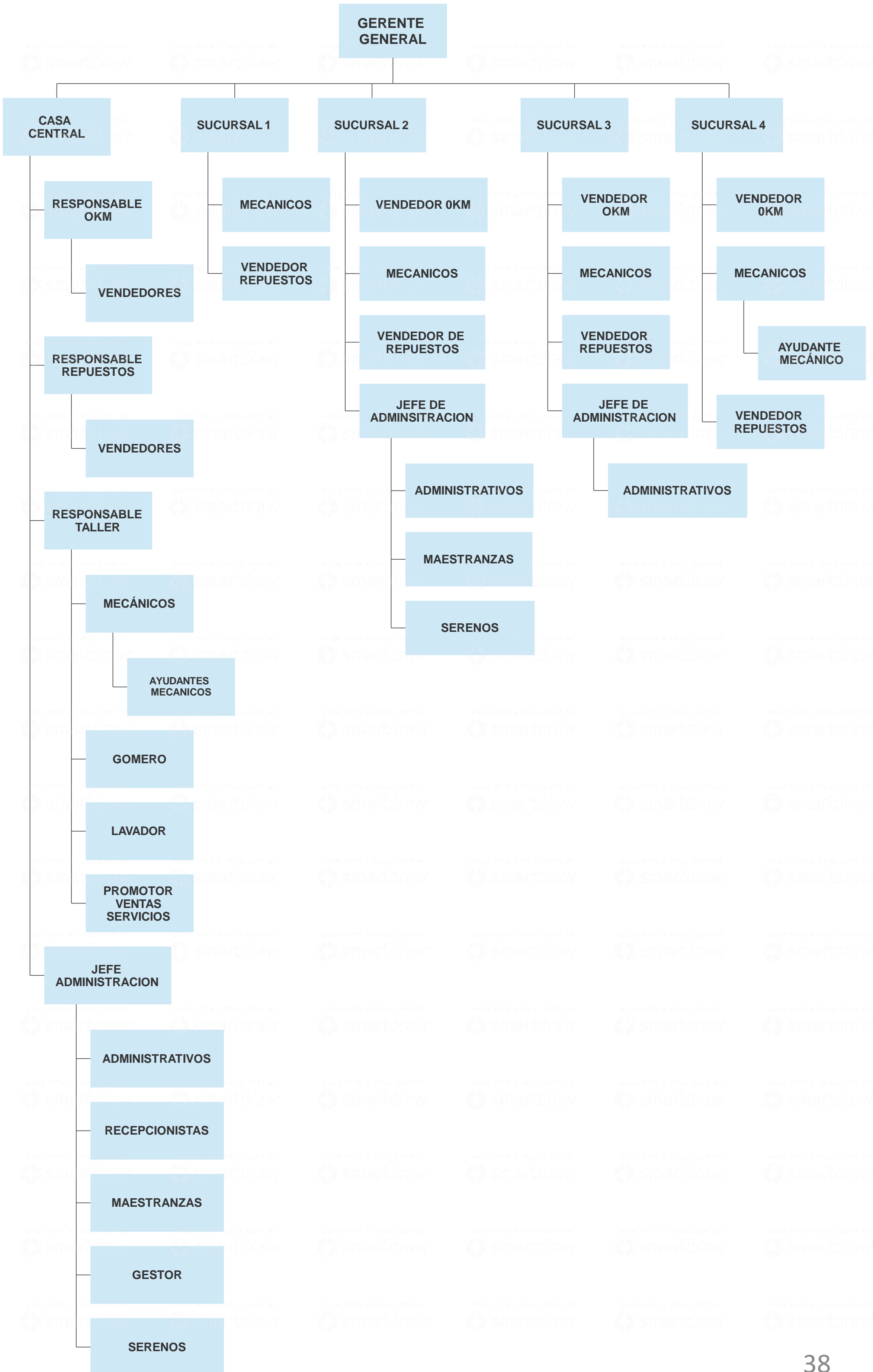
Hidalgo Gutierrez F., "Evolución histórica de la contabilidad de costes y de gestión (1885-2005)", Revista española de historia de la contabilidad, 2005.

Mileti M., Berri A. M., Gastaldi J., Ilundain L., Judais A., Marcolini S. y Veron C., "Evolución histórica de la contabilidad y su relación con la investigación y regulación contable en Estados Unidos, Sur de Europa y Argentina", Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad. Universidad Nacional de Rosario, 2001.

Salgado-Castillo J. A., "Tendencias en la contabilidad de gestión: una mirada a su evolución (finales del siglo XIX y siglo XX) ", Cuad. Contab. /Bogotá, Colombia, 15 (39):787-805/Número especial, 2014.

Barbei, A. "Utilidad de la información contable: Mejoras a partir de la fundamentación teórica de la medición y la emisión de información", Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2017.

# ANEXO I ORGANIGRAMA



CUENTA		%	CUENTA		%
<b>DEPARTAMENTO DE UNIDADES NUEVAS</b>			<b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</b>		
VENTAS	XXX	100,0%	VENTAS	XXX	10000,0%
COSTO DE VENTAS	XXX	XXX	COSTO DE VENTAS	XXX	XXX
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
AJUSTES GRAT. DE UNID. NUEVAS	XXX	XXX	PROM. Y PUBLICIDAD SERVICIO	XXX	XXX
CARGAS SOC. VEND. UNID. NUEVAS	XXX	XXX	IMP. SOBRE VENTA SERVICIO	XXX	XXX
REMUN. DE VEND. UNID. NUEVAS	XXX	XXX	TIEMPO NO APLICADO	XXX	XXX
DIFER. VALUAC. INTERNA USADOS	XXX	XXX	GARANTIAS DE TALLER	XXX	XXX
DIFERENCIAS POR RECLAMO S.S.A	XXX	XXX	MOVIL. Y VIAT. DE VTA. SERVICIOS	XXX	XXX
ENTRENAM. VEND. UNID. NUEVAS	xxx	xxx	CARGAS SOCIALES PERSONAL PRODUCT.	XXX	XXX
GASTOS VEHICULOS DPTO VENTAS	XXX	XXX	REMUNERACIONES PRODUCTIVAS	XXX	XXX
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	XXX	XXX	GASTOS DE REPRESENTACION SERVICIO	XXX	XXX
IMP. SOBR. VTAS. UNIDAD. NUEVAS	XXX	XXX	ENTRENAM. DEPTO. SERV.	XXX	XXX
MOVIL. Y VIAT. DE VTA. UNID. NUEVAS	XXX	XXX			
GASTOS GESTORIA	XXX	XXX	<b>TOTAL GASTOS VTA DE DEPTO SERVICIO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
PROM. Y PUBL. UNIDADES NUEVAS	XXX	XXX			
CORTESIAS A CLIENTES	XXX	XXX	<b>CONTRIBUCION MARGINAL DEPTO. SERV.</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
FLETES UNID. NUEVAS	XXX	XXX			
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA UNID. NUEVAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	REMUNERACIONES POST VENTA	XXX	XXX
			CARGAS SOC. PERSONAL POST VENTA	XXX	XXX
<b>CONTRIBUCION MARGINAL UNID. NUEVAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	GASTOS DE VEHICULO DEPTO. SERVICIO	XXX	XXX
			MATER. Y HERRAM. PEQ. DEPTO. SERV.	XXX	XXX
REMUNER. ADMIN. UNID. NUEVAS	XXX	XXX	INDUMENTARIA DEL PERSONAL	XXX	XXX
CARGAS SOC. ADMIN. UNID. NUEVAS	XXX	XXX	MANTENIMIENTO Y REPARACION EQUIPOS	XXX	XXX
GASTOS VARIOS UNID. NUEVAS	XXX	XXX	SEGUROS	XXX	XXX
DEPRECIACIONES DPTO UNID. NUEVAS	XXX	XXX	GASTOS VARIOS DPTO. SERVICIOS	XXX	XXX
			ALQUILERES	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS UNID. NUEVAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	GASTOS VARIOS TALLER MOVIL.	XXX	XXX
			MOVIL. Y VIAT. DE VTA. SERVICIOS	XXX	XXX
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	CORTESIA A CLIENTES	XXX	XXX
			FLETES SERVICIOS	XXX	XXX
<b>DEPARTAMENTO DE REPUESTOS</b>			<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS DEPTO. SERVICIO</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
VENTAS	XXX	100,0%	<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
COSTO DE VENTAS	XXX	XXX			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>OTROS</b>		
REMUNER. DEL DPTO REPUESTOS	XXX	XXX	VENTAS	XXX	XXX
CARGAS SOC. DEL DPTO REPUESTOS	XXX	XXX	COSTO DE VENTAS	XXX	XXX
PROM. Y PUBL. REPUESTOS	XXX	XXX	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
IMP. SOBR. VTAS. REPUESTOS	XXX	XXX			
MOVIL. Y VIAT. DE VTA. REPUESTOS	XXX	XXX	<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
GASTOS DE REPRESENTACIÓN REPUESTOS	XXX	XXX			
FLETES REPUESTOS	XXX	XXX	<b>TOTAL INGRESOS Y EGRESOS</b>		
CORTESIA A CLIENTES	XXX	XXX	VENTAS	XXX	100,0%
ENTRENAM. VEND. REPUESTOS	XXX	XXX	COSTO DE VENTAS	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS REPUESTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
			GASTOS DE VENTAS - UNIDADES NUEVAS	XXX	XXX
<b>CONTRIBUCION MARGINAL REPUESTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	GASTOS DE VENTAS - REPUESTOS	XXX	XXX
			GASTOS DE VENTAS - MOTORES	XXX	XXX
REMUNER. ADMIN. REPUESTOS	XXX	XXX	GASTOS DE VENTAS - USADOS	XXX	XXX
CARGAS SOC. ADMINIS. REPUESTOS	XXX	XXX	GASTOS DE VENTAS - SERVICIO	XXX	XXX
GASTOS DE VEHICULOS DPTO. REPUESTOS	XXX	XXX			
MATER. Y HERRAMIENTAS PEQ. DTO. REP.	XXX	XXX	<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
DEPRECIACIONES DPTO. REPUESTOS	XXX	XXX			
FLETES Y ACARR. DPTO. REPUESTOS	XXX	XXX	<b>CONTRIBUCION MARGINAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
GASTOS VARIOS DPTO. REPUESTOS	XXX	XXX			
DIFERENCIAS DE INVENTARIOS	XXX	XXX	GASTOS DIRECTOS - UNIDADES NUEVAS	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS DPTO. REP.</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	GASTOS DIRECTOS - REPUESTOS	XXX	XXX
			GASTOS DIRECTOS - MOTORES	XXX	XXX
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	GASTOS DIRECTOS - SERVICIOS	XXX	XXX
<b>DEPARTAMENTO DE MOTORES</b>			<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
VENTAS	XXX	XXX	<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
COSTO DE VENTAS	XXX	XXX			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	ALQUILERES	XXX	XXX
REMUN. DE VEND. MOTORES	XXX	XXX	CARGAS SOC. DE ADMINISTRACION	XXX	XXX
ENTRENAM. VEND. MOTORES	XXX	XXX	REMUNERACIONES DE ADMINISTRACIÓN	XXX	XXX
CARGAS SOC. VEND. MOTORES	XXX	XXX	DEPRECIACIONES	XXX	XXX
CORTESIAS A CLIENTES	XXX	XXX	GASTOS DE VEHIC. DE USO INTERNO	XXX	XXX
IMP. SOBR. VTAS. MOTORES	XXX	XXX	GASTOS POR SERVICIOS VARIOS	XXX	XXX
MOVIL. Y VIAT. DE VTA. MOTORES	XXX	XXX	GASTOS VARIOS INDIRECTOS	XXX	XXX
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	XXX	XXX	GTOS INDIRECTOS+FLETES VARIOS+GTOS BCARIOS	XXX	XXX
FLETES MOTORES	XXX	XXX	HONORARIOS Y GASTOS LEGALES	XXX	XXX
			IMPUESTOS Y TASAS	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS MOTORES</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	INSUMOS COMPUTACION	XXX	XXX
			LUZ, GAS Y AGUA	XXX	XXX
<b>CONTRIBUCION MARGINAL MOTORES</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	XXX	XXX
			PAPELERIAS Y ARTICULOS DE OFICINA	XXX	XXX
REMUNER. ADMIN. MOTORES	XXX	XXX	PUBLIC. INSTITUC. Y RELAC. PUBLICAS	XXX	XXX
CARG. SOC. ADMINIS. MOTORES	XXX	XXX	CAPACITACION DEL PERSONAL	XXX	XXX
GAST. VARIOS MOTORES	XXX	XXX	SEGUROS	XXX	XXX
DEPRECIACIONES MOTORES	XXX	XXX	GTOS INDEMNIZACIONES AL PERSONAL	XXX	XXX
<b>TOTAL GASTOS DIRECTOS DPTO. MOTORES</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	INCOBRABLES	XXX	XXX
			SUSCRIPCIONES, CUOTAS Y CONTRIB.	XXX	XXX
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	TELÉFONO, INTERNET Y GTOS CORRESPONDENCIA	XXX	XXX
			VIAJES Y GASTOS DE REPRESENTACIÓN	XXX	XXX
<b>DEPARTAMENTO DE UNIDADES USADAS</b>			ATENCIONES VARIAS	XXX	XXX
VENTAS	XXX	100,0%	<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
COSTO DE VENTAS	XXX	XXX	<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>			
REMUN. DE VEND. UNID. USADAS	XXX	XXX	DESCUENTO POR PRONTO PAGO	XXX	XXX
CARGAS SOC. VEND. UNID. USADAS	XXX	XXX	INTERES GANADOS POR FINAN. DE VEHICULOS	XXX	XXX
AJUSTES GRAT. DE UNID. USADAS	XXX	XXX	INTERESES GANADOS VARIOS	XXX	XXX
IMP. SOBR. VTAS. UNIDAD. USADAS	XXX	XXX	RECUPERO DE INCOBRABLES	XXX	XXX
PROM. Y PUBL. UNIDADES USADAS	XXX	XXX	RESULTADO POR VENTA DE ACTIVOS	XXX	XXX
ENTRENAM. VEND. UNID. USADAS	XXX	XXX	RECUPERO GASTOS	XXX	XXX
GAST. DE MANT. U. US. EN STOCK	XXX	XXX	INGRESOS VARIOS	XXX	XXX
MOVIL. Y VIAT. DE VTA. UNID. USADAS	XXX	XXX	DIFERENCIA DE CAMBIO	XXX	XXX
GASTOS TRASLADOS UNIDA USADAS	XXX	XXX			
FLETES UNID. USADAS	XXX	XXX	<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
CORTESIA A CLIENTES	XXX	XXX			
GASTOS VENTA AUTOELEVADORES	XXX	XXX	DESCUENTOS CONCED. POR PRONTO PAGO	XXX	XXX
GASTOS GESTORIA UNID USADAS	XXX	XXX	INTERESES PAGADOS A PROVEEDORES	XXX	XXX
COMISIONES PAGADAS UNIDADES USADAS	XXX	XXX	INTERESES BANCARIOS	XXX	XXX
			INTERESES FINANCIEROS	XXX	XXX
			INTERESES A INVERSORES	XXX	XXX
			IMPUESTOS S/ INT Y ACTUALIZACIONES	XXX	XXX
			EGRESOS VARIOS	XXX	XXX
			DIFERENCIA DE CAMBIO	XXX	XXX
			GASTOS BANCARIOS	XXX	XXX
			IMP. DEB. Y CRED. BANCARIOS	XXX	XXX
			<b>TOTAL EGRESOS VARIOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS U.U.</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>UTILIDAD TOTAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>CONTRIBUCION MARGINAL U.U.</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
			<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>

CUENTA	VENTAS	COSTO VENTAS	UTILIDAD BRUTA
<b>DEPARTAMENTO DE UNIDADES NUEVAS</b>			
VENTA DE CAMIONES			
DESCUENTOS Y SOBRETASAC. CAMIONES			
COMISIONES POR VTAS DIRECTAS - CAMIONES			
VENTAS DE OMNIBUS			
CARROCERIAS Y ACOPLADOS			
DESCUENTOS Y SOBRETASAC. OMNIBUS			
COMISIONES POR VTAS DIRECTAS - OMNIBUS			
<b>TOTAL UNIDADES NUEVAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>DEPARTAMENTO DE REPUESTOS</b>			
REP. ORD. DE REPAR. EXTERNA			
REP. ORD. DE REPAR. GARANTÍA			
REPUESTOS SSA POR MOSTRADOR			
MERCADERIAS VARIAS			
RECARGO POR PEDIDO DE EMERGENCIA			
DESCUENTOS SOBRE COMPRAS			
PARTICIPACION AL DEPARTAMENTO DE SERVICIO			
<b>TOTAL REPUESTOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>DEPARTAMENTO DE MOTORES</b>			
MOTORES VEHICULARES			
MOTORES MARINOS			
MOTORES PARA GRUPOS ELECTRÓGENOS			
<b>TOTAL MOTORES</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS</b>			
MANO DE OBRA REPARACIÓN EXTERNA			
MANO DE OBRA REPARACIÓN GARANTÍA			
TRABAJOS DE TERCEROS			
PARTICIPACIÓN POR VTA DE REPUESTOS			
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>DEPARTAMENTO UNIDADES USADAS</b>			
VTA DE CAMIONES USADOS			
REACOND. DE CAMIONES USADOS			
OMNIBUS USADOS			
REACOND. DE CAMIONES USADOS			
VEHÍCULOS INCAUTADOS			
OTRAS UNIDADES USADAS			
<b>TOTAL UNIDADES USADAS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>OTROS</b>			
VENTA ACOPLADOS	-	-	-
<b>TOTAL OTROS</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>

## ANEXO II C REPORTE MENSUAL CONCESIONARIA

### UNIDADES NUEVAS

MES	CANTIDAD
Ene xxxx	XX
Feb xxxx	XX
Mar xxxx	XX
Abr xxxx	XX
May xxxx	XX
Jun xxxx	XX
Jul xxxx	XX
Ago xxxx	XX
Sep xxxx	XX
Oct xxxx	XX
Nov xxxx	XX
Dic xxxx	XX
TOTAL	XX

### UNIDADES USADAS

MES	CANTIDAD
Ene xxxx	XX
Feb xxxx	XX
Mar xxxx	XX
Abr xxxx	XX
May xxxx	XX
Jun xxxx	XX
Jul xxxx	XX
Ago xxxx	XX
Sep xxxx	XX
Oct xxxx	XX
Nov xxxx	XX
Dic xxxx	XX
TOTAL	XX

## **ANEXO III: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS.**

### **Entrevistado 1.**

#### **Datos identificación de la entrevista.**

- ❖ Día de la entrevista: 19/11/2021.
- ❖ Hora de la entrevista: 15 hs.
- ❖ Lugar de la entrevista: Concesionaria

#### **Datos de identificación de la persona entrevistada.**

- ❖ Gerente General
- ❖ Nativo de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
- ❖ 45 años en la compañía.

#### **Guía de preguntas:**

- ❖ ¿Cuál es la experiencia de la empresa en el sector en el que se desenvuelve?
- ❖ ¿Cómo fue la expansión comercial de la empresa desde sus inicios?
- ❖ ¿Cuál es la razón de existencia de la compañía?
- ❖ ¿Cuáles son los valores organizacionales compartidos por todos los integrantes de la compañía?
- ❖ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa?
- ❖ ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia?
- ❖ ¿El reporte mensual que genera la empresa cumple con sus expectativas en relación a la toma de decisiones?
- ❖ ¿Tiene conocimiento de la herramienta administrativa denominada tablero de comando?
- ❖ ¿Qué información financiera considera importante que contenga el tablero de comando?
- ❖ ¿Qué información no financiera considera importante que contenga el tablero de comando?

### **Entrevistado 2.**

#### **Datos identificación de la entrevista.**

- ❖ Día de la entrevista: 24/11/2021.
- ❖ Hora de la entrevista: 16 hs

- ❖ Lugar de la entrevista: Concesionaria

### **Datos de identificación de la persona entrevistada.**

- ❖ Responsable Servicio Pos venta
- ❖ Nativo de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
- ❖ 15 años en la compañía.

### **Guía de preguntas:**

- ❖ ¿Cuáles son los aspectos que considera relevantes en el servicio de posventa?
- ❖ ¿Ofrecen algún servicio diferencial a sus clientes?
- ❖ ¿La empresa cuenta con tiempos estándar para la realización de servicios de reparación de unidades?

## **Entrevistado 3.**

### **Datos identificación de la entrevista.**

- ❖ Día de la entrevista: 29/11/2021.
- ❖ Hora de la entrevista: 16 hs.
- ❖ Lugar de la entrevista: Concesionaria

### **Datos de identificación de la persona entrevistada.**

- ❖ Responsable Administración
- ❖ Nativo de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
- ❖ 25 años en la compañía.

### **Guía de preguntas:**

- ❖ ¿Cuáles son los sistemas de gestión que posee la empresa en la actualidad?
- ❖ ¿Qué información proporcionan cada uno de ellos?
- ❖ ¿Qué información brindan a los distintos responsables de las áreas de trabajo?
- ❖ ¿Cuál es la frecuencia del reporte que envían a la terminal?

## **ANEXO IV: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS REFLEXION FINAL.**

### **Entrevistado 1.**

#### **Datos identificación de la entrevista.**

- ❖ Día de la entrevista: 10/12/2021
- ❖ Hora de la entrevista: 15 hs.
- ❖ Lugar de la entrevista: Concesionaria

#### **Datos de identificación de la persona entrevistada.**

- ❖ Gerente General
- ❖ Nativo de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
- ❖ 45 años en la compañía.

#### **Guía de preguntas:**

- ❖ ¿El Tablero de Comando propuesto cumple con el propósito de diagnosticar la salud interna de la empresa en correspondencia con las premisas de la terminal?

Respuesta: Si.

- ❖ Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué?

Respuesta: El tablero propuesto permite observar el resultado obtenido por la empresa en el área de interés, la respuesta de la empresa a las necesidades del cliente, la participación de la marca en el mercado que opera la empresa, cobertura de costos fijos, entre otros. Esto vislumbra la salud de la empresa, mejora la toma de decisiones, la posibilidad de medidas correctivas y la posibilidad de cumplimiento de la política de expansión comercial y protección de la zona de influencia de la compañía. Totalmente cumplido el propósito que oriento la propuesta de trabajo en su comienzo.

### **Entrevistado 2.**

#### **Datos identificación de la entrevista.**

- ❖ Día de la entrevista: 11/12/2021.
- ❖ Hora de la entrevista: 16 hs.
- ❖ Lugar de la entrevista: Concesionaria

### **Datos de identificación de la persona entrevistada.**

- ❖ Responsable Servicio Pos venta
- ❖ Nativo de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
- ❖ 15 años en la compañía.

### **Guía de preguntas:**

- ❖ ¿El Tablero de Comando propuesto cumple con el propósito de diagnosticar la salud interna de la empresa en correspondencia con las premisas de la terminal?

Respuesta: Si.

- ❖ Si su respuesta es afirmativa ¿Por qué?

Respuesta: Esta herramienta brinda la posibilidad de monitorear el cumplimiento de las metas que se establezcan en su momento, la operación del taller, la entrega de repuestos en los tiempos que necesita el cliente, la capacidad de ofrecer trabajos eficientes y de alta calidad y acompañar al cliente en la continuidad de su negocio. La propuesta del tablero cumple satisfactoriamente con el diagnóstico requerido por la compañía para actuar en consecuencia.