

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Trabajo Final de Grado  
para la obtención del título de  
Licenciatura en Dirección de Empresas**



**Estudiante:**

*Gastón Klanian Abrazian*

**Taller de Gestión Estratégica de las Organizaciones**

**Tutores:**

*Mag. Marcelo Riccone (MBA)*

*Mag. Santiago Conde*

*Montevideo, Uruguay el 28 de noviembre de 2020*

## 1. Agradecimientos

A mi familia: Candelaria, Mariana, Aram y Alejo, los cuales me han apoyado incansablemente a lo largo de los últimos meses. Al igual que a permitirme desarrollar este trabajo tan profundo sobre la empresa que con esfuerzo crearon hace 15 años.

Al Mag. Santiago Conde que en su rol de tutor de este trabajo final de grado ha sabido apoyarme y también motivarme a dar todo para cumplir los objetivos planteados.

A los docentes de la Universidad Católica del Uruguay que me han ayudado a formarme cómo profesional y en muchos casos me han ayudado en mi vida laboral.

## 2. Contenido

1. Agradecimientos	1
2. Contenido	2
3. Resumen ejecutivo	3
4. Objetivo general y específicos del trabajo	4
5. Marco teórico.	6
6. Diseño metodológico	18
7. Presentación de la organización	20
8. Diagnóstico	31
8.1. Diagnóstico externo	31
8.1.1. Macroentorno	31
8.1.2. Microentorno	34
8.2. Diagnóstico interno	37
9. Propósito e intención estratégica de la organización	45
10. Propuesta de Valor	49
11. Mapa de procesos	51
12. Mapa estratégico	53
13. Cuadro de Mando Integral	55
14. Control de gestión	59
15. Presupuesto	65
16. Conclusión y aprendizajes	73
17. Bibliografía.	74
18. Anexos.	75

### 3. Resumen ejecutivo

El trabajo desarrollado a continuación está basado en la empresa Revisol Sociedad Anónima, conocida como ARDO. A lo largo del análisis, se desarrollan distintas perspectivas estratégicas sobre la empresa y se establece el camino a seguir para el 2021.

En un principio fueron creados los objetivos principales del trabajo, que como vemos, están alineados a los intereses de la empresa y a mis intereses personales de finalización de la Licenciatura en Dirección de Empresas.

Luego se realizaron estudios y análisis para determinar un diagnóstico sobre la situación actual, al igual que los aspectos pasados que lograron llegar a lo que vemos hoy en día. Se utilizaron conceptos acuñados por varios autores, los cuales fueron expresados en el marco teórico.

Del mismo modo, realizamos un relevamiento profundo junto a los directivos donde determinamos aspectos estratégicos como: la misión, la visión y la propuesta de valor. Lo mencionado, permitió generar distintos mapas que sirven para establecer y concretar la intención estratégica de ARDO. Específicamente, se realizaron las siguientes tablas: un mapa de procesos, un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral.

La creación de los mapas mencionados permitió establecer el plan de acción que la empresa debe llevar a cabo para lograr los objetivos planteados a través de los indicadores. Por esa razón es que posteriormente fue creado un control de gestión específico, acompañado de un presupuesto para el 2021, abarcando todas las áreas y unidades de negocio.

Analizamos los distintos objetivos de la empresa, y establecimos un plan de acción que corresponde a la realidad. Obtuvimos previsiones de ventas y gastos para el 2021, al igual que las inversiones necesarias. De esa manera pudimos establecer los distintos estados financieros para el siguiente año.

A modo de conclusión, cumplimos con los objetivos establecidos inicialmente, logramos darle al trabajo una visión integral sobre los aspectos estratégicos de ARDO, además de cumplir con la desafiante tarea de crear un documento de final de grado competente. Es un documento que sirve para entender en profundidad a la empresa, al igual que un manual para los directivos de cómo crear un control estratégico más profundo.

Recomendamos que este análisis sea estudiado en profundidad por los directivos, y que se tomen en consideración todos los aspectos de mejora propuestos. Los parámetros establecidos fueron creados para que su aplicación en la realidad de la empresa sea inmediata. Además prevé los distintos aspectos que los directivos van a necesitar para llevar a cabo la actualización de los planes y mapas establecidos en el futuro.

En cuestión, mi objetivo personal respecto a este trabajo es ayudar a la empresa brindando una visión más estratégica sobre su negocio.

## 4. Objetivo general y específicos del trabajo

Los objetivos que han sido planteados para la realización de este trabajo hacen referencia a mi relación con la empresa seleccionada y al enfoque que le he dirigido a la carrera a lo largo de los años que llevo cursándola. Por un lado, la empresa en cuestión es la empresa familiar, de la cual formo parte indirectamente desde su fundación en 2005 por mis padres, Mariana y Aram.

Quiero ofrecerle a la empresa un profundo análisis sobre su situación actual, donde puedan ver los aspectos positivos y negativos que podrían afectar la operativa de la misma, al igual que su viabilidad en los próximos años. Del mismo modo, poder ofrecer un nuevo grado de análisis y de establecimiento de procesos que permitan formalizar los aspectos estratégicos de la organización, que hoy en día no existen y que a medida que la empresa crece, se vuelven más necesarios.

Los objetivos generales y específicos de este trabajo son los siguientes:

- **Brindar un análisis de la situación de la empresa a nivel externo y a nivel interno, permitiendo ver con otros ojos su operativa.**
  - Observar de manera crítica y objetiva los resultados de la estrategia aplicada en los últimos años, pudiendo estimar un estado de situación profundo que sirva para conceptualizar el camino recorrido por la empresa.
  - Determinar el rumbo de la empresa en base a las decisiones que fueron tomadas recientemente, al igual que su viabilidad en referencia a los cambios que el mercado experimenta.
  - Analizar las cualidades de los integrantes de la organización, los recursos con los que se cuentan, marcando la ventaja competitiva que presentan.
  - Enriquecer a los directivos de ARDO con la capacidad analítica adquirida a lo largo de la carrera sobre distintos aspectos del negocio, al igual que ayudarlos a entender el beneficio de tal análisis.
  
- **Confeccionar las distintas herramientas de gestión estratégica para los directivos de la empresa, además de enseñarles los beneficios que acarrear.**
  - Identificar y crear junto a la dirección el propósito a nivel organizacional que los une, al igual que establecer su intención estratégica.
  - Ayudar a determinar objetivos estratégicos para los próximos años que sigan la metodología SMART.
  - Mostrar a los directivos de ARDO los beneficios de descomponer y estipular todos los aspectos mencionados anteriormente y plasmarlos por escrito.
  
- **A nivel personal, concentrar los aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera en un trabajo final excelente, que reúna lo que un profesional capacitado puede ofrecer.**
  - Consolidar los aprendizajes relacionados a la gestión estratégica de las organizaciones adquiridos en la carrera.

- Desarrollar un trabajo final que supere cualquier otro trabajo realizado a lo largo de la carrera, no solo a nivel de los conocimientos y conceptos planteados, sino mejorando el nivel de redacción utilizado.
- Crear un documento que no solo afiance mis conocimientos teóricos, sino que materialice los conocimientos prácticos adquiridos en mi vida cómo profesional.
- Crear un documento que me sirva para entender donde estuve parado en el momento de su creación, y dentro de un periodo de tiempo determinado poder leerlo y tomar perspectiva respecto a lo aprendido desde aquel entonces.

Creemos que los objetivos buscados se expresan de forma clara, directa y concisa. El interés de determinar con tal especificidad los objetivos es ofrecer un trabajo de calidad y que pueda ser de uso para la empresa.

A continuación profundizaremos en los aspectos teóricos que van a servir para conceptualizar el trabajo. De manera integral, en el marco teórico veremos la base bibliográfica a utilizar.

## 5. Marco teórico.

Según los conocimientos adquiridos durante la carrera, en las diversas materias, aplicaremos los conceptos estudiados por distintos autores, al igual que varios otros contemplados dentro de mi experiencia personal. Es necesario conocer las herramientas mencionadas a continuación para asegurarse de comprender integralmente lo que se busca demostrar en el análisis.

### 5.1. Estrategia, misión, visión y propuesta de valor

Es relevante mencionar a los autores destacados por crear y profundizar conceptos aplicados al desarrollo de las estrategias dentro de las empresas. Estudiaremos en un primer lugar a Michael E. Porter, quien define el concepto de “estrategia” cómo la selección del conjunto de actividades realizadas por una empresa de forma destacada que permiten una determinada diferencia, generando de esa forma una ventaja competitiva, más allá de lo tradicionalmente establecido.

En sus palabras: *“De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor”* Michel E. Porter, extracto utilizado en el libro “Administración Estratégica: Teoría y Casos”, (Thompson, et al., 2012).

Del mismo modo, nos basaremos en lo expresado por Robert Kaplan y David Norton en referencia a la misión y visión de una organización. Los autores definen ambos términos de la siguiente manera:

- **Misión:** “Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de existencia de la organización, el propósito básico el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor a los clientes.”
- **Visión:** “Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así cómo expresar qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.”

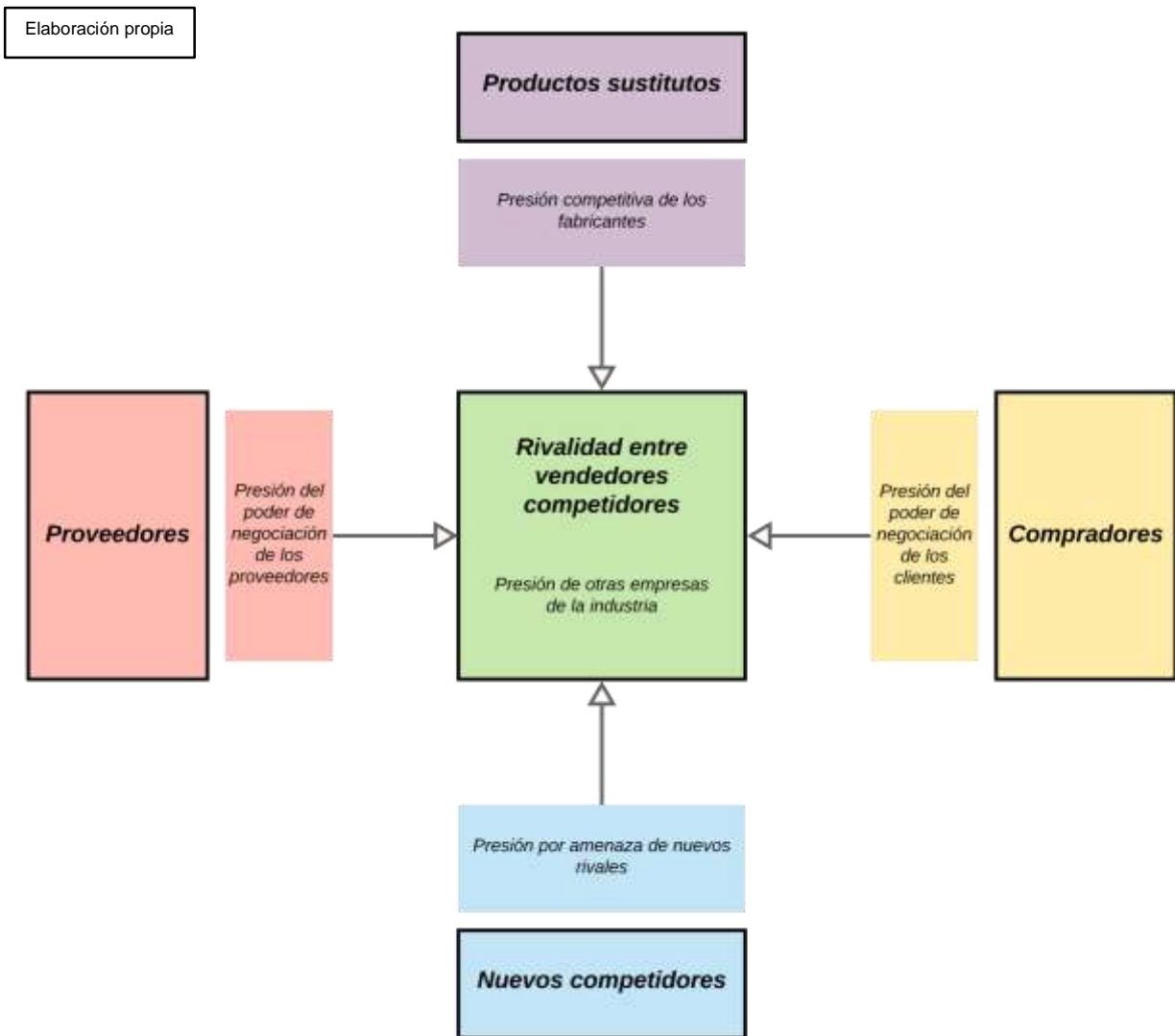
Los mismos autores también definen la propuesta de valor cómo: “[...] *aquello que describe de qué manera la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos*” y también sostiene que la propuesta de valor: “[...] *debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia*”.

Nos basaremos en estos 4 conceptos para dar el puntapié inicial al análisis sobre ARDO. A continuación veremos otros aspectos que nos servirán para describir y diagnosticar la situación que vive la empresa actualmente.

### 5.2. Las 5 fuerzas competitivas

Michael E. Porter, en 1979, desarrolló un modelo llamado “Las Cinco Fuerzas Competitivas”, el cual define cinco perspectivas que tienen incidencia a nivel competitivo dentro de una determinada industria, esta herramienta nos permitirá conceptualizar el entorno en el que se encuentra ARDO.

Según Porter, cinco fuerzas coexisten y generan presión sobre una organización, tienen un impacto directo en la rentabilidad, además de demostrar de forma clara el nivel competitivo de la empresa en su entorno. Analiza los aspectos a través de: la competencia de empresas rivales; la amenaza de nuevos participantes o competidores; la amenaza de productos sustitutos; el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. El cuadro siguiente representa de manera grafica la interrelación entre las 5 fuerzas.



### 5.3. Análisis PESTEL

Es conveniente señalar el análisis PESTEL como herramienta a utilizar en este trabajo, el mismo, permite una perspectiva general sobre el macroentorno en el que opera la organización. En este análisis se ubican en las siguientes áreas: Política, Económica, Social, Tecnológica, Medioambiental y Legal.

Permite obtener una visión desde el ámbito local, regional e incluso mundial de distintos aspectos que afectan e influyen a la empresa. Robert Kaplan y David Norton profundizan esta herramienta



en su libro “The Execution Premium” lanzado originalmente en 2008, el cual nos permite complementar ciertos aspectos sobre la misma.

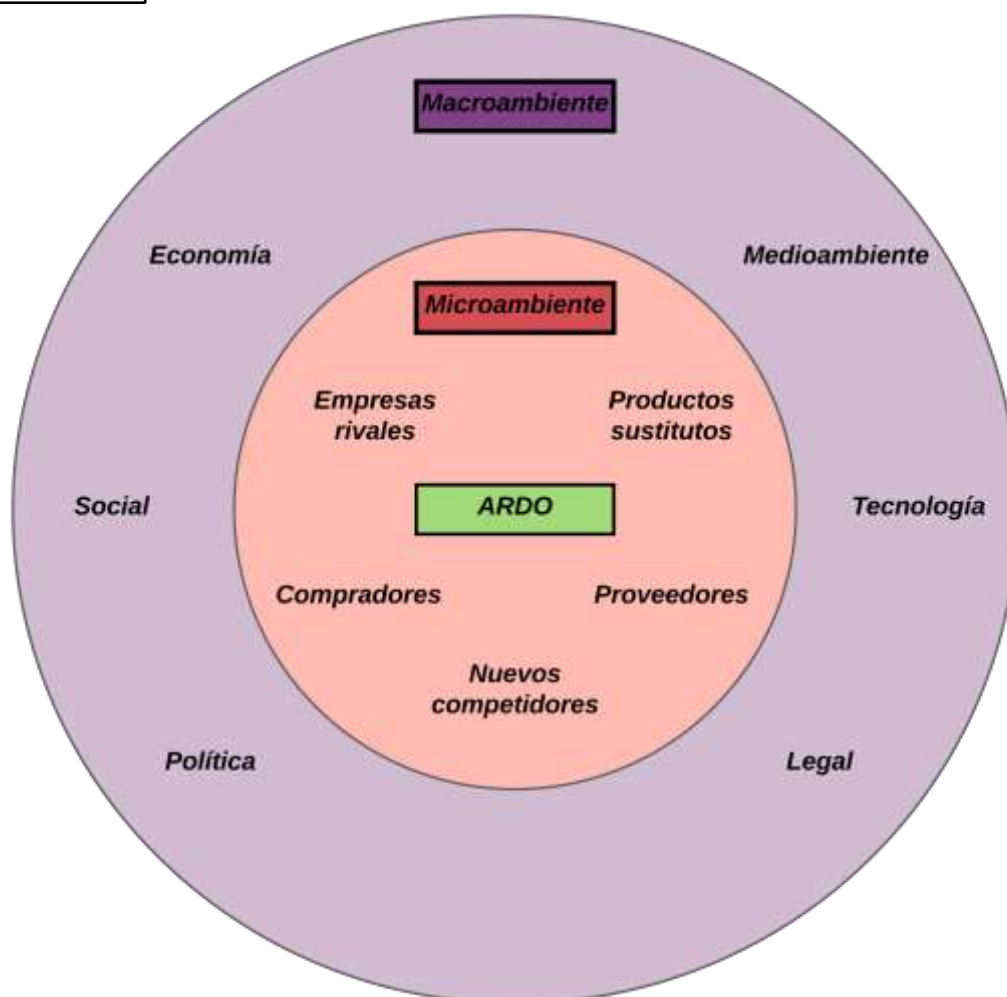
De manera específica, se realiza una investigación sobre la situación del entorno para cada una de las áreas mencionadas, al igual que el impacto que tienen en la empresa, ya sea bajo, medio o alto.

Las áreas en cuestión se resumen de la siguiente manera:

- Política: los aspectos relevantes son en el orden de las legislaciones impuestas, la estabilidad política, la corrupción, las leyes laborales, los impuestos e incluso las restricciones de comercio. Los aspectos más importantes para destacar son los relativos al gobierno y a la estabilidad del mismo, a su vez, lo referente a la toma de decisiones.
- Economía: los aspectos a tener en cuenta en esta perspectiva son: situación económica del país o la región, crecimiento, poder adquisitivo de los consumidores e inflación y devaluación de la moneda.
- Social: en esta perspectiva los aspectos más relevantes hacen referencia a la realidad sociocultural del país, algunos de ellos son por ejemplo la movilidad social, el crecimiento y la distribución de la población, el nivel cultural y educativo.
- Tecnología: los puntos de vista relevantes son: la automatización de procesos, la investigación y el desarrollo a nivel gubernamental o incluso mundial, la velocidad de desarrollo de nuevas tecnologías y su aplicación en el mercado.
- Medioambiental: en esta área los aspectos relevantes son: el manejo de residuos, el envase de productos, los químicos utilizados en el proceso industrial, también inciden las políticas medioambientales, la contaminación de CO<sub>2</sub> y la presión de grupos de interés social.
- Legal: la perspectiva legal toma en cuenta el uso de patentes, registros de marcas, propiedad industrial, distintos tipos de legislaciones sociales, sanitarias y económicas y también la relación con otros países (zonas de libre circulación, tratados de libre comercio, acuerdos comerciales específicos...).

El grafico siguiente nos permite ver la organización del entorno de manera esquemática, para entender la diferencia del macroentorno y del microentorno

Elaboración propia

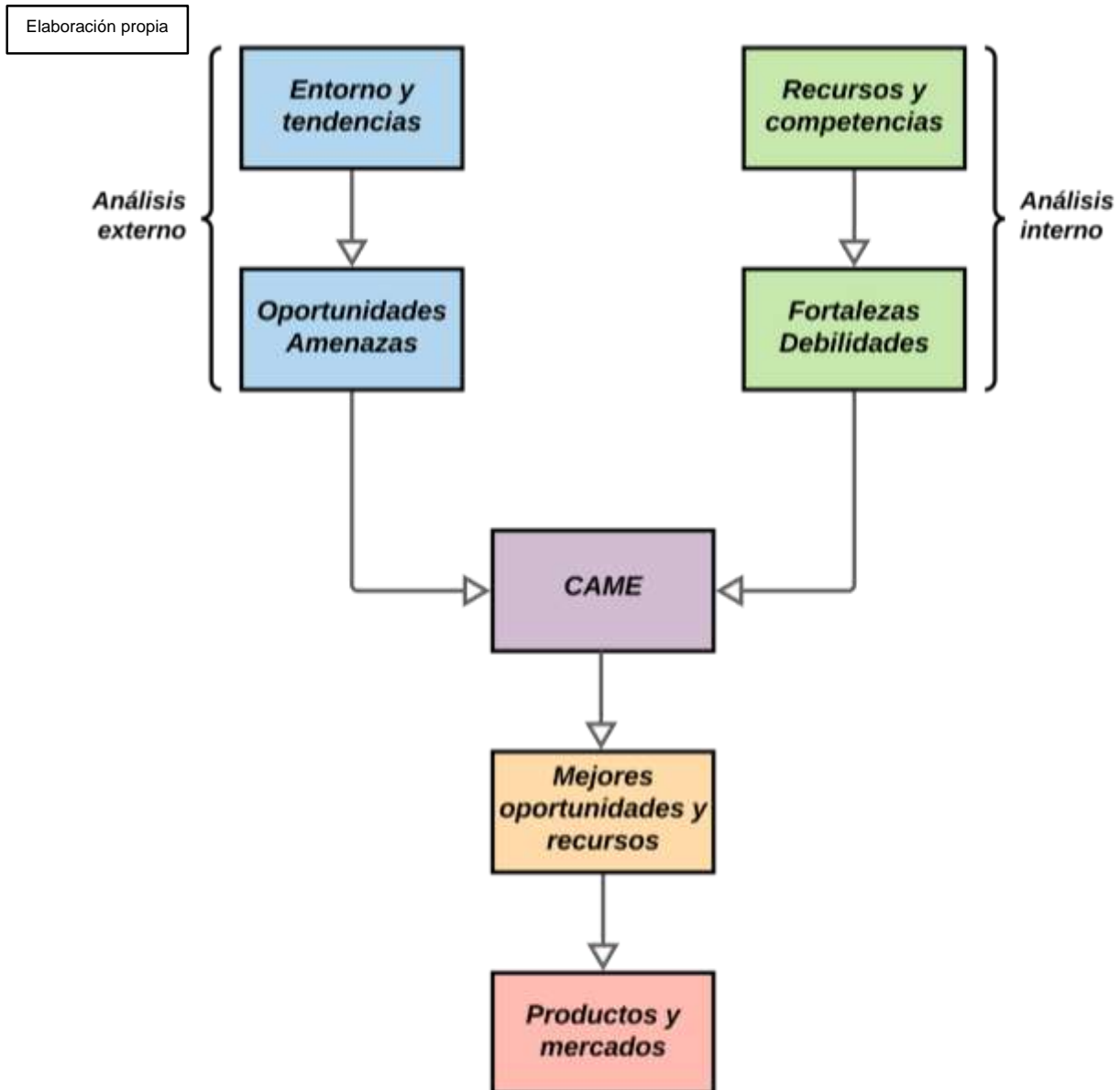


#### 5.4. Análisis FODA y Matriz CAME

En los libros "Administración" (Robbins & Coulter, 2010) y "Strategic Management" (Wright, Kroll, & Parnell, 1997), los autores nos ayudan a conceptualizar la matriz FODA (SWOT por sus siglas en inglés) la cual nos permitirá determinar el diagnóstico sobre la situación actual de la empresa respecto a su competitividad al igual que la capacidad de establecer una dirección estratégica. Del mismo modo, los autores presentan la matriz CAME, que cruza la información del FODA, permitiendo generar estrategias específicas.

Este análisis toma los conceptos empleados por Porter en "Las Cinco Fuerzas Competitivas" y por Kaplan y Norton en el análisis PESTEL, que junto a un estudio sobre los recursos y capacidades de la organización permite exponer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Esta matriz ofrece una visión completa sobre la situación a la que se enfrenta la empresa. Una vez analizado el entorno y las tendencias, se pueden identificar las distintas oportunidades o amenazas que podrían afectar a la organización. Del mismo modo, luego de realizar el análisis introspectivo sobre los recursos y capacidades, es que se encuentran las fortalezas y debilidades propias de la organización.



Una vez realizada la investigación mencionada en el párrafo anterior es que se deben considerar las distintas combinaciones entre cada una de estas cuatro perspectivas, creando así la matriz CAME, la cual permite crear distintas estrategias aprovechando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, para luego determinar las mejores oportunidades y así establecer la estrategia correspondiente.

Las estrategias generadas gracias a la matriz CAME son las siguientes y se obtienen a través del siguiente cruzamiento:

- Corregir: Debilidades x Amenazas
- Afrontar: Fortalezas x Amenazas
- Modificar: Debilidades x Oportunidades
- Emprender: Fortalezas x Oportunidades

De este cruzamiento es que aparecen los distintos objetivos que la empresa se plantea y las distintas estrategias para cumplirlos. Se tienen en cuenta tres tipos de estrategias dependiendo de la posición de la organización en referencia a las fortalezas y debilidades, respecto a la situación del entorno, en referencia a las oportunidades y amenazas. Los tres tipos de estrategia son:

- Crecimiento: a través de diversos medios, la empresa busca crecer, se establecen distintos tipos de crecimiento, ya sea ofrecer mayor variedad de productos, atender nuevos mercados, ampliar la estructura de manera horizontal o vertical o incluso asociarse o fusionarse con otras empresas.
- Estabilidad: en este caso la empresa se mantiene en sus actividades, sin interferir en las operaciones.
- Defensa: en situaciones problemáticas, la empresa busca generar nuevas alternativas para revertir la situación. Las estrategias de defensa se dividen en dos partes: reducción o recuperación.

## 5.5. Mapa de procesos, mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral

En 1992 se publicó en la Harvard Business Review, la presentación del Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton. Se trata de un sistema de gerencia que profundiza en las distintas perspectivas de una empresa, para asegurarse que se implementen de forma correcta las estrategias planteadas y así cumplir con los objetivos planteados.

Para confeccionar el CMI, las empresas deben realizar previamente un mapa de procesos y un mapa estratégico, a los cuales se le suma la misión, la visión y propuesta de valor.

El mapa de procesos se establece cómo un cuadro que divide los procesos de la organización en tres partes: procesos de apoyo, procesos clave y procesos de realización.

- Procesos de apoyo: se trata de los procesos que ayudan a que la organización opere correctamente, existen para permitir un correcto desempeño de la propuesta de valor.
- Procesos clave: se trata de los procesos que aportan la mayor parte del valor proporcionado al cliente. Si estos procesos no se realizarán, la empresa no podría funcionar.
- Procesos de realización: se trata de los procesos operativos de la organización, los cuales, al ser influenciados por los procesos de apoyo y los procesos clave, forman la estructura operativa.

Por otro lado, el mapa estratégico permite traducir la estrategia de la organización, al igual que desagregar la misión y la visión para alcanzarlas. El ME se divide en cuatro perspectivas que

responden y actúan sobre distintos niveles de la organización. Esta división permite establecer relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados en cada una de las perspectivas. De esta manera, se busca establecer un camino más claro para lograr los objetivos a largo plazo.

Las cuatro perspectivas son las siguientes:

- Perspectiva financiera: el enfoque principal es generar valor a largo plazo para los accionistas, para lograr este objetivo, se establecen otros dentro de dos tipos de estrategia: productividad y crecimiento. Los objetivos situados en esta perspectiva son los que definen la forma en la que los recursos y capacidades (intangibles) se transforman en resultados (tangibles).
- Perspectiva del cliente: en este caso, el enfoque se centra en el cliente y en el valor proporcionado. Se establecen objetivos para brindar más valor.
- Perspectiva de los procesos internos: esta perspectiva se centra en los procesos que la empresa debe ser excelente y que entreguen la propuesta de valor al cliente. Esta perspectiva está subdividida en cuatro partes según el tipo de proceso, estos son: operativos, gestión del cliente, innovación y reguladores y sociales.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva toma en cuenta las necesidades del equipo y establece objetivos que permitan que estas personas puedan generar valor. Se divide en tres partes: capital humano, capital de la información y capital organización.

Las cuatro perspectivas mencionadas buscan dividir los grandes objetivos financieros hasta tener pequeños objetivos relacionados a los recursos de la organización, de esa manera facilitar el cumplimiento de la misión y la visión y así poder generar valor a largo plazo para los accionistas.

Según establecieron Kaplan y Norton, para que una organización pueda cumplir los objetivos del ME, se necesita establecer un Cuadro de Mando Integral. El objetivo del CMI es establecer una medición y un responsable a cada uno de los objetivos, permitiendo su trazabilidad.

Para desarrollar correctamente el CMI se necesita:

- Establecer un indicador que mida el desempeño de la empresa frente al objetivo en sí.
- Identificar un valor base y estimar un valor meta del indicador, al igual que parámetros intermedios para definir si las tareas llevadas a cabo permitirán cumplir con el objetivo.
- Estipular una serie de acciones a tomar para poner en marcha la ejecución del objetivo.

También es necesario crear una ficha del indicador para cada uno, donde se asigna un protocolo de medición, al igual que responsables dedicados a actualizar y controlar los resultados. Es requerido crear un plan de acción que estipule las actividades y el tiempo que se necesitan realizar para cumplir las metas.

## 5.6. Control de gestión

Según Joan Amat, el control de gestión es el proceso a través del cual los directivos de una organización pueden influir en los demás miembros para establecer las estrategias desarrolladas y así lograr los objetivos planteados. Según el autor, se desea alinear el comportamiento individual y las metas personales con los objetivos organizacionales. De esta manera, la dirección tiene la tarea

de implementar este sistema, al igual que asignar a los responsables dentro de cada área para asegurar el cumplimiento.

En su libro “Control de Gestión: una perspectiva de dirección” (Amat, 2007), destaca dos perspectivas de control: una limitada y otra ampliada. Cada una de ellas representa distintos perfiles de: control, medición y evaluación. Del mismo modo, estos modelos de control resultan de la interrelación entre el entorno, la cultura, la estrategia y la estructura de la empresa.

Estos modelos de control se dividen en los siguientes componentes, los cuales están interrelacionados:

- Control financiero
- Estrategia
- Estructura
- Aspectos psicosociales
- Cultura
- Entorno

Tienen como objetivo validar la estrategia de la empresa, diagnosticar problemas potenciales y evaluar su implementación.

Una vez definidos estos modelos de control, se puede estimar el sistema de control que existe. Se pueden aplicar a toda la organización, o incluso a distintas áreas dentro de la misma. Estos se clasifican de la siguiente manera:

- Familiar
- Burocrático
- Por resultados
- Ad-hoc

El establecimiento de estos sistemas de control define distintos parámetros, por ejemplo si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, la dimensión de las operaciones, la formalización de los procesos, o incluso el tipo de cultura.

Para llevar a cabo un correcto control de gestión, Amat establece que hay que crear centros de responsabilidad. Se trata de unidades asignadas a un responsable, el cual tiene delegadas ciertas actividades y el control de dicha unidad. Estos centros de responsabilidad controlan partes clave de las organizaciones, como por ejemplo: la inversión, los beneficios, los costos, los ingresos. También se pueden establecer centros de responsabilidad acorde a cada una de las unidades de negocio.

A medida que la organización toma una dimensión mayor, es necesario establecer un control de gestión más riguroso y descentralizado. Lo que permite estandarizar la toma de decisiones y asegurar el foco en la coordinación de estos centros de responsabilidad.

El autor también establece el concepto de los precios de transferencia, a través de este término, hace referencia al valor de los bienes que se transfieren internamente en la organización. Establecer estos precios de transferencia permite generar un control más acertado respecto al valor aportado en cada área.

Otros conceptos que establece para llevar un riguroso control de gestión son: los factores clave del éxito, indicadores de control, la contabilidad analítica y el sistema de información gerencial (SIG). Cada una de estas herramientas profundiza aún más en la medición y organización de los centros de responsabilidad y de la organización en sí el cual se resume finalmente en el SIG.

## 5.7. Presupuesto

Respecto al presupuesto, Joan Amat establece que se trata de una de las herramientas esenciales para que el control de gestión pueda efectivamente ayudar a dirigir la organización. El principal objetivo de crear un presupuesto es poder anticipar el camino del negocio, al igual que entender las desviaciones generadas y así profundizar en la situación actual del negocio.

Según Amat, es necesario establecer un presupuesto para cada centro de responsabilidad. En primer lugar se debe establecer un horizonte temporal, se desea evaluar si el plan establecido es mayor o menor a un año. Con esta base se establece uno o varios presupuestos anuales, alineado al plan.

En segundo lugar se deben establecer los enfoques correspondientes. Se pueden establecer objetivos globales a la organización y también por unidad de negocio, para luego poder proyectar los resultados. En contraparte, se pueden proyectar resultados parciales, por unidad de negocio y luego unirlos para formar el objetivo general. El principal interés es de mitigar el riesgo de establecer metas inalcanzables, o muy pobres.

En tercer lugar se deben prever las variables. Estas, se dividen en dos: endógenas y exógenas. Las primeras son controlables, ya que se gestan internamente. Las segundas, se deben estimar e intentar minimizar el riesgo que puedan generar, o maximizar su beneficio.

En cuarto lugar es necesario prever las ventas, teniendo en cuenta las variables de precio y cantidad. El autor establece métodos cuantitativos y cualitativos para poder predecir esta variación. Del mismo modo, es necesario prever la variación de los gastos, utilizando métodos de similares características.

Luego de definidos todos estos conceptos y valores, es necesario realizar efectivamente el proceso. Aquí es donde comienzan a definirse las primeras acciones. Debemos decantar ciertas dudas, propias de la organización, para poder iniciar con el proceso. Surgen preguntas cómo: ¿Quién inicia el proceso? ¿Qué papel juega la gerencia? ¿Qué papel juegan los directores de cada área? ¿Qué líneas generales se deben tener en cuenta?

Una vez definidas esas dudas, se debe iniciar a presupuestar en cada área. Aquí surgen preguntas cómo: ¿Quién elabora el presupuesto? ¿Qué compromiso tiene la gerencia con los objetivos propuestos? ¿Cuál es el grado de participación de cada integrante? A continuación, es necesario negociar con las distintas áreas estos conceptos, así generar armonía entre las distintas partes. Se requiere consolidar este presupuesto entre la gerencia y las distintas áreas, al igual que las áreas entre sí. Una vez consolidado el presupuesto, se debe aprobar y revisar



Existen distintos tipos de presupuestos que se pueden realizar:

- Integral
- Flexible
- Suplementario
- Base cero
- Por programa
- De explotación

Los distintos presupuestos deben ser elegidos en base a las características de lo que se busque medir, ya que cada uno se adapta con mayor certeza a determinadas circunstancias del área o de la empresa. El presupuesto integral trata de unir los distintos presupuestos establecidos en cada área y así obtener una visión global del desempeño.

Por último, una vez finalizado el periodo estudiado en el presupuesto, se debe realizar un control presupuestario. Aquí se busca comparar lo planificado con lo sucedido. Se puede analizar esto midiendo las desviaciones de la previsión, las cuales pueden ser identificadas calculando la desviación en unidades vendidas, o en volumen de ventas.

## 5.8. Otros conceptos

### 5.8.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Creemos conveniente mencionar el uso de la Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG), la cual mencionaremos y pondremos en uso en varios casos a lo largo del análisis.

Desarrollada en los años 70 por la consultora Boston Consulting Group, permite tener ciertos enfoques estratégicos y de marketing frente a determinados productos o líneas de productos y es utilizada para distintas unidades de negocio de una misma empresa.

Se encarga de encasillar estos aspectos en una tabla de doble entrada, dividida en cuatro partes, donde expone en el eje horizontal la participación del mercado que tiene este determinado producto/línea/unidad respecto al crecimiento, situado en el eje vertical. Los cuatro cuadrantes en donde estos activos pueden ubicarse son:

- Estrella: cuadrante superior izquierdo, donde se une un alto crecimiento con una buena participación del mercado, se busca potenciar estos activos al máximo, buscando que se conviertan en Vaca, la segunda ubicación.
- Vaca: cuadrante inferior izquierdo, aquí en cuestión se tiene un bajo y constante crecimiento junto a una amplia participación de mercado, es el área “segura” de una empresa, se considera cómo la “vaca lechera” en muchos casos, bajo el concepto que es un activo establecido, generador de efectivo.
- Interrogante: en el cuadrante superior derecho, se trata de un activo con un crecimiento prominente, sin embargo, una participación baja de mercado, se sitúan en esta categoría posibles Estrella o en su defecto Perro, el último cuadrante, dependiendo de la estrategia que se aplique y las eventualidades del mercado.



- Perro: ubica aquella unidad de negocio que prácticamente no tenga crecimiento, y ocupe una participación baja o nula de mercado, en muchos casos, son unidades que conviene eliminar de la empresa.

### 5.8.2. Cultura organizacional

En lo referido al propósito e intención estratégica que la organización imparte; y haciendo referencia al libro “Start With Why” (Sinek, 2009); los líderes suelen hacer caso omiso a la relevancia que la definición de estos términos tiene para el rumbo y dirección de las distintas empresas.

A modo conceptual, vivimos en una era que está sufriendo un cambio sustancialmente drástico para las organizaciones, el término “cultura organizacional” o vagamente conocido como “cultura empresarial” está establecido de tal manera que influye en la decisión de los trabajadores de optar por una determinada empresa u otra. Incluso, esta cultura; creada, fomentada y desarrollada internamente en las empresas, y propia a cada una; es una construcción clave para el desarrollo, generando incidencias directas en los resultados financieros. Sería un error, basándonos en lo anterior, dejar un aspecto de tal relevancia a la suerte, o al menos arriesgar a que se genere internamente un ámbito cultural desfavorecedor.

### 5.8.3. Ventaja competitiva

En lo que refiere a los conceptos estratégicos, le sumaremos a este análisis la perspectiva ofrecida en el libro “Administración estratégica: Teoría y Casos” (Thompson, et al., 2012). Los autores nos ofrecen un marco para el análisis interno de la organización y una indagación mayor, complementario al de Porter, en lo referido a la estrategia y a su definición. También explican el concepto de ventaja competitiva dentro de la empresa, la cual definen como: “[...] *activos competitivos básicos para su estrategia, que son mejores que los de sus rivales.*” (Thompson, et al., 2012, p. 97).

### 5.8.4. Matriz Eisenhower

La matriz Eisenhower permite visualizar una determinada organización de las tareas, clasificadas según su importancia y su urgencia. La matriz pondera ambas características y determina una serie de conclusiones dependiendo del cuadrante donde se sitúan. Fue llamada así por el 34º presidente de los Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower, conocido por sus altos niveles de productividad. Las tareas pueden caer dentro de los siguientes cuadrantes:

- Importante y urgente: completar inmediatamente
- Importante y no urgente: programar para más adelante
- No importante y urgente: delegar a otra persona
- No importante y no urgente: eliminar

### 5.8.5. Conocimiento específico

Naval Ravikant, un inversor contemporáneo estableció en el libro “The Almanack Of Naval Ravikant” (Jorgenson & Ravikant, 2020) el concepto de conocimiento específico. La siguiente es una cita expresada por Naval: “*The specific knowledge is sort of this weird combination of unique traits from your DNA, your unique upbringing, and your response to it*” (Jorgenson & Ravikant, 2020, p. 41).

Hacemos alusión a este concepto para definir posteriormente el enfoque de innovación y mejora continua deseado, donde se valorice al individuo por su capacidad de establecer y generar valor a la empresa a través de sus características innatas.

### 5.8.6. Objetivos SMART

Los objetivos SMART son una serie de objetivos establecidos que se caracterizan por estar definidos dentro de ciertos parámetros, para asegurarse su correcta ejecución. Estos parámetros permiten que el objetivo sea específico, medible, alcanzable, relevante y temporal. El concepto fue establecido en 1981 en un artículo de la revista “Management Review” (Doran, 1981).

En términos específicos, los párrafos anteriores logran decantar los autores y algunos conceptos, sobre los cuales nos basaremos para analizar la empresa ARDO. Creemos que sumar ciertos conceptos alejados de la teoría vista durante la carrera puede sumar una mezcla única, que logre difuminar dicha teoría, en pos de dirigirla a ciertos temas específicos y puntuales.

## 6. Diseño metodológico

El diseño metodológico implica la realización de una hoja de ruta respecto a lo observado en la realidad de la empresa estudiada. Con esta descripción, buscamos exponer el método para la recolección de la información utilizada.

En un inicio, se plantearon distintas empresas para realizar este trabajo, al igual que una idea de negocio que actualmente sostengo, sin embargo, entre todas las opciones, la más destacada fue ARDO. Las razones principales de esta decisión fueron la cercanía que tengo con la empresa al haber sido fundada por mi familia, al igual que mi intención de generar una visión estratégica más profunda en la dirección. A su vez, al tener conocimiento interno, conozco verdaderamente los aspectos positivos y negativos de la misma, por lo tanto la calidad final del trabajo será mayor.

Por último, la aplicación de lo que desarrollaremos a continuación corre por cuenta de la organización, por lo tanto, quiero asegurarme de que se tenga en cuenta para los años futuros.

Una vez decidida la organización a estudiar, surgieron las distintas maneras de llevar a cabo el trabajo. En todo momento prevalecieron los objetivos establecidos, donde el centro es la empresa y su mejora, por lo tanto, el enfoque propuesto tiende a la practicidad, a los hechos que caracterizan a la organización y las maneras de aplicar las herramientas que se mencionaron en el marco teórico, al igual que su sostenimiento en el tiempo.

El diseño metodológico llevado a cabo se deslinda de la siguiente ruta:

- Establecimiento de los objetivos.
- Construcción del marco teórico.
- Desarrollo de los aspectos del análisis.
- Relevamiento de las conclusiones conseguidas.

Se realizaron reuniones informales con los integrantes de la empresa, entre ellos, los directores y los subordinados a cargo de las distintas áreas, donde se buscó detallar la historia de la empresa y la variación de las estrategias aplicadas en los últimos años. Del mismo modo, se buscó entender cuales eran las perspectivas de los entrevistados respecto a los siguientes factores: futuro de la organización, diversificación de las marcas y rubros trabajados y la visión estratégica.

El resto de la información recabada para el análisis se obtuvo gracias a mi cercanía con la organización, varios de los aspectos necesarios para profundizar en el análisis realizado a continuación, eran conocidos originalmente, al igual que ciertos aspectos sobre la visión a futuro y la identidad formada por la empresa.

Toda la información recabada sirve para conformar el diagnóstico, y desarrollo inicial de este trabajo, el cual se organiza de la siguiente manera:

- Análisis PESTEL
- 5 fuerzas de Porter
- Relevamiento de los recursos y capacidades
- FODA y CAME

Luego se destacan los lineamientos estratégicos aplicados, los cuales determinan la misión, visión, valores y propuesta de valor.

Una vez establecidos los elementos estratégicos básicos, profundizaremos en el análisis de la siguiente manera:

- Mapa de procesos
- Mapa estratégico
- Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores

Por último, en la fase final del trabajo, analizaremos el control de gestión y el presupuesto para 2021, finalizando con una conclusión analizando los objetivos planteados al inicio y los aprendizajes adquiridos.

## 7. Presentación de la organización

ARDO es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo. Se trata de una importadora y distribuidora mayorista, con puntos de venta directo al consumidor final y fuerte presencia digital.

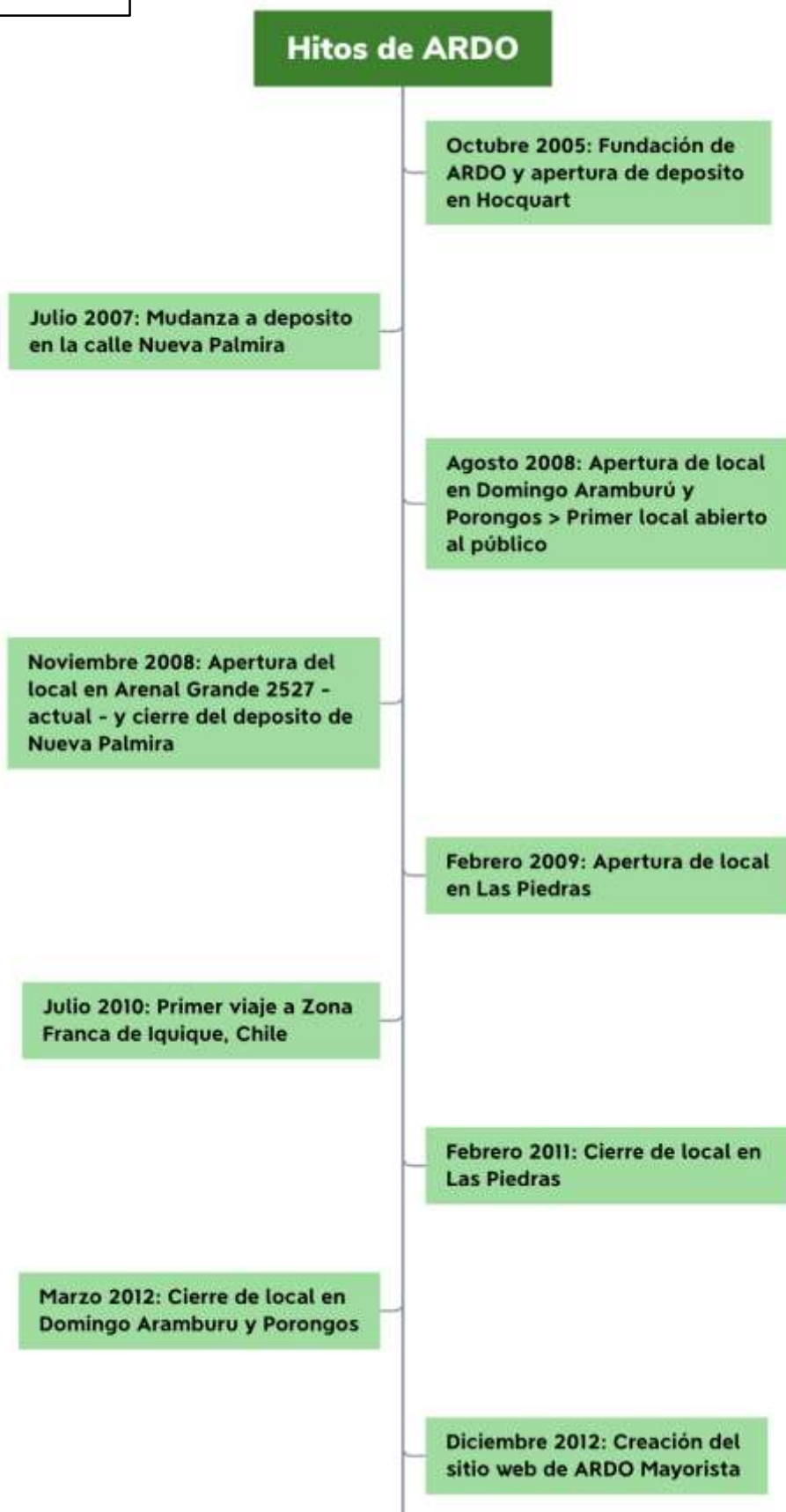
Fue fundada a finales del año 2005 en sociedad por Mariana Abrazian, Aram Klanian y Sebastián Gutiérrez. Actualmente Mariana ocupa el cargo de directora, y oficia cómo responsable y representante de la empresa. ARDO, nombre fantasía, pertenece a Revisol Sociedad Anónima, conformada por los socios mencionados anteriormente.

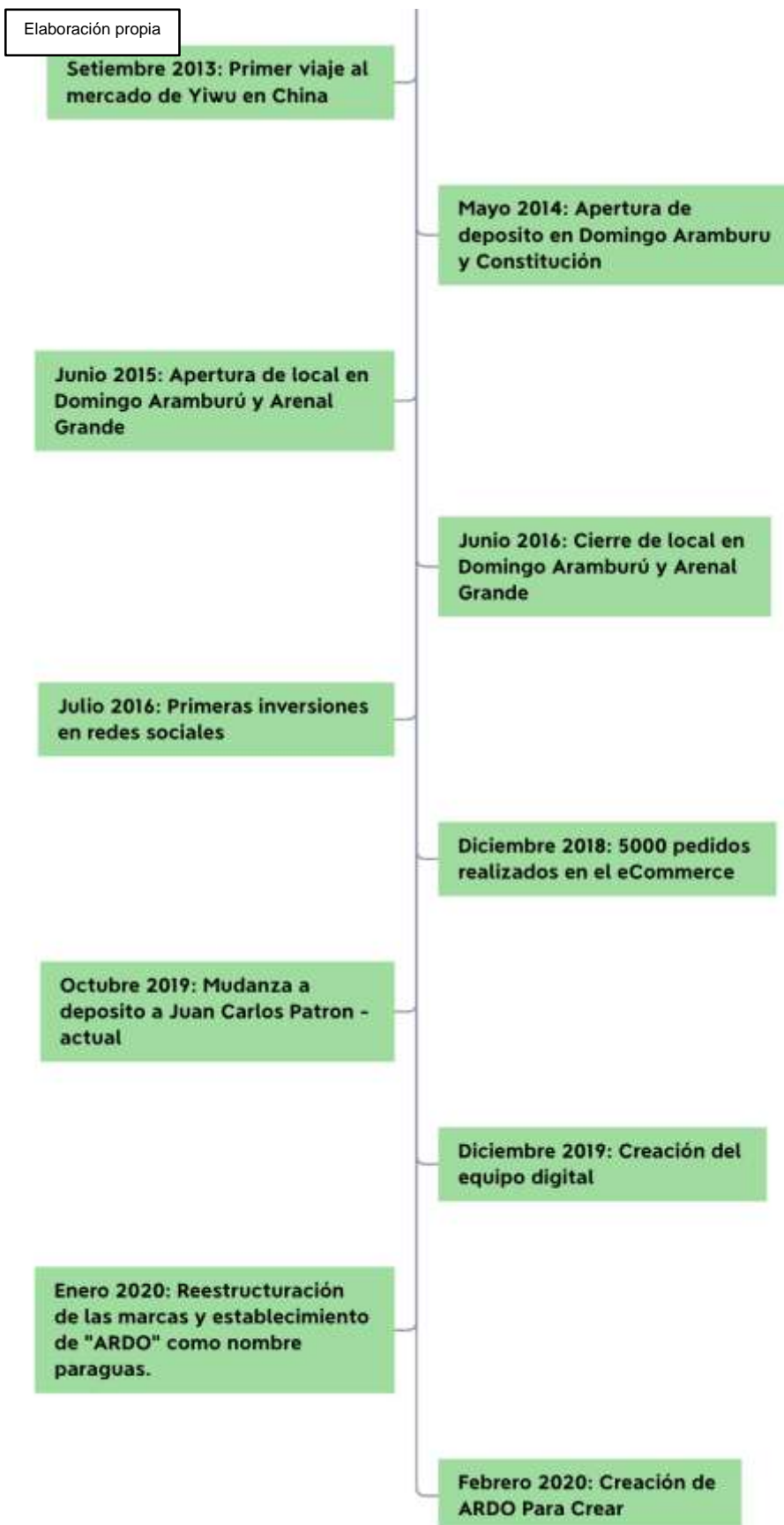
En sus primeros años, la mayor actividad de la empresa provenía de la distribución de productos alimenticios envasados y frescos, desde un galpón, utilizado cómo depósito, en la calle Hocquart 1669. Poco a poco, a medida que fue creciendo, se incorporaron productos de distintos rubros, al punto de transformar el depósito en un local abierto al público. De esta manera, y buscando profundizar en el rubro mayorista, abrió su primer local comercial ubicado en la calle Domingo Aramburú, dónde se vendían los productos iniciales que darían a la identidad de marca conocida hoy en día.

Acercándonos en el tiempo, lograron abrir el local comercial donde operan actualmente, un hito en aquel entonces para una empresa que no llegaba a los 10 años en actividad. Según cuenta Mariana, el local en Arenal Grande era un lujo que sabía que iba a costar, y que, sin lugar a duda, quedo sorprendida ante la oportunidad que se le presentó, sin embargo, nunca dudó de su tenacidad, ni la de su equipo, para lograrlo.

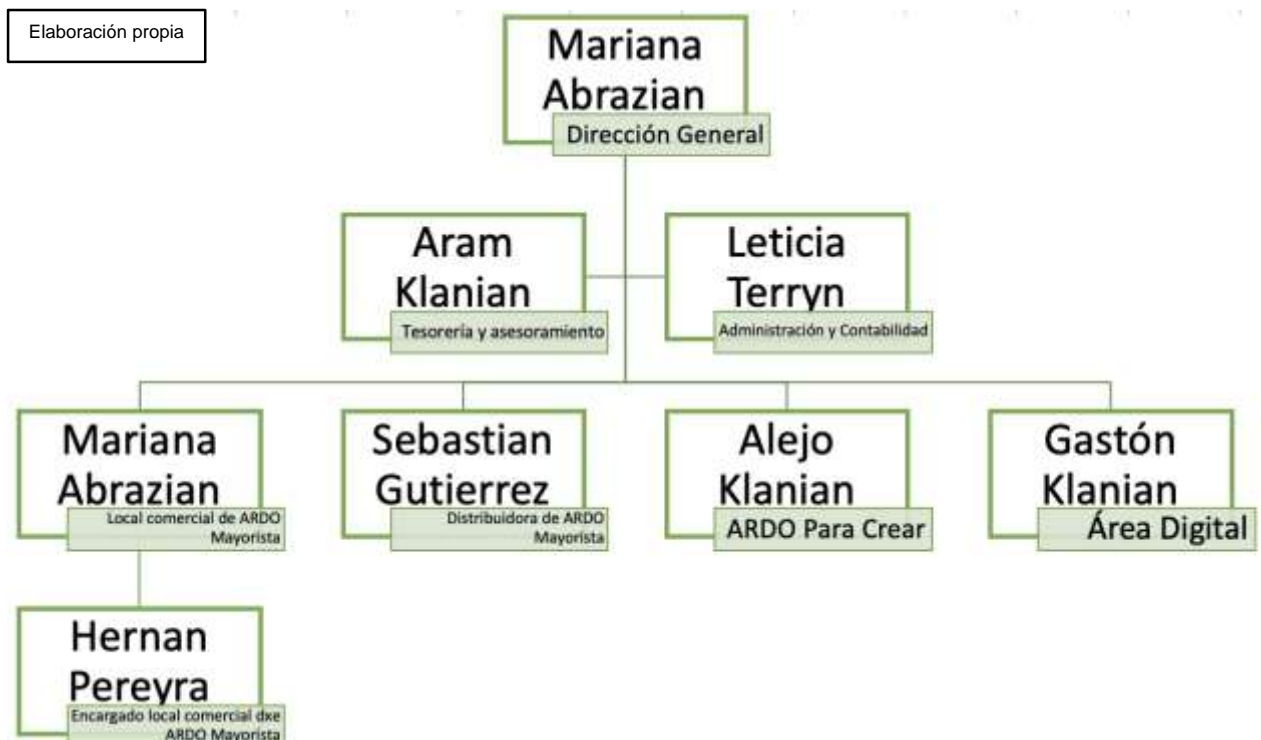
En 2012, otro año importante para la empresa, decidieron viajar a China, al mercado de Yiwu, ubicado varios kilómetros al sur de Shanghái. El mercado es conocido por ser uno de los centros comerciales donde miles de fabricantes chinos exhiben sus productos esperando que personas de todo el mundo se acerquen a comprar. Se dice comúnmente que para recorrer el mercado completamente se necesitan 7 días enteros, sin parar. Fue esta la primer gran experiencia de la empresa en el comercio internacional, resultando en varios viajes futuros, en los cuales hasta el día de hoy se busca importar mayores cantidades y navegar por nuevos rubros. En la línea temporal siguiente veremos los demás hitos más importantes marcados desde el inicio de la empresa.

Elaboración propia





A nivel estructural, ARDO, esta compuesta por dos marcas, “ARDO Mayorista” y “ARDO Para Crear”. Entre ellas, se dividen las distintas unidades estratégicas de negocio que componen toda la organización. Además, cuenta con un equipo digital, transversal a las unidades mencionadas. Este equipo está encargado de planificar y ejecutar todas las acciones digitales de la empresa; abarcando las acciones de marketing digital, presencia web y también llevar a cabo la transformación digital de la organización. Con el siguiente grafo podremos conceptualizar lo mencionado, se presenta también un organigrama de los mandos medios y altos, para conceptualizar la organización del equipo:





ARDO Mayorista es el principal negocio de ARDO, fue cómo los socios iniciaron las operaciones, es el buque insignia de la empresa. Hasta principios del 2020, la organización se regía bajo el nombre completo de la marca y no cómo “ARDO”. Hoy en día entendemos que “ARDO” es el nombre paraguas que unifica toda la organización, con sus respectivas marcas.

Está compuesto de dos unidades de negocio distintas. Por un lado, existe el local comercial, ubicado en Arenal Grande 2527, en el corazón del barrio Reus, y por otro lado la distribuidora, ubicada en Juan Carlos Patrón 1828, a unas pocas cuadras del local. En esta última encontramos las oficinas administrativas y comerciales, el depósito donde se guarda el inventario de toda la organización y también de la distribuidora y un pequeño local comercial, en donde opera ARDO Para Crear.

#### Local de ARDO Mayorista:

La primera unidad de negocio de ARDO Mayorista, el local comercial, cuenta con un espacio de unos 800 metros cuadrados, abierto 100% al público. La organización interna del local genera una sensación de amplitud y facilidad para que los clientes lo recorran. Está dispuesto de tal manera que los consumidores puedan elegir sus productos sin necesidad de ser atendidos, se trata de un autoservicio; si bien hoy en día es un modelo comúnmente utilizado en la zona, cuando se implementó fue una innovación. Esta mecánica permite maximizar el espacio para mostrar los productos que se ofrecen, además de minimizar la interacción humana entre el cliente y el trabajador, permitiendo que este último distribuya su tiempo en ayudar a los clientes con dudas puntuales y mantener el acondicionamiento del local. La distribución del espacio está pensada para que el cliente se sienta atraído a seguir recorriendo y seguir viendo productos; es parte de la “magia de ARDO” según nos comentó Mariana en las reuniones mantenidas. Una vez que el cliente termina de elegir, procede a las cajas para ser cobrado.

En el local trabajan diez personas activamente, entre ellos se encuentran, Mariana, Aram, Hernán Pereyra y otros siete, que se encargan de reposicionar, atender a los clientes, facturar y armar los pedidos realizados por la web. El rol de Mariana se distribuye en varias áreas, entre ellas el área financiera, clave para el correcto desarrollo de un negocio de este estilo, el área de compras y la organización del local en términos generales. Aram, brinda apoyo en el local relacionándose con los empleados, además de encargarse de la tesorería. Hernán, es el encargado del local, a él se le atribuyen las responsabilidades de mantener el local dentro de los parámetros establecidos por Mariana, de asegurarse un correcto desempeño por parte del equipo y por último, una de sus tareas más importantes, captar y mantener a los clientes minoristas en las arcas de la empresa.

Profundizando los aspectos operativos del local comercial, encontramos los productos ofrecidos, en esta área en particular, ARDO Mayorista se diferencia notoriamente por la gran y variada oferta de productos, además de la alta rotación. En total, en el establecimiento se venden cerca de tres mil códigos distintos en simultáneo, los cuales van rotando, dependiendo de la zafra del año que se esté cursando. Todos estos productos se distribuyen dentro de los siguientes rubros: papelería, cotillón, juguetería, perfumería, maquillaje, golosinas, comestibles, packaging y accesorios.

Los clientes que suelen frecuentar el local comercial se dividen en dos grandes categorías, por un lado los clientes minoristas y por otro lado, los mayoristas. De hecho, para ser un mayorista, el enfoque que se tiene es bastante minorista, incluso para la percepción de otros colegas. A modo

anecdótico, en una reunión con Mariana, un proveedor de peso importante para ARDO, y representante de una marca reconocida en el rubro de juguetería, le dijo de manera textual: “ARDO es un minorista con precios mayoristas”, haciendo referencia a dos aspectos claves sobre la empresa que mencionaremos más adelante.

#### Distribuidora de ARDO Mayorista:

En segundo lugar, tenemos la distribuidora, la otra unidad de negocio de ARDO Mayorista, con una dinámica completamente distinta. El lugar de trabajo se ubica en Juan Carlos Patrón 1828, las instalaciones se componen de un depósito con oficinas comerciales y un local con acceso al público, donde opera ARDO Para Crear.

Sebastián, el tercero de los socios, es el gerente de esta unidad de negocio, se encarga de la relación con los clientes, la compra de mercadería, además de la correcta gestión del equipo de trabajo. Junto a él, esta unidad de negocio se compone por tres empleados más, entre ellos se encargan de preparar los pedidos realizados por los clientes; entregarlos en el domicilio de los mismos, o en su defecto, llevarlos a la agencia de transporte correspondiente para que sean despachados; también de recibir y almacenar los pedidos realizados por la empresa a sus proveedores, aparte de las importaciones propias.

Siguiendo con el depósito, aquí se guardan las mercaderías de toda la organización. Tiene una capacidad de 80 x 20 metros de espacio disponible, al estar paletizado, este espacio está disponible en 3 niveles. El equipo está debidamente entrenado y cuenta con los estándares de seguridad requeridos para realizar las tareas.

En el caso de la distribuidora, los productos comercializados son más clásicos para un negocio de este estilo. Se trata de productos de almacén en su mayoría, mercadería de uso masivo y general. Específicamente podemos encontrar: cereales, snacks, café, té, jugo en caja, galletas, alfajores, golosinas en general y productos de limpieza, baño y tocador.

Esta área de la empresa es la más tradicional, mantiene las reglas de juego que se rigen entre los mayoristas de la zona hace ya varias décadas, es decir, es un negocio con clientes meramente minoristas, que buscan el mejor precio en los productos de interés y un servicio de acuerdo con sus necesidades. Por las características de lo mencionado, este tipo de negocios suele ser manejado como un negocio financiero, en donde el control del flujo de efectivo es realmente decisivo.

#### ARDO Para Crear:

ARDO Para Crear, es la nueva marca de la empresa, fundada en 2020. A modo explicativo, ARDO Mayorista al cabo del año 2019, operaba muy vagamente los productos del rubro artístico, centralizándose en las marcas y productos para jóvenes y niños y no tanto en el cliente profesional.

Entendiendo que era necesario profundizar en este rubro debido a la creciente ola de nuevos artistas aficionados gracias al mayor uso de redes sociales, a la facilidad de comercializar sus productos y a la imagen de la empresa, generaron que se decidiera separar este rubro del resto, y abrir una nueva marca, específica a insumos de arte y creación. Permitiendo, a su vez, ampliar en una nueva perspectiva la visión a futuro de la empresa, una donde distintas marcas subyacentes, operan en distintos rubros.

De esta manera a finales de febrero de 2020, se lanzó ARDO Para Crear, en el local de Juan Carlos Patrón 1828. La premisa de esta marca es de poder abastecer una amplia gama de insumos artísticos para el profesional y el amateur, abarcando las líneas de productos y marcas que los mismos utilizan.

Respecto a los aspectos operativos de ARDO Para Crear, en el local comercial trabajan dos personas a tiempo completo, un encargado y un vendedor. El encargado, Alejo Klanian, está a cargo de la compra de mercadería, de la organización del local y de las ventas a minoristas, ya sean clientes de ARDO Mayorista, o clientes propios de ARDO Para Crear; por otro lado, el vendedor se encarga de atender a los clientes que visiten en local, de reponer la mercadería vendida y de armar los pedidos realizados en la web.

Los productos vendidos en ARDO Para Crear abarcan: pinturas, marcadores, lápices, pinceles, lienzos, blocks, pegamentos, cortantes, porcelanas y atriles; dentro de cada una de estas áreas, la variedad es amplia, por lo general de varias marcas distintas, reconocidas a nivel regional, o mundial incluso. Algunas son: Maped, UHU, POSCA, Copic, Da Vinci, Lyra y Acrilex, entre otras.

Los clientes de ARDO Para Crear se dividen de forma distinta que en el resto de la empresa. Debido a la relativa novedad de la marca, se decidió llevar una fuerte estrategia digital enfocada al consumidor final, por lo tanto, la mayor parte del volumen de venta esta dirigido a este perfil de cliente. Del volumen de venta total, un 75% esta dirigido a consumidor final y un 25% proviene de las ventas realizadas a clientes mayoristas, gracias a relaciones previas fomentadas por ARDO Mayorista, y otras nuevas, directamente a la marca en cuestión.

En lo referido a la evolución de las ventas, en los primeros 6 meses ARDO Para Crear tuvo un crecimiento constante de un 10% mensual, razonable, teniendo en cuenta las distintas estrategias aplicadas. Más cercano a la fecha, en los siguientes 3 meses, el crecimiento se volvió más pronunciado, de un 25% mes a mes. Este crecimiento está correlacionado entre las ventas físicas y las ventas web, las cuales se distribuyen en un 80% (ventas físicas) frente a un 20% (ventas web).

A nivel general, ARDO Para Crear, es el primer intento en profundizar, por separado y de manera puntual un rubro que ARDO trabaja en ARDO Mayorista. El objetivo no solo está en crear una profundización del rubro, sino de comprobar la capacidad del equipo en trabajar por separado una nueva marca, buscando ampliar la cuota de mercado, al igual que el posicionamiento.

### Área digital

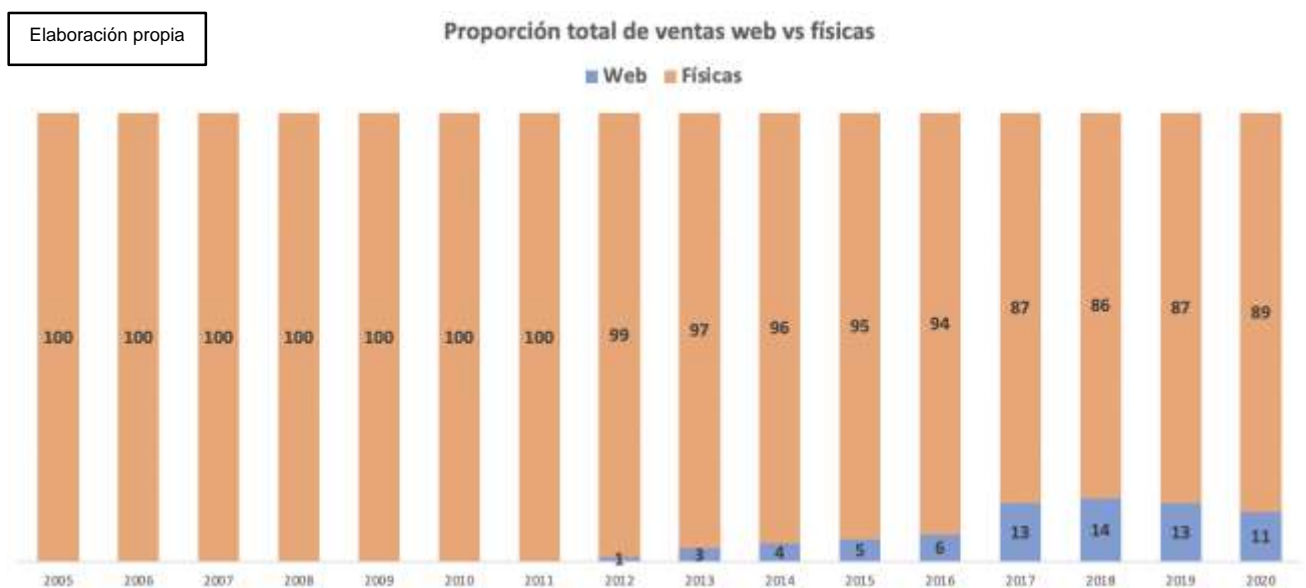
Existe un área extra, la cual apenas fue mencionada, esta es el área digital de ARDO. Es la que se encarga del trabajo en redes sociales, gestión de ecommerce, además de la innovación y transformación digital de la empresa. Este sector esta constituido de manera más abstracta que el resto de la organización, requiere que sea de esta manera teniendo en cuenta las características de llevar un área transversal a toda la organización.

El área digital esta compuesta por un supervisor, Gastón Klanian y un administrador digital, los cuales trabajan en las oficinas de Juan Carlos Patrón, a su vez, de forma freelance, el área trabaja con un diseñador grafico, un fotógrafo y un programador web; entre ellos realizan las actividades correspondientes.

En la empresa, hicieron especial foco en esta área en particular, donde creen que, en un futuro no tan lejano, una buena parte de la actividad se realizará. En efecto, algo a destacar de la organización es lo mencionado anteriormente; el foco y la inversión que realizan en digital es sustancial.

Es relevante destacar que la creación de esta área data de febrero 2020, cuando se planteó la nueva estrategia, por lo tanto, varios aspectos estratégicos están actualmente siendo estipulados e identificados.

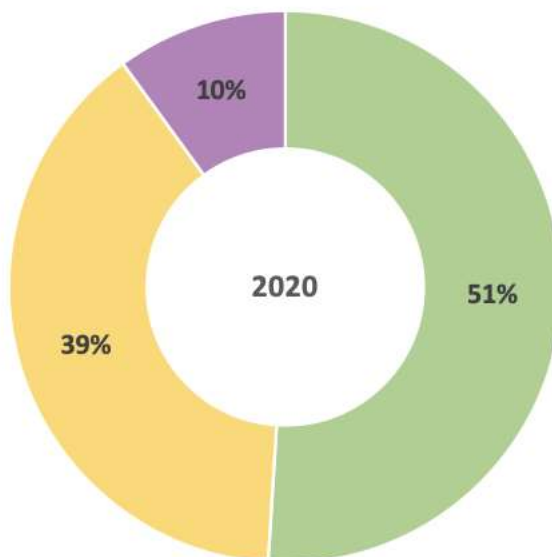
En el grafico siguiente mostramos la evolución de las ventas web desde la creación del sitio de ARDO Mayorista (ardo.com.uy) en 2012. A su vez, el pico en 2017 se debe a inversiones realizadas en Facebook, plataforma en la cual hay 80.000 seguidores. Esta evolución disminuyó en 2020 debido a la creación del área nueva y a una reestructuración de las operaciones que se llevaban a cabo. Se decidió dar un enfoque más profundo, actualmente se están llevando a cabo tareas de reorganización e infraestructura para crear un sistema de trabajo renovado.



En lo que refiere al volumen de actividad y a la proporción de venta entre las unidades de negocio, hoy en día, un 61% del volumen total de la empresa viene directamente de los locales comerciales, y se divide en mitades iguales entre los clientes minoristas y el consumidor final, el otro 39% proviene de la distribuidora y sus operaciones. Por lo tanto, aproximadamente un 70% de las ventas que se realizan hoy en día son a clientes mayoristas, y el 30% restante, a clientes minoristas. Ambas proporciones fueron evolucionando de manera dispar hasta llegar a los resultados que se visualizan hoy en día, en las tablas siguientes mostramos dicha evolución.

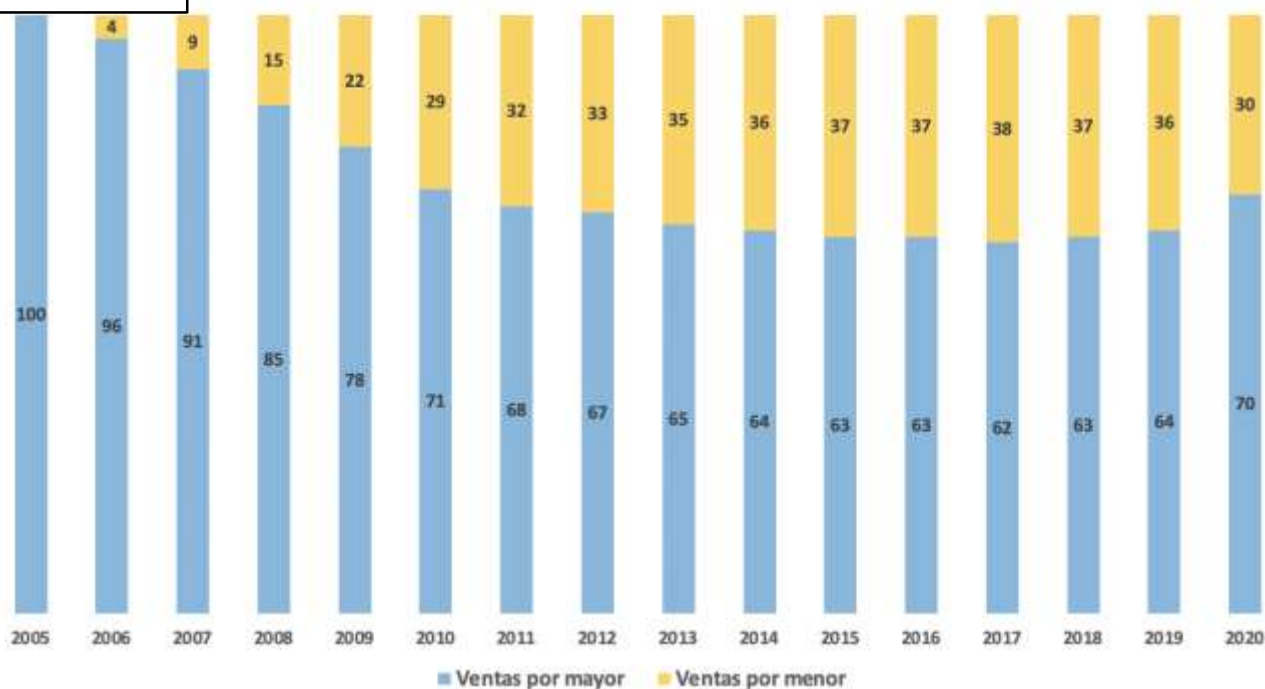
Elaboración propia

- ARDO Mayorista Local
- ARDO Mayorista Distribuidora
- ARDO Para Crear Local



Elaboración propia

Proporción de ventas mayoristas vs minoristas



Elaboración propia

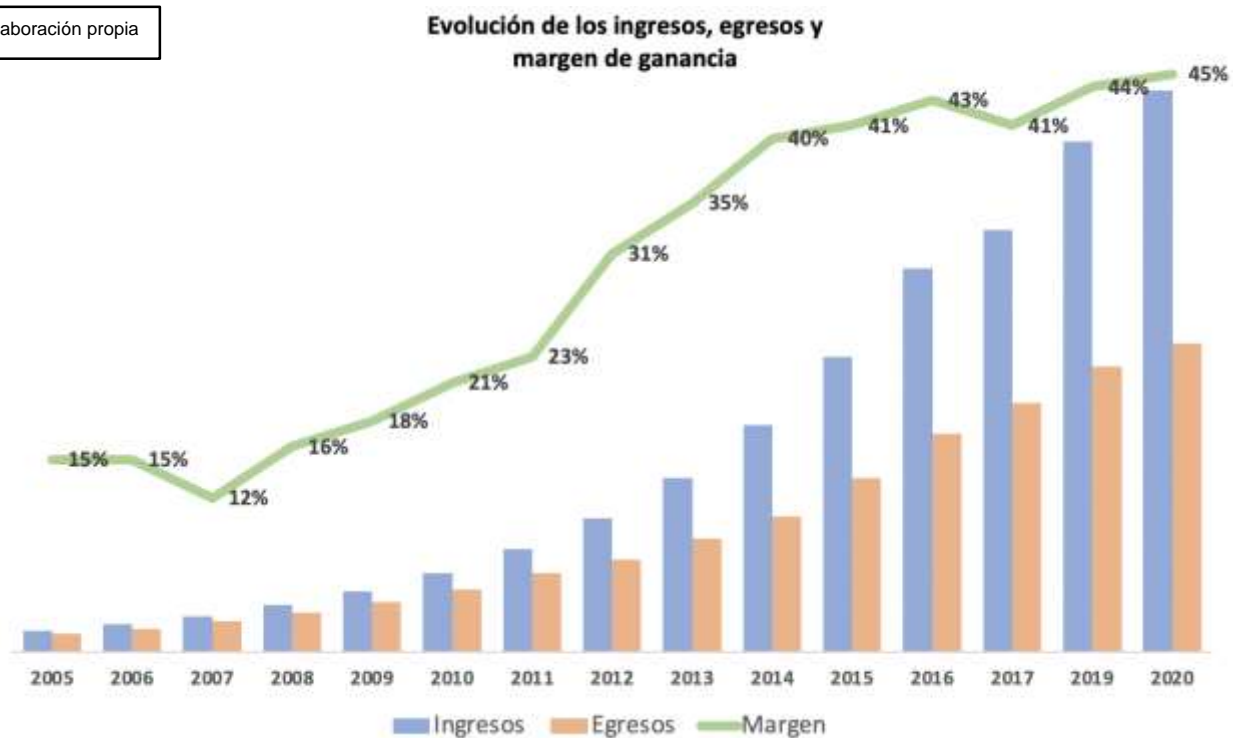
Participación por unidad de negocios



A nivel histórico, la participación en el volumen total de actividad del local comercial ha ido en constante aumento. En los años más recientes, este avance se fue dando a un ritmo mucho más lento, en el gráfico siguiente podemos ver dicha evolución. Este estancamiento se generó por la búsqueda de mejorar el margen de ganancia, se trata de un cambio en la operativa que se gestó entre 2010 y 2012, momento en el que decidieron realizar importaciones propias y no solamente abastecerse de los proveedores en plaza.

El gráfico siguiente nos sirve para visualizar dicha evolución, al igual que la variación en los ingresos y los egresos. Es necesario destacar que los directivos de la organización prefirieron que no comentemos sobre los números reales, sin embargo, podemos representar gráficamente la evolución en el volumen a lo largo de los años.

Elaboración propia





## 8. Diagnóstico

### 8.1. Diagnóstico externo

A continuación, realizaremos un diagnóstico de la empresa, dónde utilizaremos la matriz FODA, analizando cada una de sus perspectivas, enfatizando en el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, además de una profundización sobre las características clave de la organización, donde haremos un análisis interno para detectar los recursos y capacidades con los que cuentan.

El objetivo final será proponer distintas estrategias, bajo la matriz CAME, para poder mostrar los caminos que ARDO debe recorrer.

#### 8.1.1. Macroentorno

Iniciando con el análisis del macroentorno, veremos primero en el análisis PESTEL con todas sus perspectivas, buscando identificar la influencia de estos aspectos en la empresa.

##### **Análisis Político:**

No es novedad que, en el curso del año 2020 el mundo entero vivió una crisis sanitaria a causa de un virus pandémico que generó en consecuencia una crisis social y económica. El gobierno de Uruguay tuvo una respuesta muy sólida y eficaz ante tal situación, evitando consecuencias graves, cómo las que sí sufrieron nuestros países vecinos, Argentina y Brasil, al igual que otros a nivel mundial. Estas consecuencias, cómo podemos analizar impactaron directamente al consumo, donde en muchos casos los respectivos Estados han ordenado cuarentena total y absoluta, generando un shock de demanda.

Por otro lado, si analizamos la incidencia de nuevas legislaciones, podemos decir que la afectación en términos generales es escasa, salvo en casos puntuales donde el rubro en particular se vea impactado, lo cual afectaría a todas las empresas en términos similares, generando un cambio en las reglas de juego y no en el jugador en sí.

Desde otro punto de vista, la estabilidad regional y mundial tiene un impacto moderado en los negocios de ARDO, donde principalmente se puedan ver afectados las importaciones propias de la empresa o la de sus proveedores a causa de ruptura de lazos comerciales entre diversos países. La inestabilidad que sufre actualmente el MERCOSUR, por ejemplo, afecta directamente a ciertos proveedores generando un impacto moderado en la empresa; en yuxtaposición, el tratado de libre comercio que se está gestando con la Unión Europea, podría ofrecer nuevas oportunidades para ARDO y para sus proveedores.

##### **Análisis Económico:**

Respecto al impacto que estos aspectos tienen en ARDO y en sus operaciones, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y en las actividades de la cual forma parte, podemos decir que generan una incidencia baja-media.

De nuevo, es importante aclarar que la mayoría de los ingresos de ARDO, se generan en el medio de una cadena de valor donde hacia un lado hay fabricantes, importadores y distribuidores y hacia el



otro lado hay vendedores minoristas y consumidores finales, por lo tanto, todo impacto macroeconómico se ve atenuado.

Si analizamos específicamente cada uno de los aspectos económicos, es conveniente que el país este en una situación sana. A su vez, podemos destacar que la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores y la devaluación de la moneda son los aspectos que pueden tener un impacto más notorio.

El poder adquisitivo determina el nivel de consumo que el país puede tener, en este caso sinónimo de gasto individual, lo cual se decanta en mayores ingresos para ARDO.

La devaluación de la moneda, por su lado, incide en ARDO directa e indirectamente dependiendo del origen de los productos vendidos. En las importaciones propias, una devaluación de la moneda nacional frente al dólar genera un costo mayor, reduciendo el margen de ganancia. Respecto a los productos comprados en plaza, la negociación con los proveedores, analizada más adelante en comparación con las 5 fuerzas de Porter, se vuelve un poco más engañosa, dónde ARDO, por su posición en el mercado puede negociar en distintos términos y generar un resultado menos negativo frente al impacto de tal cambio económico.

### **Análisis Social:**

Siguiendo con la misma línea de lo mencionado en las dos perspectivas anteriores, dadas las características específicas, los aspectos sociales del macroentorno no tienen un efecto directo. Sin embargo, analizándolo desde una perspectiva largoplacista los cambios sociodemográficos inciden en las tendencias de consumo, al igual que en el grado de concientización de la población respecto a determinados aspectos.

En términos generales podemos decir que mientras el macroentorno social se encuentre estable, más en los momentos turbulentos del 2020, la repercusión en ARDO va a ser controlable, en la mayoría de los casos baja.

Cabe destacar, y entrelazándonos con el siguiente enfoque del análisis, estamos viviendo un cambio de era, en donde las reglas de juego cambiaron (y lo siguen haciendo). Los cambios tecnológicos que veremos a continuación y que tienen un gran impacto en ARDO, generaron un cambio social a nivel del consumo y del acceso a la información que los clientes tienen respecto a las empresas.

### **Análisis Tecnológico:**

Para entender la incidencia que estos cambios del macroentorno puedan generar en ARDO, debemos analizarlo desde distintas perspectivas: primero es relevante entender los aspectos que caracterizan a la población local, y por ende, las tendencias de consumo; por otro lado, es interesante analizar desde la perspectiva de los procesos internos de las empresas. Como adelantamos en el párrafo anterior, en los últimos años el avance tecnológico genero un cambio social contundente a nivel mundial.

Uruguay, por sus características demográficas, donde se considera que la población es avejentada, el avance tecnológico por ende, se da en pasos más lentos que a nivel mundial. Teniendo

en cuenta esta ralentización de la población hacia el desarrollo tecnológico o mismo hacia la transformación digital, generó una brecha, que disminuye año a año, la cual determinará el porvenir de las empresas en todos los rubros, inclusive en los que opera ARDO.

Esta brecha se determina por las nuevas tecnologías aplicadas al área de ventas y marketing por ejemplo, donde la llegada al consumidor es clave, y en caso de ARDO, en el rubro del retail, se presenta tanto cómo una oportunidad de cambio, o una amenaza rotunda.

En suma, si nos detenemos en la perspectiva en donde la incidencia del avance tecnológico se da hacia dentro de la organización, lo interesante a recalcar se encuentra en el orden de los procesos internos a cada organización. En este aspecto puntual, hablando sobre la operativa de la organización, los cambios que se pueden generar gracias al avance tecnológico tienen una magnitud e incidencia enorme en los costos, en las capacidades productivas y en las capacidades de almacenamiento. Hoy en día, sin ir más lejos, existen empresas capaces de automatizar muchos de los procesos que conllevan la fabricación de vehículos, por ejemplo.

En el rubro en el que opera ARDO, el procesamiento de pedidos a través de los sistemas web es un proceso que fácilmente se puede automatizar, facilitando las tareas del equipo y mejorando la velocidad de respuesta frente a los clientes. A su vez, existen procesos automatizados de stockeo y logística, totalmente aplicables a la operativa de la organización.

Finalmente, cómo aspecto positivo a destacar, todo el equipo directivo de ARDO es relativamente joven, entienden que el cambio es necesario y buscan poder ser parte, ya sea adaptando el modelo de negocios, o incluso pivotando hacia donde haya que ir en pos del crecimiento.

### **Análisis Medioambiental:**

Respecto al vértice ecológico del análisis PESTEL, creemos que la incidencia con mayor capacidad para afectar a la empresa; y reiteramos, de forma mucho menos incisiva que a los demás participantes de la cadena de valor; es el aspecto del packaging de los productos, desde la fabricación hasta el desecho, y también en los medios de transporte.

Es sabido que el impacto medioambiental que tiene la fabricación e importación/exportación de productos en general es sustancial, que el descuido se traduce en islas flotantes de basura que circulan en los océanos, e incluso montañas de desechos en muchas ciudades de distintos países, generando un cambio irreversible en el planeta.

A su vez, la presión impuesta por distintas entidades no gubernamentales a las propias empresas y mismo a los gobiernos esta en crecimiento. Es de considerar que en un futuro no muy lejano estas imposiciones se van a materializar en términos legislativos, generando un impacto en los costos de producción y transporte.

En el aspecto local, en el 2020, el parlamento uruguayo aprobó la llamada “Ley de Urgente Consideración”, que entre otros aspectos, creó el nuevo Ministerio de Medio Ambiente, el cual planea hacer énfasis en estas distinciones.

### **Análisis Legal:**

Finalmente, la perspectiva legal es un área vulnerable para ARDO, donde existen aspectos regulatorios del mercado en el que opera.

A lo largo de los años, el país ha profesionalizado los aspectos sanitarios relacionados a la venta y al uso de determinados productos, especialmente los que tienen como usuario final a los niños y aquellos productos que utilizan químicos, como los maquillajes y perfumes. Esto último, implica un alza de los costos en caso de decidir importar productos de este estilo, necesitando determinados permisos para manipulación y almacenamiento.

En la empresa creen que estas regulaciones van a ser cada vez más fuertes y van a abarcar cada vez aspectos más amplios. La debilidad proveniente por parte de la organización a cumplir estos procesos regulatorios, no solamente evitarse multas, sino también importar ellos mismos estos productos, minimizando la pérdida de valor y posicionándose en un espectro mayor de la cadena de valor.

Por último, entrelazando esta perspectiva con el análisis político, es relevante tener en cuenta el partido político que dirija al país desde la perspectiva de las leyes impositivas y laborales dictaminadas. En Uruguay, el enfoque que ofrece un determinado partido político difiere directamente del que otro puede ofrecer, por lo tanto, es necesario tener en cuenta el tipo de gobierno y las políticas que se apliquen.

Habiendo finalizado con el análisis PESTEL, pudimos destacar los aspectos más relevantes del macroentorno de ARDO, al igual que la incidencia e impacto que se generan en la organización.

Dejando de lado el macroentorno, y profundizando en el microentorno, analizaremos la empresa desde la perspectiva de las cinco fuerzas del entorno, ofrecida por Michael E. Porter, de la Harvard Business School.

### **8.1.2. Microentorno**

Iniciamos el análisis con la primer perspectiva establecida por Michael Porter: la competencia entre empresas rivales. Profundizando en los factores identificables expresados en capítulo 3 del libro “Administración Estratégica: Teoría y Casos” (Thompson, et al., 2012, p. 48 a 87), los cuales sirven para determinar la intensidad de la rivalidad en la industria en la que opera ARDO.

#### **Presión de otras empresas de la industria:**

En términos generales, y sin profundizar específicamente en cada unidad de negocio, podemos decir que los aspectos que conforman la rivalidad en el rubro de las distintas marcas que componen ARDO son relativamente similares, en ciertos casos puntuales haremos la distinción entre una unidad de negocio y otra.

Continuando sobre lo mencionado, el mercado en el que opera ARDO es un mercado que esta conociendo un crecimiento sostenido, teniendo en cuenta las distintas líneas de producto que se trabajan en la empresa, el crecimiento no es igual en todos los casos, sin embargo se mantiene constante para la mayoría de los productos.

Del mismo modo, existen ciclos en los cuales ciertas líneas empiezan a decaer, por lo general, a causa de una tendencia externa que en consecuencia, desencadena una baja en los niveles de venta, cómo fue el caso durante la pandemia de COVID-19 durante el 2020, respecto a los productos del rubro del cotillón, donde se corto absolutamente la demanda de los productos de consumo en cumpleaños y fiestas.

De forma semejante, existe una determinada diferenciación en los productos que ofrece ARDO frente a los de sus competidores. En este caso es relevante distinguir una unidad de negocio respecto a la otra; por un lado, ARDO Mayorista, en la unidad de negocio del local comercial y en ARDO Para Crear, esta diferenciación es notoria, no respecto a los productos individuales, pero sí en su conjunto, donde los clientes pueden acceder en un solo lugar a la gran mayoría de los bienes que van a necesitar.

En cambio, en el caso de la distribuidora comercial, los productos no tienen diferenciación entre sí, la competencia ofrece lo mismo. Mencionado lo anterior, una de las debilidades que se le pueden presentar a ARDO cómo conglomerado yace desde la distribuidora comercial, donde podemos definir una competencia más intensa.

Por otro lado, creemos necesario destacar que ARDO, lejos de ser el líder de mercado, busca a través de distintas estrategias poco convencionales ganar cuota e instaurarse en un nivel más alto; dicho esto consideramos que ARDO cumple un rol del “heterodoxo” dentro del mercado.

### **Presión por amenaza de nuevos rivales:**

La segunda perspectiva a tener en cuenta es la referente a la presión asociada a la amenaza de nuevos participantes del mercado. En este caso puntual, la perspectiva se ve influenciada por dos aspectos clave, por un lado las barreras de entrada, y por otro, la reacción de los participantes actuales y la influencia que eso genera en sus estrategias.

En el rubro en el que opera ARDO, la barrera de entrada es considerablemente alta por dos razones específicas. Por un lado, empresas cómo ARDO elijen cuidadosamente a sus proveedores, los cuales tienen un lazo comercial estrecho con la empresa en cuestión. Este lazo estrecho se genera debido a la poca variación de los productos vendidos, por lo tanto, ARDO, busca fomentar buenas relaciones, buscando en ciertos casos exclusividad, y cuando no se logra, grandes descuentos y beneficios (ofrecidos gracias al volumen y la trayectoria acumulada en el mercado), lo mismo sucede desde la perspectiva del proveedor, el cual no tiene interés en conseguir nuevos clientes los cuales abastecer, si va a perder los anteriores debido a la inundación de su producto en el mercado.

La segunda razón que genera una alta barrera de entrada es la fidelidad de los clientes frente a las marcas. En el caso de ARDO, en sus 15 años de vida, uno de los valores estructuralmente establecidos es el de ofrecer un buen servicio, que genere un valor al cliente, acompañado también de otros aspectos más puntuales al rubro, cómo los buenos precios y la amplia variedad. Esto en definitiva, permite que el cliente se sienta satisfecho con la experiencia de ARDO, evitando darse por aludido ante estrategias de otras empresas.

E menor medida pero igualmente relevante, existe otro factor que afecta el ingreso de nuevos competidores, se trata de la necesidad de capital para lograr establecerse. Una empresa de tamaño medio, que opera en el sector de ARDO, cómo mínimo necesita una determinada estructura compuesta de locales comerciales, depósitos, oficinas administrativas, a su vez es necesario personal capacitado para alimentar estos espacios y atender a los clientes y por último, y en este caso más importante, mercadería disponible para la venta, la base de todo el negocio en definitiva.

### **Presión de vendedores de productos sustitos:**

La tercer perspectiva establecida por Porter es la presión establecida por los vendedores de productos sustitutos. En el rubro de ARDO la amenaza de productos sustitos incide directamente en el producto cómo tal y no en la operativa entera de la organización.

En este mercado, donde se ofrecen muchos productos, y muy variados entre sí, podemos decir que la incidencia de esta perspectiva es sumamente baja, afectando a lo sumo una línea de producto o un nicho específico. Además, por la dinámica del rubro, vista en el día a día, conseguir el nuevo producto sustituto no debería ser muy complicado.

En términos generales, esta perspectiva debería ser tomada simplemente en consideración pero difícilmente sea necesario crear estrategias para mitigar tal amenaza, sobretodo teniendo en cuenta la alta rotación de productos durante el año.

### **Presión del poder de negociación de los proveedores:**

En cuarto lugar nos encontramos con la presión establecida por el poder de negociación de los proveedores. En este caso la presión es moderada en comparación con los puntos anteriores, sin embargo, dicha presión varia dependiendo de la unidad de negocio que estemos hablando.

En el caso de ARDO Mayorista, esta presión es bastante escasa, ya que dentro del catálogo de productos ofrecidos, la mayoría son facilmente reemplazables por lo ofrecido por otro proveedor. En muchos casos, y a medida que ARDO crece, es cada vez más factible que los productos que hoy en día se compran a ciertos proveedores puedan ser importados o directamente fabricados por la empresa.

Por otro lado, en ARDO Para Crear, el caso es opuesto, la gran mayoría de productos ofrecidos tienen representación oficial en el país, o en la región. Se trata de marcas reconocidas mundialmente, que ofrecen un valor prácticamente único. En este caso, la presión de los proveedores es mayor, sin embargo, juega a favor de ARDO el hecho que varias empresas distintas son las que suministran estos productos, no hay una empresa en particular que concentre una cantidad “peligrosa” de marcas.

### **Presión del poder de negociación de los clientes:**

Por último, la quinta perspectiva a analizar, una de las más relevantes para ARDO, es la presión instaurada por el poder de negociación del consumidor y la sensibilidad a las variaciones de precios. En este punto de vista es imperativo analizar por separado las distintas unidades de negocio que componen la empresa, al igual que las dos marcas que la conforman.

Empezando por el local comercial de ARDO Mayorista, la presión ejercida por el consumidor esta dividida según el tipo de cliente (mayorista o minorista). La presión ejercida por los clientes mayoristas en el local comercial de ARDO Mayorista es relativamente alta debido a la constante presión de competidores que buscan abarcar mayor cuota de mercado, podemos decir que estos clientes inciden de tal manera porque saben que pueden conseguir algunos de los productos ofrecidos con otros proveedores abiertos a ofertar mejor, la misma razón sirve para explicar la alta sensibilidad al precio. Por otro lado, la presión que ejerce el cliente minorista es bastante menor, sin embargo, mantiene la misma sensibilidad al precio, principalmente por ser un público de clase media/media-baja, el cual consume en relación a sus necesidades y no siempre en base a sus deseos.

Es importante destacar que a pesar de lo mencionado, ARDO esta en una posición solida en lo que refiere a su posicionamiento, por lo tanto, esta tendencia se ve contrarrestada, incluso el hecho del perfil del consumidor, el cual es cada vez más variado en lo que relata a su situación socioeconómica.

Si nos trasladamos a la siguiente unidad de negocio, la distribuidora comercial, la perspectiva es completamente distinta, nos encontramos frente a una clientela que prácticamente controla la viabilidad del negocio. Es decir, en un rubro donde el producto no varía frente al de la competencia y dónde los clientes tienen escasa demanda por su cuenta, generando una “tormenta perfecta” dónde la sensibilidad al precio es tal, que puede tener un impacto sustancial en las operaciones. Sucede incluso que mucha de las intenciones de crecimiento se ven opacadas debido al aumento de los costos que se podrían generar, donde se disminuirían aún más los márgenes o en su defecto, aumentarían los precios, lo cual serviría de poco para el crecimiento del área.

Por último, ARDO Para Crear presenta una situación adversa al resto de la organización, esta unidad esta en crecimiento, ya que por su temprana edad esta lejos de tener un nombre instaurado en el mercado y por lo tanto es difícil realizar un panorama acertado con estas características. Lo que si podemos desvelar, es la tendencia que tiene la marca para lograr capturar al nicho de mercado específico que le interesan los productos ofrecidos, haciendo uso de las economías de escala facilitadas gracias a toda la estructura que acompaña esta unidad, se logra un precio de venta altamente competitivo, disminuyendo naturalmente algún conflicto que el cliente pueda tener, acompañado de un excelente servicio.

Habiendo analizado los distintos aspectos que caracterizan el macroentorno y el microentorno de ARDO, en donde pudimos ver que incidencia tienen esos aspectos en las operaciones de la empresa al igual que la repercusión generada en ambos niveles del entorno, analizaremos en profundidad las características internas que conforman la organización. Haremos hincapié en un profundo análisis de recursos y capacidades, para finalmente completar el FODA de manera integral determinando las ventajas competitivas de ARDO.

## 8.2. Diagnóstico interno

En lo que refiere al aspecto interno, analizaremos detenidamente las capacidades y recursos que influyen en el día a día de la organización. Es imperativo tener en cuenta que lo mencionado a continuación representa los aspectos que permiten crear una ventaja competitiva.



En términos generales, los recursos más valiosos que tiene ARDO, se sitúan en el espectro de los intangibles, a pesar de que existen ciertos recursos tangibles necesarios para la operación, los mejores retornos provienen directamente de los recursos no palpables.

Respecto a las capacidades con las que cuenta la organización, podemos destacar ciertos procesos decantados de las habilidades personales del equipo, al igual que de otros recursos, tanto tangibles como intangibles, con los que se cuenta.

En lo que refiere a recursos intangibles, las personas, el equipo que conforma ARDO en su totalidad, es el principal diferencial. ARDO tiene un equipo que proviene de distintos frentes, lo cual permite tener una complementariedad interesante a la hora de trabajar en conjunto. Sumado al hecho que se trata de una empresa familiar, el relacionamiento suele ser directo y bastante práctico, a pesar de tener determinadas fallas que necesitan corrección.

Dentro del equipo podemos destacar ciertos roles, que se generaron gracias a las experiencias personales de cada integrante, y otras que posteriormente fueron identificadas como necesidades de la organización, a medida que el volumen de actividad crecía y se decidieron incorporar.

A continuación analizaremos el capital humano que integra la organización y que a su vez, tiene incidencia mayor en el día a día de la organización. Es importante destacar que al ser una empresa relativamente joven en el mercado, y considerada una empresa mediana, según la definición de las PYMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), todos los recursos aportados por el equipo que la integra son clave para el desarrollo inicial de la organización.

En un principio, como se mencionó en la presentación de la organización, Mariana, directora y encargada de compras, cumple un rol clave, no solo al dirigir la organización, sino también al ser la responsable de la gran mayoría de los productos que se comercializan en la empresa.

Su visión sobre las tendencias de consumo locales, y su capacidad de planificación de las determinadas zafas es realmente sorprendente. En su rol de dirección, como se mencionó anteriormente, una de las tareas más relevantes que realiza en el día a día es el control financiero. Podemos decir que Mariana tienen un profundo entendimiento del negocio financiero detrás del aspecto comercial, y sumado a las habilidades de negociación, el resultado se traduce en mayor plazo de pago con los proveedores, en menor plazo de cobro con los clientes, y la posibilidad de aprovechar distintas oportunidades debido a una determinada disponibilidad de efectivo de fácil acceso.

Es relevante mencionar la visión de Mariana sobre la organización y disposición del local, como se menciono anteriormente, es una de las razones clave por la cual la organización creció en un inicio.

Si seguimos con la estructura, nos encontramos con Sebastián, el valor aportado yace en el profundo conocimiento que tiene en el negocio de la distribuidora, acarreado por muchos años de trabajo en el área, en ARDO desde su fundación, pero previamente en otras organizaciones.

A Sebastián se le atribuye la capacidad que tiene la distribuidora en procesar los pedidos en tiempos muy rápidos, ofreciendo un servicio apenas distintivo, dentro de la monotonía de dicha unidad de negocios.

Por otro lado, el tercer socio de la organización, Aram, tiene un conjunto de habilidades blandas que suman un valor a la organización, pero más importante, a sus integrantes.

Aram carece de las habilidades comerciales que se necesitan para dirigir alguna de las áreas de la empresa, su base de conocimientos proviene de un rubro totalmente distinto al que opera actualmente. Debido a distintas razones personales es que hoy se encuentra trabajando en ARDO.

Sin embargo, el valor aportado es sustancial, clave a la hora de tomar ciertas decisiones costosas en el ámbito emocional de la organización, además de aportar un punto de vista que raramente otro de los socios pueda sumar, donde aparecen aspectos más abstractos y relativos que los comerciales y económicos.

Si procedemos con los siguientes estratos de la organización nos encontramos con Hernán, el encargado del local mayorista. Su manera de relacionarse con los clientes y su personalidad generan que sea un excelente vendedor, enfocado en alcanzar pura y exclusivamente los objetivos de venta planteados mes a mes. Su principal responsabilidad es la de captar y mantener a los clientes minoristas, tarea que desarrolla con creces.

Por otro lado, está Alejo, él es el encargado y responsable de ARDO Para Crear, tiene una visión muy pragmática del negocio, similar a la de Mariana. Alejo es muy bueno en mantener la unidad de negocio en la que opera, siendo el responsable total del área. A su vez, tiene buenas habilidades para relacionarse con las demás áreas de la empresa, pudiendo entender en profundidad los demás rubros en los se opera.

Por último estoy yo, que en el año 2020 decidí crear e integrar el área digital de ARDO. Mis conocimientos previos en el sector permiten que aporte un valor específico en tal aspecto. Esto incluye distintas herramientas de marketing, el profundo conocimiento de las redes sociales y las herramientas de inversión de las mismas, la creación de nuevos canales de venta, al igual que el concepto de las nuevas marcas internas recientemente establecido con ARDO Para Crear y más adelante, con otras líneas de negocio.

A su vez, mi experiencia laboral y de gestión me permite aportar ciertos aspectos que no se consideraban previamente, cómo puede ser la visión estratégica a futuro y la creación de nuevas oportunidades comerciales en el área digital.

Siguiendo hacia adelante en lo referido a los recursos intangibles, es de considerar que la presencia en el mercado que tiene ARDO, respecto a los clientes es un activo en sí. El público en general reconoce el modelo de negocio cómo algo valioso, es decir, valora el enfoque que se brinda y decide en la mayoría de los casos volver a comprar. Todo esto forma en conjunto una reputación la cual es clave para los futuros negocios que se quieran realizar, aprovechando esta marca cómo facilitador.

Podemos considerar cómo un recurso de la empresa la buena relación instaurada con varios proveedores. Cómo se menciono previamente, ARDO tiene varios proveedores que centralizan una cantidad considerable de marcas y productos ofrecidos en los locales de la empresa. En muchos casos, estos proveedores, ofrecen productos que están enfocados para las dos marcas, lo que genera una especie de ayuda mutua para lograr mejores precios, plazos de pago, o cualquier otro



beneficio directo a la operación. Este recurso se vuelve aún más relevante cuando se plantea la posibilidad de extender el modelo de negocio hacia otra marca más, donde el relacionamiento previo con dichos proveedores es clave para iniciar de forma más homogénea dicho negocio.

Otros recursos intangibles de gran valor que tiene la empresa son las herramientas digitales que utilizan, tienen una base de seguidores de más de 80.000 en Facebook y más de 15.000 en Instagram. Estas plataformas se utilizan a diario y son parte de la estructura comercial y de inversión de la empresa. Del mismo modo, están las plataformas web, que centralizan la operación digital de las marcas y que permiten cierta facilidad a los clientes de conocer más sobre los productos ofrecidos, además de poder adquirirlos.

Habiendo analizado los recursos intangibles con los que cuenta la organización, lo más importantes en términos generales, analizaremos a continuación los recursos tangibles.

En este aspecto, los principales recursos que la empresa tiene se decantan por dos áreas en particular, por un lado, recursos físicos, y por otro, recursos financieros.

Cómo se ha enfatizado a lo largo de la presentación de la organización, uno de los factores que contribuyen al crecimiento de la empresa es el local comercial, ubicado en una zona céntrica, donde se desarrolla gran parte de la actividad comercial mayorista del país. Este local comercial es prácticamente el buque insignia de ARDO frente al público general. Es gran parte de lo que genera la imagen positiva de la empresa frente a los mismos. Podemos mencionar en el mismo aspecto la cercanía del local comercial con el depósito cómo algo que facilita la operativa, sin embargo está lejos de ser un catalizador del éxito, o en su defecto, un aspecto que aporte valor sustancial.

En lo que refiere a los recursos financieros, existen dos aspectos a tener en cuenta. Por un lado, el correcto manejo financiero de la empresa a lo largo de los años ha generado una buena reputación frente a los bancos, permitiendo el acceso a créditos interesantes para inversiones que se quieran realizar. Por otro lado, podemos considerar la mercadería cómo un recurso financiero por su facilidad de transformarse en efectivo en el corto plazo. En el caso puntual de ARDO, este recurso es relevante ya que forma, junto a la ubicación del local físico de ARDO Mayorista, uno de los diferenciales de la empresa, no solo por las características y la variedad de los productos vendidos sino por las grandes cantidades ofrecidas al mismo tiempo.

Continuando hacia las distintas capacidades que existen gracias a los recursos mencionados, la principal es la capacidad de adaptar y actualizar rápidamente los productos ofrecidos, manteniendo siempre los mismos estándares de precio y calidad, al igual que una renovación amplia a lo largo del año. Cómo se menciona en la presentación, esta capacidad es uno de los diferenciales que tiene ARDO.

En segundo lugar, el hecho de contar con un equipo tan diversificado permite complementar varios puntos de vista, dónde principalmente en el 2020, distintas estrategias fueron aplicadas y dieron resultados positivos. La mayor de estas fue la creación de ARDO Para Crear, donde se ponderaron los recursos aportados en el área financiera, de compra, logística, investigación de mercados y marketing.

Si nos detenemos en los atributos mencionados en el párrafo anterior, podemos destacar otro tipo de capacidades, cómo por ejemplo: la capacidad de estandarizar el proceso de compra y los procesos logísticos; o también la capacidad de aprovechar las tendencias de mercado y las innovaciones tecnológicas.

Siguiendo con el análisis interno, el equipo tiene ciertas fallas y carencias que necesitan ser tomadas en cuenta. Estos faltantes pueden perjudicar seriamente a la organización en los años venideros.

En primer lugar, existe un problema de contratación y capacitación de personal en los mandos medios y bajos. La contratación de personal se ubica en las mismas áreas desde que la empresa inicialmente fue fundada, es decir, se contrata personal para cubrir el flujo de clientes del local y el flujo de trabajo del depósito. Tampoco se tienen en cuentas las capacidades de los candidatos, por lo general, no hay un proceso de selección, y la capacitación recibida es escasa, y “sobre la marcha”. No se tienen en cuenta cargos medios, que permitan generar estructura y mejora de los procesos.

El problema mencionado en el párrafo anterior trae consigo otro aspecto mal manejado en ARDO, este aspecto es el de la delegación de ciertas tareas. En muchos casos, los socios realizan tareas que muy fácilmente pueden ser encargadas a otra persona, y que incluso son tareas poco significativas a nivel estratégico cómo para que las personas de mas alto rango las realicen. Estas tareas son: control de pedidos, facturación y cobro (en el local) y también ciertas tareas administrativas. Podemos decir incluso que el manejo de la empresa se asemeja al de un comercio, arriesgando y minimizando los recursos existentes para transformarlos en mejores resultados.

Otra de las fallas que creemos importantes en ARDO es la falta de objetivos establecidos, sobretodo a mediano y largo plazo. La empresa sigue un mismo rumbo desde que fue fundada, y el único objetivo seguido es el de aumenta las ventas. Con esta visión, se dejan de lado muchos aspectos relevantes que conforman la empresa y le aseguran un futuro de mayor crecimiento. Recientemente, con mi ingreso y con el de Alejo, al aportar puntos de vista distintos, esta visión se esta amoldando distinto. Igualmente falta un trabajo profundo en estipular los objetivos y plantear la hoja de ruta para conseguirlos.

Existe también un problema relacionado a uno de los recursos mencionados previamente, el acceso a crédito bancario y a la inversión. El problema es que en muchos casos, ese capital disponible no se utiliza por miedo a endeudarse y poner en riesgo la operativa. Se pierden ciertas oportunidades interesantes por desaprovechar esta forma de financiamiento. Podemos decir que hay cierta aversión al riesgo, sin embargo, esas inversiones sin dudas permitirían un crecimiento más acelerado de las unidades de negocio.

Otros aspectos negativos a tener en cuenta, menos graves que los mencionados, son: comunicación interna débil, puestos de trabajo vagamente delimitados, el hecho que “todos hacen todo”, y por ultimo, no hay una cultura fervientemente establecida y enfocada hacia resultados (si bien existe el aspecto del respeto y seriedad frente a los clientes y al equipo).

A continuación plantearemos el análisis FODA basándonos en lo mencionado anteriormente en este capitulo, a modo de aclaración, el análisis fue realizado de manera esquemática, y no grafica, para facilitar su lectura:

- **Fortalezas**

- Equipo directivo joven y motivado con buena visión del negocio.
- Buenos lazos comerciales con los proveedores e importadores → Buen poder de negociación.
- Confianza frente a los clientes → Buena percepción.
- Conocimiento específico en áreas clave del retail y ventas mayoristas: finanzas, compras/importación, distribución, y marketing.
- Situación económica y financiera estable y sostenida en el tiempo.
- Confianza con los bancos y acceso a crédito.
- Equipo interno consciente sobre los cambios futuros del rubro y que opera para innovar internamente.
- Estructura con rápida acción frente a cambios y poca burocracia en los procesos.
- Buena cantidad de mercadería en stock y con alta rotación.
- Precios razonables y productos variados.
- Implementación de procesos tecnológicos para acelerar y minimizar procesos operativos.

- **Debilidades**

- El crédito bancario disponible no es utilizado al 100%.
- Los directivos tienen una aversión al riesgo financiero, por lo tanto no se buscan oportunidades de inversión activas.
- Escasos procesos administrativos.
- Conteo de stock inexacto y poco específico (No se diferencian los productos con variaciones).
- Falta que la dirección establezca y comunique correctamente la visión estratégica de la organización a mediano y largo plazo.
- Personal poco capacitado en los mandos bajos e inexistencia de mandos medios generando poca capacidad de delegación en las actividades y en las decisiones.
- Falta el establecimiento de objetivos SMART a mediano y largo plazo.
- Poco interés en realizar trámites y conseguir permisos para importar ciertos productos, obligando a comprar a proveedores locales a mayores precios.

- **Oportunidades:**

- Los precios de los productos son relativamente bajos, y hay flexibilidad en cuanto a las opciones de compra de los clientes, ante una crisis, esto es una oportunidad de capturar mayor cuota de mercado.
- Tendencias de compra constantemente cambiantes en un rubro con una media de edad elevada y con prácticas comerciales antiguas.
- Resistencia hacia el avance tecnológico (sitios web, redes sociales y otros procesos internos) por parte de la competencia y rápida adopción por parte de los consumidores.
- Mayor consumo de productos artísticos y otros rubros en específico trabajados.
- Buena relación con proveedores y representantes de marcas, los cuales ofrecen nuevas posibilidades de hacer negocios a futuro.
- Capacidad para importar ciertos productos ofrecidos por los proveedores, reduciendo costos y aumentando el margen de ganancia.
- Beneficios fiscales para capacitaciones a través de INEFOP

- **Amenazas:**

- El aumento en el tipo de cambio y la baja en las ventas generales sufridas en 2020 implica costos mayores de importación de productos y menor margen de negociación frente a proveedores.
- Crisis sanitaria por COVID-19 aún latente y con posibilidad de brotes nuevos que limiten el consumo.
- Mayor costo de producción e importación debido a imposiciones ecológicas en el envasado de los productos.
- En ARDO Para Crear, pocos proveedores representan un alto porcentaje de las marcas ofrecidas.
- Mucha competencia, poca diferenciación y necesidad de grandes cantidades de capital en la distribuidora comercial.

A continuación, veremos cómo estos aspectos impactan en la generación de estrategias dentro de la organización a través de la matriz CAME.

Oportunidades

Amenazas

Fortalezas

**Emprender**

- Creación de nuevas marcas independientes en rubros trabajados actualmente, siguiendo el concepto aplicado en ARDO Para Crear, con productos de plaza y otros importador por ARDO.
- Aumento de las estrategias de ventas digitales a clientes mayoristas y minoristas, para ganar cuota de mercado y desarrollar un mejor posicionamiento de marca.

**Afrontar**

- Diluir la influencia de los proveedores y sus marcas importando o fabricando productos para ARDO Para Crear.
- Digitalizar y automatizar procesos administrativos invirtiendo en tecnología para reducir costos, tiempos y el impacto de eventuales bajas en las ventas por externalidades.

Debilidades

**Modificar**

- Establecer objetivos SMART y comunicarlos junto a la estrategia a media y largo plazo al resto de la organización.
- Implementar un conteo de stock digital con mayor exactitud.
- Aprovechar los beneficios fiscales ofrecidos por INEFOP para capacitar al personal y a los directivos, buscando mostrar una visión estratégica de la organización y mejorar la estructura de mandos medios.

**Corregir**

- Aprovechar el crédito bancario disponible para reducir el riesgo por baja diferenciación en la distribuidora comercial.

## 9. Propósito e intención estratégica de la organización

En el caso de ARDO, al igual que en muchas otras empresas, los valores de la organización son los pilares que sirven de apoyo para la cultura que se busca alcanzar. Entendemos que no es convencional iniciar el análisis del propósito estratégico de la organización con los valores de la misma, sin embargo, en el caso de ARDO y al haber sido siempre una empresa con sus orígenes muy marcados, estos valores fueron incorporados desde muy temprana edad por los socios y primeros integrantes. Sin lugar a dudas son los que hoy en día permiten una definición más clara sobre la misión y la visión de la empresa, al igual que permiten obtener una clara identidad para el equipo que conforma la organización.

A continuación expresamos estos valores agregando una breve descripción establecida por la empresa:

- **Calidad:** aportar valor al cliente, ofreciendo una atención personalizada y un servicio impecable, sobrepasando sus expectativas.
- **Confianza:** confiar en uno mismo, en el equipo y en la empresa para obrar de forma correcta, para cumplir con los objetivos fijados.
- **Esfuerzo y Perseverancia:** dedicar energía y trabajo focalizado en alcanzar los objetivos propuestos individual y grupalmente, más allá de los obstáculos que se presenten.
- **Responsabilidad:** virtud de tomar decisiones de manera consciente, asumiendo las consecuencias que resulten de las mismas y tomando las acciones necesarias.
- **Empatía:** percibir, compartir y entender los sentimientos de los demás en pos de ayudar.
- **Respeto:** reconocer, valorar y apreciar a los otros
- **Puntualidad:** asociado al Respeto y Responsabilidad. Cumplir con los horarios y las tareas requeridas, en tiempo y forma, satisfaciendo las necesidades solicitadas permitiendo el flujo continuo del rumbo de la empresa
- **Honestidad:** respeto por la verdad, expresarse de forma honesta, sin mentiras
- **Aprendizaje y Colaboración:** aprender a mejorarse a uno mismo y a desarrollar habilidades de equipo que mejoren la interacción, buscando el bien común individual y grupalmente.
- **Conciencia y Prudencia:** los actos realizados tienen sus consecuencias, ser consciente de las mismas, respetando los desenlaces.
- **Integridad:** los propios valores individuales, los valores mutuos y lo mencionado en este documento deben ser respetados.

Cómo podemos ver, la empresa misma tiene un arraigo importante hacia estos valores al igual que a su respeto. Es relevante mencionar que estos mismos valores son los que se requieren a lo largo de todas las unidades de negocio. Todas comparten esta filosofía.

Con la perspectiva de los valores de ARDO ya demostrados, habiendo entendido la manera en la que la empresa opera y conociendo tanto sus virtudes, cómo sus defectos, podemos profundizar en su misión, su razón de ser, para luego especificar la visión, es decir, lo que ellos creen que depara el futuro y su participación en él.

En lo referente a la misión y visión de ARDO, podemos decir que no está pautaada con la misma profundidad y especificidad que los valores. Sin embargo, y teniendo en cuenta lo que pudimos



percibir de las distintas reuniones, creemos que de manera implícita existe un propósito de la organización. Es por esto mismo que decidimos ayudar a la empresa, basado en el conocimiento adquirido durante los años de carrera, a conceptualizar su misión y su visión.

De manera específica, y apoyándonos en la realidad de la empresa, podemos decir que su misión es la siguiente: **“Servir al cliente, ofreciendo un fácil acceso, una gran variedad y buenos precios en los productos.”**

Por otro lado, logramos conceptualizar en conjunto la siguiente visión: **“Posicionar nuestras marcas en lo más alto del mercado para ser el top of mind de los clientes liderando el avance tecnológico del retail en la región en busca de generar un ecosistema de negocios sustentable y que reúna las condiciones de crecimiento.”**

En base a la teoría, lo mencionado anteriormente hace referencia a un concepto puntual, específico y directo en lo que refiere a la misión, basándonos directamente en los valores de ARDO y a un concepto más abstracto en lo que respecta a la visión que la empresa tiene de sí misma para el porvenir.

Habiendo profundizado en lo anterior, tenemos un panorama más claro para destacar el tipo de estrategia que la organización está llevando a cabo actualmente, en suma a lo mencionado en el análisis FODA sobre las distintas características de ARDO, al igual que el impacto de la crisis sanitaria en el sector del retail, y específicamente en la empresa.

Si nos basamos en el capítulo 5: “Las cinco estrategias genéricas”, del libro “Administración estratégica: Teoría y Casos” (Thompson, et al., 2012), podemos decir que para analizar la estrategia que está llevando ARDO, debemos determinar antes las estrategias de cada marca, ARDO Mayorista y ARDO Para Crear, y así poder entender mejor la intención estratégica que en conjunto se busca pautar.

En lo que respecta a ARDO Mayorista, podemos decir que la estrategia planteada es la “Estrategia de mejores costos del proveedor”, con enfoque hacia la disminución de los costos de una amplia selección de compradores. La base para determinar esta estrategia yace en lo visto en el análisis FODA, específicamente en la diferenciación que tiene ARDO Mayorista; en la primera unidad de negocio; de sus competidores al ofrecer una variedad inmensa de productos a precios bajos, pero distinguiéndose por ofrecer productos unitarios y no a granel. Como vimos, y por eso la tendencia de la estrategia de disminución de costos hacia una amplia selección de compradores, no solo incide la diferencia en las cantidades, sino que los precios son mayores, pero bastante inferiores si se analiza con otros tipos de tiendas, alejadas al concepto “mayorista”.

Podemos decir que la empresa ofrece un valor específico, ajeno al producto en sí, pero enfocado al servicio ampliado de la marca. Si tenemos en cuenta este tipo de estrategia, con sus características y las operaciones de la empresa, es evidente que se caracteriza por estar enfocada a clientes conscientes de valor, que buscan buenos productos a buenos precios. Es un público que conoce la oferta de productos y que busca realizar la compra más inteligente posible.

Para conceptualizar esto último, un cliente típico de ARDO Mayorista puede ser el dueño de una pequeña tienda de accesorios local en su barrio o localidad que busca comprar productos que



después pueda revender; o también los padres de un niño que esta por comenzar el colegio y deben comprar los útiles escolares; o incluso los mismos padres que están haciendo las compras para una fiesta de recibimiento o un festejo de quince años y necesitan el cotillón...; este es el público que busca productos de buena calidad, sin recurrir a los lugares que frecuentarían por compras de menor volumen, específicamente por el precio y por la variedad encontrada.

En definitiva y sumado al análisis previo, si analizamos con la perspectiva del libro mencionado anteriormente, podemos decir que esta unidad de negocio de ARDO, cumple con el objetivo estratégico planteado para esta estrategia.

Por otro lado, analizando desde un punto de vista similar, tenemos la segunda unidad de negocio de ARDO Mayorista, la distribuidora comercial. En este caso, la estrategia aplicada difiere de la anterior, por una simple razón: el modelo de negocio. En este tipo de negocio, donde la competencia es alta y los productos no difieren entre si, el enfoque debe estar dirigido a reducir los costos, para ofrecer un mejor precio.

Además, cómo vimos en el análisis FODA, esta área requiere grandes cantidades de efectivo, y más aún si se busca trabajar con marcas grandes y conocidas, para atender clientes más grandes. Podemos decir que la estrategia de esta unidad es entonces la siguiente: “Empresa de costos bajos”. Sin ir más lejos, creemos que esta área no cumple al 100% el objetivo estratégico que plantea la estrategia.

Si seguimos con el análisis estratégico interno de ARDO, nos toca analizar ARDO Para Crear. A pesar de que es una marca joven, una nueva apuesta de la organización, creemos que tiene una base sólida, avalada por la teoría vista en el libro mencionado anteriormente. Teniendo en cuenta las características de la marca, la estrategia aplicada es clara y contundente respecto al resto de la empresa, estamos hablando de un enfoque dirigido de costos bajos.

El propósito de ARDO Para Crear es servir de insumos artísticos, ya sea al profesional que trabaja a diario y necesita abastecimiento corriente de productos específicos, al aficionado con aspiraciones a profesional que busca fervientemente mejorarse a sí mismo o al aficionado que crea piezas artísticas eventualmente a modo de “hobby”. En definitiva, ARDO Para Crear fue creado con esta intención, la premisa comentada anteriormente es explícita a profundizar en el nicho, convertirse en referentes y aprovechar las herramientas y capacidades que la empresa dispone para lograr profundizar la premisa en sí.

Los clientes de ARDO Para Crear tienen bien en claro que esta marca es parte de un grupo de mayor volumen, el cual explica el ofrecimiento de los precios más bajos, y al igual que ARDO Mayorista en sus características, no necesariamente la venta se realiza al mayoreo, sino que el consumidor final perfectamente puede acceder a los beneficios que se ofrecen llevando productos unitarios.

En resumen, las distintas perspectivas estratégicas de las unidades de negocio que componen ARDO, nos permiten ver con otros ojos la realidad de la empresa y hacia donde esta dirigida. A su vez, esta perspectiva nos permite etiquetar una estrategia integral para ARDO, cómo empresa paraguas de sus respectivas marcas, la cual puesta a termino seria la estrategia de diferenciación amplia.

Si nos detenemos un momento a visualizar las características que componen ARDO cómo conglomerado de sub-empresas, y nos estacionamos en la diferencia en cuanto a la visión digital que tiene la dirección, es fácil ver cómo el enfoque es el mencionado. A través de esta visión, ARDO busca crear estas marcas para servir a nichos determinados, pero que unidos forman un gran espectro.

El principal diferencial yace en la estrategia de marketing asociada, donde todas sus características entran en juego, formando esta pieza clave. Si nos detenemos y analizamos las áreas que forman el término “marketing”, por separado vemos que; el precio en cuestión tiene una lógica detrás, donde se busca atraer clientes conscientes de valor; del mismo modo afecta al producto, donde se ofrece un espectro amplio, asociado a su promoción (y público) específico; y por último, la distribución, o “plaza” es clave, sobretodo en la perspectiva digital, donde las ventas web son moneda común para los clientes de ARDO y donde los locales se ubican en puntos estratégicos, facilitando desde cualquier punto de vista el acceso a los productos hacia un lado de la cadena de valor, y centralizando las compras a través de la empresa paraguas hacia el otro lado de la cadena.

A modo de conclusión sobre esta sección, vale aclarar que lo mencionado anteriormente no siempre fue explícito, sino que estas distintas estrategias de diferenciación son un resultado de habilidades y características internas de los integrantes que forman la organización y si bien hoy en día se lograron identificar y externalizar, no fue la identificación en sí lo que permitió el avance de ARDO en el mercado, sino la constancia y el trabajo duro, acompañado de suerte.

## 10. Propuesta de Valor

En lo referido a la propuesta de valor de ARDO, nos encontramos frente a ciertos aspectos tradicionales de la organización, mantenidos a lo largo de los años, acompañado de otros aspectos recientes, adaptados a la realidad actual y al tipo de empresa que el equipo busca crear. Existe incluso una misma dicotomía entre los aspectos a operar hoy en día respecto a los que se operaban en el pasado.

A lo largo de este capítulo expondremos de manera explícita el valor que la empresa ofrece a sus clientes y logra expresar a través de toda la organización.

Si nos detenemos inicialmente en los aspectos más tradicionales que conforman la propuesta de valor actual de ARDO, es imperativo mencionar la búsqueda de precios bajos, comparativos a las cantidades ofrecidas de nuevos productos. Como se mencionó anteriormente, ARDO puede ser considerado un “minorista con precios mayoristas”, donde poniendo en balance la oferta de productos se tiene en cuenta el mix de clientes, o demanda establecida. Al coexistir clientes que compran meras unidades de varios productos, y otros que buscan grandes cantidades de productos específicos, y el afán de satisfacer a ambos, teniendo en cuenta la amplia, variada y constante oferta de nuevos productos, la dirección de ARDO encontró el camino de establecer precios relativamente bajos, accesibles a todos los clientes, ofreciendo determinados descuentos a ciertos volúmenes de compras.

De manera puntual, desde los propios inicios se busca ofrecer una amplia gama de productos, que roten frecuentemente, a buenos precios, y que no se exijan grandes cantidades para hacer una compra. En comparación con la competencia, no se exigen cantidades mínimas de compra al público general, y en caso de querer acceder a descuentos por volumen, se suelen requerir cantidades sustancialmente menores que la media.

Si tenemos en cuenta el valor proporcionado, podemos decir que la estrategia aplicada por ARDO es la de “Mejor Costo Total”, especialmente si tenemos en cuenta lo mencionado en el análisis del entorno, cuando hacemos referencia a que los clientes buscan gastar su dinero de manera inteligente y cuidadosa.

Por otro lado, existe cierto valor aportado al cliente que se aleja de lo mencionado. Este valor agregado se proporciona a través de la buena atención y buen servicio. En ARDO Mayorista, entienden que el cliente compra productos para una ocasión puntual o un evento, por lo tanto, al existir una variedad tan amplia, se busca que el cliente compre más productos complementarios.

En el caso de ARDO Para Crear, los clientes amateurs, que carecen de conocimientos tan específicos sobre los productos y las técnicas para utilizarlos, acuden al local, o a través de las redes sociales para recibir asesoramiento. De forma similar, los clientes profesionales y los mayoristas saben que pueden consultar por productos especiales, para que se los consigan específicamente contra pedido.

La creación de las distintas marcas, como es el caso de ARDO Para Crear, favorece esto último, ya que la idea detrás del modelo de negocio es de profundizar en el rubro en específico, incluyendo el servicio ampliado y no solo la oferta de productos. Este modelo de negocios debería ser

favorecedor también a la hora de contratar al personal, ya que el perfil de cada uno permite el aporte de conocimientos específicos (ejemplo: un vendedor en ARDO Para Crear con experiencia artística).

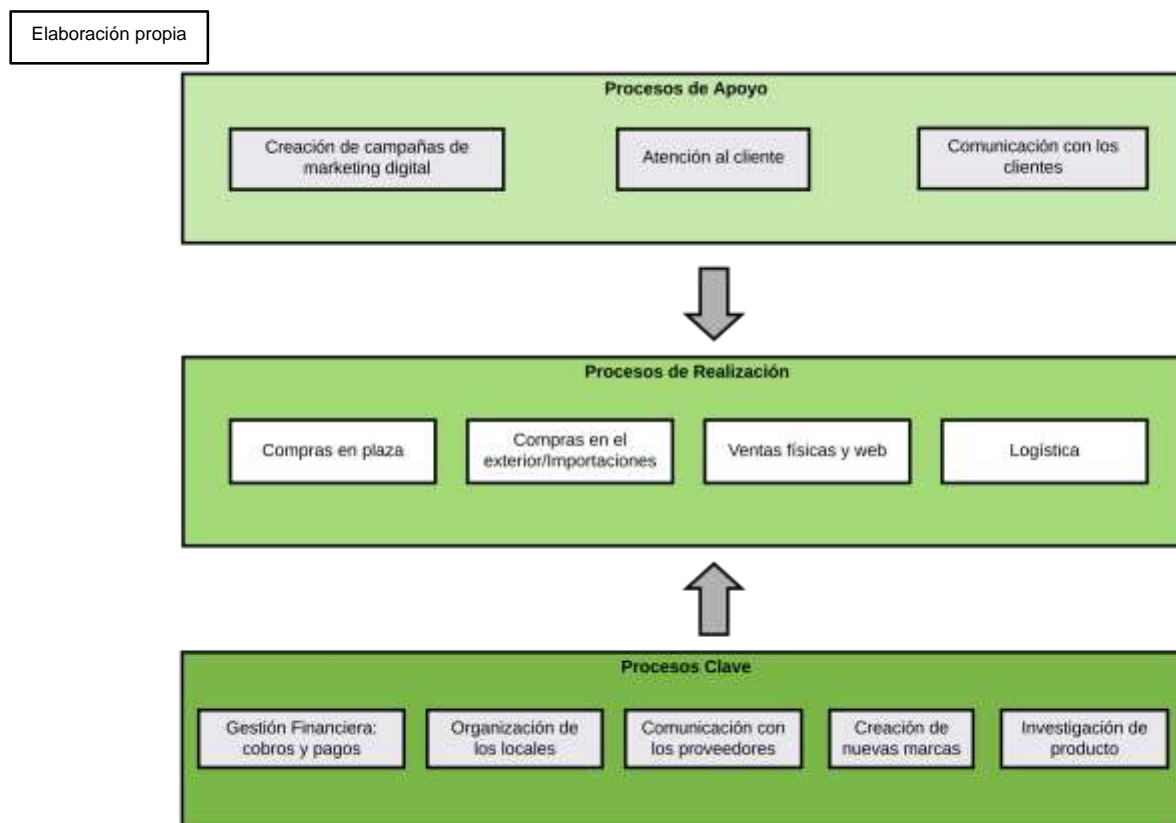
Además de recibir atención personalizada, tanto en los locales, cómo en la web, el proceso de compras es simple. En los locales se busca que la selección de los productos sea realizada exclusivamente por el comprador, recibiendo ayuda en ciertos puntos por los vendedores. Esto permite generar una cierta descontracturación para que el cliente pueda tomarse su tiempo y elegir detenidamente lo que desea. En el caso del eCommerce, los clientes tienen acceso a toda la variedad de los productos en pocos pasos, el sitio está diseñado para generar similitud con el proceso de compra físico. La selección de los productos es fácil e intuitiva, incluso con las cantidades enormes de productos ofrecidos. Una vez que el cliente decide finalizar su compra, el proceso de pago también es simple, e incluso permite pagar a través de distintos medios, evitando resistencias por parte del cliente en este último paso. Hay información de contacto en varios puntos, donde los clientes pueden comunicarse, decantar sus dudas o incluso, ser ayudados en todo el proceso de compra web.

El cliente también recibe valor gracias a las distintas campañas de marketing realizadas. El objetivo de las mismas es de ofrecer distintas promociones, descuentos y otras oportunidades a segmentos específicos de clientes. Se busca no ser agresivos en la venta, sino lograr comunicar de manera más profunda y directa el valor que ARDO puede proporcionar. Estas campañas se consideran cómo una sólida herramienta y suelen estar bien vistas por los clientes. En ciertos casos, estas campañas escapan del perfil comercial, realizándose ciertas acciones con determinados artistas, cómo es el caso de ARDO Para Crear, donde se busca asociar la marca a dichas figuras para generar un acercamiento con el consumidor.

A continuación veremos cómo lo mencionado en esta sección se conjuga con lo estudiado hasta ahora en el análisis a través de distintos cuadros y mapas, que permitirán visualizar de manera integral todos los aspectos estratégicos de ARDO.

## 11. Mapa de procesos

En un primer lugar tenemos el mapa de procesos, este modelo nos sirve para visualizar de manera integral los procesos operativos de ARDO.



A continuación explicaremos cada uno de estos procesos:

### **Procesos de Apoyo:**

- Creación de campañas de marketing digital: este proceso permite ayudar a generar valor y dar a conocer aún más el servicio que se ofrece, a su vez facilita el crecimiento y el posicionamiento de las marcas.
- Atención al cliente: brindar una buena atención al cliente cuando visita el local, o cuando tiene algún problema en la web resulta en una mejor percepción del mismo, lo que facilita el proceso comercial.
- Comunicación con los clientes: comunicar de manera fluida facilita el desarrollo de la actividad y evita problemas que pueden perjudicar la imagen y las ventas. En el caso de los clientes web, ofrecer ayuda a lo largo del proceso comercial representa una guía para aquellos que aún no se desenvuelven correctamente, esto puede provocar una repercusión positiva y una mejor experiencia. Del mismo modo, si se comunican ofertas o promociones correctamente a este público, la percepción mencionada es mayor.

### **Procesos Clave:**

- Gestión financiera: este es el proceso clave por excelencia, sin una correcta gestión financiera, en la que contraponga el pago a proveedores y el cobro a clientes, todo el negocio se desmoronaría. Balancear ambas partes, dado el rubro en el que opera, es clave.
- Organización de los locales: este proceso es el que dio inicialmente vida a la empresa y le permitió crecer. Gracias a un determinado enfoque a la organización de los locales es que hoy en día es visitado tanto por clientes mayoristas cómo minoristas. En su momento, este proceso permitió ofrecer un nuevo valor a los clientes incluso, el mismo se mantiene actualmente.
- Investigación de producto: la variedad de productos es otro de los atributos más valiosos que se ofrecen al cliente. Estar aprendiendo y probando con nuevas líneas de productos es un proceso que asegura la continuidad de la empresa
- Comunicación con los proveedores: una de las variables más importantes para poder ofrecer precios bajos es negociar con los proveedores los precios, plazos de entrega y plazos de cobro.
- Creación de nuevas marcas: partiendo de la propuesta de valor, y alineado a los demás procesos clave, crear nuevas marcas, del estilo de ARDO Para Crear, es parte del modelo de negocios. Es un proceso que requiere inversiones de tiempo y económicas sustanciales, pero que asegura el ahondamiento en el rubro en particular.

### **Procesos de Realización:**

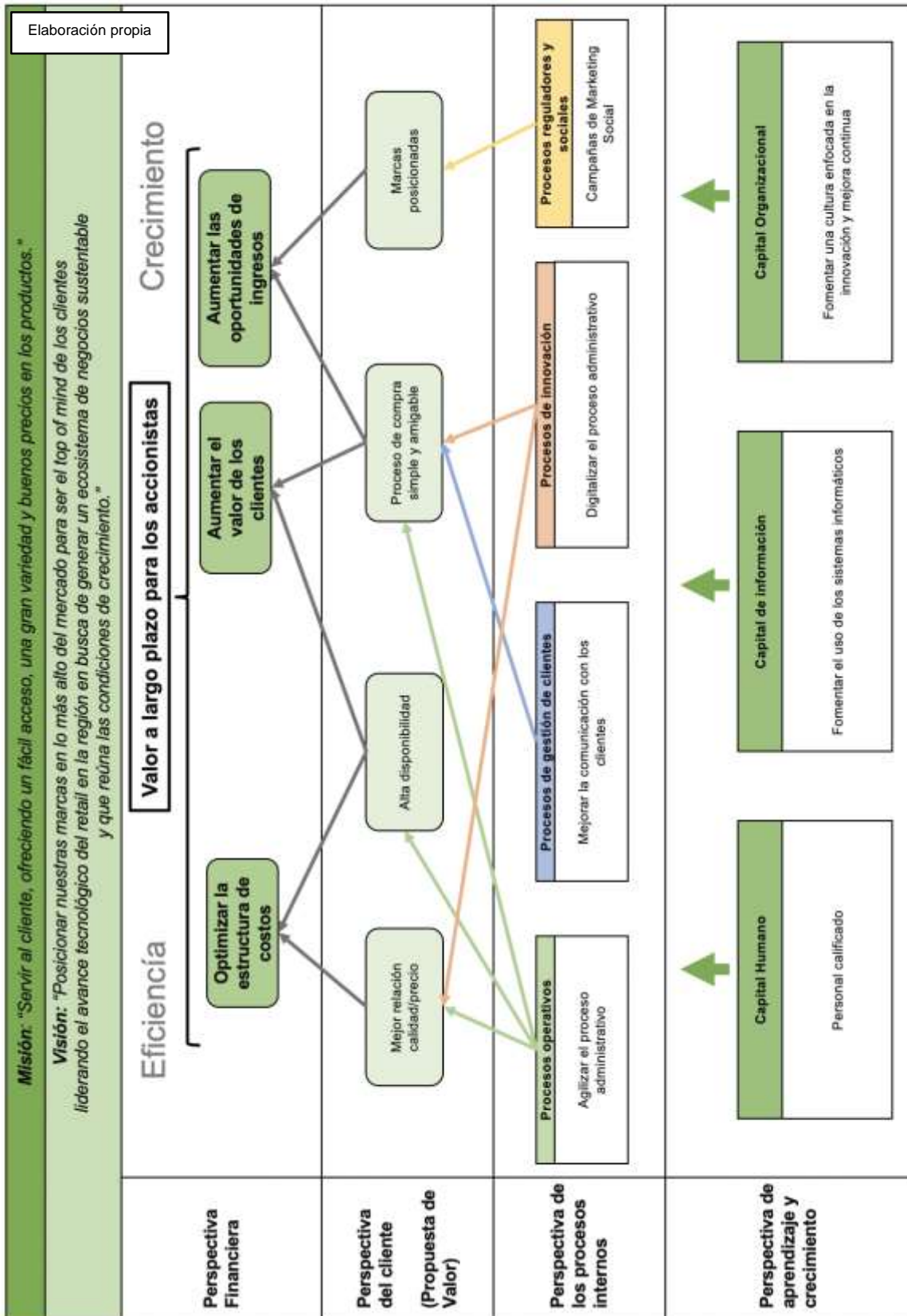
- Compras en plaza
- Compras en el exterior/importaciones
- Ventas físicas y web
- Logística

De manera general, estos son los procesos operativos del día a día. Es desde donde se generan los ingresos y proceden los costos más importantes. Creemos que no es necesario detallar cada uno de los procesos de manera individual, ya que forman parte de la operativa de la mayoría de las organizaciones del sector y no son propios de ARDO.

Habiendo analizado en profundidad los procesos procederemos a estudiar el mapa estratégico y posteriormente el Cuadro de Mando Integral.



## 12. Mapa estratégico





A lo largo de las últimas secciones hemos logrado expresar en detalle los aspectos estratégicos más importantes de ARDO y sus respectivas marcas. De tal manera, es que podemos desarrollar en profundidad el mapa estratégico de la organización, atravesando las 4 perspectivas establecidas por Kaplan y Norton. A continuación explicaremos los objetivos que integran estas perspectivas, para luego entender la relación entre ellas.

Si empezamos desde los aspectos más generales del análisis, nos encontramos con la misión y la visión, estos dos conceptos permiten dirigir el orden de cada una de las perspectivas entre sí. Si analizamos la perspectiva financiera en primer lugar, podremos determinar aspectos que provienen directamente de la misión y la visión, que serán luego descompuestos en las siguientes perspectivas. Citaremos de nuevo ambas declaraciones para que la descomposición de las perspectivas se realice de forma más intuitiva:

Misión: *“Servir al cliente, ofreciendo un fácil acceso, una gran variedad y buenos precios en los productos.”*

Visión: *“Posicionar nuestras marcas en lo más alto del mercado para ser el top of mind de los clientes liderando el avance tecnológico del retail en la región en busca de generar un ecosistema de negocios sustentable y que reúna las condiciones de crecimiento.”*

En términos generales, el objetivo final es el de generar valor a largo plazo para los accionistas. De esa base, se dividen dos perfiles de objetivos, unos enfocados en la productividad y otros enfocados en el crecimiento. Es así cómo posteriormente se desglosan los objetivos de las cuatro perspectivas y la relación causa-efecto que los une.

En su mayoría, los objetivos planteados en el mapa estratégico fueron desarrollados en conjunto con la organización, basándonos en el diagnóstico realizado, al igual que en la visión a largo plazo que los directivos tienen.

Estos objetivos, si dividimos en los dos tipos de estrategia aplicada en ME, tienden a enfocarse en el crecimiento. Esto tiene mayor sentido si tenemos en cuenta que la empresa está en una posición idónea para crecer y abarcar un público mayor. De igual manera, existen objetivos que busquen mejorar la productividad, generando un balance ideal para la situación en la que se encuentra.

A continuación estudiaremos el Cuadro de Mando Integral que surge en base al ME, a través del CMI entenderemos cómo poder cumplir los objetivos estratégicos establecidos.

### 13. Cuadro de Mando Integral

Luego de haber analizado el mapa estratégico, y haber profundizado en la relación causa-efecto de los distintos objetivos, los plantearemos en el Cuadro de Mando Integral. El mismo permite desagregar cada uno de los objetivos estratégicos estableciendo un protocolo de medición para su cumplimiento, alineado a la visión y a la misión, al igual que al objetivo de generar valor a largo plazo para los accionistas.

Los indicadores establecidos, al igual que el valor meta fijado fueron creados en base a la realidad de la empresa y a lo que consideramos realizable. Entendemos que existen otros tipos de mediciones más exactas para ciertos objetivos, sin embargo, difícilmente sean aplicables para la empresa. Del mismo modo, existen ciertos objetivos que son interesantes conceptualmente de lograr, sin embargo, su medición es imposible para ARDO.

Se realizaron ocho fichas del indicador (dos por perspectiva), las cuales están agregadas en el anexo. Las mismas permiten profundizar en la manera de medir y lograr los objetivos establecidos a continuación.

Para facilitar la lectura, expondremos cada una de las perspectivas del CMI por separado.

	Objetivo	Indicador	Valor base	Meta	Acción	Referencias
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumentar el valor de los clientes	Customer Lifetime Value	20.700\$ (1150\$/mes durante 18 meses)	36.000\$ (1500\$/mes durante 24 meses)	Fidelizar al cliente, facilitar el proceso de compra, mantener la rotación alta y la variedad.	-
	Aumentar las oportunidades de ingresos	Cantidad de nuevas marcas creadas	1	1 cada dos años	Investigar las oportunidades de mercado y establecer un protocolo de creación de nuevas marcas que abarquen un nuevo segmento de mercado	Este indicador permite medir la cantidad de nuevas marcas creadas bajo la misma modalidad que ARDO Para Crear, lo que presenta una nueva oportunidad de llegar un público nuevo
	Optimizar la estructura de costos	Margen de ganancia	45%	50%	Estandarizar el proceso de investigación de productos y creación de nuevas marcas para comprar volúmenes mayores y llegar a nuevos mercados	Si hay más marcas, los segmentos son más específicos, por lo tanto es posible apuntar a un nicho en particular. Si optimizan esto, pueden lograr mayores volúmenes de compra, o mismo importar más productos, consiguiendo mejores precios.

Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Valor base	Meta	Acción	Referencias
<b>Perspectiva del cliente</b>	Mejorar relación calidad/precio	% de clientes satisfechos con los productos adquiridos	No hay información	90%	Realizar encuesta vía email luego de realizada la compra para tener un valor base. Reajustar precios y productos en base a lo visualizado.	-
	Alta disponibilidad	SKUs disponibles simultaneamente	AM: 5000 APC: 1000	+10% +15%	Investigar nuevas oportunidades de mercado y nuevos productos. Crear nuevas marcas que profundicen ciertos rubros en particular.	-
	Proceso de compra simple y amigable	% de clientes satisfechos con el proceso de compra	No hay información	95%	Realizar encuesta vía email luego de realizada la compra para tener un valor base. En base a la información obtenida crear un Customer Journey Map y ajustar el proceso.	-
	Marcas posicionadas	Ranking de empresas similares con más seguidores en redes sociales	AM: 12vo APC: 7o	AM: 5to APC: 1ero	Realizar campañas de marketing digital agresivas, y fomentar el boca a boca entre los clientes.	Creemos que este medio es la forma en la que la mayoría de clientes investigan cuando tienen una determinada necesidad.

Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Valor base	Meta	Acción	Referencias
<b>Perspectiva de los procesos internos</b>	Agilizar el proceso administrativo	Tiempo empleado entre la compra de mercadería y el ingreso en el sistema	7 días en promedio	2 días en promedio	Solicitar facturas de compra de antemano y no esperar a la entrega de mercadería.	El producto necesita estar ingresado en el sistema para poder ser comercializado en los locales y en la web.
	Mejorar la comunicación con los clientes	% de clientes satisfechos con la atención recibida	No hay información	90%	Realizar encuesta vía email luego de realizada la compra para tener un valor base. Establecer un protocolo de comunicación con los clientes en el local y otro para la web	-
	Digitalizar el proceso administrativo	% de procesos específicos digitalizados	60%	100%	Establecer y poner en práctica un sistema de conteo de stock. Establecer un protocolo con los proveedores para envío de datos (facturas, recibos, etc).	-
	Campañas de Marketing Social	Campañas realizadas	3 en 2020	8/año	Identificar a los artistas que compartan los valores de ARDO Para Crear, y enviar las propuestas	ARDO tiene una base de datos de artistas con los cuales les gustaría trabajar.

Elaboración propia

	Objetivo	Indicador	Valor base	Meta	Acción	Referencias
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Personal calificado	Capacitaciones realizadas por empleado	0	1 por año	Identificar las necesidades del equipo en los distintos niveles. Investigar la oferta de cursos del mercado. Elegir la opción alineada a las necesidades de ARDO.	Existen distintas necesidades para distintos niveles de la organización.
	Fomentar el uso de sistemas informáticos	% de empleados que considera valioso el uso de sistemas informáticos para facilitar su trabajo	No hay información	90%	Realizar encuesta interna para tener el valor base. Estimar como cada proceso puede ser resuelto más fácilmente gracias a sistemas informáticos y presentar al empleado	-
	Fomentar una cultura enfocada en la innovación y mejora continua	% de empleados que buscan de manera activa mejorar las actividades de la organización	No hay información	80%	Realizar encuesta interna para tener el valor base. En relación a la información recopilada establecer iniciativas individuales y ayuda motivacional para desarrollar mejores capacidades de mejora.	-

Elaboración propia

## 14. Control de gestión

Cómo hemos ido mencionando a lo largo del análisis, una de las principales fallas que tiene ARDO y que creemos que está limitando su crecimiento es la falta de delegación de tareas por parte de la dirección. A su vez, el concepto establecido por Joan Amat muestra una forma en la que ARDO puede adaptarse para establecer un control más riguroso y así confiar en cada responsable para la delegación de tareas.

Con la perspectiva establecida por el autor, analizaremos la situación de la empresa a medida que identificamos los distintos sistemas de control de cada área y establecemos los objetivos e indicadores de cada centro de responsabilidad.

Si iniciamos desde las perspectivas de control establecidas por Amat, podemos decir que ARDO carece de un perfil bien definido, teniendo en cuenta que muchas fuentes de información no están establecidas, o se encuentran sesgadas por no tener un control riguroso. Más allá de esto, por el dinamismo del entorno y los objetivos establecidos por la empresa, creemos que la dirección debería instaurar y controlar esta perspectiva.

Del mismo modo, deberíamos establecer el sistema de control de la organización, al igual que el de las respectivas áreas. En términos generales, la organización se rige bajo un sistema familiar. Si se analiza detenidamente la situación actual, los factores que establecen este control familiar se ven claramente. Si analizamos específicamente las áreas que conforman la empresa, vemos que este sistema de control se reproduce en ARDO Mayorista y en ARDO Para Crear. Sin embargo en el área digital, existe un control por resultados. Esta distinción se debe gracias a diversas razones, principalmente el hecho que se trata de un área donde las tareas son difíciles de aprender y ejecutar para los directivos, lo que implica una descentralización específica.

Habiendo distinguido los distintos sistemas de control que componen a las distintas unidades de negocio, creemos conveniente establecer los centros de responsabilidad bajo el mismo concepto. Estos centros se dividen de la siguiente manera:

- Gerencia general de ARDO
- ARDO Mayorista (local comercial)
- ARDO Mayorista (distribuidora)
- ARDO Para Crear
- Área digital

A continuación estableceremos para cada uno de estos centros de responsabilidad (CR) los distintos objetivos generales, al igual que los factores clave del éxito (FCE) y los indicadores para medir el control.

### **Gerencia general:**

Este centro de responsabilidad no está estrictamente establecido hoy en día. Cómo se ha hecho referencia a lo largo de este trabajo, creemos que la principal falla de la organización se encuentra en este aspecto. A su vez creemos que prestar especial atención a este CR puede generar el mayor aporte a la empresa.



En primer lugar, este CR debería enfocarse en establecer un control por resultados a los demás, ya que se trata, según Amat, del centro de inversión y beneficio. Creemos que desde esta área, la dirección debe controlar las unidades de negocio que componen la empresa, dejando que actúen de manera descentralizada.

Los FCE que determinan esta área son los siguientes:

- Reunir información confiable sobre los resultados de las áreas subyacentes.
- Tener un proceso administrativo ágil.
- Llevar un control financiero sólido y seguro.
- Establecer un proceso de compra a proveedores centralizado.
- Definir la estrategia y los objetivos de cada área.
- Capacitación del personal

Los objetivos de esta área deberían ser:

- Llevar el control riguroso de los resultados de cada una de las unidades de negocio.
- Llevar el control administrativo y financiero.
- Centralizar las compras (a falta de un área de compras establecida).
- Definir la estrategia y los objetivos generales de cada área.
- Lograr que todo el personal esté capacitado (a falta de un área de recursos humanos establecida).

El responsable final de este CR debería ser Mariana, la directora de la empresa. Su responsabilidad yace en la correcta delegación de las tareas en cada uno de los CR que comentaremos a continuación, al igual que llevar el control y de establecer la estrategia de cada uno.

### **ARDO Mayorista (local comercial):**

El local comercial de AM debería ser el segundo CR establecido. En este caso existe un pseudo-centro creado y con cierta independencia, sin embargo es importante destacarlo aún más y separarlo de la gerencia general.

Si definimos los CR en términos de volumen de ingresos, este sería el mayor contribuyente, a su vez, es el que consume la mayor cantidad de recursos, tanto humanos, como de capital. En este caso, y por las características actuales de la unidad de negocio, vemos positivo que el tipo de control sea familiar. Si tenemos en cuenta las características que conforman el local comercial, vemos que un tipo de organización que responde a un líder carismático y tiene una fuerte cultura propia. La experiencia demuestra que estas funciones son bien aprovechadas y además dan sus frutos. Sin embargo, en otros aspectos más profundos definidos por Amat, se requiere una mejora.

Si analizamos la situación actual de este CR vemos que no hay un establecimiento de objetivos, mucho menos de indicadores para medirlo. En cambio, creemos que hay ciertos FCE que son notorios, estos son:

- Gran variedad de productos.
- Buena relación calidad/precio.
- Rotación frecuente.



- Flexibilidad en la compra (relación cantidad precio).
- Organización del local y disposición estratégica de los productos.
- Atención personalizada y buena comunicación.

Este CR debería tener cierta independencia financiera que permita contemplar gastos de contratación para el personal requerido durante alguna zafra, al igual que otros gastos asociados a los FCE, cómo por ejemplo obras o remodelaciones que se deban hacer.

La forma de medir los resultados de este CR es a través de las ventas realizadas, las cuales se expresan de distintas formas, permitiendo obtener toda la información necesaria. Las ventas se pueden medir de la siguiente manera:

- Monto facturado anualmente.
- Monto facturado anualmente por cliente registrado.
- Cantidad de facturas realizadas.

También se pueden medir los resultados teniendo en cuenta la cantidad de nuevos clientes registrados en un año, lo cual serviría para calcular la capacidad de adquirir nuevos clientes, pero no de calcular la rentabilidad de los mismos.

El responsable de este CR debería ser Hernán, el encargado del local. Esta persona debería estar encargada de respetar y mantener los FCE, al igual que la estrategia y los objetivos establecidos por la dirección general.

### **ARDO Mayorista (distribuidora):**

El tercer CR que creemos conveniente establecer es el de la segunda unidad de negocio de AM. Creemos relevante destacar que actualmente las dos unidades de negocios mencionadas operan con relativa independencia, por lo que implementar los parámetros faltantes no debería requerir una profunda reestructuración.

En este caso, el tipo de control también debería ser el control familiar, teniendo en cuenta principalmente la pequeña estructura de cuatro integrantes que la conforma, al igual que la clara delimitación de tareas y la poca descentralización de las decisiones que existe.

Los FCE que definen esta área son:

- Velocidad en el proceso logístico desde que se recibe un pedido.
- Precios bajos en productos de consumo masivo.
- Atención personalizada a los clientes.

Este CR debería tener independencia financiera para aprovechar determinadas oportunidades comerciales que suelen surgir de manera espontánea, también para evitar un posible quiebre de stock en fechas zafrales importantes.

Al tratarse de un CR con incidencia en los ingresos, al igual que el anterior, la medición de la actividad debería contemplarse en el volumen de ventas. De igual manera, se debería definir gracias a los siguientes indicadores:

- Monto facturado anualmente.
- Monto facturado anualmente por cliente registrado.
- Cantidad de facturas realizadas.

Por otro lado, el responsable de este CR debería ser Sebastián, el cual ya cumple su rol de gerente de la unidad.

### **ARDO Para Crear:**

Este es el cuarto CR que creemos conveniente establecer gracias a la división de las marcas establecidas en la estrategia de la empresa. La independencia de esta área se vuelve aún más necesaria luego de comprender la propuesta de valor que se busca generar al establecer estas submarcas nuevas. La misma lógica mencionada a continuación debería aplicarse en futuras marcas.

Al igual que en los dos casos mencionados anteriormente, este CR debería tener un sistema de control familiar. Similar a lo ya mencionado, se trata de un área que requiere de poco personal, pero altamente capacitado y que conozca lo que se ofrece. Teniendo en cuenta lo mencionado, el hecho que exista un líder que marque el camino no solo facilitaría el desarrollo de la unidad, sino que favorecería al equipo que la integra.

Los FCE que existen hoy en día en ARDO Para Crear son:

- Gran variedad de productos y marcas conocidas en el rubro.
- Precios bajos gracias a la estructura que hay detrás.
- Flexibilidad en la compra (relación precio/cantidad).
- Atención personalizada y buena comunicación.

En este caso no es necesario que el área tenga independencia financiera, siempre y cuando haya una correcta gestión de compras, que permita cumplir con los objetivos del área en referencia a los productos ofrecidos y se asegure que no haya quiebre de stock.

La medición de los resultados de esta área, al igual que en los casos anteriores debe ser en referencia a las ventas generadas. Es necesario aplicar los mismos indicadores que se mencionaron anteriormente.

Por ultimo, el responsable de este CR debería ser Alejo, el cual cumple el rol de encargado del local de ARDO Para Crear actualmente.

### **Área digital:**

Creemos que el área digital debería funcionar cómo un CR independiente al resto de la organización principalmente si se le asigna el control de los eCommerce. Esto ultimo significa que este CR cumple dos funciones: por un lado debería ser uno más de los tres casos mencionados anteriormente, en donde el objetivo yace en los resultados económicos aportados; y por otro lado, las actividades realizadas dentro de este CR aportan valor directo al resto de la organización, al igual que a cada CR en específico.

En relación a lo mencionado, creemos que este CR debe tener un sistema de control por resultados, ya que cumple con las características que hace referencia Amat. En específico, las

decisiones deben ser descentralizadas, ya que se necesita cierta rapidez en la toma de decisiones; en gran medida, se puede establecer una planificación y un presupuesto, el cual es muy relevante para que los objetivos establecidos sean realistas y por ende alcanzables; por último, la actividad realizada por el área es altamente competitiva y muchas veces incide en la percepción general del consumidor (mayor que en otras áreas).

Los FCE del área son:

- Proceso de compra intuitivo y fácil de realizar para todo público.
- Atención personalizada y buena comunicación.
- Campañas de marketing digital a públicos específicos dentro de cada unidad de negocio.
- Ágil proceso administrativo de los eCommerce.
- Capacidad de combinar aspectos creativos y comerciales.
- Visión innovadora sobre el rubro.

Este CR no requiere una independencia financiera siempre y cuando exista una planificación específica y un presupuesto acorde a los resultados esperados. A diferencia de los demás, este centro tiene la tarea de innovar los procesos actuales de la empresa. En caso de que se decidan ejecutar dichos planes, debe existir una alineación con la gerencia general y desde esa perspectiva establecer los objetivos a cumplir.

Debido a lo mencionado en el párrafo anterior, existen distintos aspectos a observar para determinar la medición de los resultados:

- Los resultados de los eCommerce se miden en volumen de ventas (facturación anual).
- Los resultados de las campañas de Marketing digital se miden respecto al objetivo específico de cada una (cantidad de ventas realizadas, nuevos clientes adquiridos, datos recopilados), estos indicadores dependen del tipo de campaña y de lo que busca lograr cada una.
- El desarrollo de los planes para innovar determinados procesos se mide respecto a la efectividad de los mismo y a la mejora cuantitativa y cualitativa que provoca.

El responsable de este CR debería ser el encargado del área digital.

Si continuamos con el control de gestión de ARDO, otro de los aspectos clave definidos por Amat son los mecanismos de coordinación entre los distintos CR. En el caso de estudio, al no existir un control de gestión específicamente detallado, muchos de estos mecanismos no existen o están vagamente impuestos. Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos a nivel teórico y a nivel práctico, propondremos los mecanismos que creemos convenientes para que los CR de ARDO estén en coordinación.

En primer lugar, es necesario que existan ciertos mecanismos burocráticos que establezcan un protocolo de organización, especialmente entre la gerencia general y los otros cuatro CR. Los procesos que creemos necesarios son:

- Reuniones para definir los aspectos estratégicos de cada CR entre los responsables.
- Envío de informes mensuales sobre el estado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Informes de gastos de los CR que tienen independencia financiera.

Por otro lado, los directivos de la empresa han definido una serie de valores que actualmente se respetan, creemos que esos valores conforman los mecanismos culturales que define Amat. La utilización de esos conceptos facilitará la implementación de otros sistemas siempre y cuando se comunique correctamente a todo el personal cual es el objetivo de respetarlos.

Por ultimo, los precios de transferencia son otro mecanismo de coordinación establecido por Amat. En el caso de ARDO, creemos que los PT no son un mecanismo eficaz debido a que:

- Aún hay una gran centralización de las decisiones.
- No hay una gran autonomía entre cada CR.
- La contribución de cada CR es bastante clara y objetiva de por sí.
- Los CR están bastante relacionados.
- Los objetivos más importantes son los generales.

A continuación profundizaremos en el presupuesto de cada CR estableciendo el pilar final del análisis.

## 15. Presupuesto

A continuación profundizaremos en el presupuesto de cada CR estableciendo el pilar final del análisis. Como describe Amat, el principal enfoque de realizar un presupuesto es de poder anticipar las distintas eventualidades que pueden ocurrir en los negocios de la empresa.

De esta manera, para el 2021 estableceremos distintos presupuestos para cada uno de los CR, al igual que para la gerencia general y las inversiones que creemos conveniente se realicen. Estos presupuestos estarán interrelacionados entre sí, al igual que con los objetivos estratégicos vistos en el Cuadro de Mando Integral, pudiendo así dar un cierre a los conceptos definidos previamente.

Los objetivos que se buscan conseguir son los expresados en las secciones que hablan sobre las líneas estratégicas, en específico: intención estratégica, propuesta de valor, mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral. Del mismo modo, realizaremos un presupuesto parcial, donde lo establecido a continuación formará parte de lo que se busca lograr.

A continuación mencionaremos las variables que el equipo debe prever. Es necesario tener en cuenta que para determinar estas variables se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- El histórico de ventas y el crecimiento a lo largo de los años (pre-2020).
- Evolución de la demanda y de la competencia a lo largo de los años.
- La nueva visión estratégica y las oportunidades que trae consigo.
- Los recursos disponibles.
- Aspectos de actualidad (COVID-19, innovación tecnológica, variación del tipo de cambio).

Todos estos aspectos nos permiten determinar ciertas variables, tanto endógenas como exógenas, que resultarán en un presupuesto más acertado.

### Variables endógenas:

- Correcta aplicación de las estrategias propuestas.
- Organización y aplicación de la visión estratégica.
- Correcta comunicación de las distintas marcas y los productos.
- Restricciones de viaje que dificulte la realización de las importaciones.
- Capital disponible para inversiones.

### Variables exógenas:

- Nuevo shock de demanda por rebrote de COVID-19 en Uruguay.
- Políticas sanitarias que prohíban la apertura de los locales comerciales.
- Rebrote de COVID-19 en China que genere quiebre de stock a proveedores.
- Aumento de costos por variación del tipo de cambio.
- Aumento de precios de fletes para importaciones por alta demanda en países vecinos.

En el caso de las variables endógenas, la empresa puede controlarlas y aprovecharlas. En el caso de las variables exógenas, estas deben ser identificadas por la empresa así se mitiga su riesgo, o se maximiza su beneficio.

Para cada CR estableceremos presupuestos distintos, acorde a la situación particular de cada uno. Es necesario aclarar, cómo realizamos al inicio, que muchos de los datos mencionados a continuación no son los números reales, sino que se expresan en crecimiento porcentual respecto a los datos actuales. Del mismo modo, es necesario aclarar que con el fin de simplificar los cálculos, no se toma en cuenta el aumento del IPC, ni la inflación asociada a los distintos rubros, salvo casos puntuales que se crea necesario mencionar tal variación:

- **ARDO Mayorista (local comercial):**
  - Presupuesto de ventas:
    - Aumento proyectado de un 20% respecto a los resultados de 2020, considerando que la situación socioeconómica actual se va a mantener, posicionando a ARDO aún mejor frente a los clientes que buscan buena relación calidad/precio, además de las estrategias de ventas planteadas por el equipo digital para conseguir clientes físicos. Se mantiene la proporción 50/50 de las ventas minoristas respecto a las mayoristas.
  - Presupuesto de costos de venta:
    - Aumento proyectado de 18%, considerando el aumento de las ventas, pero descontando las mejoras en eficiencia y los proveedores que se encuentran en situaciones frágiles debido a la pandemia y necesitan liquidar sus existencias.
  - Presupuesto de gastos de estructura:
    - Aumento acorde a la variación del IPC y de los reajustes salariales. (~9% a 10%).
  - Presupuesto de existencias:
    - Aumento proyectado de 25%, considerando importaciones a realizar a distancia y los proveedores que se encuentran en situaciones frágiles y necesitan liquidar sus existencias.
  
- **ARDO Mayorista (distribuidora):**
  - Presupuesto de ventas:
    - Disminución proyectada de un 8%, considerando la falta de competitividad de la unidad de negocio y la poca variedad de productos. También considerando una estabilización luego del aumento generado en 2020 gracias al COVID-19.
  - Presupuesto de costos de venta:
    - Disminución asociada a las ventas
  - Presupuesto de gasto de estructura:
    - Aumento acorde a la variación del IPC y de los reajustes salariales. (~9% a 10%).
  - Presupuesto de existencias
    - Las existencias se van a mantener.
  
- **ARDO Para Crear**
  - Presupuesto de ventas:

- Aumento proyectado de un 50%, considerando que el rubro esta creciendo rápidamente, y se están realizando campañas agresivas para aumentar la cuota de clientes que conoce la marca y la propuesta de valor. También se busca abarcar nuevos rubros dentro del arte. Se mantiene la proporción 50/50 de las ventas minoristas respecto a las mayoristas.
- Presupuesto de costos de venta:
  - El costo de ventas aumentará acorde al crecimiento de las ventas, el margen bruto se mantendrá.
- Presupuesto de gastos de estructura:
  - Se espera que con el crecimiento esperado en las ventas, sea necesario contratar un nuevo integrante para el local, esto representa un aumento del 40%. Además del aumento acorde a la variación del IPC y de los reajustes salariales. (~9% a 10%).
- Presupuesto de existencias:
  - Aumento proyectado de 75%, considerando que aún existen marcas y productos por ofrecer, además de mayor variedad en las actuales.
- **Área digital**
  - Presupuesto de ventas:
    - Aumento proyectado del 150% teniendo en cuenta la finalización del eCommerce nuevo de ARDO Mayorista y las estrategias de marketing agresivas planteadas.
  - Presupuesto de gastos de estructura:
    - Aún existen habilidades que no se pueden realizar por falta de recursos humanos capacitados. Proyectamos un aumento del 25% considerando la incorporación de un nuevo integrante al área. Además del aumento acorde a la variación del IPC y de los reajustes salariales. (~9% a 10%).
  - Presupuesto de inversiones:
    - Las principales inversiones realizadas son las campañas digitales, consideramos que para lograr el objetivo de ventas es necesario duplicar la inversión realizada. Actualmente existe una inversión de 13.200 USD anuales, por lo tanto prevemos un gasto de 26.400 USD para el 2021.
- **Gerencia general**
  - Presupuesto de compras:
    - Considerando la previsión en las ventas de todos los CR, creemos que el presupuesto dedicado a las compras va a aumentar entre 15% y 16%, ponderando cada una de las variaciones mencionadas, respecto al tamaño de cada unidad de negocio a nivel interno.
  - Presupuesto de inversiones:
    - La inversión principal para 2021 es la creación de una nueva marca.



- Creación de nueva marca: siguiendo la lógica de ARDO Para Crear, establecer una nueva marca implica gastos de investigación, compra de mercadería, acondicionamiento y alquiler del local físico, capacitación y sueldo del personal e inversión digital (eCommerce + publicidad). Teniendo esto en cuenta, al igual que las posibles variables, establecemos que el presupuesto debería ser 40.200 USD, divididos de la siguiente manera
  - 1.000 USD de investigación
  - 2.000 USD para eCommerce
  - 6.000 USD para publicidad
  - 9.600 USD para el personal
  - 11.600 USD para el local físico
  - 10.000 USD para la mercadería inicial, sin considerar la reposición.

A modo de aclaración, consideramos que el presupuesto de ventas del área digital abarca todas las ventas realizadas por eCommerce (tanto en ARDO Mayorista, cómo en ARDO Para Crear) y excluye las ventas físicas realizadas en los locales gracias al trabajo de dicha unidad. Como los pedidos web se realizan en los locales, el costo de venta se mantiene idéntico, por lo tanto no fue especificado.

Es considerable tener en cuenta que los CR que cuentan con locales físicos tienen un aumento de sus gastos variables, proporcional a los ingresos, sin embargo, en el caso del área digital, existe un aumento mayor de gastos fijos, que habilitan nuevos niveles de ingresos.

En suma a lo realizado anteriormente, en relación al presupuesto 2021 para ARDO estableceremos un flujo de caja integral, al igual que un estado de resultados unificando lo mencionado en cada CR, para finalizar con un estado de situación financiera, donde mostraremos la relación entre el activo y el pasivo/patrimonio actual y en comparación con las proyecciones establecidas.

**Respecto a los estados presentados adelante, reiteramos que la información que los directivos quieren que se publique es reducida, por lo tanto debemos limitarnos a hablar en términos porcentuales y comparativos. Entendemos que esto hace mermar la calidad, sin embargo, no tenemos alternativa.**

#### **Flujo de caja:**

Si relacionamos lo previsto para cada CR establecemos que las ventas esperadas para 2021 aumentarán 15,4% respecto a 2020.

En lo que refiere a las inversiones realizadas, debemos tener en cuenta dos aspectos, por un lado, la inversión en la operativa de la empresa, es decir, el giro propio: costo de venta de la mercadería, gastos de personal, alquileres, intereses e impuestos; y por otro lado, la inversión en crecimiento: publicidad y nuevas marcas.

La inversión operativa tiende a seguir el crecimiento de las ventas, se espera que el costo de lo vendido crezca proporcionalmente a las ventas, al igual que los impuestos. Respecto al gasto del

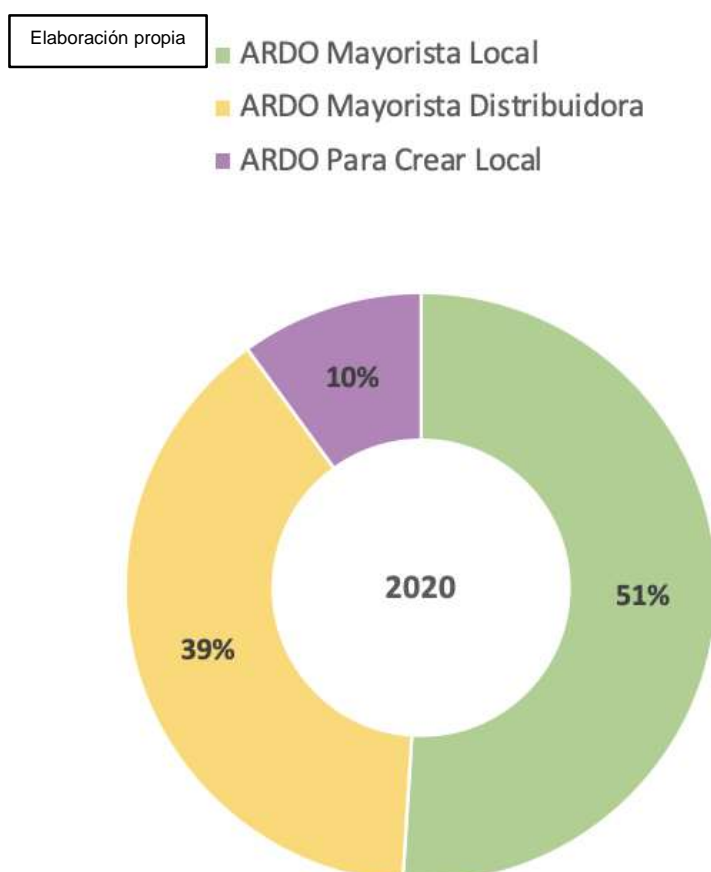
personal, cómo mencionamos aumentará un 40% en ARDO Para Crear y un 25% en el área digital, ponderando al peso que tiene en este aspecto cada unidad, corresponde a un aumento total del 9,5% del gasto de personal, además del aumento acorde al IPC y aumento salarial. No se estiman cambios en los alquileres, teniendo en cuenta que el reajuste del contrato tuvo lugar en 2018 y los locales están arrendados hasta 2023. Respecto a los intereses, la empresa aún tiene crédito bancario disponible, por lo tanto no deberían aumentar.

La inversión en crecimiento se define en dos partes. Respecto a la publicidad, prevemos un gasto para la operativa actual de 26.400 USD. En relación a la creación de nuevas marcas, estimamos una salida de efectivo de 40.200 USD. El total corresponde a 66.600 USD en el correr del año.

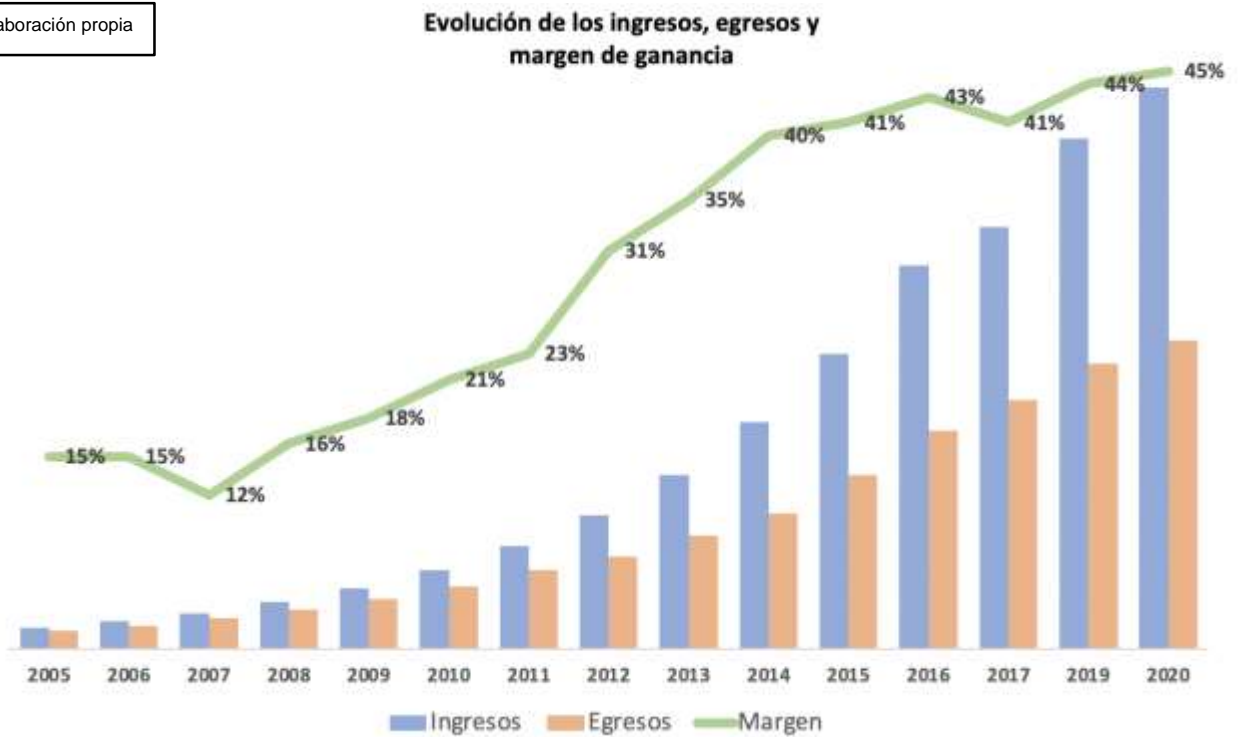
### **Estado de resultados:**

Para poder realizar este análisis teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa, debemos partir de la base de los gráficos presentados al inicio de este documento. De esa manera, podremos comparar los resultados pasados, con los resultados previstos para el 2021, al igual que el comportamiento que esperamos del margen de ganancias.

En los dos gráficos siguientes vemos la proporción de las unidades de negocio según las ventas totales en el 2020, y la evolución de los ingresos, los egresos y el margen de ganancia desde 2005. Esta información nos servirá para estimar los datos del 2021.



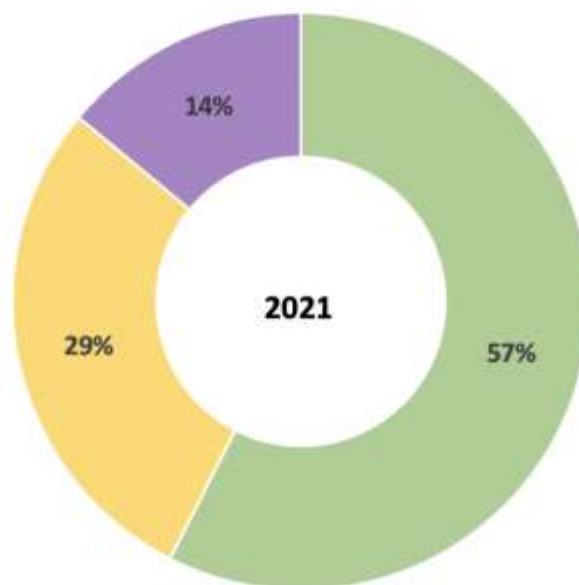
Elaboración propia



Según lo mencionado en este capítulo, vemos que el local comercial de ARDO Mayorista y ARDO Para Crear van a aumentar sus ventas en 2021, y que en el caso de la distribuidora van a disminuir. En base a los cálculos establecemos la siguiente proyección:

Elaboración propia

- ARDO Mayorista Local
- ARDO Mayorista Distribuidora
- ARDO Para Crear Local



Habiendo estimado la proporción de las unidades de negocio para el 2021, tenemos en cuenta los márgenes de ganancia de cada unidad para estimar un beneficio neto total del **52,8%**. El cual se desglosa de la siguiente manera:

- ARDO Mayorista (local) y ARDO Para Crear: margen de ganancia = 0,66
- ARDO Mayorista (distribuidora): margen de ganancia = 0,2
- Formula de calculo:  $(0,57+0,14) * 0,66 + 0,29 * 0,2 = 0,47 + 0,058 = 0,528 = \mathbf{52,8\%}$

### **Estado de situación financiera:**

Se trata de una organización que desde sus comienzos fue financiada principalmente por aportes sociales. El único tipo de financiación externa es un crédito bancario que apenas es utilizado, el cual fue solicitado hace unos años.

Del mismo modo, hacen especial énfasis en el endeudamiento a corto plazo con los proveedores. Gracias a la negociación con los mismos, se logra un ciclo de pago bastante amplio, donde promedian 60 días desde la compra de mercadería hasta el pago. Estructura que se planea mantener intacta para el 2021.

Respecto al cobro a clientes, el 75% de las compras de minoristas se pagan en el momento, en efectivo o con tarjeta de debito, mientras que el otro 25% abona con tarjeta de crédito, extendiendo el plazo de cobro a 21 días. Con los clientes mayoristas, un 35% abona en el momento, en efectivo o a través de una transferencia bancaria, mientras el 65% restante suele pagar en un promedio de 30 días. Esta relación no debería verse cambiada respecto a la previsión de 2021.

Si ponderamos esto con la proporción de ventas a cada tipo de cliente proyectada para cada unidad de negocio:

- ARDO Mayorista (local) y ARDO Para Crear:  $(0,57+0,14) * 0,5 = 0,355$
- ARDO Mayorista (distribuidora):  $0,29 * 1 = 0,29$

Por lo tanto:

- **Ventas minoristas: 35,5%**
- **Ventas mayoristas: 64,5%**

Esto determina un ciclo de cobro a clientes de:

- Minoristas:  $(0,75*1) + (0,25*21) = \mathbf{6 \text{ días}}$
- Mayoristas:  $(0,355*1) + (0,645*30) = \mathbf{19,7 \text{ días}}$
- Promedio:  $(0,355*6) + (0,645*19,7) = 14,85 \sim \mathbf{15 \text{ días}}$

La relación entre el pasivo y el patrimonio según lo mencionado anteriormente es 30-70. Teniendo en cuenta que la mayor parte de la financiación es con capital propio, esta relación se mantiene prácticamente idéntica al año actual, donde la única diferencia yace en la proporción de las unidades de negocio.

En términos generales sobre esta sección, logramos determinar los distintos presupuestos para cada centro de responsabilidad, lo que permite visualizar numéricamente los resultados de todo el

análisis realizado. Del mismo modo, fueron confeccionados los estados previos, expresando la situación proyectada para 2021.

## 16. Conclusión y aprendizajes

Al inicio del análisis busque plantear objetivos específicos a lograr, los cuales tuvieran impacto en la empresa estudiada y en mí mismo. Por un lado, el beneficio para la empresa iba dirigido a profundizar en varios aspectos estratégicos, pudiendo ayudar a generar una visión integral de la misma. Por otro lado, el principal objetivo personal era poder reunir estos conocimientos en un trabajo final de calidad.

De los objetivos específicos planteados, logramos cumplir con creces los relacionados a la situación actual de la empresa, pudimos ver que aspectos lograron generar los resultados actuales, tanto a nivel externo, cómo a nivel interno

Pudimos diagnosticar la situación actual de la misma, y conseguimos ver en conjunto que decisiones pasadas fueron las que provocaron la situación actual. Además, logramos desagregar esas acciones y las planteamos en conjunto a la visión que los directivos tienen, lo cual permitió establecer los distintos mapas y gráficos que fueron desarrollados a lo largo del análisis. Por último, logramos establecer un control de gestión y un presupuesto estimado para 2021 bastante completo, a pesar de haber recibido restricciones por parte de la empresa.

En términos generales, creo que este trabajo es de mucha ayuda para ARDO y sobretodo va a servir para pulir ciertas ideas que los socios tienen en sus cabezas.

En lo que refiere a los objetivos personales, creo que subestimé lo que un análisis de este calibre implica. Fueron necesarias muchas horas de trabajo e investigación, al igual que llamadas y reuniones con la empresa, sin mencionar las discusiones sobre los distintos puntos vistas y el típico “acá las cosas se hacen así”, facilitado por la relación personal con los directivos.

Más allá de esto, el resultado final es el debido. Sin dudas logré plasmar gran parte de mis conocimientos prácticos y logré expresar los conceptos teóricos adquiridos durante la carrera.

De la igual manera, creo que es un documento que me dará gusto leer en los próximos años, y sin lugar a dudas, compararme con el yo actual para ver el camino recorrido.

A modo de conclusión, los conceptos expresados en cada una de las secciones cumplen con la realidad de la empresa (actual, o deseada) y expresan conocimientos teóricos claros y profundos. A su vez, recomendamos fervientemente a los directivos que aprovechen la información aquí presente y estimulen su actualización en los años futuros.

## 17. Bibliografía.

- Amat, J. M. (2007). *Control de Gestión: una perspectiva de dirección* (6ta ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Jorgenson, E., & Ravikant, N. (2020). *The Almanack of Naval Ravikant* (Vol. 1). Estados Unidos: Magrathea Publishing.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Ediciones Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (The Strategy Focused Organization)*. Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Pearson.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. Penguin UK.
- Thompson, A., Sutton, C., Strickland, A., Gamble, J., Peteraf, M. A., & Janes, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (18a ed.). McGraw Hill.
- Wright, P., Kroll, M., & Parnell, J. (1997). *Strategic Management* (4ta ed.). Pearson.
- ¿Qué es la matriz de Eisenhower? (s.f.). Recuperado en Setiembre de 2020, de <https://www.dropbox.com/es/business/resources/eisenhower-matrix>
- ARDO. (2020). *ARDO Mayorista*. Recuperado en Setiembre de 2020, de [ardomayorista.com](http://ardomayorista.com)
- ARDO. (2020). *ARDO Para Crear*. Recuperado en Setiembre de 2020, de [ardoparacrear.com](http://ardoparacrear.com)
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*.



## 18. Anexos.

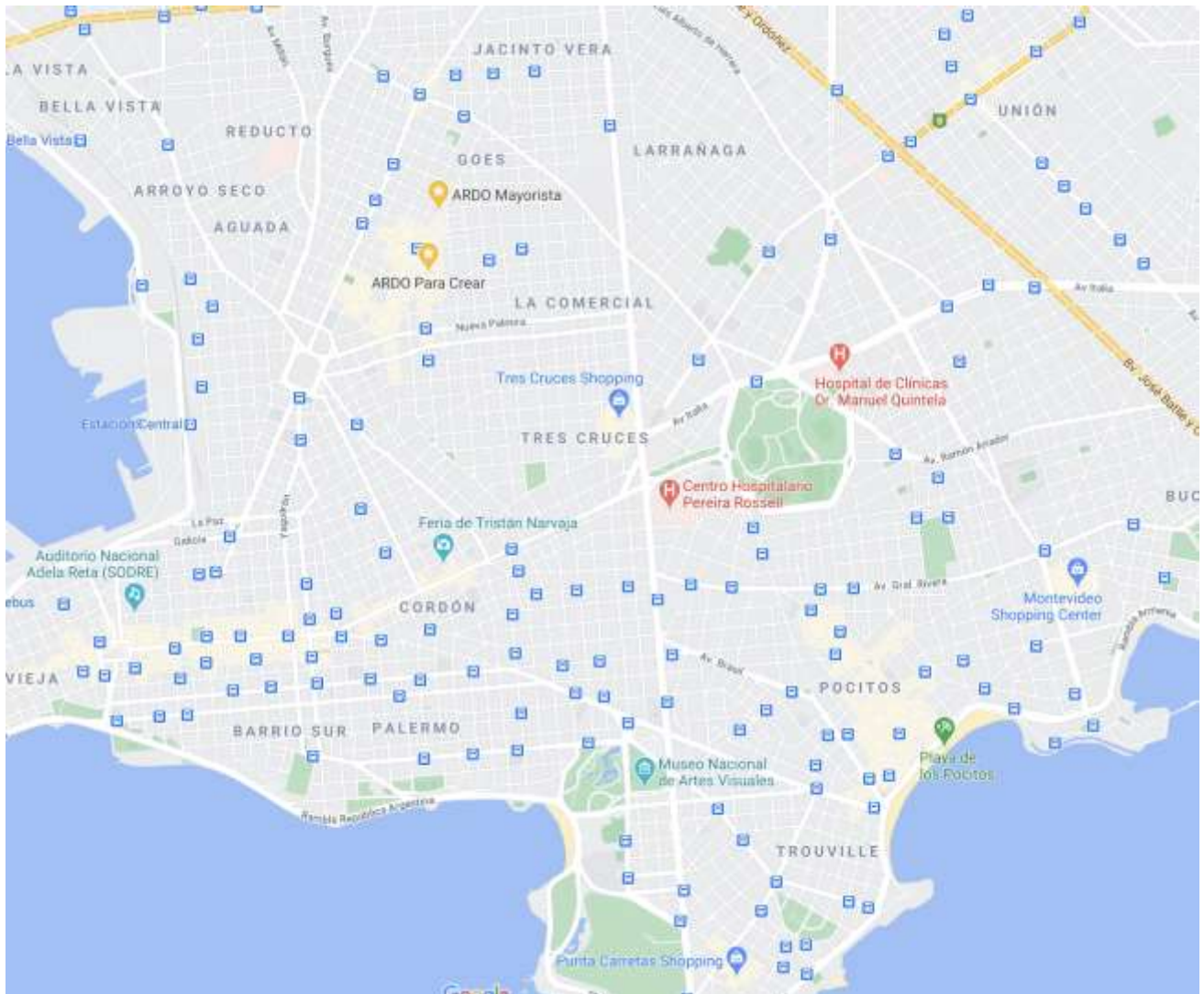
Logo ARDO Mayorista:

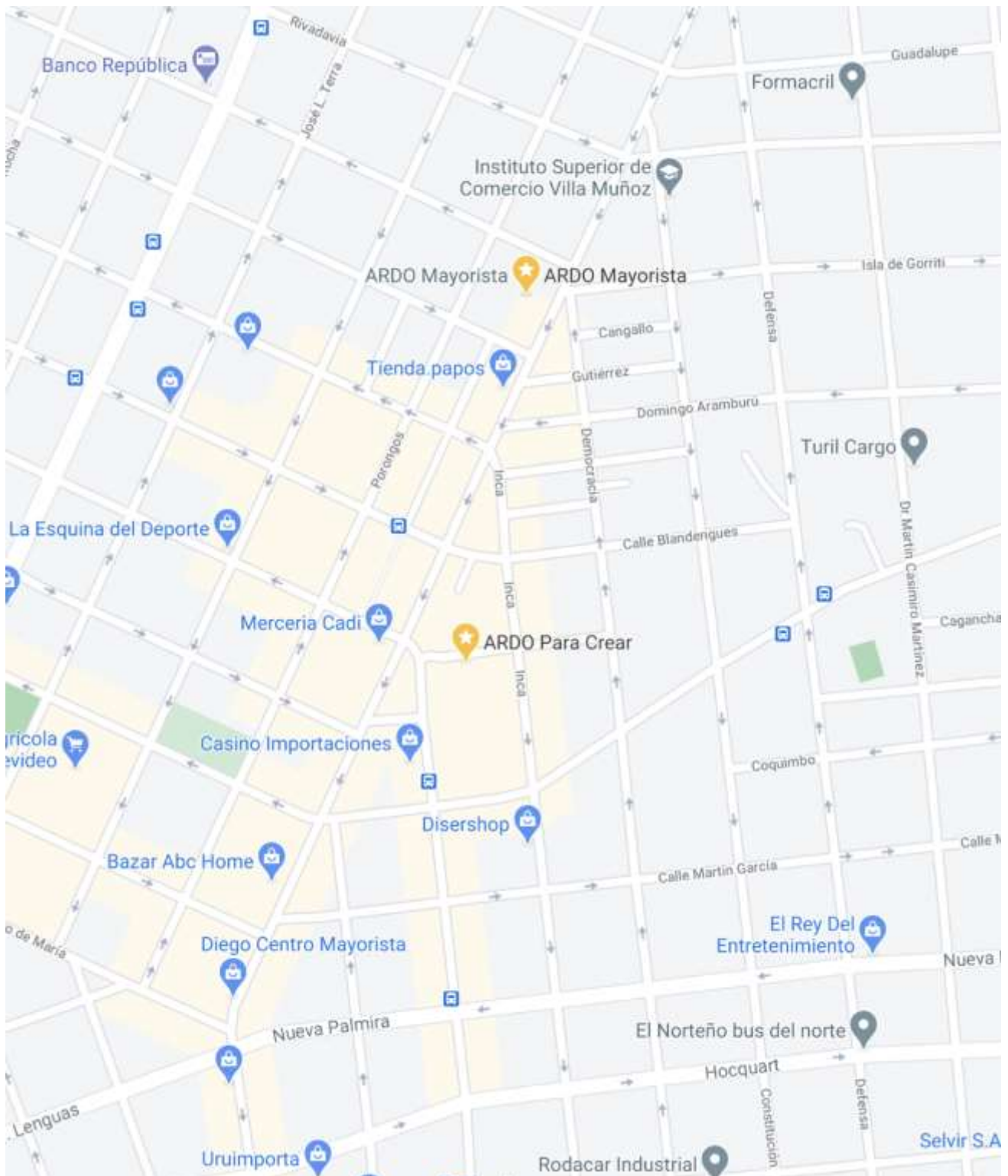
**ARDO**  
mayorista

Logo de ARDO Para Crear:

**ARDO**  
para  
crear

**Localización de los establecimientos:**





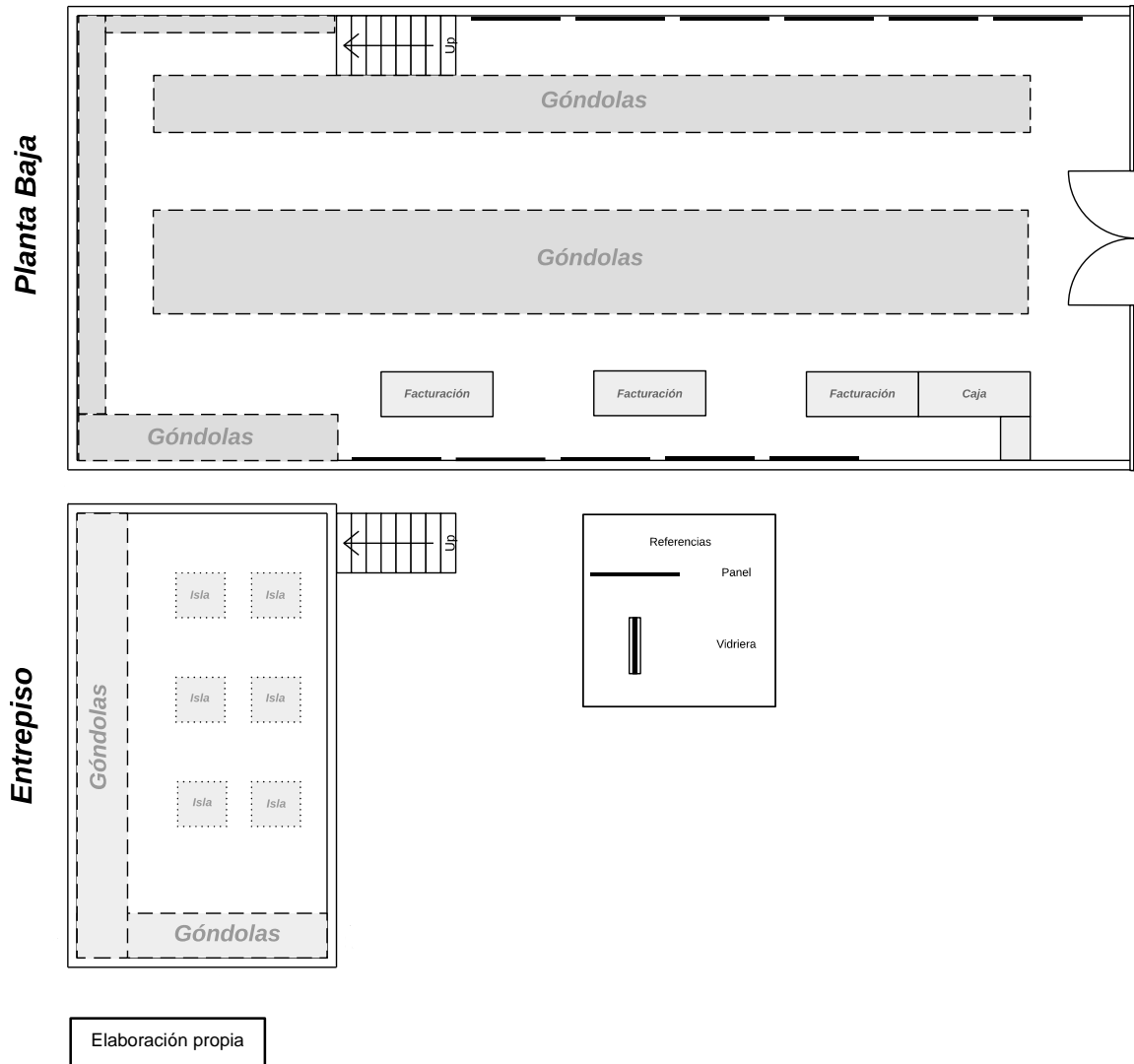
Sitio web de ARDO Para Crear (versión 2.0 actualizada en 2020):



Sitio web de ARDO Mayorista (previo a la renovación):

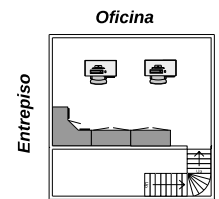
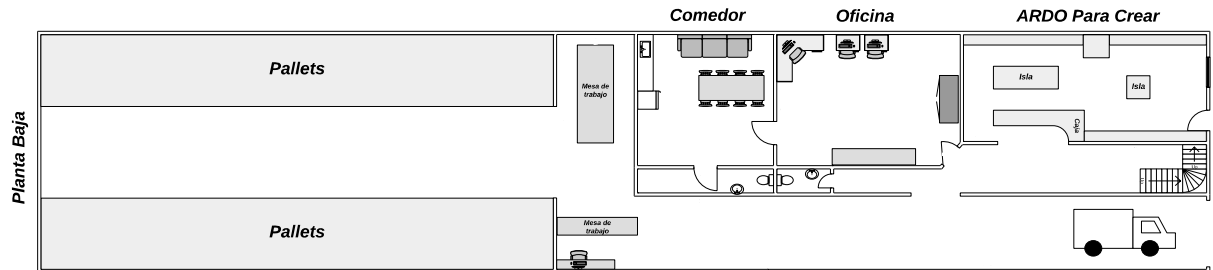


Plano de Arenal Grande 2527:





Plano de Juan Carlos Patrón 1828:



Elaboración propia

Fichas del indicador (elaboración propia):

Ficha del indicador: Customer Lifetime Value

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Aumentar el valor de los clientes (Perspectiva Financiera)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir el valor vida de los clientes dentro de la organización. Se tiene en cuenta la compra promedio del cliente en relación a la frecuencia con la que realiza la compra.		
<b>Regla de cálculo</b>	Se multiplica el promedio de compra por cliente por la cantidad de veces promedio que realizan una compra.	<b>Fuente de información</b>	CRM y Facturación
<b>Unidad de medida</b>	\$ por año.	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Anualmente
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Gerencia	<b>Evaluación</b> Gerencia
<b>Comentarios</b>	Si se toma en cuenta el promedio de compra por cliente y la cantidad promedio de compras realizadas en un año, esto puede llevarse a un promedio mensual y así establecer objetivos más pequeños, definidos según la zafra. Esto permitiría establecer un control más riguroso y una previsión de los resultados.		

Ficha del indicador: Cantidad de nuevas marcas creadas

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Aumentar las oportunidades de ingresos (Perspectiva Financiera)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir la cantidad de nuevas marcas creadas.		
<b>Regla de cálculo</b>	Variación de las marcas creadas	<b>Fuente de información</b>	Gerencia
<b>Unidad de medida</b>	Unidades por dos años	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Bienalmente
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Gerencia	<b>Evaluación</b> Gerencia
<b>Comentarios</b>	Se toma en cuenta la cantidad de nuevas marcas creadas en un periodo bienal.		

Ficha del indicador: SKUs disponibles simultáneamente

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Alta disponibilidad (Perspectiva del cliente)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir la cantidad de SKUs disponibles en un momento dado a lo largo de toda la organización.		
<b>Regla de cálculo</b>	Cantidad de SKUs habilitados en simultáneo	<b>Fuente de información</b>	ERP
<b>Unidad de medida</b>	Unidades	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Valor constante
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Responsable de compras	<b>Evaluación</b> Responsable del área digital y encargados de los locales.
<b>Comentarios</b>	Se evalúa la cantidad de productos únicos ofrecidos en simultáneo en los locales y en los sitios web. Para que la medición sea más acertada, se tienen en cuenta valores distintos para ARDO Mayorista y para ARDO Para Crear, al igual que un objetivo distinto.		



Ficha del indicador: Marcas posicionadas

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Marcas posicionadas (Perspectiva del cliente)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir el posicionamiento de las marcas en redes sociales.		
<b>Regla de cálculo</b>	Escala comparativa respecto a las cuentas de la competencia	<b>Fuente de información</b>	Facebook e Instagram
<b>Unidad de medida</b>	Seguidores	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Valor constante
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Community Manager (Área digital)	<b>Evaluación</b> Responsable del área digital
<b>Comentarios</b>	Se analiza el posicionamiento en base a los seguidores que tienen las cuentas de redes sociales de la competencia y se establece un ranking comparativo entre todos los resultados. Para que la medición sea más acertada, se tienen en cuenta valores distintos para ARDO Mayorista y para ARDO Para Crear, al igual que un objetivo distinto.		

Ficha del indicador: Días entre la compra de mercadería y el ingreso en el sistema

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Agilizar el proceso administrativo (Perspectiva de los procesos internos)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir el tiempo perdido entre que se compra la mercadería a un determinado proveedor y se ingresa la información al ERP para que comience a comercializarse		
<b>Regla de cálculo</b>	Promedio de días transcurridos entre que se realiza la orden y la información está ingresada	<b>Fuente de información</b>	Administración
<b>Unidad de medida</b>	Días	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Mensual
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Encargada de administración	<b>Evaluación</b> Gerencia
<b>Comentarios</b>	Se toma en cuenta el día en el que se realiza la orden de compra al proveedor y la información de la compra se ingresa en el ERP para que se comience a vender. Es importante tener en cuenta que este proceso debe estar finalizado antes que la mercadería llegue al depósito o al local, evitando un cuello de botella.		

Ficha del indicador: Campañas realizadas

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Campañas de Marketing Social (Perspectiva de los procesos internos)		
<b>Descripción</b>	Este indicador mide la cantidad de campañas de marketing social realizadas en un año.		
<b>Regla de cálculo</b>	Cantidad de campañas realizadas	<b>Fuente de información</b>	Responsable del área digital
<b>Unidad de medida</b>	Unidades	<b>Frecuencia de cálculo</b>	Anual
<b>Responsables del indicador</b>	<b>Actualización</b>	Community Manager (Área digital)	<b>Evaluación</b> Responsable del área digital
<b>Comentarios</b>	Se toma en cuenta todas las campañas de Marketing Social realizadas por todas las marcas. Se realiza especial énfasis en ARDO Para Crear y el ecosistema artístico local para realizar campañas que generen mayor impacto.		

Ficha del indicador: Capacitaciones realizadas por empleado

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Personal calificado (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)		
<b>Descripción</b>	Este indicador mide la cantidad de capacitaciones realizadas individualmente por cada integrante en el transcurso de un año		
<b>Regla de cálculo</b>	Cantidad de cursos y capacitaciones realizadas	Fuente de información	Gerencia
<b>Unidad de medida</b>	Unidades	Frecuencia de cálculo	Anual
<b>Responsables del indicador</b>	Actualización	Gerencia	Evaluación
<b>Comentarios</b>	Mide la cantidad de capacitaciones realizadas al personal. Se considera que cada nivel de la empresa necesita una capacitación distinta, por lo tanto se mide las capacitaciones que cada integrante hace.		

Ficha del indicador: % de empleados que buscan de manera activa mejorar las actividades de la organización

<b>Objetivo estratégico asociado</b>	Fomentar una cultura de innovación y mejora continua (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento)		
<b>Descripción</b>	Este indicador busca medir la cuota parte de empleados que se ven motivados a mejorar activamente las actividades individuales que realizan en la organización.		
<b>Regla de cálculo</b>	% de respuestas afirmativas / % de encuestas realizadas	Fuente de información	Resultados de la encuesta
<b>Unidad de medida</b>	% de empleados	Frecuencia de cálculo	Anual
<b>Responsables del indicador</b>	Actualización	Gerencia	Evaluación
<b>Comentarios</b>	Es relevante tener en cuenta la posición que ocupa el empleado, al igual que el tiempo que lleva dentro de la organización para evaluar correctamente las medidas para lograr cumplir con el objetivo. Se debe tener en cuenta la motivación del individuo al igual que las oportunidades que la empresa genera a futuro para el mismo.		