



**UNCUYO**

**UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO**

**FCE**

**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO NACIONAL**

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**APLICACIÓN EN LA COMERCIALIZACIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS**

## **TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

POR

BASTÍAS, Emiliano - Reg. Nº 25.623

COVASSI, José Ignacio - Reg. Nº 25.685

MARÍ, Juan Franco - Reg. Nº 26.241

TOMBA, Juan Pablo - Reg. Nº 24.554

Profesor Tutor  
Eduardo M. Jardel

Co- Directora  
Graciela Ruiz

2016

---

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	2
II. MARCO TEÓRICO.....	5
1. CONCEPTOS GENERALES .....	5
2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	10
3. MAPA ESTRATEGICO .....	18
III.MARCO DE APLICACIÓN PRÁCTICA .....	20
1. DROGUERÍA BASTÍAS.....	20
2. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	26
A. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA DROGUERÍA .....	27
B. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA DROGUERÍA.....	28
C. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....	30
IV. PERSPECTIVAS .....	32
1. PERSPECTIVA FINANCIERA - INDICADORES.....	32
2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE - INDICADORES.....	37
3 . PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO - INDICADORES.....	42
4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO - INDICADORES.....	49
5. MAPA ESTRATÉGICO DE LA DROGUERÍA.....	52
V. CONCLUSION.....	55
VI.BIBLIOGRAFIA.....	56
PÁGINAS WEB CONSULTADAS .....	56

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se puede observar que las empresas de la provincia de Mendoza cuentan con muchos datos, los obtienen de forma más sencilla gracias al avance de la tecnología y también permite comunicarlos mejor. Pero habitualmente estos datos no se convierten en información útil para la toma de decisiones.

Generalmente los datos que las organizaciones obtienen brindan información estática del pasado por los antiguos sistemas computarizados con los que trabajan. Éstos no les permite tomar decisiones en el momento correcto, son tomadas cuando ya es demasiado tarde para corregir las desviaciones generando así pérdidas o costos innecesarios.

Esta falta de información causa que no se pueda controlar adecuadamente a las organizaciones, ya que lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar. Al no poder gestionar adecuadamente sus acciones se centran en el día a día, en situaciones contingentes del momento sin pensar en el futuro.

También observamos que las empresas, al no tener una proyección hacia el futuro, no tienen determinadas la visión, misión ni los objetivos que pretenden alcanzar, no saben a dónde quieren llegar ni qué es lo que buscan. Solamente focalizan sus esfuerzos en obtener mejores resultados para los dueños sin pensar cuál es el camino para llegar a ellos. Como mencionamos antes, sus acciones están centradas en el presente, solamente piensan obtener el beneficio momentáneo sin pensar que en algunos casos esas acciones pueden producir pérdidas más adelante.

Las pequeñas y medianas organizaciones de la Provincia de Mendoza habitualmente son creadas y dirigidas por sus propios dueños o sus familiares. Ellos son quienes reciben todos los datos y toman todas las decisiones, dejando muy poca participación a sus empleados. Los empleados no saben cuál es el objetivo que busca la organización por no tener fijados la visión, ni la misión, ni los objetivos ni la estrategia a seguir o si los tuvieran, éstos son conocidos únicamente por los dueños.

No existe comunicación entre los directivos y empleados, esta falla genera que los empleados no tomen las decisiones orientadas a conseguir los objetivos de las empresas, realizan las actividades en función de sus intereses individuales no pensando en los intereses generales de la propia organización.

Asimismo, la situación de los últimos diez años de la Argentina está en constante cambio, el mercado se encuentra en movimiento, lo que obliga a las empresas a que busquen nuevos clientes, pero también genera que exista mayor competencia, haciendo necesario brindar un mejor producto o servicio para satisfacer a los clientes. Otro gran problema que está atravesando el país es el alto nivel de inflación lo que lleva a que los precios cambien permanentemente.

Por lo mencionado anteriormente sobre el escenario económico en que se encuentra la Argentina observamos que los directivos prestan más atención a este contexto que a sus procesos internos y no analizan sus propias debilidades. Pierden tiempo justificando sus malos resultados por causas externas, las que por lo general están dadas y no pueden ser corregidas mientras que dentro de su empresa tienen muchas oportunidades de mejora, que si pueden ser modificadas y obtener así mejores resultados.

Por otro lado, las empresas al estar solamente pendiente en sus intereses propios no tienen en cuenta a sus clientes, no buscan satisfacerlos para generar mayores beneficios en el futuro, sino que buscan obtener la mayor rentabilidad en el momento sin pensar que esas acciones pueden llevar a perder los ingresos futuros.

Los clientes internos, que en este trabajo consideramos a los propios empleados, no son tenidos en cuenta, no importa su bienestar sino solamente en cómo reducir los costos que ellos producen, generando que los empleados no centren sus acciones hacia el bienestar de la empresa sino hacia el suyo propio.

Luego de lo mencionado creemos que las empresas deben aplicar una herramienta que permita solucionar estos problemas, que les permitirá traducir en términos operativos los objetivos y la estrategia que quiere lograr la empresa para crear valor a su organización.

Por esto es que, en este trabajo analizaremos la aplicación del Cuadro de Mando Integral, un instrumento que busca establecer una visión compartida por todos los miembros de la organización y permite determinar indicadores que facilitan el seguimiento de las acciones que realiza la empresa.

El objetivo principal de este trabajo es identificar los beneficios que pueden generar en una mediana empresa de Mendoza la utilización del Cuadro de Mando Integral.

La organización a estudiar es una droguería que tiene características similares a pequeñas y medias empresas de la provincia de Mendoza, "Droguería Bastias". Creada en el año 1971 y dirigida

por sus propios dueños, que comenzó como una pequeña empresa unipersonal y que hoy se encuentra ante una gran oportunidad de crecimiento.

Para esto establecemos la siguiente hipótesis que buscaremos contestar durante el desarrollo del trabajo: La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones de Mendoza permite obtener mayor valor y beneficios para las mismas, ya que brinda información que favorece a la toma de mejores decisiones.

Podemos detectar que la droguería tenía una vaga idea de lo que buscaba para el futuro pero no cuenta con una clara definición de visión ni misión que le permitiera direccionarse. Tampoco tiene objetivos ni indicadores para las actividades que realiza.

Para iniciar con la implementación del Cuadro de Mando Integral, estableceremos junto con el dueño de la organización estos conceptos básicos, a los que sumamos ciertos valores para orientar las tareas de los empleados. Seguidamente analizaremos la situación interna y externa de ella para determinar los factores claves para lograr el éxito de la organización.

A partir de esto consideraremos las cuatro perspectivas básicas del Cuadro De Mando Integral y lo implementaremos en la droguería, estableciendo objetivos e indicadores que le permitieran lograr lo planteado anteriormente. Comenzaremos por la perspectiva financiera, donde el dueño de la organización centra más su atención, para luego hacer lo propio con las restantes, las que deben colaborar al cumplimiento de ésta.

Los objetivos de cada perspectiva los estableceremos según los factores claves de la droguería que consideramos que deberían ser mejorados o bien controlados para lograr los objetivos financieros, estableciendo un conjunto de relaciones de causa y efecto que nos permite observar como cada acción puede favorecer o perjudicar al logro de las metas.

Finalmente, estableceremos un mapa estratégico que nos permita conectar los distintos indicadores de cada perspectiva, para lograr así el objetivo financiero final.

## II. MARCO TEÓRICO

Debemos comenzar nuestro trabajo describiendo algunos conceptos básicos necesarios para comprender el trabajo de investigación. Explicaremos elementos generales y luego detallaremos en forma sintética el concepto de cuadro de mando integral para dar una idea global de esta herramienta que analizaremos en los capítulos siguientes.

### 1. CONCEPTOS GENERALES

Todas las organizaciones realizan actividades de forma diaria para cumplir con el fin general para el que se creó. Estas acciones se las debe gestionar para ser cumplidas de forma eficaz y eficiente. También se deben realizar constantemente controles para evitar desviaciones y efectuar correcciones a lo planeado, si fuese necesario.

El profesor J. Carlos García Ojeda (1999) da estos conceptos, a los que le suma el de control de gestión, de la siguiente manera:

- *Gestión: es el uso adecuado de los medios disponibles para el logro de los objetivos prefijados. Puesto de otra forma: es el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos.*
- *Control: implica la verificación, la guía, el esfuerzo disciplinado para optimizar un plan. El objeto del control, es asegurarse que los comportamientos reales sean conformes con un óptimo predefinido. El acto de controlar implica entonces, guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. (...)*
- *Control de gestión: es el proceso a través del cual la gerencia de la empresa asegura los recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Visto desde el punto de vista instrumental, puede decirse que es el conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones extraordinarias o ajuste a los planes vigentes.*

A partir de esto debemos hacer una pequeña introducción al objeto de nuestro trabajo, el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, un sistema que nos permite medir nuestros resultados y alinearlos con los objetivos planteados.

El **tablero de control integral**, Alberto Ballvé (citado por Eduardo M. Jardel) lo define como *“(...) un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa.”*

También el profesor Eduardo M. Jardel dice que los *“(...) los tableros de control como el Cuadro de Mando Integral, son sistemas de “alerta temprana” que nos permite corregir las desviaciones antes de que se conviertan en problemas difíciles de resolver que repercuten en el aumento de costos.”*

*“Ayudan a establecer responsabilidades y medir desempeño de los actores, en un espacio de control reducido, como un área, un departamento, una sucursal, etc.”* (Eduardo M. Jardel, 2004)

No debemos dejar de mencionar que existen en total cuatro distintos tipos de tableros de control, el operativo, el directivo, el estratégico y el integral. El último podríamos relacionarlo con el *Cuadro de Mando Integral*, donde la empresa se monitorea para la alta dirección por medio de indicadores.

El **cuadro de mando integral** fue desarrollado por Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard y presentado el año 1992, como un sistema de medición para las organizaciones.

En el desarrollo del presente trabajo explicaremos con mayor detalle esta herramienta, sus características y los beneficios que produce en las organizaciones.

Los mismos autores definen ciertos conceptos que se utilizarán en el *cuadro de mando integral*. A saber: **visión, misión, valores y objetivos.**

Por lo que comenzaremos con la **visión** de una empresa, que es la declaración de lo que quiere ser la organización a largo plazo; que camino debe seguir en el futuro y donde quiere llegar en el mercado.

La organización debe enfocarse hacia el futuro y la visión debe ser un elemento que estimule y sea un reto para lograr aun cuando debe estar en constante mejora.

La **misión** describe los lineamientos generales que tiene la organización, la causa por la que se está en el mercado; definen cómo competir y generar valor para los clientes. En otras palabras, es el objetivo básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las acciones de los empleados.

La visión es un concepto anterior a la misión, sin visión no existe misión, siendo ésta una declaración más global, más abarcativa y más sintética. Mientras que la misión permite situar a la organización en el momento presente, la visión intenta proyectar hacia el futuro.

Los **valores** en una empresa son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y la cultura y reflejan los estándares de la empresa. Los valores permiten crear las pautas de comportamiento de los empleados, quienes ayudan a tomar decisiones y guían sus acciones permitiendo identificar a la organización.

También, debemos definir los **objetivos** de una organización. Estos son los resultados deseados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o los que se proponen lograr en un periodo de tiempo.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa pues éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para los miembros de la misma. Los objetivos generen varias ventajas:

- Permite enfocar los esfuerzos de los miembros de la organización hacia una misma dirección.
- Sirve para formular la estrategia de la empresa.
- Es una base para realizar acciones y actividades de la organización.
- Permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos.
- Al comparar con lo planeado permite observar las desviaciones y corregirlas.

Una característica básica de los objetivos es que debe ser medibles, es decir, ser cuantitativos y delimitados en el tiempo. Deben ser claros, entendibles y precisos, no deben prestarse a confusiones. También deben ser alcanzables, estar dentro de las posibilidades de la empresa, sin dejar de ser un desafío para los miembros de la organización para así generar una motivación en ellos.



Luego de haber definido la visión, misión y los objetivos, debemos describir la **estrategia**, que es el medio para alcanzar lo planteado anteriormente. La estrategia define la dirección hacia la que debe avanzar la empresa y sus fuerzas impulsoras. Es decir, la estrategia es un conjunto de actividades que la organización debe realizar para intentar alcanzar los objetivos.

Para Kaplan y Norton (2002) *“una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto.”* Es decir, establecer de forma explícita una relación entre los objetivos y el resultado que ellos producen.

A partir de la fijación de la estrategia y los objetivos, se deben terminar las **iniciativas estratégicas**, que son los elementos o programas que van a impactar en el resultado, para lograr las metas fijadas.

En las organizaciones todos los días se generan datos e información, los que luego intentan ser útiles para tomar decisiones, habitualmente se confunde el concepto de datos e información son sinónimos pero esto no es así.

Según el profesor Eduardo M. Jardel (2004) los datos: *“(…) son muy abundantes, (…) y por lo general se hallan desordenados en toda la empresa. La información debe ser precisa, oportuna, clara, objetiva, se elabora a partir de los datos. Podemos decir que la información es un conjunto de datos ordenados y sistematizados.”* Por lo que la información es un elemento vital para la toma de decisiones en las organizaciones.

A partir de los datos se generan los **indicadores**, los que son un conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente los resultados de una determinada actividad. Es decir, convierte varios datos (percepciones, números, hechos, opiniones o medidas) en información cualitativa o cuantitativa. Son un punto de referencia para orientar las acciones diarias de las empresas y ver como se están desarrollando.

Un indicador siempre debe estar unido a los objetivos que la organización intenta alcanzar, solamente así éste cobra sentido ya que nos permite comparar el objetivo con los resultados realmente logrados. Lo que nos indica si estamos actuando de manera adecuada y si las acciones son las correctas para lo planteado. No existen indicadores de corto o largo plazo, lo que existen son objetivos a corto y largo plazo.

Es importante definir los indicadores para que no sean ambiguos, deben ser uniformes para toda la organización, lo que genera que los objetivos fijados, sean realistas.

Por lo mencionado precedentemente se pueden definir ciertas características que éstos deben cumplir para ser útiles para las empresas. Según Alberto Ballvé (citado por Eduardo M. Jardel) esas características son las siguientes:

- Nombre: es su identificación, debe ser concreta y definir un determinado objetivo.
- Definición: debe ser simple y clara.
- Forma de cálculo: si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la fórmula matemática que se utiliza para su cálculo.
- Unidad: indica el valor en que se expresa el indicador.
- Glosario: especifica los factores que se relacionan con el indicador.
- Objetivo: muestra la meta numérica o cualitativa buscada.

Por otra parte, debemos distinguir los indicadores financieros y no financieros. Los financieros se basan en información que brinda la contabilidad, basados en el análisis de estados contables. Mientras que los no financieros son datos cualitativos, como la satisfacción del empleado o del cliente.

Al decir por el profesor J. Carlos García Ojeda (1999) los indicadores también pueden clasificarse en indicadores de resultado y de actuación:

- Los **indicadores de resultado** tienden a ser indicadores efecto ya que señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido o no a los resultados deseados.
- Los **indicadores de actuación** son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.”

## 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como mencionamos al comienzo de este trabajo, las empresas u organizaciones de la provincia de Mendoza no cuentan con muchos datos, o bien estos están en forma desorganizada. Tampoco tienen planteado misión, visión u objetivos que permita alinear sus esfuerzos, o en el caso de estar planteados no hay comunicación al resto de la organización.

Para mejorar estas situaciones creemos que podríamos aplicar la herramienta del cuadro de mando integral como un sistema para obtener información útil y gestionar la misma para lograr eficientemente los objetivos de la empresa.

En febrero del año 1992 el economista Robert Kaplan con su colega David Norton, elaboraron el **Cuadro de Mando Integral**, con el objetivo de introducir un sistema de medición necesarios en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Existen diferentes formas de describir un Cuadro de Mando integral, los profesores Jardel y García Ojeda lo definen de la siguiente manera:

*“El Cuadro de Mando Integral es una poderosa herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa, expuesta en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación con el objetivo fijado (...)”.* (Eduardo M. Jardel, 2009)

*“El Cuadro de Mando Integral es una perspectiva integradora, al relacionar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión, por lo que la herramienta posee un notable potencial para ser utilizada en la dirección estratégica de una compañía como en su control de gestión”.* (J. Carlos García Ojeda, 1999)

Según lo describen Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico.

El Cuadro de Mando Integral combina distintos enfoques para intentar incidir en la toda gestión de la organización. Estas cuatro perspectivas las que desarrollaremos con más detalle luego son:

- Finanzas: tiene el objetivo de crear valor para los accionistas o dueños, la que se relaciona con la confianza de los inversores.
- Clientes: son el centro del sistema, determina como atenderlos para lograr que se sientan satisfechos y tenga una opinión favorable de la empresa.
- Procesos internos: pregunta que procesos debemos tener excelentes para logra cumplir con nuestros clientes.
- Formación y crecimiento: busca determinar qué elementos la organización debe aprender, mejorar para crear valor.

Según Kaplan y Norton (2002) el cuadro de mando integral es algo más que una colección de indicadores, *“El Cuadro de Mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.”* Estos indicadores deben ser un conjunto equilibrado entre los indicadores de resultado y los de actuación. Todos ellos estarán finalmente vinculados a la consecución de una actuación financiera excelente a largo plazo.

El cuadro de mando complementa los indicadores financieros con los no financieros, como la satisfacción del cliente y la cuota del mercado. Los indicadores financieros que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el período pasado.

Es por esto, que esta herramienta sirve para identificar y prevenir las posibles desviaciones que se pueden producir en las organizaciones, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad la misma.

Es decir, nos brinda varios aportes importantes para el desarrollo de una empresa, traduce la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos y las causas que provocan los resultados obtenidos.

Otro elemento que es muy importante para las organizaciones es que el Cuadro de Mando integral permite un sistema de comunicación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimiento específico, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa.

Las organizaciones utilizan el cuadro de mando integral para comunicar sus nuevas estrategias a todos los empleados y luego alinear los objetivos individuales, de equipo y de departamento con la implantación exitosa de la estrategia. Lo ideal es que cada persona de la organización, desde el directorio hasta el empleado más nuevo comprenda la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el objetivo de éstas.

Cuando todos los integrantes de la organización comprenden los objetivos a largo plazo de la organización, también la estrategia para alcanzar éstos; todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de las metas de la unidad de negocio.

Los primeros objetivos que se deben fijar, son los financieros, los que pueden cambiar acorde a la fase del ciclo de vida de la organización y la estrategia que ellos planean. Kaplan y Norton (2002) mencionan tres fases distintas, las que sintetizamos a continuación:

- Crecimiento: por lo general se da al comienzo de la vida de las organizaciones, en el que los productos o servicios tienen un gran potencial de crecimiento. Para lograr esto se realizan fuertes inversiones, generando rendimientos muy bajos o negativos en los primeros momentos. Los objetivos de esta etapa son relacionados al crecimiento de ventas, mercados o clientes.
- Sostenimiento: la mayoría de las empresas se encuentran en esta etapa, donde existen pequeñas inversiones para mantener las condiciones logradas durante el crecimiento. Los objetivos vinculados con esta fase son los de rendimiento, beneficios de la actividad y el margen bruto. Se busca obtener el máximo rendimiento con el capital ya aportado a la organización.
- Cosecha: se produce cuando las organizaciones han llegado a la madurez e intentan recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las fases anteriores. No se producen fuertes inversiones. En esta fase se busca obtener el máximo retorno del capital de la organización procedente de las inversiones pasadas.

Para cada una de estas fases de ciclo de vida de una empresa, crecimiento, sostenimiento y recolección, Kaplan y Norton (2002) determinan tres vías de acción que impulsan la estrategia financiera:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: se pone énfasis en la expansión de los mercados, aumentando las ventas de productos o servicios. Un indicador común para esto es ingresos procedentes de nuevos servicios. También se puede determinar el ingreso proveniente de nuevos clientes.
- Reducción de costos o mejora de la productividad: en las fases de crecimiento es poco probable que se de este tipo de estrategia. En cambio, en el sostenimiento si, se debe alcanzar costos bajos y generas mayores márgenes de utilidad por ventas.
- Utilización de los activos de inversión: en esta estrategia se aplican objetivos como rendimientos sobre el capital utilizado. Acá se busca maximizar el beneficio que generan las inversiones realizadas en las organizaciones.

Los directivos o dueños de las organizaciones deben comenzar determinando la fase financiera en la que se encuentra la organización, aunque el posicionamiento en una categoría no es inmutable, una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección y finalmente a la salida.

Puede ocurrir que un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección o de sostenimiento puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento, esto causado por ejemplo por un cambio tecnológico, de mercado o regulaciones.

Los indicadores que se pueden utilizar para desarrollar en el cuadro de mando integral en las organizaciones también deben tener en cuenta los siguientes elementos que son determinantes para satisfacer las necesidades de los clientes:

- Tiempo: este es un elemento competitivo muy importante, la respuesta rápida y confiable a los pedidos de los clientes permite conservar o bien obtener nuevos clientes. La medida de entrega puntual, es un elemento de actuación de las empresas.
- Calidad: la calidad de los bienes producidos o entregados puede medirse por la cantidad de reclamos por defectos en ellos. Por lo general, las empresas que no puede entregar productos que no cumplan con las condiciones de calidad pierden su posibilidad de competir.

- Precio: siempre los clientes se preocupan por los precios que pagan por los productos o servicios, son uno de los principales elementos en la toma de decisiones. Sin embargo, no en todos los casos los precios bajos garantizan la calidad de los productos o servicios.

Dentro de las organizaciones existe una **cadena de valor del proceso interno**, es un conjunto de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, Kaplan y Norton plantean que esto no siempre se debe aplicar de esta forma en todas las empresas, se deben amoldar a sus necesidades.

La cadena desarrollada por estos autores está formada por tres procesos básicos:

- Innovación: es un elemento primordial para la creación de valor. Se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales, a partir de la que se desarrollarán producto y servicios para éstas. Por lo que tiene dos etapas definidas, la investigación del mercado y luego el proceso de innovación propiamente dicho. Un indicador típico de este proceso es el porcentaje de ventas de productos nuevos
- Operaciones: comienza con la recepción de pedido del cliente y finaliza con la entrega del producto o servicio. Se deben identificar las características de costo, calidad y tiempo de éstos. En ella se establecen técnicas de mejora y del control de estas actividades para lograr cumplir con los objetivos planteados. Un ejemplo de indicador para este proceso es el rendimiento de desechos.
- Servicio posventa: es la última parte de la cadena, donde se incluyen actividades como las garantías y reparaciones, tratamiento de devoluciones. En este caso se pueden aplicar los mismos conceptos de costo, calidad y tiempo que en los operativos pero en este caso relacionado a los servicios de posventa.

En cuanto a los empleados de una organización, Kaplan y Norton detectan tres dimensiones fundamentales que se utilizan para establecer objetivos o indicadores, ellas son:

- La satisfacción del empleado: la moral y el bienestar del empleado en el trabajo es de suma importancia. Tener empleados satisfechos es una condición previa para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio que presta. Es normal que se realicen encuestas de satisfacción a los empleados, en la que se pregunta como ejemplo, si se sienten reconocidos por el trabajo que realizan.

- La retención del empleado: es un objetivo retener aquellos empleados en los que la organización tiene interés a largo plazo, existe la teoría de que la empresa está haciendo una inversión a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada es una pérdida para el capital intelectual de la empresa. La retención de los empleados normalmente es medida por medio del porcentaje de rotación del personal.
- La productividad del empleado: es un indicador de resultado que permite observar cómo han incrementado las capacidades de los empleados. Representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización sean más eficientes deberían aumentar los ingresos por empleados.

Para la dimensión de la productividad del empleado debemos agregar ciertos conceptos que son importantes, aunque es un indicador sencillo y fácil de entender, pero cuenta con ciertas limitaciones.

Los directivos pueden mejorar este objetivo de dos formas distintas. La primera es aumentar el numerador (ingresos) es decir los ingresos sin aumentar el denominador (cantidad de empleados). El segundo método, el menos preferido, es reducir el denominador, en este caso reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo.

Otra forma de aumentar este indicador es tercerizar ciertas funciones, es decir, dejar en manos de otras empresas algunas actividades que ella podría realizar. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados, pero con menos empleados internos. En este caso es importante comparar los costos y los beneficios que cada una de las formas otorga a la organización.

En el diagrama N°1 de Kaplan y Norton (2002), se muestra como las condiciones laborales (competencias, sistemas y el clima laboral) mejoran el bienestar de los empleados para así poder retener al empleado y que aumente su productividad, generando así que crezcan los resultados de las organizaciones.

El clima laboral es un elemento muy importante en las organizaciones, éste está formado por las impresiones que comparten simultáneamente un grupo de personas en relación con su entorno laboral. Su análisis permite identificar, organizar, valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano tiene de a una organización. Un buen ambiente es necesario para que los

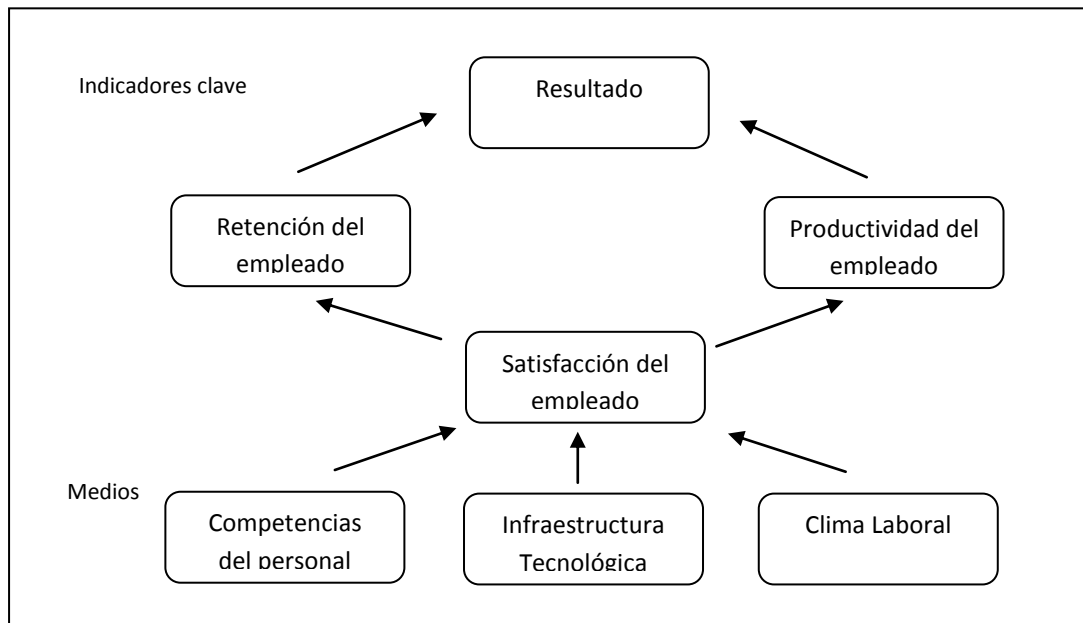


trabajadores se desempeñen en forma motivada, alineados con la misión y los objetivos estratégicos propuestos.

Los sistemas de información son un elemento importante para las operaciones diarias de las organizaciones, los empleados necesitan tener información rápida, oportuna y confiable para la toma de decisiones. Tener buenos sistemas de información permite que los trabajadores mejoren los procesos diarios y obtengan resultados satisfactorios.

En cuanto a la motivación, podemos decir que los empleados que no se sienten motivados para hacer sus acciones enfocadas al éxito de la organización. También la libertad para tomar decisiones y actuar contribuye a sentirse incentivado. Esto contribuye a generar un clima en la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

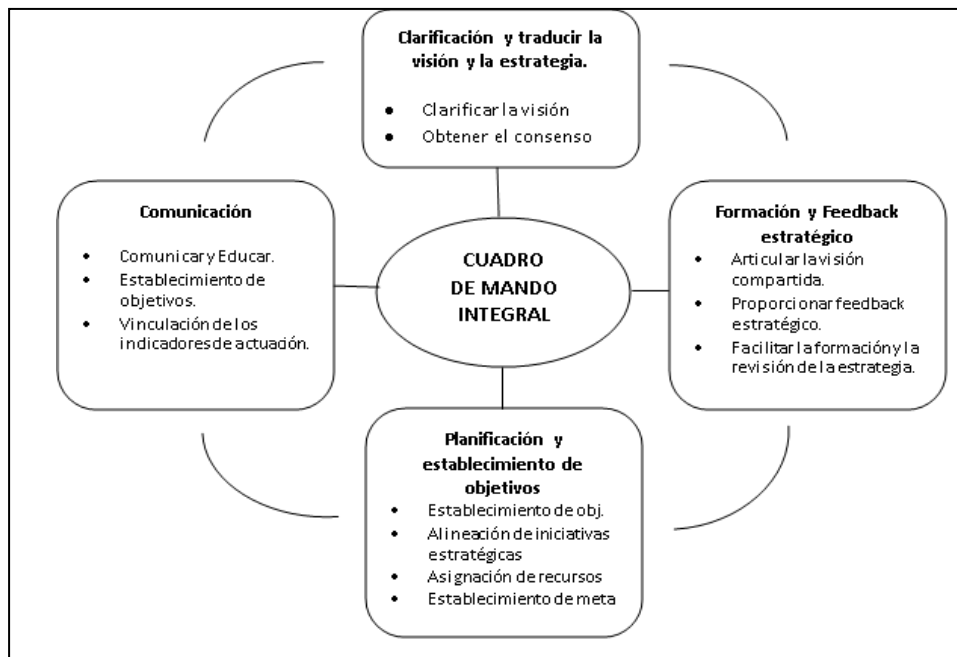
**Diagrama N°1: relación con entre las condiciones laborales y los resultados**



Fuente: Kaplan y Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

Para finalizar con la definición del Cuadro de Mando Integral podemos decir que no es sólo un sistema de medición sino que es una herramienta que permite llevar a cabo distintos procesos como lo mencionamos anteriormente para lograr una mejor gestión de la organización. Kaplan y Norton (2002) describen estos procesos de la siguiente manera:

**Diagrama N°2: Estructura de Cuadro de mando Integral**



Fuente: Kaplan y Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

1. Aclarar y traducir la visión y la estrategia: el Cuadro se utiliza para destacar los procesos más importantes para brindar un servicio excelente a los clientes y mejorar los beneficios de los dueños, haciendo así que la visión y la estrategia se convierta en algo alcanzable y medible. Es un marco que permite crear consenso y trabajar en equipo.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: esto sirve para que los empleados conozcan los objetivos importantes para que les permita alcanzar el éxito para la organización. Los indicadores permiten alinear los esfuerzos para lograr cumplir con los factores generales del éxito. El Cuadro de mando proporciona la comunicación para que todos los miembros de la organización comprendan los objetivos a largo plazo.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: esta herramienta permite cuantificar los resultados por medio de objetivos e indicadores, tanto para los financieros como los no financieros. También la integración permite una mejora continua de los procesos con el fin de cumplir la estrategia.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica: el cuadro de mando permite controlar y ajustar continuamente los procesos, de ser necesario se pueden hacer cambios para lograr lo planteado. A su vez, proporciona un feedback constante a los dueños o a los empleados de cómo se realizan las actividades y analizar las posibles desviaciones.

### 3. MAPA ESTRATEGICO

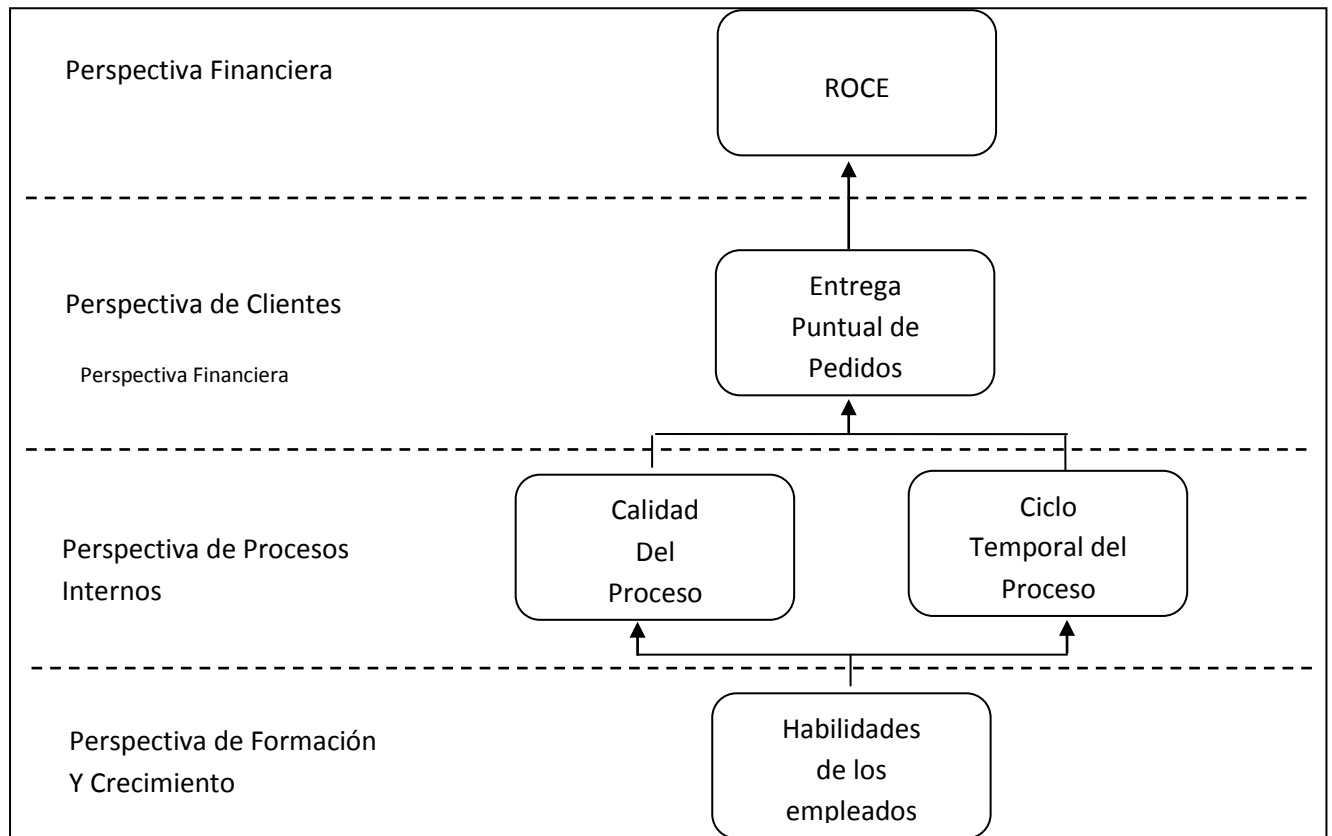
A partir de las definiciones de los conceptos anteriores, principalmente de objetivos, la estrategia y los indicadores podemos elaborar un **mapa estratégico**.

Éste es un elemento gráfico muy útil para las organizaciones ya que ilustra o describe la estrategia de una organización. Nos permite representar y visualizar de forma sintética, rápida, clara, coordinada y consistente la estrategia. Muestra las relaciones entre objetivos estratégicos de la empresa y la conexión entre los distintos procesos de la organización.

También relaciona los objetivos e indicadores y sirve para comunicar a todo el personal los lineamientos de la organización. Es decir, se la considera como un elemento de comunicación que posibilita que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones que puedan llevar a cabo para contribuir al éxito de la misma.

Dentro del mapa estratégico podemos plasmar en forma gráfica las relaciones de causa-efecto, éstas son un vínculo entre las medidas de los resultados y los indicadores de actuaciones de ellos.

Diagrama N° 3: Ejemplo de Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

A continuación, mostraremos un ejemplo de un mapa estratégico donde relaciona los objetivos de distintas perspectivas para lograr el objetivo final que es lograr un ROCE elevado. Cabe mencionar que “ROCE” es un indicador financiero, la rentabilidad exigida a los capitales utilizados por una empresa. Las siglas vienen del inglés “Return On Capital Employed”.

Según Kaplan y Norton (2002) en la actualidad los informes financieros permanecen anclados a un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes pero no está adaptado para reflejar las variaciones que las empresas experimentan sobre ciertos activos intangibles.

Es importante definir el concepto de estos activos intangibles, ya que normalmente no son tenidos en cuenta por los miembros de las organizaciones o por los indicadores financieros tradicionales y representan un elemento de gran valor y diferenciación para las empresas.

Los **activos intangibles** según la Resolución Técnica N°9 de la F.A.C.P.C.E (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas) *“Son aquellos representativos de franquicias, privilegios u otros similares, incluyendo los anticipos por su adquisición, que no son bienes tangibles ni derechos contra terceros, y que expresan un valor cuya existencia depende de la posibilidad futura de producir ingresos. Incluyen, entre otros, los siguientes: Derechos de propiedad intelectual - Patentes, marcas, licencias, etc. - Gastos de organización y preoperativos, gastos de desarrollo”*

Mientras que la Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (NIC) define a los activos intangibles como *“Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física.”*

### III. MARCO DE APLICACIÓN PRÁCTICA

Luego de haber desarrollado un marco conceptual y teórico que nos permite definir elementos básicos que serán de utilidad para el desarrollo de la investigación, debemos ubicarnos en tiempo y espacio de este trabajo.

Razón por la cual se indica que la investigación se aplicará en la “droguería Bastías” de la provincia de Mendoza. Esta es una mediana organización que se dedica a la compra y venta de productos e insumos médicos para instituciones privadas y públicas, es decir, presta un servicio de distribución.

#### 1. DROGUERÍA BASTÍAS

La mencionada organización, a la cual nos referiremos a lo largo de nuestra investigación, fue creada en el año 1971 por el Sr. Carlos Bastías y actualmente es una droguería que tiene gran parte del mercado de Mendoza. A pesar de esto, su estructura interna y la información que se tiene y se maneja, es muy pobre.

Es importante también describir algunos conceptos que hacen que las actividades de la droguería sean diferentes a cualquier distribuidora de productos. Lo que hace que tenga una organización con distintas normas de control que se le deben aplicar.

Las actividades de distribución y comercialización de productos médicos están controladas por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Éste es un organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992, mediante Decreto Nacional 1490/92.

La ANMAT colabora en la protección de la salud humana, garantizando que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de los ciudadanos posean eficacia (que cumplan su objetivo terapéutico, nutricional o diagnóstico) seguridad (alto coeficiente beneficio/riesgo) y calidad (que respondan a las necesidades y expectativas de la población). Para ello, se encarga de llevar adelante los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional.

Asimismo, es importante definir qué es lo que la droguería considera como mercadería, este producto **médico** que según las normas argentinas se define como

*(...) un producto para la salud tal como equipamiento, aparato, material, artículo o sistema de uso o aplicación médica, odontológica o laboratorial, destinada a la prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación o anticoncepción y que no utiliza medio farmacológico, inmunológico o metabólico para realizar su función principal en seres humanos, pudiendo entretanto ser auxiliado en su función, por tales medios. Disposición 2318/02 (T.O. 2004)*

Cabe mencionar que dentro de la ANMAT se encuentra La Dirección de Vigilancia de Productos para la Salud que cuenta con un grupo de profesionales que inspeccionan establecimientos en todo el país, con el fin de combatir la comercialización irregular de medicamentos y productos médicos.

Otro elemento que caracteriza a la actividad de la compra y venta de productos médicos es que solamente se puede efectuar por establecimientos habilitados por la Autoridad Sanitaria de cada provincia, lo que restringe en cierta forma los competidores que existen en el mercado.

*La dirección técnica deberá ser ejercida por un profesional universitario cuyas incumbencias profesionales resulten acordes con las tecnologías que componen los productos médicos comercializados por la empresa. (Disposición 6052/13)*

*La habilitación se otorgará por el plazo de 5 (cinco) años. La renovación deberá solicitarse con una antelación mínima de 90 días hábiles antes del vencimiento. (Disposición 6052/13)*

La ANMAT, en su sitio web<sup>1</sup>, recomienda algunas buenas prácticas de almacenamiento, distribución y transporte, las que definen en cierta manera los procesos de actividades que las droguerías deben realizar:

- a) Instalaciones y áreas físicas adecuadas para el desarrollo de las actividades de almacenamiento, distribución y transporte de los productos médicos,
- b) Equipamientos de controles y de registros de temperatura, humedad y cualquier otro dispositivo, estén debidamente calibrados para verificar la conservación de los productos que así lo requieran;
- c) Registro documentado de las condiciones ambientales de almacenamiento

---

<sup>1</sup> <http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos>

- d) Recepción y verificación de lotes/serie recibidos;
- e) Limpieza y mantenimiento de las instalaciones, incluyendo los controles de insectos y roedores;
- f) Instrucciones para su transporte
- g) Sistema de gestión de calidad que permita la trazabilidad de los Productos Médicos.

En lo que respecta a la provincia de Mendoza, la actividad de las droguerías es legislada por la Ley 2.577. En ella se detallan, definen y describen elementos básicos que estas organizaciones deben cumplir.

*(...) se inscribirán en esta categoría aquellas droguerías farmacéuticas y laboratorios de preparados farmacéuticos que se dediquen a la comercialización de: drogas puras para uso farmacéutico, especialidades medicinales o específicas para uso humano (...) (Art. 1, Ley 2577)*

*(...) las droguerías farmacéuticas y los laboratorios de preparados farmacéuticos deberán funcionar bajo la responsabilidad técnica de un bioquímico o farmacéutico, el que no podrá tener más que una dirección técnica o regencia (...) (Art. 2, ley 2577)*

*Las droguerías farmacéuticas, los laboratorios de preparados farmacéuticos y los depósitos de especialidades medicinales no podrán despachar al público recetas de especialidades medicinales o preparados de uso medicinal. Solamente les estará permitido expender a droguerías, farmacias, hospitales, laboratorios y farmacias de mutualidades, que acrediten su inscripción en el ministerio de asistencia. (Art. 3, ley 2577)*

*El ministerio de asistencia otorgará la habilitación para el funcionamiento de los establecimientos comprendidos en el art.1 de la presente ley. (Art. 11, ley 2577)*

Por lo descripto anteriormente y al comenzar a analizar la droguería podemos explicar importantes razones que encontramos por las que debemos aplicar el Cuadro de Mando integral en esta organización.

- La droguería si bien no es una organización de gran tamaño, tiene distintos procesos claramente identificados. Los que no son tomados en forma funcional a un objetivo común sino que son tratados como elementos aislados.

- La droguería cuenta con un pequeño programa de stock, pero no cuenta con un sistema de información que le otorgue resultados financieros en tiempo real, lo que hace difícil mantener actualizada la información o bien está en forma desorganizada.
- La organización no cuenta con conceptos estratégicos claramente definidos, y los pocos objetivos son centralizados únicamente por los dueños de la organización, no son conocidos por el resto de los empleados.

Con la aplicación del Cuadro de Mando integral podemos tener una visión más global y funcional de los procesos de la droguería y a su vez con los datos que cuenta ordenarlos y establecer ciertos objetivos e indicadores que permitan alcanzar lo planeado, lo que luego puede ser comunicado a todos los empleados para centrar los esfuerzos diarios.

La gestión estratégica es el proceso de formular, implementar y evaluar las decisiones para permitir que las organizaciones alcancen los objetivos y tiene ciertos pasos. Según Alberto Ballvé (2000) los identifica como: relevamiento, diagnóstico, análisis, formulación, validación y ejecución. En el presente trabajo utilizaremos las primeras cuatro etapas.

- Relevamiento: se busca información para el diagnóstico y para iniciar el proceso que luego será útil para el análisis. La obtención de datos debe ser tanto interna como externa.
- Diagnóstico: se puede sintetizar en un análisis FODA, donde analiza la situación interna y externa y se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Análisis: se debe estudiar la información obtenida previamente.
- Formulación: en base a lo observado anteriormente se debe elaborar los elementos básicos, los que menos cambian, misión, visión, valor y la estrategia.

Estos pasos son de gran utilidad para nuestro caso, ya lo aplicaremos durante todo el trabajo en las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

Si bien anteriormente hemos descripto y analizado ciertos elementos de la organización debemos describirla en forma completa para luego comenzar a aplicar los elementos del cuadro de mando integral y finalmente aplicarlo.



La Droguería Bastías comienza en 1.971 y su fundador fue el Sr. Carlos Bastías, quien trabajaba en el laboratorio Rivero como agente de propaganda médica. Se capacitó en el área de sondas para uso humano y en la parte de nefrología. Durante 15 años estuvo trabajando como agente en la mencionada firma, luego de haber adquirido los conocimientos del manejo de los mismos y el constante crecimiento de la venta, decidió hacer su propio emprendimiento de venta exclusiva de productos biomédicos y equipamiento para diálisis.

El crecimiento fue paulatino debido a que el Sr. Bastías realizaba visita médica y comercial a distintos hospitales del estado y privados. La organización fue incorporando gente para tratar de cubrir el mercado que estaba acéfalo en las áreas críticas de terapia intensiva, neonatologías y pediatrias. Así se fueron incrementando las ventas e incorporando nuevas representaciones con marcas líderes del mercado hasta consolidarse en el mismo.

En la actualidad, la organización se dedica a la compra y posterior venta de insumos médicos y equipamiento para diálisis, en ella no se produce ningún producto sino que solamente se dedica a distribuirlos.

La Droguería no es una sociedad comercial de los tipos fijados por la “ley de sociedades en general”, sino que es una explotación unipersonal por lo que no es alcanzada por el régimen de sociedades y no tiene los requisitos de información de ellas. No tiene la obligación de inscribirse en la Dirección de Persona Jurídica ni la presentación anual de balances.

Esta situación hace que la organización cuente con menos datos de los que normalmente cuentan las empresas ya que la contabilidad no es tan exigente como para las demás. Esto causa un problema, que como lo menciona Alberto Ballvé (2000) *“lo que no se mide no se puede controlar”*, y los datos son un elemento fundamental iniciar un sistema de medición.

La contabilidad y la parte tributaria son realizadas por un estudio contable externo a la organización, quien prepara las declaraciones juradas impositivas mensuales y anuales. Esto lo hace en función a datos provistos por la droguería, que por lo general son enviados en formato de “Excel” a los profesionales externos.

La organización está ubicada en Godoy Cruz en un galpón alquilado de ocho metros de ancho y quince de largo. Éste se divide en dos partes, una de ellas tiene dos pisos en los que se ubican las oficinas y donde se realizan las tareas de administración y comercialización básicas. En la otra parte se encuentra la mercadería, donde se las reciben y se preparan los pedidos.

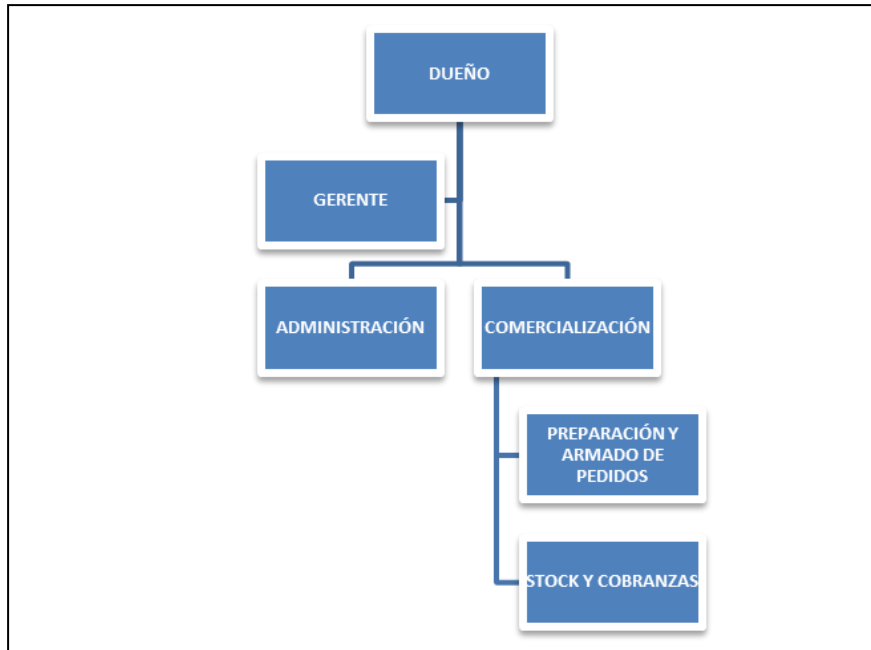
Para realizar la distribución de los pequeños pedidos la empresa cuenta con un utilitario, una Fiorino y para los pedidos más grandes se terceriza el transporte, por lo general se usa el Transporte Rodriguez Hermanos SRL.

El personal de la droguería está compuesto por siete personas que tienen un promedio de edad de 15 años en la organización. Estos constituyen un elemento muy importante para la organización. Como lo menciona Alberto Ballvé (2000) *“Los activos intelectuales están entre los recursos más valiosos e intangibles de cualquier organización.”*

A continuación, mencionamos y describimos a cada una de las personas que trabajan y lo ubicaremos en el organigrama, tal como lo muestra el diagrama N°4:

- Sergio Giol: 40 años, sin título universitario, encargado de licitaciones y presupuestos. Sector de administración.
- Gabriel Salcedo: 41 años, encargado de facturación y control de pedidos. Sector administración.
- Matías Grozona: 27 años encargado de stock recepción y armado de los pedidos. Sector de comercialización.
- Susana Giorgio: 65 años, farmacéutica, control de la mercadería. Dentro del sector de comercialización en el área de stock.
- Stella Maris Tamborini: 42 años, vendedora y encargada de la droguería. Gerenta de la droguería.
- Emiliano Bastías: 28 años estudiante de CPN, realiza partes de las tareas administrativas. Sector administración.
- Carlos Bastías: es comerciante y encargado de las ventas de todos los productos vinculados para diálisis. Dueño.

**Diagrama N°4:** Organigrama de la Droguería Bastias



De la información contable analizada podemos concluir que la Droguería se encuentra en un buen momento financiero, lo que hace una buena oportunidad para implementar una herramienta de este tipo y de esta manera mantener el rendimiento actual.

## **2. PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Para implementar un Cuadro de Mando Integral se deben cumplir ciertos pasos, los que comienzan definiendo los conceptos más generales de la organización para luego centrarse en elementos más puntuales:

1. Establecer la visión y misión.
2. Análisis interno y externo.
3. Identificación de los factores claves de éxito de la organización.
4. Relaciones causa y efecto entre los factores.
5. Establecer los objetivos estratégicos.
6. Elección de los indicadores
7. Establecer el mapa estratégico para la organización.

## A. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA DROGUERÍA

Kaplan y Norton (2004) agregan algunos elementos a la definición de visión que son útiles para nuestro caso de estudio. *“la visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar la organización. (...) La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado (...)”*

Luego de haber analizado la organización detectamos que no existe una clara definición de visión. El Sr. Bastías solamente tiene una idea general de lo que quiere hacer con su organización, tiene una idea de lo que quiere ser, le gustaría ser el líder en el mercado de medicamentos y productos de diálisis de la provincia de Mendoza.

A partir de esto y en consenso con el Sr. Bastías podemos establecer una definición de visión que nos será de utilidad para orientar los otros conceptos y fundamentalmente los demás elementos del cuadro de mando integral. Debemos recordar que la visión es el elemento más abarcativo que da sentido al resto.

La **visión de la droguería** es “ser el principal distribuidor de insumos médicos y productos para diálisis de Mendoza, satisfaciendo a los clientes y contribuyendo así con la salud de provincia.”

En cuanto a la misión, Kaplan y Norton (2004) agregan sobre este concepto, *“Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir como espera competir la organización y entregar valor a los clientes.”*

Como señalamos anteriormente la droguería centra sus esfuerzos en prestar un servicio de calidad, cumpliendo con los pedidos de los clientes en tiempo y forma. Por esto y a partir de la visión llegamos a la siguiente definición de misión.

La **misión de la droguería** es “ser la organización líder en proveer insumos médicos y productos para diálisis, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, hospitales públicos e instituciones privadas del gran Mendoza, entregando productos de calidad y prestando un excelente servicio en general y de entrega a tiempo.”

A las definiciones de visión y misión debemos agregar los **valores**, los que crean pautas de comportamiento de los trabajadores, guían la toma de decisiones y diferencian a la organización. Tiene el objetivo de orientar la visión y aumentar el compromiso de los empleados.

En el caso de la droguería y a partir de lo mencionado en las distintas perspectivas de la organización podemos establecer los siguientes valores:

- **Puntualidad**: cumplir y respetar los tiempos de llegada y de salida de los productos.
- **Calidad**: entregar a los clientes productos en excelentes condiciones.
- **Exactitud**: los pedidos deben ser entregados de acuerdo con lo solicitados por los clientes.

## B. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA DROGUERÍA

Es necesario conocer de la organización a la que se va a aplicar el Cuadro de Mando Integral, las condiciones internas y externas de ella para poder detectar así los factores claves del éxito y apuntar hacia donde se pueda mejorar para lograr la visión y misión planteadas previamente.

El estudio de las condiciones internas y externas de la droguería se puede realizar mediante el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), esta es una herramienta que nos permite dar un cuadro de la situación actual de la organización y de los productos que comercializa permitiendo así obtener un diagnóstico preciso de ella.

- **Fortalezas**
  - Los productos poseen una rápida rotación y reposición.
  - Posee exclusividad con primeras marcas tanto nacionales como internacionales para vender en la provincia de Mendoza.
  - Relación estrecha con clientes internos y externos generando un ambiente de confianza, motivación y compromiso.
  - Los productos que comercializan poseen certificación de ANMAT brinda la certificación en calidad de acuerdo a sus normas para todo el país.
- **Oportunidades**:
  - La organización tiene posibilidades de abrir su mercado a todo el país.
  - Sus productos son indispensables para la salud humana.

- Su dueño se preocupa para que el personal de ventas reciba una capacitación permanente de las principales marcas.
- Debilidades:
  - Dificultad para encontrar personal especializado en el mercado laboral de la provincia
  - Posee una mala distribución del espacio físico, lo que no permite que los empleados posean un puesto de trabajo cómodo.
  - El sistema de stock, no es adecuado para evitar errores en cuanto a la existencia física de determinados productos.
  - Falta de espacio físico para mantener un mayor stock de los productos de mayor demanda.
- Amenazas:
  - Buen posicionamiento de los competidores de mayor tamaño.
  - Precios altos en comparación con algunas compañías que son competencia.
  - Aparición de nuevas normas legales y nuevos requisitos en cuanto a las licitaciones.
  - Constante aumento de precios debido a la inflación.
  - Empresas de Buenos Aires ingresan a nuestro mercado a través de venta directa.

Con el análisis realizado podemos observar ciertos elementos que debemos tener en cuenta. Como positivo podemos observar que la droguería cuenta con productos de primeras marcas lo que hace más fácil su comercialización, sin embargo esto se relaciona con una debilidad, la falta de espacio físico para lograr una mayor cantidad de stock que permita una más rápida distribución de los productos. No sólo cuenta con las principales marcas, sino que también tiene la oportunidad de vender productos que son necesarios para la salud de la población.

Una gran amenaza que tiene son los competidores de su segmento, quienes tienen un gran tamaño, estructura y precios en algunos casos más bajos, también existe otro elemento negativo, las empresas de Buenos Aires que buscan ocupar mercado de nuestra organización.

### C. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Con el análisis FODA realizado anteriormente y lo conversado con el dueño, podemos establecer ciertos factores que son claves para luego lograr el éxito de la droguería. Estos factores servirán de elementos básicos para desarrollar cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral y los objetivos de ellas.

Los factores claves del éxito para la droguería son:

- Aumentar ventas.
- Reducir costos directos.
- Calidad de productos.
- Exactitud de pedidos.
- Puntualidad en la entrega de pedidos.

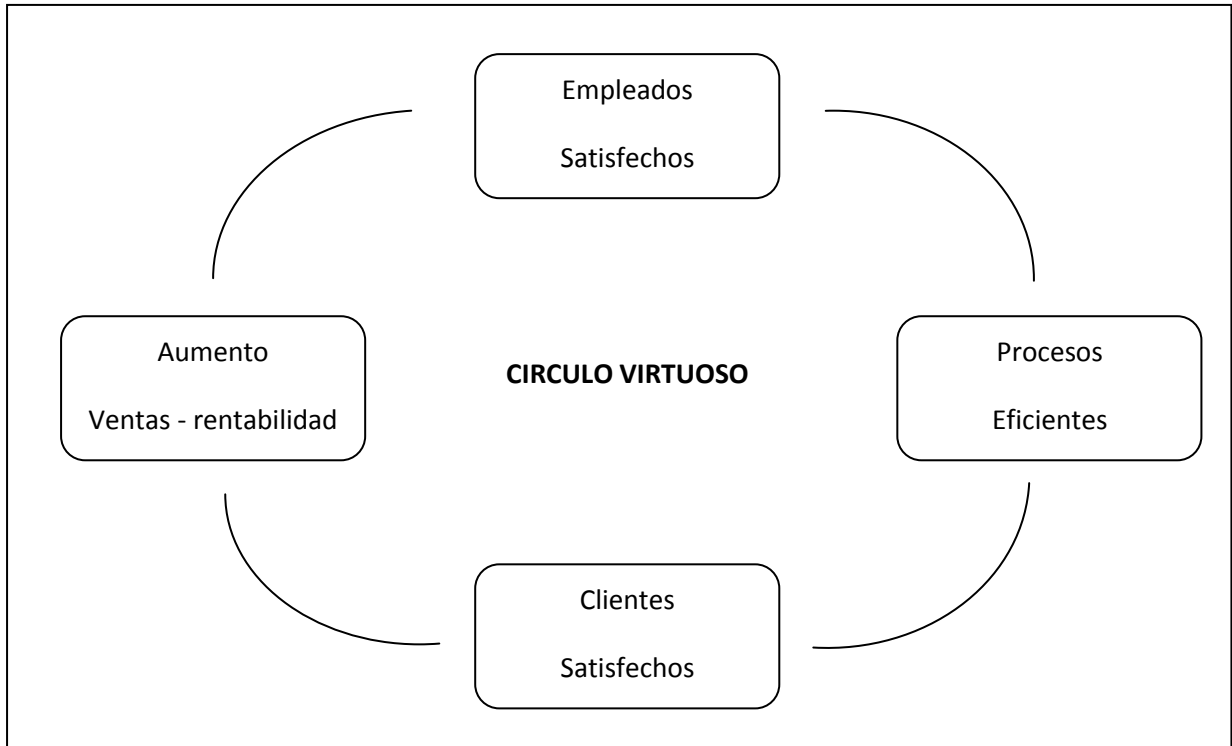
Estos factores los podemos relacionar de la siguiente manera, los empleados de la droguería deben realizar todos los esfuerzos para cumplir con la exactitud de los pedidos, calidad y ser puntuales para entregarlos. Al cumplir con las exigencias produce satisfacción de los clientes para que de esta manera lograr aumentar las ventas.

Por otro lado, si los pedidos son correctos y los productos entregados a los clientes cumplen con las condiciones (en buen estado y no vencidos) reduce el número de reclamos que ellos tienen con la droguería, disminuyendo la compra de mercadería para devolver a los clientes y por ende los costos.

A partir de la reducción de los costos y un aumento en las ventas a raíz de clientes satisfechos, podemos aumentar las ganancias de la droguería afectando así su rentabilidad y obteniendo mayores beneficios para el dueño. Los que luego se convierten en beneficios para los empleados y todo vuelve a comenzar.

Lo mencionado anteriormente genera un círculo virtuoso, diagrama N°5, que produce crecimiento y valor para todos los elementos que forman parte de él, haciendo así que todos estén en mejores condiciones.

Diagrama N°5: Circulo Virtuosos de la Droguería





## IV. PERSPECTIVAS

Tal como lo mencionamos anteriormente, el *cuadro de mando integral* debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados.

### 1. PERSPECTIVA FINANCIERA

*“En un Cuadro de mando integral todo indicador debe estar vinculado a resultados financieros. Se evalúan todos los aspectos según su impacto económico, que se vuelve el referente permanente, aún en el largo plazo, y en el cual culminan todas las relaciones de causa-efecto”* (Alberto Ballvé, 2000)

Los objetivos financieros son utilizados como guía para la determinación de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas del Cuadro de mando Integral, es decir, todas las relaciones de causa-efecto deben finalizar en los financieros. Es por esto que para desarrollar el cuadro de mando integral se debe comenzar por esta perspectiva.

Esta perspectiva incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor para los dueños. Cada uno puede tener distintos indicadores y aplicarse de distinta manera en cada organización. Por lo general, se intenta aumentar los ingresos, mejorar los costos y la productividad.

En nuestro caso de análisis, como ya mencionamos, la droguería se encuentra en una buena situación financiera, tiene buenos resultados, por lo que se puede centrar en lograr una mayor rentabilidad, por medio del crecimiento de ventas, aumentando su participación en el mercado para mejorar el valor de organización.

La droguería en estos momentos transita una etapa de sostenimiento, intenta mantener su participación en el mercado o bien obtener una mejora pero no busca realizar fuertes inversiones en capital. El objetivo de la droguería se centrará en mantener una productividad determinada con la misma participación en el mercado.

Sin embargo, por lo conversado con el dueño de la droguería existe un proyecto para aumentar su mercado formalizando ventas en las provincias vecinas, esto significa una gran inversión en infraestructura, por lo que por ahora se ha dejado de lado. Esto es importante mencionarlo

porque nos indica que la organización puede cambiar nuevamente de fase y pasar a un momento de crecimiento.

#### INDICADORES SOBRE PERSPECTIVA FINANCIERA

A continuación, describimos algunos indicadores generales que se usan en la perspectiva financiera, estos combinan las distintas fases del ciclo de vida de una organización y las vías de acción para lograrlos, el cuadro N° 1 muestra varios ejemplos de indicadores que se podrían utilizar:

**Cuadro N°1: Indicadores financieros.**

		TEMAS ESTRATEGICOS		
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos o mejora de la productividad	Utilización de los activos
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de crecimiento de ventas por segmento</li> <li>Porcentaje de ingresos de nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos por empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones (porcentaje de ventas)</li> <li>I + D (porcentaje de ventas)</li> </ul>
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuota de clientes objetivo</li> <li>Venta cruzada</li> <li>Rentabilidad por cliente y por tipo de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costo frente a competidores</li> <li>Tasa de reducción de costo</li> <li>Gastos indirectos (porcentaje de ventas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)</li> <li>ROCE por categoría de activos claves</li> <li>Tasa de utilización de los activos</li> </ul>
	Recolección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rentabilidad de la línea de producto y cliente</li> <li>Porcentaje de clientes no rentable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos unitarios por producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Período de recuperación (pay-back)</li> </ul>

Fuente: Kaplan y Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

En cuanto a la droguería podemos establecer que el principal objetivo es aumentar la rentabilidad y para lograr esto debe mejorar el volumen de ventas y por otro lado reducir los costos de mercadería dañada o vencida.

Es necesario mencionar que la droguería no produce los medicamentos, sino que solamente los comercializa, realiza las compras a los proveedores y luego los vende en la provincia. A los precios de compra le suma un porcentaje de utilidad, por ejemplo, a los productos de diálisis se les aplica un 35% mientras que al resto de los remedios se le adiciona un 55% de ganancia. Para poder controlar que ingreso deja cada venta le debemos restar el costo de la mercadería vendida, para eso establecemos el siguiente indicador:

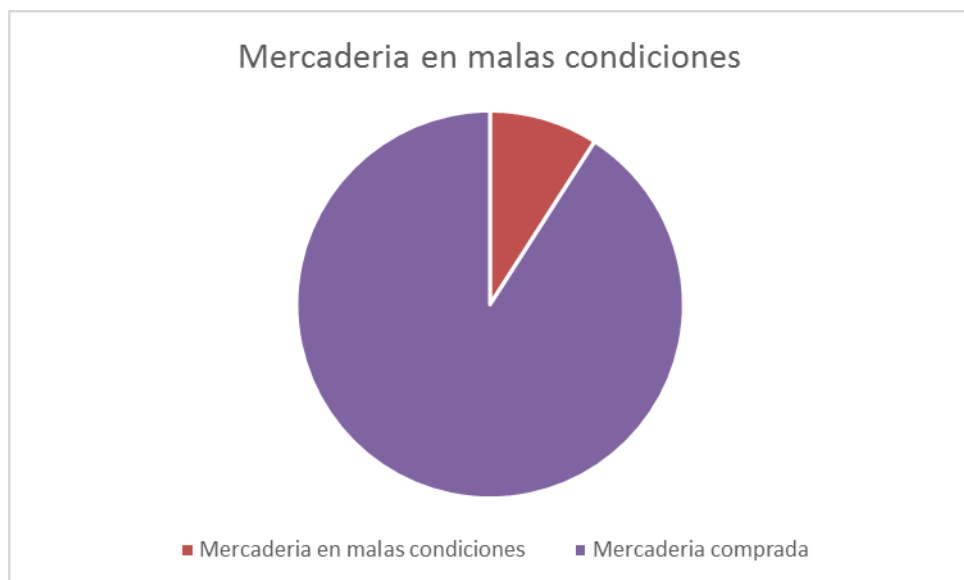
**Margen de contribución:** Ventas – Costo de mercaderías vendidas

Mientras que, por el lado de los costos debemos reducir la cantidad de mercadería que es desechada por estar en malas condiciones o encontrarse vencidas. Para esto podemos fijar un indicador que nos determine qué porcentaje del total de productos comprados se encuentra en estas condiciones.

**Mercadería en malas condiciones (%):**  $\frac{\text{Mercadería en malas condiciones (valores)}}{\text{Mercadería Compra (valores)}} \times 100$

Este indicador se puede representar gráficamente para que sea más fácil su interpretación por parte de los empleados, de esta manera ellos intentarán tomar las acciones que sean necesarias para mejorarlo o bien conservarlo. El gráfico N° 1 nos muestra que porcentaje de los productos comprados está en mal estado, la meta de la droguería es llevar este indicador lo más cerca posible del cero.

**Gráfico N°1: Porcentaje de mercadería vendida y dañada.**



Por el lado de la rentabilidad en este caso podemos calcular la rentabilidad operativa, que se calcula al dividir la ganancia neta sobre las ventas netas. Utilizaremos este indicador debido a que la

droguería no cuenta con información mensual e inmediata sobre los valores de sus activos, pero si puede tener datos de ventas y costos mensuales.

$$\text{Rentabilidad Operativa: } \frac{\text{Ganancia Neta (antes de Impuestos)} \times 100}{\text{Ventas Netas}}$$

También debemos considerar para hacer el cálculo de la rentabilidad operativa, usaremos la ganancia neta antes del impuesto a las ganancias ya que éste se determina una vez al año y se aplica una tasa variable al ser una explotación unipersonal por lo que hace difícil su cálculo en forma periódica.

No podemos dejar de mencionar la situación financiera que se encuentra el país, donde el problema más significativo del momento es el alto nivel de inflación, el aumento generalizado de precios. Según el índice Congreso de la Nación Argentina, que actualmente es el único nos permite obtener un dato anualizado, la inflación interanual hasta el mes de abril de 2016 es de 41,7%.<sup>2</sup>

En el caso de la droguería, la inflación no produce un gran impacto por el lado de los precios de venta, ya que ella los calcula como un porcentaje sobre los precios de compra por ende no produce efectos sobre el margen de contribución. Un beneficio que da el *Cuadro de Mando Integral* es que los indicadores para esta perspectiva son calculados en términos porcentuales o bien en unidades físicas por lo que los valores que varían constantemente son dejados de lado. Esto nos permite que la droguería centre sus esfuerzos en sus actividades y no en este problema macro económico.

Sin embargo, los costos de administración y comercialización se ven afectados por la inflación, los sueldos y otros gastos como los servicios, que tienen modificaciones en el precio por este inconveniente. Si bien existe este problema, los costos indirectos son muy bajos y creemos que la droguería se debe centrar en mejorar sus propios procesos como la reducción de los costos por mercadería devuelta por los clientes.

Como mencionamos en los párrafos anteriores, la variación de las ventas la podemos controlar mediante un indicador en unidades, lo que nos permita observar en que porcentaje aumentaron o disminuyeron de un mes a otro sin tener en cuenta el cambio del precio. Para hacer

---

<sup>2</sup> La Nación (2016, 25 de mayo). *El IPC Congreso dio 6,7% en abril*. La Nación (online) Recuperado, el 19 de junio de 2016 de <http://www.lanacion.com.ar/1902179-el-ipc-congreso-dio-67-en-abril>

esto, a las unidades vendidas del mes en curso lo dividiremos por la cantidad del mes anterior, evitando así el efecto inflacionario.

$$\text{Variación mensual de ventas: } \frac{\text{Ventas del mes actual (unidades)} \times 100}{\text{Ventas mes anterior (unidades)}}$$

Finalmente, el cuadro N°2 es una matriz que relaciona los objetivos de la perspectiva financiera con alguno de los indicadores mencionados anteriormente, de esta forma podemos observar cómo se puede medir el progreso de cada objetivo. A esta matriz agregamos los inductores, los que nos señalan que elementos contribuyen para lograr los objetivos, mientras que las iniciativas estratégicas son la forma de obtener los resultados esperados.

Por ejemplo, para aumentar la rentabilidad debemos aumentar las ventas y reducir los costos que tiene la droguería. Para mover estos inductores debemos mejorar la calidad del servicio por medio de procesos internos más eficientes para finalmente tener clientes más satisfechos y que decidan realizar mayores compras a la droguería.

**Cuadro N°2: Matriz de Cuadro de Mando Integral de la perspectiva Financiera**

Objetivo	Indicador	Inductor	Iniciativas Estratégicas
Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad operativa	Aumentar las ventas y reducir costos	Mejorar satisfacción cliente y procesos internos
Aumentar las ventas	Crecimiento en el volumen (unidades) de ventas comparado mes anterior	Mejorar la relación con clientes actuales y lograr nuevos clientes	Estrechas relaciones con los clientes
Disminuir costos	Porcentaje de costos de mercadería dañada	Disminuir mercadería en malas condiciones	Mejorar manejo y almacenamiento de stock

## 2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva plantea el objetivo de cómo se debe atender a los clientes para hacer que la organización tenga éxito. Por esto Alberto Ballvé (2000) escribió *"Para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?"*.

Para comenzar el análisis en esta perspectiva Kaplan y Norton (2002) plantean que se debe identificar a los clientes *"(...) las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionan de ingresos de los objetivos financieros de la empresa."*

La perspectiva del cliente busca determinar y medir cuáles son las propuestas de valor añadido que la organización puede ofrecer para los distintos segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

Kaplan y Norton (2002) resaltan que *"En el pasado, las empresas se centraban en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica, no comprendían las necesidades de los clientes. Luego comprendieron que deberían ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes."*

Este cambio de concepto es muy importante, se debe centrar los esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes, lo que permitirán aumentar las ventas y estas luego producirán efectos en los objetivos financieros planteados anteriormente.

Según Alberto Ballvé (2000) *"esta perspectiva incluye cuatro grandes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto y costo de propiedad."*

### INDICADORES SOBRE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La clientela es un activo intangible muy valioso, la que se debe conservar y ser mejorada para lograr que esto genere mayores beneficios, para poder conocer el valor de ésta debemos saber qué porcentaje de participación tiene del mercado. En el caso de la Droguería debemos calcular que parte del mercado de medicamentos de la provincia de Mendoza ella tiene, para obtener esto debemos dividir las ventas de la organización sobre el total de ventas del sector.

<p><b>Participación en el mercado:</b> <math>\frac{\text{Ventas de la droguería (valores)}}{\text{Ventas del sector en la provincia}} \times 100</math></p>
---

Luego podemos segmentar los tipos de clientes que tiene la organización. Los clientes no son iguales, cada uno tiene preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos del producto o servicio, sean clientes existentes o potenciales. Es por esto que cada segmento debe tener distintos tipos de objetivos para enfocar las actividades de cada uno.

También es necesario identificar a los clientes potenciales de los existentes y los que son rentables de los que no lo son. Por lo general, a los que no son rentables y se encuentran en un segmento no seleccionado por la empresa se los debe intentar eliminar, mientras los que se ubican en el segmento deseado se los debe intentar convertir en rentables.

**Cuadro N°3: Segmento de clientes y su rentabilidad**

<b>Cientes</b>	<b>Rentables</b>	<b>No rentables</b>
<b>Segmento seleccionado</b>	Retener	Transformar
<b>Segmento NO seleccionado</b>	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: Kaplan y Norton (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona. Gestión 2000.

En la droguería “Bastias” identificamos dos tipos de clientes, los públicos y los privados. Los podemos distinguir por medio del proceso de venta, como mencionamos al inicio, las ventas al sector privado son realizadas en forma directa con los clientes, mientras que las públicas son realizadas por medio de licitación pública. Para medir esto, podemos aplicar el mismo indicador anterior sobre participación en el mercado pero en este caso para cada segmento de clientes del total de ventas de la organización.

$$\text{Participación del segmento (\%)} = \frac{\text{Ventas mensuales del segmento (valores)}}{\text{Ventas mensuales totales de la droguería}} \times 100$$

Por ejemplo, en el mes de abril de 2016 las ventas totales fueron de \$ 2.548.264,42, de los que los \$ 1.582.733,26 representan a hospitales públicos, el 62,11% de las ventas. Mientras que el resto es generado por las clientes del sector privado, siendo el principal cliente privado la Nueva Vida S.R.L. En el cuadro N°4 y en el gráfico N°2 podemos observar los principales clientes de cada segmento según las ventas de abril.

**Cuadro N°4: Ventas del mes de abril de 2016 por segmento de cliente**

Tipo Cliente	Razón Social	Total
<b>Público</b>	Hospital Central	516.497,79
	Hospital Humberto Notti	341.546,77
	Hospital Luis Lagomaggiore	175.186,06
	Otros	549.502,64
	<b>Total segmento público</b>	<b>1.582.733,26</b>
<b>Privado</b>	Nueva Vida S.R.L.	185.335,12
	Hospital Español	108.293,30
	Centro Integral Nefrologico	89.465,67
	Otros	582.437,07
	<b>Total segmento privado</b>	<b>965.531,16</b>

**Gráfico N°2: Ventas del mes de abril de 2016 por segmento de cliente**



Luego de haber establecido los segmentos de clientes, debemos analizar si las ventas de cada uno aumentan o disminuyen, podemos aplicar un indicador similar al presentado en la perspectiva financiera, el total de ventas en unidades de cada segmento sobre el total de ventas de ese mismo sector del mes anterior.

$$\text{Variación ventas por segmento: } \frac{\text{Ventas del segmento del mes actual (unidades)} \times 100}{\text{Ventas del segmento del mes anterior (unidades)}}$$



Este análisis también lo podemos realizar con cada cliente, así observamos cómo se modifican las ventas de cada uno y el nivel de fidelización que tienen con la droguería, lo que permite enfocar los esfuerzos para satisfacer a estos clientes y lograr así que ellos realicen compras a la organización.

Es por esto que los dueños de las organizaciones deben analizar de qué manera les pueden otorgar valor a los clientes con los productos o servicios prestados por la empresa. Según Kaplan y Norton (2002) el valor se puede generar a través de tres atributos:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: la sensación tiene el cliente con respecto a comprar a la empresa. Incluye tiempo de respuesta y plazo de entrega del producto o servicio.
- Imagen y reputación: refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa.

Por lo hablado con el Sr. Bastías la droguería no tiene planeado establecer alguna estrategia relaciona con el precio, sino que intenta hacer una diferenciación en cuanto al servicio que presta.

Las condiciones de ventas al sector público son fijadas por el Estado al momento de realizar la licitación pública, por lo que se limita la posibilidad de negociación. Sin embargo, el Estado exige dos condiciones muy importantes, cumplir con las características y condiciones de los productos fijados y los plazos de entrega. En el caso de no satisfacer con estas exigencias la droguería puede perder la condición de proveedor del Estado de Mendoza, no pudiendo realizar más ventas produciendo un impacto muy negativo para las ventas y la rentabilidad de la organización.

En cuanto a las ventas con las instituciones privadas podemos señalar que los elementos que buscan satisfacer al realizar momento de realizar una compra a la droguería son similares a los públicos, que los productos sean entregados en óptimas condiciones (no dañados ni vencidos), exacto y que el plazo de entrega sea el fijado al momento de la contratación. Por lo que podemos observar que los dos tipos de clientes pueden ser satisfechos de forma equivalente.

Cabe mencionar que los productos entregados en malas condiciones generan un doble impacto negativo para la droguería, aumenta los costos y causa una mala impresión en clientes, viéndose afectada la imagen y la reputación de ella. Al analizarlo por el lado de las relaciones de

causa-efecto, esto afecta las ventas y por ende los objetivos financieros planteados en la perspectiva anterior. Para medir esto podemos establecer el siguiente indicador:

$$\text{Reclamos de clientes (\%)} = \frac{\text{Reclamos de clientes mensuales} \times 100}{\text{Pedidos mensuales entregados}}$$

Una vez que establecimos el porcentaje de reclamos que tiene la droguería debemos analizar porque se produce este hecho. En cuanto a los plazos de entrega de pedidos podemos observar que el promedio del tiempo que tiene la droguería es de 30 días sin embargo, este cambia según el tipo de pedido y la cantidad del mismo.

El plazo de entrega se fija al momento de la venta, es por esto que nuestro objetivo se centrará en cumplir el plazo fijado y no en un tiempo estándar para todos los clientes. Al igual que el indicador se fijará en función de que si se cumplió con lo pactado o no. Para observar el grado de cumplimiento de este objetivo podemos utilizar la siguiente fórmula.

$$\text{Pedidos entregados en plazo fijado (\%)} = \frac{\text{Pedidos entregados en plazo correcto} \times 100}{\text{Pedidos mensuales entregados}}$$

Mientras que la calidad de los productos que enviamos lo podemos medir utilizando el indicador de mercadería en malas condiciones planteado en la perspectiva financiera. A continuación, establecemos la matriz para la perspectiva del cliente.

**Cuadro N°5: Matriz de Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de clientes**

Objetivo	Indicador	Inductor	Iniciativas Estratégicas
Fidelización del cliente	Proporción de ventas mensuales (unidades)	Aumentar satisfacción del cliente	Imagen y reputación de la droguería
Cumplir exigencias de clientes	Índice de reclamos	Disminuir el número de reclamos de clientes	Mejorar las condiciones y la exactitud de productos entregados.
	Cumplir plazo de entrega	Mejorar proceso operativo y administrativo	Programar los pedidos y las compras

### **3 . PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

En cuanto a los procesos que realiza la droguería, comenzaremos con el proceso de ventas, éstas se realizan al por mayor y tiene dos ramas distintas: en forma directa con institutos privados, farmacias o a través de licitaciones públicas, las que se presentan por internet.

#### **Proceso de licitaciones públicas**

Sergio Giol, que es el encargado de esta tarea, presta atención a los pedidos publicados; analiza los requisitos, las condiciones y el organismo solicitante del pedido. Estos datos son presentados a Carlos Bastias para que considere si es conveniente participar de la licitación, dependiendo de las cantidades solicitadas, si se puede cumplir con el pedido, con los plazos establecidos y también si se tiene en cuenta los tiempos que requiere el proceso, ya que se debe reunir mucha documentación y realizar mucho trabajo.

Si se decide participar en el llamado, se debe preparar toda la documentación solicitada por el gobierno y la ANMAT. Esto se presenta en un sobre y se deposita en el lugar establecido para la apertura de la licitación.

Una vez que la Droguería sale adjudicada se generan las órdenes de compra de la mercadería requerida para cumplir con el pedido. Por último, se hacen los remitos y las facturas quedando en condiciones de enviar el pedido. Los hospitales tienen distintos plazos de presentación de factura y para efectuar el pago.

#### **Proceso de ventas directas**

Las ventas que se realizan de forma directa a los distintos hospitales o institutos médicos, se les prepara un presupuesto con el precio, las condiciones de facturación y el tiempo estimado de entrega de la mercadería.

Pero recién, cuando el cliente acepta las condiciones planteadas por la Droguería, se inicia el proceso de venta con la correspondiente orden de pedido. Cabe mencionar que no se realizan ventas minoristas a particulares.

En el cuadro N° 6 se puede observar que el mayor cliente es el Hospital Central, que registra ventas por \$1.226.924 y muy cerca de éste se encuentra el Hospital Notti; estos datos corresponden a ventas durante los primeros meses del año 2016.

**Cuadro N°6: Principales Clientes**

Clientes	2016					2016 Total
	enero	Febrero	Marzo	abril	Mayo	
Hospital Central			662.177	516.498	48.249	1.226.924
Hospital Español		166.427	91.845	108.293	236.946	603.511
Hospital Luis Lagomaggiore	12.160		86.393	175.186	53.807	327.546
Hospital Notti	37.262		123.440	341.547	447.169	949.418
<b>Total</b>	<b>49.422</b>	<b>166.427</b>	<b>963.855</b>	<b>1.389.173</b>	<b>786.171</b>	<b>3.355.048</b>

**Proceso de compras**

El proceso de compras es realizado por el encargado de controlar el stock, Matías Grozona, quien analiza lo que se ha adjudicado, las órdenes de pedido y los productos que son más vendidos, para evitar quedarse sin stock.

El pedido a los proveedores se efectúa vía e-mail, ellos informan el tiempo en que la mercadería se encontrará disponible y será enviada a la droguería. El pago por lo general es a 30 ó 60 días, sin embargo en algunos casos debe hacerse de contado por medio de transferencia bancaria. En ocasión de alguna urgencia se habla por teléfono con el proveedor y se intenta coordinar una entrega de los productos en el menor tiempo posible. El proveedor más significativo es American Fiure S.A., el que se registran compras por \$1.660.904, esto se puede observar en el cuadro N°7.

**Cuadro N°7: Principales Proveedores**

Proveedores	2016					2016 Total
	Abril	Enero	Febrero	Marzo	Mayo	
American Fiure S.A.	806.531		19.910		224.999	1.051.440
Fresenius Medical Care Arg S.A.						
Laboratorio K-Dial SRL		24.142	30.939			55.081
Slimag S.A		49.092		185.981	443.398	678.471
<b>TOTAL</b>	<b>806.531</b>	<b>73.234</b>	<b>50.849</b>	<b>185.981</b>	<b>668.397</b>	<b>1.784.992</b>

**Aspectos a tener en cuenta e indicadores**

Alberto Ballvé (2000) describe a esta perspectiva como la que *“(...) examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente.”*

Por su parte, Kaplan y Norton (2002) la comienzan definiendo como la etapa en la *“(...) los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva,*

*después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.”*

Generalmente las empresas se centran en mejorar los rendimientos de las tareas realizadas, para de esta manera reducir los costos y maximizar los resultados. Sin embargo, éstas dejan de lado las necesidades de los clientes lo que puede ser negativo para la empresa, tener un mejor rendimiento a corto plazo pero a mediano o largo plazo sufrir una reducción de las ventas por no cumplir con los clientes, no es conveniente.

Es decir, habitualmente las empresas, se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costo, calidad y la duración de los procesos de negocios existentes.

Por esto el *Cuadro de Mando Integral* intenta establecer que las necesidades de actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes, buscando que los procesos críticos sean realizados con excelencia para lograr satisfacer los objetivos.

Para crear valor para los clientes se debe identificar la cadena de procesos que permitan satisfacer las necesidades de éstos. Como lo mencionamos al inicio del capítulo anterior Kaplan y Norton identifican tres tipos de procesos distintos, el de innovación, los operativos y los de posventa.

Es importante describir las tres principales dimensiones que se plantean dentro de los procesos internos: el **costo**, la **calidad** y el **tiempo** de cada uno de los productos o servicios.

Por lo general en las organizaciones, los procesos relacionados con el **tiempo**, son procesos críticos, se deben analizar las actividades relacionados con el tiempo de pedido, recepción de productos por parte del proveedor, tiempo de producción o entrega de los productos.

La **calidad** puede incluir evaluación de los defectos, como los índices de productos en malas condiciones. Identificar las oportunidades de mejora en los procesos para evitar desviaciones de las condiciones óptimas para los productos o servicios que pueda afectar negativamente a los costos de la organización o la satisfacción del cliente.

Finalmente, la dimensión del **costo** donde se debe tener en cuenta el costo de producción, reparación de maquinaria, de devolución, etc. En ésta se busca medir los costos y el grado de eficiencia de cada tarea, operaciones o sector.

A partir de lo conversado con el Sr. Bastias, la droguería en este momento no está realizando ningún proceso de innovación, sin embargo, considera que una necesidad del cliente es contar con la posibilidad de hacer pedidos por vía web las 24 horas del día.

Aunque este proceso de innovación en el canal de ventas está frenado por el momento, la organización no cuenta con página de internet ni tiene la estructura para contar con un stock suficiente de productos que le permita cumplir con estas ventas.

En cuanto a los procesos operativos, podemos describir y analizar tres procesos operativos bien definidos, el de compras, de almacenamiento y el de ventas. Consideramos que proceso de compra y almacenamiento es donde debemos hacer foco para mejorarlos o bien controlar para cumplir con las necesidades de los clientes, entregar productos en óptimas condiciones y en el tiempo establecido.

Lograr que los procesos sean más eficientes, por ende logra que existan menos reclamos de clientes por no cumplir con las condiciones o plazos fijados, lleva a que se logren los objetivos de la perspectiva anterior y tener así consumidores satisfechos que quieran realizar mayor cantidad de compras.

También remarcamos que la droguería comercializa insumos médicos que son controlados por la ANMAT y la que requiere que en el proceso almacenamiento participe un farmacéutico durante todo momento.

#### INDICADORES SOBRE PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

La farmacéutica, en este caso la Sra. Susana Giorgio, debe asegurar que los productos médicos tenga las condiciones óptimas de almacenamiento y se cumplan con las fechas de vencimiento. El registro de los medicamentos debe ser llevado en forma detallada en planillas que pueden ser fiscalizadas por personal del gobierno.

Este proceso es importante para la droguería ya que no cumplir con estos controles puede generar sanciones por parte de la autoridad pública o bien por entregar productos que con estén en condiciones óptimas afectando la reputación y la imagen de la droguería.

Para medir el porcentaje de productos desechados por vencimientos podemos utilizar un indicador similar al usado en la perspectiva financiera para medir el costo de mercadería en malas

condiciones. Sin embargo, en este caso lo utilizaremos en unidades físicas, lo que permite saber qué cantidad de productos fueron descartados por estar vencidos.

$$\text{Mercadería vencida (\%)}: \frac{\text{Mercadería vencida (unidades)} \times 100}{\text{Mercadería Compra (unidades)}}$$

En cuanto al proceso de almacenamiento observamos que la organización tiene un pequeño programa de computación que le permite manejar el stock. El encargado de almacén, el Sr. Matías Grozona, recibe los pedidos junto a la farmacéutica e ingresa en el sistema de forma manual los productos recibidos, luego cualquier baja que se deba registrar por venta u otra situación (por deterioro, vencida, etc.) también la efectúa en forma manual.

Este sistema de registración de mercaderías tiene algunas limitaciones y pueden entregar datos no muy precisos. Esto se debe principalmente a la carga manual lo que puede causar errores de tipeo o de cualquier otro tipo, lo que genera que la información no sea ciento por ciento confiable, afectando así el proceso de compras.

Una mejora que puede hacer la organización es semi automatizar este sistema. Esto se puede lograr actualizando el programa para que lea los códigos de barras de los productos, esto permite cargar más rápido los ingresos o las salidas de éstos. Aunque esto necesita una inversión para mejorar las tecnologías.

Esta información es necesaria para que el Sr. Salcedo tenga los datos del stock en tiempo real lo que permita comprar con mayor precisión evitando de esta forma, faltantes de mercadería y producir demoras en la entrega de pedidos. Esto es un elemento fundamental por lo que se lo establecerá como objetivo de los procesos operativos.

En un comienzo debemos establecer que productos son los más requeridos por los clientes, para poder contar con un stock mínimo y evitar los plazos de entrega de los proveedores. Esto lo podemos medir calculando el cociente de cada unidad de productos solicitado por los clientes sobre el total de unidades reclamadas, tal como lo mostramos a continuación.

$$\text{Productos más solicitados (\%)}: \frac{\text{productos pedidos por clientes (unidades)} \times 100}{\text{Productos totales solicitados (unidades)}}$$

Una vez determinados los productos más vendidos de la droguería, es importante medir la cantidad de faltantes de éstos en forma mensual, ya que afecta el tiempo de entrega de los pedidos.

El siguiente indicador nos muestra que porcentaje del total del pedido del cliente no se encuentra disponible al momento de armar el pedido.

$$\text{Productos faltantes (\%)}: \frac{\text{productos faltantes por pedido (unidades)} \times 100}{\text{Productos totales solicitados (unidades)}}$$

Con respecto al tiempo, lo debemos diferenciar, el de recepción de productos por parte de proveedores y el de entrega a los clientes.

En cuanto a la recepción de pedidos, observamos que en algunas ocasiones la mercadería no es retirada del transporte, en otras situaciones no se hace el seguimiento del pedido con el proveedor y esto genera demoras posteriores en la entrega de los pedidos. Podemos utilizar el siguiente indicador para hacer un seguimiento del cumplimiento de los productos recibidos en plazo establecido.

$$\text{Pedidos recibidos en plazo fijado (\%)}: \frac{\text{Pedidos recibidos en plazo correcto} \times 100}{\text{Pedidos mensuales recibidos}}$$

Mientras que el proceso de entrega se ve afectado porque en algunas ocasiones se espera a tener varios pedidos para entregar y de esta forma se hace un solo reparto a todos los clientes. Sin tener en consideración que en ciertos pedidos están demorados, por lo que no se cumple con lo establecido al momento de la venta. Por medio del siguiente indicador, similar al planteado en el párrafo anterior, vemos que proporción de pedidos son entregados a los clientes en el plazo determinado.

$$\text{Pedidos entregados en plazo fijado (\%)}: \frac{\text{Pedidos entregados en plazo correcto} \times 100}{\text{Pedidos mensuales entregados}}$$

Por ejemplo, durante el mes de abril del 2016, se realizaron cerca de 200 pedidos entregados a los clientes, de los cuales se cumplieron en tiempo 180 pedidos. Es importante remarcar que se debe intentar cumplir con todos los pedidos y lograr que el indicador de como resultado cien por ciento. A partir de este indicador podemos obtener un gráfico que nos permite a los empleados observar fácilmente estos números.



**Gráfico N°3: Ventas del mes de abril de 2016 por segmento de cliente**



Es necesario también referirse al proceso de posventa, en el caso de nuestro análisis consideramos a éste como el servicio de reposición de productos dañados reclamados por el cliente.

El tiempo de reintegro de los productos es muy valioso, ya que esto afecta muy negativamente la imagen de la droguería. Para esto podemos aplicar un indicador similar al de pedidos entregados en plazo fijado pero ahora usando la cantidad de pedidos devueltos en el plazo establecido para resolver el reclamo.

Es muy importante que el resultado obtenido del indicador anterior sea lo más próximo a cero o bien sea cero, ya que indica que la droguería resuelve los reclamos en tiempo correcto para mejorar la imagen que produzco en primera instancia.

La siguiente matriz, al igual que en las perspectivas anteriores, relacionan los indicadores con los objetivos. En este caso, las estrategias se centran en realizar las actividades en forma más eficiente, de esta forma obtener mejores indicadores y por ende resultados óptimos.

**Cuadro N°8: Matriz de Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de procesos internos**

Objetivo	Indicador	Inductor	Iniciativas Estratégicas
Mejorar manejo de Stock	Falta de mercadería	Productos disponibles para despacho	Mejorar proceso de compras
Eficiencia en los tiempos de respuesta	Pedidos entregados a tiempo	Seguimiento de pedidos a proveedores	Programar los pedidos y las compras
	Entregas a tiempo	Disminuir tiempo de entrega	Mejorar armado de pedidos

#### 4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La última perspectiva que compone el cuadro de mando integral es la de aprendizaje y crecimiento. Como ya lo mencionamos, las organizaciones deben intentar mejorar constantemente para lograr entregar mayor valor a sus clientes y a sus dueños.

Según Kaplan y Norton (2002) *“los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. (...) son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes de las tres perspectivas del cuadro de mando.”*

Estos autores también mencionan que *“la formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.”*

*“(...) tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:*

- 1. Las capacidades de los empleados*
- 2. Las capacidades de los sistemas de información*
- 3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.”*

Como ya hemos definido o desarrollado los directivos o dueños de las organizaciones centran sus esfuerzos en los objetivos e indicadores financieros de corto plazo y no realizan inversiones en la capacitación del personal ni los sistemas, ya que éstos tienen beneficios a largo plazo. No tienen en cuenta que los empleados son uno de los activos intangibles más importantes de las empresas.

La forma de gestionar y manejar los empleados es fundamental para el logro de la visión y objetivos de la organización. Lo que se busca es que los empleados se mantengan capacitados y motivados para centrar sus esfuerzos en realizar actividades de forma eficiente para alcanzar así las metas ya mencionadas.

Sin embargo, no es suficiente con motivar y capacitar al personal, éste también requiere información de las actividades que realizan, y la requiere de forma exacta, en tiempo real, es por esto que es necesario contar con el apoyo tecnológico para llevar a cabo lo planeado.

## INDICADORES SOBRE PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En la droguería trabajan siete personas, las que mencionamos en el primer capítulo, tienen muchos años en ella, una buena relación entre ellos y el dueño, lo que genera que el clima laboral sea muy bueno, no hay conflictos importantes. El promedio de edad se puede calcular por medio del siguiente indicador.

$$\text{Promedio de años de servicio: } \frac{\text{Suma años de servicio de todo el personal}}{\text{Cantidad de empleados}}$$

La antigüedad de los empleados es un elemento muy positivo, es un factor de inclusión y les da un conocimiento significativo de las actividades que realizan en la droguería en forma diaria. Sin embargo, esta rutina y la edad de los empleados puede ser una barrera para la futura implementación de un sistema de medición, como es el cuadro de mando integral.

En la droguería nunca se realizó ninguna encuesta de satisfacción ya que existe un fluido contacto entre los empleados y el dueño, se intentan resolver los pequeños conflictos en forma personal y de esta forma mantienen un buen ambiente laboral. Sin embargo, una encuesta para conocer la opinión de los trabajadores sería muy valiosa, con un simple cuestionario anónimo se puede saber qué cantidad del total de los empleados está satisfecho con su trabajo y quién no.

$$\text{Empleados satisfechos (\%): } \frac{\text{Cantidad de empleados satisfechos} \times 100}{\text{Cantidad de empleados}}$$

Otra forma de medir el compromiso que tienen los empleados con la organización, es por medio de la cantidad de ausentismo. Cuando los trabajadores no están conformes con sus actividades tienden a tener mayores faltas, para medir esto podemos establecer el porcentaje de ausentismo de cada uno de ellos.

$$\text{Ausentismo por empleado (\%): } \frac{\text{Cantidad días mensuales ausentes} \times 100}{\text{Cantidad de días del mes}}$$

Es importante que, en este proceso, se comuniquen los objetivos y los lineamientos de la organización a los empleados para que ellos sepan cómo deben enfocar sus esfuerzos. Esto hace que se sientan más parte de la droguería y controlen que sus acciones produzcan beneficios. Esto es un

primer paso para que luego la empresa pueda establecer un sistema de incentivos basados en los indicadores.

La **motivación** a los empleados es también es un elemento muy importante para la organización, es una palanca poderosa para que ellos sean más productivos y eficientes. Para esto se pueden establecer ciertos incentivos por alcanzar los objetivos o bien llegar a determinados resultados en los indicadores.

Es por esto que los indicadores del *Cuadro de Mando Integral* desarrollados anteriormente son fundamentales para iniciar el proceso de incentivos, es necesario que el empleado conozca lo que se mide y que inductores debe realizar para lograr esto. A partir de los resultados alcanzados por los trabajadores se los puede recompensar ya se de forma económica o bien por medio de reconocimientos.

La **capacitación** es significativa para esta perspectiva, contar con empleados más competentes permite realizar actividades de forma más eficiente y lograr los beneficios ya mencionados. Podemos determinar que empleado realizo la mayor cantidad de curso durante el año y también la droguería debe ofrecer la posibilidad de realizar capacitaciones, ayudando económicamente o bien dando tiempo para que los trabajadores puedan cumplirlos.

Por medio de la matriz del cuadro siguiente podemos ver como los objetivos se relacionan con los indicadores, donde podemos observar que es importante que los empleados se encuentren motivados y capacitados.

**Cuadro N°9: Matriz de Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Objetivo	Indicador	Inductor	Iniciativas Estratégicas
Compromiso con la organización	Índice de satisfacción	Comunicar objetivos y mejorar condiciones de trabajo	Desarrollar encuesta de satisfacción
	Ausentismo por empleado	Empleados motivados	Establecer incentivos para los empleados
Desarrollar empleados eficientes	Cantidad de cursos realizados por empleado	Capacitar empleados	Programar capacitaciones

## 5. MAPA ESTRATÉGICO DE LA DROGUERÍA

Después de haber explicado cada una de las perspectivas anteriores y haber establecido los objetivos para cada una de ellas, para poder concluir con este capítulo, estableceremos la estrategia de la droguería y determinar la forma de comunicarla a los empleados.

La **estrategia** es un proceso continuo que moviliza a la organización para lograr la misión por medio del trabajo de los empleados. La **estrategia de la organización** es “aumentar la rentabilidad de la droguería, cumpliendo las exigencias de los clientes, aumentando así las ventas y reduciendo los costos, trabajando con un equipo de empleados comprometidos con los procesos internos y la satisfacción de los clientes.”

A partir de la estrategia, de los objetivos e indicadores ya establecidos, podemos elaborar un mapa estratégico que nos permita establecer las relaciones de causa y efecto que existen entre las distintas perspectivas, finalizando con la financiera y buscar así alcanzar la misión y visión de la organización.

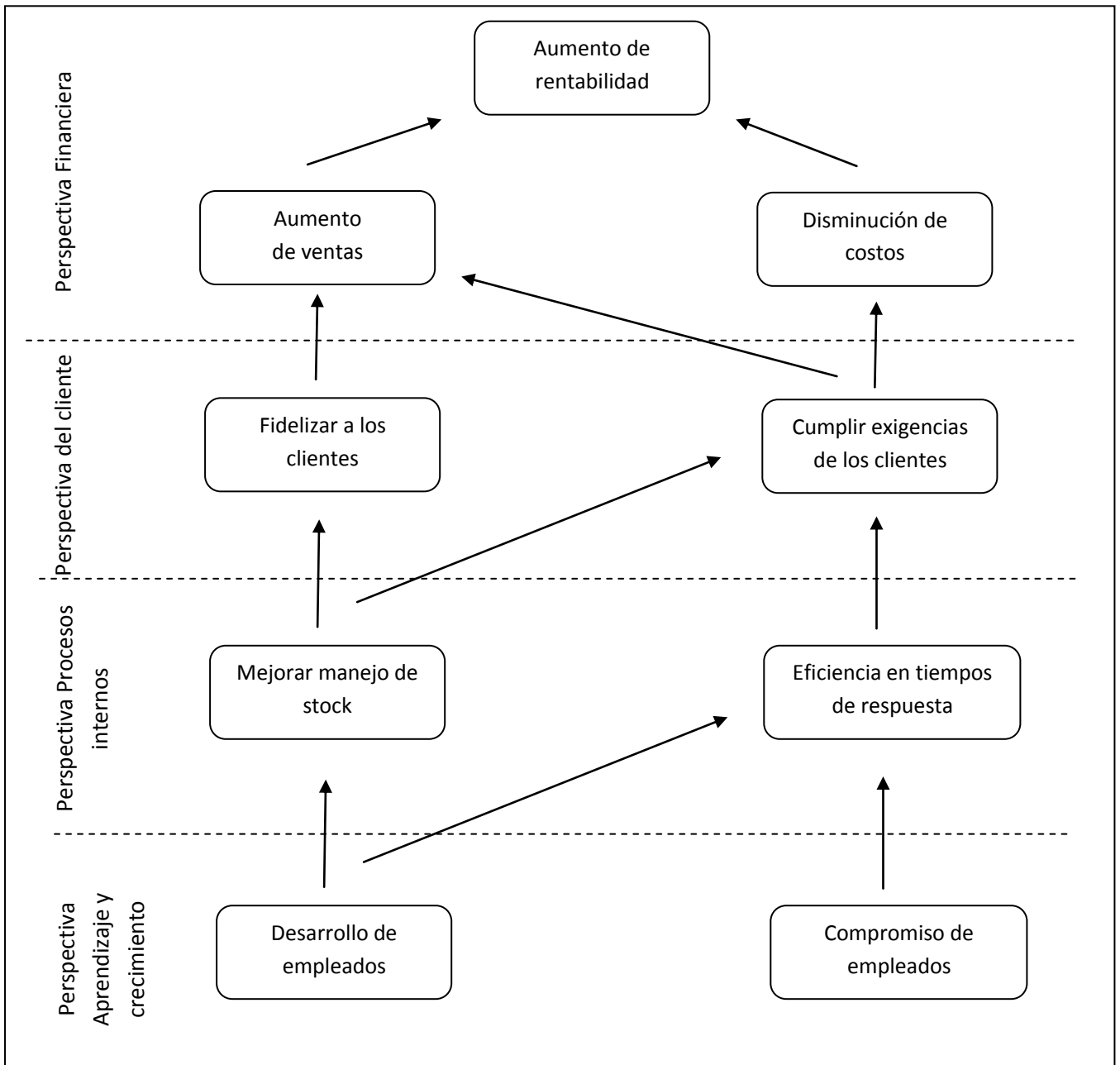
El mapa estratégico también nos permite convertir el círculo virtuoso en objetivos que sean fácilmente comunicados a todos los miembros de la organización. En este caso como lo muestra el diagrama N°5 del primer capítulo, empleados satisfechos logran mejores procesos, los que permite satisfacer mejor a los clientes aumentando así las ventas y por último aumenta la rentabilidad. Este círculo vuelve a comenzar brindando mejores beneficios a los empleados.

Otro beneficio que tiene esta herramienta es que permite comunicar a los empleados, con una simple representación, como sus actividades e indicadores contribuyen a lograr el objetivo final aumentar la rentabilidad de la droguería.

En este caso comenzaremos explicando las relaciones entre las perspectivas de abajo hacia arriba. En cuanto a la de aprendizaje y crecimiento, se debe capacitar y motivar a los empleados para que puedan tomar mejores decisiones, en momento adecuado para hacer que sus actividades tenga un mayor valor para la droguería.

Este compromiso y el conocimiento de las tareas que realizan permite que los empleados sean más eficientes y productivos, mejorando así los procesos internos. Tener un mayor control del inventario de mercaderías, para evitar tener faltantes o en malas condiciones, genera también que las actividades relacionadas al tiempo de recepción o entrega de productos para así cumplir con los pedidos de los clientes correctamente.

Diagrama N°6: Mapa estratégico



Lograr que las actividades se realicen mejor, es causa para que los clientes reciban su pedido en el plazo fijado y entregando los productos en buenas condiciones se cumple así con sus exigencias. Esto también genera que los consumidores se fidelicen con la droguería realizando así más compras. Y en el caso de las licitaciones públicas, como mencionamos anteriormente, es importante que se alcancen estas condiciones para seguir siendo proveedor del Estado.

Esto también lleva a reducir el número de reclamos, lo que generaría una imagen negativa para la droguería perdiendo así, la posibilidad de realizar ventas futuras.

Por último, ya en la perspectiva financiera, lograr que los clientes estén más satisfechos y seguir siendo un proveedor del estado, le da la posibilidad a la droguería de aumentar sus ventas, y al haber reducido el número de reclamos necesita reponer menos mercadería por lo que reduce los costos de las mismas. Estos dos objetivos permiten lograr que la droguería aumente la rentabilidad y generar mayores beneficios para los dueños.

## V. CONCLUSIÓN

Con el presente trabajo podemos observar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gran utilidad para las organizaciones y a partir de su aplicación, se pueden obtener beneficios: internos para todos los que trabajan en la empresa sobre todo los propietarios y también externos para los clientes y proveedores que notarán la mejor gestión de la Droguería.

En primer lugar, esta herramienta obliga a la organización a definir la misión, visión, objetivos y estrategias para enfocar sus esfuerzos a largo plazo, logrando así conocer como agrega valor a sus dueños, sus clientes y también a sus empleados. Todos estos elementos tienen una gran importancia y son tratados en forma conjunta para lograr mejores beneficios para todos.

El *Cuadro de Mando integral* permite medir los factores claves que tiene la organización, establece indicadores, lo que se mide se puede controlar y así gestionar para lograr que se encaminen a los objetivos. Estos indicadores facilitan conocer la situación en la que se encuentra la organización y permite tomar mejores decisiones, decisiones fundadas en resultados que muestran las posibles desviaciones. También, se obtiene un feedback constante de como intervienen en los resultados.

Otro beneficio que otorga el *cuadro de mando integral* es dar una visión global de adonde se intenta llegar, establece las relaciones entre las distintas perspectivas por lo que todos los miembros de la organización saben cómo enfocar sus esfuerzos en sus propios procesos y no solamente mirar el contexto externo, ya que estos los pueden controlar y lograr así los objetivos finales.

Para concluir podemos afirmar que el *Cuadro de Mando Integral* es una herramienta que permite crear valor, no sólo para la organización, sino que para todos los miembros y lograr así un crecimiento sustentable de todos ellos.



## VI. BIBLIOGRAFIA

BALLVÉ, Alberto, (2000). *Tablero de control*. Buenos Aires, Ediciones Machi.

GARCÍA OJEDA, Juan Carlos, (1999) *Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias*. En Revista Facultad Ciencias Economicas – UNCuyo, edic. jul/dic 1999.

JARDEL, Eduardo, (2004) *Tablero de control – Cuadro de Mando Integral*. (Trabajo presentado en las Jornadas de Ciencias Económicas – 2004)

KAPLAN, Robert S. y Norton David, (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Gestión 2000.

KAPLAN, Robert S. y Norton David, (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, Gestión 2000.

PROVINCIA DE MENDOZA, (1959), Ley 2.577, Reglamentación para droguerías y laboratorios farmacéuticos.

### PÁGINAS WEB CONSULTADAS

[http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/definicion\\_ProductosMedicos.asp](http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/definicion_ProductosMedicos.asp) [abril 2016]




[http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/Curso\\_DT\\_Habilitacion.pdf](http://www.anmat.gov.ar/ProductosMedicos/Curso_DT_Habilitacion.pdf) [abril 2016]

<http://www.lanacion.com.ar/1902179-el-ipc-congreso-dio-67-en-abril> [mayo 2016]

<http://www.cuadrodemando.unizar.es/> [marzo 2016]

### Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
Mari, Juan Franco	26241	
Cordssi, José Ignacio	25.685	
Tomba, Juan Pablo	24354	
BASTIAS EMILIANO	25623	