



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

# **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES, APLICACIÓN A EMPRESA COMERCIAL”**

Trabajo de Investigación

POR

**CUTROPIA, LEONARDO ALBERTO**

**OLIVA, MARIA EUGENIA**

**RIOS, MARIA FLORENCIA**

**VARGAS VERDEJO, EMILIANA GISELLE**

Profesor Tutor

**Marta Bochín**

M e n d o z a - 2012

# INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
A. Cuadro de Mando Integral.....	8
1. Origen del Cuadro de Mando Integral .....	8
2. Definición de Cuadro de Mando Integral.....	9
3. Características del Cuadro de Mando Integral.....	9
4. Estructura del Cuadro de Mando Integral. ....	10
5. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión. ....	11
B. La vinculación del cuadro de mando con la estrategia.....	15
1. Conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo.....	17
2. Programas de educación y vinculación .....	18
C. La vinculación del cuadro de mando con el equipo de trabajo .....	18
D. Desarrollo de las cuatro perspectivas de un cmi .....	19
1. La perspectiva financiera .....	19
2. La perspectiva del cliente.....	24
3. La perspectiva del proceso interno.....	27
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	30
E. Plan de desarrollo de un cuadro de mando integral.....	33
Fase de Planificación .....	33
Fase de desarrollo .....	34
Desarrollo de las medidas de resultado según cada perspectiva .....	35
i. Medidas para la Perspectiva Financiera.....	36
ii. Medidas para la Perspectiva del Cliente .....	37
iii. Medidas para la Perspectiva de Procesos Internos .....	37
iv. Medidas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	38
F. Implantación de un cmi .....	38
1. La Gestión de la estrategia del negocio .....	39
2. La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral .....	39
3. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos.....	43
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>44</b>

<b>MARCO DE APLICACION PRACTICA.....</b>	<b>45</b>
A. Análisis de la empresa objeto de estudio .....	45
1. Reseña histórica de la organización .....	45
2. Descripción de la actividad de la empresa .....	46
3. Análisis FODA.....	48
4. Análisis interno .....	49
5. Cadena de valor y ventaja competitiva .....	51
B. Desarrollo del cuadro de mando integral .....	67
1. Fase de Planificación .....	67
2. Fase de Desarrollo del CMI .....	68
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>

# INTRODUCCION

Los cambios tecnológicos han situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en donde la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios hacen que los altos ejecutivos que dirigen las empresas sean mucho más cuidadosos en sus sistemas de administración. Sin embargo, la mayoría, para ser más competitivos, se enfoca aún hacia la reducción de los costos de fabricación, materia prima y mano de obra; es decir, costos puramente contables.

Las empresas no pueden mantener una ventaja competitiva sostenible únicamente logrando la mejor rentabilidad de los activos y ejerciendo el control de la gestión empresarial por medio de los estados financieros. Es necesario aprovechar todos los activos tangibles e intangibles para tener éxito competitivo.

Administrar a través de resultados financieros no necesariamente conducirá a mejores resultados financieros porque los resultados financieros únicamente indican la historia y no indican dónde se debe estar o hacia dónde dirigirse y no dicen algo acerca del potencial futuro. Se produce información poco relevante y sin importancia, lo cual provoca conductas que no apoyan el logro de objetivos estratégicos. Las medidas no están alineadas a los objetivos y las mediciones del desempeño son parciales y aisladas, de manera que distorsionan la comprensión de los gerentes acerca de qué tan bien la organización se está desempeñando en forma global. No se consideran los requisitos ni las necesidades del cliente y la información sobre el desempeño no se provee en forma oportuna para hacer cambios rápidos a los cursos de acción seguidos.

Se sabe que los estados financieros generan información razonable e importante para los accionistas, no obstante, producen muy poca información para los gerentes respecto a cómo se desenvuelve la empresa en las actividades claves, tales como: relaciones con clientes, el recurso humano, desarrollo e innovación de productos y la mejora de procesos internos.

El Cuadro de Mando Integral mide causas de la rentabilidad y permite un control ex-ante (proactivo). El éxito de la teoría del Cuadro de Mando Integral se debe a que los altos ejecutivos están dándose cuenta que basar sus criterios de administración y gestión empresarial únicamente en resultados financieros les da una visión muy limitada sobre cómo funcionan sus organizaciones. Esta teoría se vuelve interesante porque a través de su implementación es posible que el directivo controle áreas claves no financieras del negocio y que por medio de señales rápidas se puedan identificar desviaciones con sus

causas. Las señales rápidas permiten actuar oportunamente frente a situaciones o desviaciones de los planes previstos.

Es importante tener en cuenta que no es suficiente con enfatizar la primera parte del nuevo proceso de gestión a la hora de implantar un CMI (la traducción de la visión y la estrategia en indicadores y objetivos que puedan ser comunicados a los participantes), ya que es necesario también contar con los recursos reales necesarios para el cumplimiento de los objetivos para que se conviertan en metas tangibles a las cuales se ha comprometido la organización

El objetivo de este trabajo es analizar si es factible la implementación del cuadro de mando integral a un a pyme del medio dedicada a la compra, venta y distribución de bebidas, utilizando para ello conceptos teóricos y su correspondiente aplicación a la empresa HAWAII DISTRIBUCIÓN S.A. La adopción de esta herramienta permitiría a la empresa realizar una evaluación y control más completo de su gestión que le permitan implementar acciones correctivas y así aumentar la rentabilidad.

Como tipo de investigación se encuentra integrada por el estudio de fundamentos teóricos pues supone una reflexión sistemática a partir de conocimientos existentes y empíricos, e intenta aportar resultados desde la observación y el conocimiento directo de la realidad, identificando los conceptos terminológicos del análisis de un proyecto de inversión y su aplicación a un sector de la economía.

Para cumplir con los objetivos propuestos, la primera parte del trabajo establece el marco de referencia teórica o conceptual

En el primer apartado, se analiza conceptualmente lo que significa la herramienta del cuadro de mando, citando distintas definiciones que servirán de base para comenzar a entender la temática que se está abordando.

El segundo contiene la vinculación del cuadro de mando con la estrategia adoptada por la organización, comprendiendo los principios que guían tal vinculación, con el análisis de los programas de educación.

En el tercero, se define la vinculación con los recursos humanos de una empresa y su compromiso para lograr los objetivos establecidos.

El cuarto desarrolla las cuatro perspectivas, fundamento de la herramienta, con el propósito de buscar en cada una los posibles factores críticos de éxito para la empresa.

En el quinto, se analiza el plan de desarrollo del cuadro de mando considerando las fases de planificación y desarrollo del mismo

En el último apartado de la parte teórica, se aborda el proceso de retroalimentación, lo que permite comprender las distintas etapas para lograr la implantación de esta herramienta de gestión.

La segunda parte del trabajo consiste en la aplicación de los conceptos terminológicos analizados en el marco conceptual a una empresa de nuestro medio, dedicada a la venta y distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. En principio se realiza una investigación sobre la misma, describiendo su reseña histórica y explicando las distintas actividades desarrolladas y los circuitos seguidos para la correspondiente venta. Luego, utilizando información suministrada por la organización, se analizan diversos cuadros (sobre temas como productos, ventas, gastos) obteniendo de los mismos interpretaciones que ayudaran a tomar decisiones sobre cursos de acción. Con todo esto desarrollado se comienza a implementar un cuadro de mando integral para la mencionada empresa.

La dirección de las empresas requiere el diseño de un sistema de información pertinente que permita a través de la implementación de herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral, la elaboración de indicadores que sean capaces de medir desde distintas perspectivas y en tiempos reales los logros alcanzados; para promover los ajustes correctivos en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Se espera que el presente trabajo sirva de guía a la dirección del sector económico analizado, considerando a través de esta herramienta la información de como se van cumpliendo los objetivos y metas para lograr mantener la misión y visión de la organización.

## **PRIMERA PARTE**

# MARCO TEORICO

## A. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La economía mundial actual exige que la administración de las organizaciones piense constantemente en renovar la concepción de sus sistemas de información para lograr su vinculación con los distintos objetivos propuestos. A tal efecto se analiza conceptualmente el Cuadro de Mando Integral, sus características y las distintas fases a considerar para su implementación.

A través del análisis conceptual de esta herramienta se puede comprender que su implementación es posible para que la dirección controle áreas claves financieras y no financieras del negocio y que por medio de señales rápidas se pueda actuar oportunamente frente a situaciones o desviaciones de los planes previstos.

El objetivo propuesto en ésta parte es el de estudiar la herramienta en sus fundamentos terminológicos, para elaborar información de acuerdo a los fines perseguidos por la dirección. Para esto nos basamos principalmente en la obra de Kaplan y Norton, “Cuadro de Mando Integral, (2000).

### 1. Origen del Cuadro de Mando Integral

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (CMI) datan de 1990, cuando Nolan Norton Institute, División de Investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas, el cual fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, basados exclusivamente en análisis financieros, se estaban volviendo obsoletos y estaban obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

Las opiniones del grupo de empresas que formaron parte de la investigación, condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que hoy en día se conoce como el Cuadro de Mando Integral, el cual estaba organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. El nombre del mismo reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, internas y externas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadro de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio en Diciembre de

1990, documentó la viabilidad y los beneficios obtenidos a través de un sistema de medición tan equilibrado.

## **2. Definición de Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan y Norton (2000):

*“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El cuadro de mando integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.” (pág.14)*

De acuerdo con esta definición la empresa centra el control de la gestión en unos pocos indicadores relacionados con la visión y la estrategia y además de los indicadores financieros incluye otros indicadores no financieros relacionados con los objetivos más significativos.

## **3. Características del Cuadro de Mando Integral**

Hay dos características principales del Cuadro de Mando Integral:

- a) Características relacionadas con el mercado y la competencia, según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.
- b) Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar las empresas; esto implica involucrar a clientes y proveedores en el sistema de trabajo, maximizar el valor de los accionistas, conseguir la máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejora continua de la organización en su conjunto.

#### 4. Estructura del Cuadro de Mando Integral.

Del análisis realizado de lo tratado por Kaplan y Norton se desprende que el CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas.

En la Figura 01, se representa gráficamente el flujo de las relaciones entre cada una de las perspectivas que componen el CMI y se observa cómo la visión y la estrategia se encuentran en el centro de dicho diagrama, demostrando así que éstas dos constituyen el pilar del cual se derivan todas las perspectivas del CMI y se observa que entre las distintas perspectivas se dan relaciones de reciprocidad que señalan una relación de causa-efecto entre ellas, demostrando así que todas constituyen parte de un todo que se interrelaciona en cadena donde los objetivos y estrategias desarrollados en cada una de ellas es determinante para el buen desempeño de la otra y así sucesivamente hasta cerrar el círculo que representa a toda la organización.

**Figura No. 01. Gráfico del Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: op. cit., pág.22

Para desarrollar la teoría relacionada con cada una de estas perspectivas se adopta el modelo de Kaplan y Norton, fundadores del CMI, por lo tanto en lo sucesivo se presenta la propuesta que ellos hacen en cuanto a los aspectos más importantes a considerar para la implementación de esta novedosa herramienta.

El CMI posibilita que las medidas financieras y no financieras sean parte del sistema de información de los empleados en todos los niveles de la organización. El CMI representa la transformación de la misión y la estrategia de una empresa en objetivos y medidas tangibles. Las 4 perspectivas permiten trazar un balance entre:

- Los objetivos a corto y largo plazo
- Las medidas externas (para accionistas y clientes) y las medidas internas de los procesos críticos de la empresa, la innovación y el aprendizaje y el crecimiento.
- Los resultados deseados y los generadores de rendimiento de esos resultados
- Las medidas rígidas de los objetivos y las medidas más flexibles y subjetivas.

“El CMI se debe utilizar como un sistema de comunicación, información y aprendizaje y no como un sistema de control.”<sup>1</sup> Las medidas de un CMI se deben utilizar de diferente forma: para articular la estrategia de la empresa, para comunicar las estrategias de las empresas y como ayuda para coordinar las iniciativas individuales, organizativas e interdepartamentales a fin de alcanzar un objetivo común.

Tal como expresan Kaplan y Norton la multiplicidad de medidas de un CMI puede confundir. No obstante, un CMI debidamente constituido contiene una unidad de propósito porque tales medidas se dirigen coordinadamente hacia el logro de una estrategia integrada.

## **5. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión**

Kaplan y Norton sostienen que el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo y señalan que las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Señalan además, que el CMI se está usando para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión en estrategia

Para fijar los objetivos financieros, se debe poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero específicamente de cara a la perspectiva del cliente. Luego se fijan los objetivos para su proceso interno, los decisivos e importantes, siendo esta identificación uno de los principales beneficios del cuadro.

---

<sup>1</sup> Ibídem, pág. 39.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento demanda realizar inversiones en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Los objetivos del cuadro se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de procesos.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos e indicadores se comunican a través de toda una organización. Una vez que todos los empleados lo comprenden, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio. Todo estará alineado con los procesos de cambio necesarios.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Para alcanzar objetivos importantes a niveles financieros, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Luego pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería.

De este modo el cuadro proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. Además permite integrar la planificación estratégica en su proceso anual de presupuesto.

El proceso de planificación permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro
- Aumentar el feedback y formación estratégica

Tradicionalmente las empresas mantienen sistemas jerárquicos de planificación y control.

Sin embargo, las estrategias de hoy para las organizaciones de la era de la información no pueden ser lineales o estables. Los directivos necesitan feedback sobre las estrategias, ya que aunque se hayan

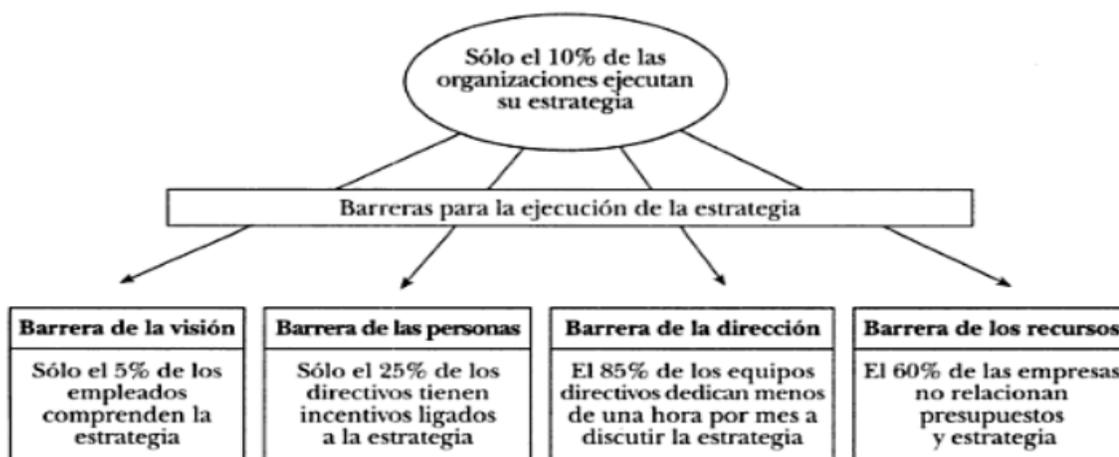
iniciado con la mejor información disponible, puede que ya no sean apropiadas o válidas en condiciones cambiantes.

Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

Si aceptamos la premisa de que la formulación de la estrategia es tan importante en el mundo empresarial de hoy, tan rápido y cambiante, como lo había sido hasta ahora, entonces podemos pasar a una cuestión mas fundamental: la efectiva implementación de la estrategia. El desarrollo de buenas estrategias nunca ha sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito ha sido mucho peor.

Esto se debe en gran medida a una serie de barreras a la ejecución estratégica, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura No.02. Barreras para la implementación de la Estrategia**



Fuente: Nieven Paul R., El Cuadro de Mando Integral paso a paso, 2003, pág.31

A continuación se realiza una síntesis de lo expresado por Nieven en cuanto a las barreras para la implementación de la estrategia.

***La barrera de la visión***

Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa y esto impide que actúen en consecuencia con la misma.

### ***La barrera de las personas***

Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

### ***La barrera de los recursos***

Un gran número de empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia. El problema con esta forma de actuar es que los recursos humanos y financieros van una vez más ligados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

### ***La barrera de la dirección***

La dirección dedica la mayor parte de su tiempo a analizar los resultados financieros y a buscar remedio a los “defectos” que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias. Seguir una estrategia exige que los directivos dediquen sus reuniones para ir más allá del análisis de los defectos y llegar a comprender el valor subyacente creado o destruyendo mecanismos de la empresa.

El cuadro permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Este tema se ve ampliado cuando se trata de la Implantación de CMI.

¿Qué es lo que hace que un CMI tenga éxito?

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de una empresa. El CMI exitoso es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Esta comunicación hace que los directivos y empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear sus actividades con la consecución de los objetivos estratégicos.

Entonces, he aquí la importancia de construir un CMI que comunique la estrategia de una empresa:

- El CMI describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El CMI crea un modelo de la estrategia, y permite que todos los empleados vean la forma en que su actividad contribuye al éxito de la organización. Por el contrario, de no existir esta vinculación, los individuos y departamentos podrían mejorar al máximo su actuación, no obstante no estarían contribuyendo al éxito de la organización.

Una prueba de si un CMI comunica verdaderamente tanto los resultados como los indicadores de la actuación de la estrategia de una empresa, es su sensibilidad y transparencia. Esto quiere decir que una persona debe ser capaz de observar el CMI y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores del cuadro.

## **B. LA VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO CON LA ESTRATEGIA**

Según la bibliografía consultada, los autores concuerdan con Kaplan y Norton en que el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser la motivación tanto de los directivos como de los empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de una empresa. En este aspecto la función de un CMI exitoso es comunicar la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Parafraseando a Kaplan y Norton (2000) se puede decir que existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado con su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

### *Las relaciones causa-efecto*

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden ser expresadas con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Ejemplo: *si se capacita a los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán mayor conocimiento sobre ellos; si tienen mayor conocimiento sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas; si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes y el rendimiento.*

De esto se puede concluir que cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique la estrategia de la empresa a todos sus miembros.

### *Los resultados y los inductores de actuación*

Como ya hemos comentado, todos los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave que reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias, como por ejemplo la rentabilidad, participación en el mercado, satisfacción del cliente, capacidades de los empleados, etc. En cambio los inductores de la actuación son específicos para cada empresa en particular, ya que reflejan la singularidad de la estrategia.

Un buen CMI debe estar formado por una combinación de indicadores de resultado y de inductores de actuación. Esto se debe a que, los primeros sin los últimos no comunican la forma en que se conseguirán los resultados; por el contrario, los inductores de la actuación pueden permitir a la organización conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no poner de relieve si esas mejoras operativas se han traducido en mayores ventas, obteniendo mejores resultados.

En otras palabras, un buen CMI debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la empresa.

### *La vinculación con las finanzas*

Los problemas financieros de algunas organizaciones exitosas ponen en evidencia la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

Un CMI debe poner énfasis en los resultados, especialmente los financieros. Los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

## **1. Conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo**

La implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla.

Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia deben compartir la estrategia y visión a largo plazo con ellos.

El CMI permite una alineación de arriba abajo. El desarrollo del CMI debería empezar por el equipo ejecutivo. Para obtener el máximo beneficio, estos deben compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores claves. Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el CMI crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los miembros de la organización.

La alineación de una empresa con una visión y dirección común es un proceso complejo.

Típicamente se utilizan tres mecanismos:

1. Programas de comunicación y formación. Un requisito previo es que todos los empleados comprendan la estrategia y la conducta requerida para alcanzar los objetivos
2. Programas de establecimiento de objetivos. Una vez que ya existe un nivel de comprensión de la estrategia los individuos necesitan traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales
3. Vinculación del sistema de incentivos. La alineación debe ser motivada, en última instancia, a través de sistemas de incentivos y recompensas. Esta vinculación debe ser tratada con cuidado.

## **2. Programas de educación y vinculación**

La comunicación a los empleados de la visión y la estrategia debe considerarse como una campaña de marketing interno, creando concienciación y promoviendo conductas.

El programa de comunicación y de formación de la organización debe ser periódico y exhaustivo, y deben incluir los objetivos e indicadores incorporados en el CMI.

### **C. LA VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO CON EL EQUIPO DE TRABAJO**

“La comunicación de los objetivos e indicadores del CMI es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la empresa”<sup>2</sup>. Pero la concientización no es suficiente para cambiar la conducta. De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos del negocio.

Para que el CMI cree el cambio cultural, la compensación incentivadora debe estar conectada a la consecución de los objetivos del cuadro de mando.

En varias organizaciones, la articulación clara de los objetivos estratégicos en un CMI, con vinculaciones con los inductores de la actuación, ha permitido que los individuos puedan ver la manera en que sus actividades influyen en los objetivos a largo plazo de la empresa.

Debe existir una vinculación entre los objetivos estratégicos y los incentivos y recompensas personales, porque mientras estos sigan ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo y la dirección encontrará dificultades para mantenerse enfocada y comprometida con la construcción de capacidad y relaciones a largo plazo.

---

<sup>2</sup> *Ibíd*em, pág.226.

## **D. DESARROLLO DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DE UN CMI**

Para poder exponer la teoría relacionada con cada una de las perspectivas se adopta el modelo de Kaplan y Norton, fundadores del CMI, por lo que de aquí en adelante se presenta la propuesta que ellos hacen en cuanto a los aspectos más importantes a considerar.

### **1. La perspectiva financiera**

Las medidas financieras indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a mejorar los resultados.

Generalmente los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento de las ventas y el cash flow, pero además sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Cabe aclarar, que no hay una perspectiva dentro del Cuadro que predomine por sobre las demás, sin embargo, los objetivos financieros deben servir de base para definir los objetivos e indicadores de las demás perspectivas, ya que cada medida seleccionada debería formar parte de un eslabón de relaciones causa- efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

“Las medidas y objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro”<sup>3</sup>. Por ello es importante en el diseño del CMI comenzar formulando los objetivos financieros de largo plazo, para luego vincularlos con la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, los empleados y los sistemas para lograr el desempeño económico deseado a largo plazo.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Se identifican tres fases:

---

<sup>3</sup> *Ibíd*em, pág. 60.

- Crecimiento

Tienen productos y servicios con un potencial crecimiento. Para capitalizar ese potencial se deben dedicar recursos al desarrollo de nuevos productos, construir y ampliar instalaciones, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución.

El objetivo financiero general de las empresas será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

- Sostenimiento

Se sigue atrayendo inversiones y reinversiones. El objetivo es mantener su cuota de mercado existente y quizás incrementarlo de año en año, ampliar capacidades y realzar la mejora continua

- Cosecha

Se busca recolectar las inversiones realizadas en las dos etapas anteriores. Ya no se requiere inversiones importantes, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades.

El objetivo es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación.

El desarrollo de un cuadro exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio.

Ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento.

Los objetivos deben ser revisados periódicamente, por lo menos, una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Los principales factores críticos de éxito, los objetivos y las medidas necesarias para evaluar la consecución de los mismos, pueden ser:

**Cuadro no.1. Contenido de la Perspectiva Financiera**

<b>Aspecto a Controlar</b>	<b>Medidas</b>
Crecimiento y diversificación de los ingresos	Nuevos Productos, Nuevas Aplicaciones, Nuevos Clientes y mercados, Nuevas relaciones, Nueva variedad de Productos y Servicios, Nueva estrategia de precios.
Reducción de costos/Mejora de la Productividad	Aumento de la productividad de los ingresos, Reducción de Costos Unitarios, Mejora en el mix de los canales, Reducción de gastos de explotación
Utilización de Activos/Estrategia de Inversión	Rendimiento sobre capital/empleados, sobre inversiones, y valor económico agregado
Gestión del Riesgo	Valoración del Riesgo de una empresa

Fuente: elaboración propia

***El crecimiento y diversificación de los ingresos***

“Implican la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor agregado y cambiar los precios de dichos productos y servicios.”<sup>4</sup>

El indicador más común es la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

- Nuevos productos: En la fase de crecimiento se acostumbra a poner énfasis en la expansión de nuevas líneas de productos existentes, o a ofrecer otros completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un periodo específico. Pero si se utiliza demasiada presión sobre este indicador únicamente (hay menos peligro con un cuadro de mando), una unidad de negocio

---

<sup>4</sup> Ibidem, pág. 64.

podría obtener una buena puntuación, pero ninguna de ellas ofrece ventajas inequívocas a los clientes.

- Nuevas aplicaciones: A veces desarrollar productos totalmente nuevos puede ser muy caro o demandar demasiado tiempo. Por ello pueden realizarse nuevas aplicaciones a los productos existentes. El porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del cuadro de mando integral.
- Nuevos clientes y mercados: El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado. Ganar ventas pero perder cuota puede indicar problemas con las estrategias de la unidad o con el atractivo de sus productos y servicios.
- Nuevas relaciones: Sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen con el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes.
- Nueva variedad de productos y servicios: Se elige aumentar los ingresos cambiando la variedad de productos y servicios
- Una nueva estrategia de precios: Se suben los precios de los productos para cubrir los costos. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales que sería oportuno cambiar los precios

### ***Reducción de costos / mejora de la productividad***

- El aumento de la productividad de los ingresos: El objetivo de la productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor agregado, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.
- La reducción de los costes unitarios: Para empresas con un resultado relativamente homogéneo, puede ser suficiente tener como objetivo la reducción de costes por unidad. Alcanzar niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuye a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Para medir de forma adecuada el coste por unidad, será necesario disponer de un sistema de cálculo de costes orientado hacia el proceso y basado en la actividad.
- Mejorar el mix de los canales: Algunas empresas tienen más de un canal a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Así, incluso sin mejora alguna de la eficiencia de los procesos subyacentes, el mero pase a unos canales de procesos más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costes.

- Reducir los gastos de explotación: Se refiere a los gastos de ventas, generales y administrativos. Pueden medirse siguiendo la cantidad absoluta de estos gastos o de su relación con respecto a los costos o ingresos totales. Pero no debe asumirse indirectamente que estos gastos son una carga, lo ideal sería que las organizaciones intentaran medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Las empresas no deberían limitarse a tratar de disminuirlos, lo mejor sería aumentar la eficacia (más clientes, más ventas, más productos, mejores precios) y la eficiencia del trabajo realizado con estos recursos.

### *Utilización de los activos / estrategia de inversión*

Los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante necesarios para apoyar el negocio. También se esfuerzan por obtener una mayor utilización de los activos fijos, haciendo uso de recursos que en la actualidad tienen capacidad ociosa, utilizando de este modo más eficientemente recursos escasos. Estas acciones permiten que el negocio aumente el rendimiento obtenido a través de sus activos físicos y financieros.

Objetivos como el rendimiento sobre el capital/empleados, rendimientos sobre inversiones, y valor económicos agregado proporcionan medidas de resultado de estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

- Ciclo de caja: El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. El plazo de cobro mide el tiempo que transcurre desde que se hacen las ventas hasta que se reciben los pagos de los clientes. Así el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobro de clientes. Algunas empresas operan con ciclo negativo; pagan a los proveedores después de recibir el dinero de los clientes.
- Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, para mejorar la productividad de los proyectos de inversión y para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarían también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

## ***La gestión del riesgo***

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

Históricamente, los indicadores financieros han sido los de mayor utilización, ya que son el reflejo de lo que ocurre con las inversiones y el valor económico agregado. De hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, terminan en la mejor actuación financiera.

## **2. La perspectiva del cliente**

Como parte de un modelo que negocios, se identifican el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el producto o servicio. En este sentido, la perspectiva del cliente refleja el mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado y rentabilidad, entre otros. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, la cual proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior.

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferenciales y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. El cuadro de mando debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados.

“La Perspectiva del Cliente permite identificar los segmentos de cliente y de mercado en que se ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.”<sup>5</sup> Generalmente, incluye indicadores como: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes y cuota de mercado de los segmentos seleccionados.

---

<sup>5</sup> *Ibíd*em, pág. 76.

“La Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre los clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.”<sup>6</sup> Por lo cual, dentro de esta perspectiva, los gerentes deben aspirar no sólo a satisfacer y agradar a los clientes, sino que también deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes

“Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y mercados seleccionados y haber definido un conjunto de indicadores para estos segmentos (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad).”<sup>7</sup> .Con la misma importancia, estos deben desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores de éxito con los clientes. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de los indicadores financieros, son históricos además de no comunicar a los empleados lo que deberían hacer en sus actividades para alcanzar los resultados deseados.

Los principales factores críticos de éxito pueden ser:

#### ***Cuota de mercado y la retención de clientes***

Una vez especificado el segmento, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar estimaciones del tamaño total del mercado. La cuota de mercado refleja la proporción de ventas (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades de venta) en un mercado dado.

Cuando las empresas tienen clientes concretos pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tienen en cuenta la cantidad de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado.

Para mantener la cuota e incrementarla hay que empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene esos segmentos. Para ello hay que identificarlos y medir su fidelidad.

---

<sup>6</sup> *Ibíd*em, pág. 77.

<sup>7</sup> *Ibíd*em, pág. 97.

### ***Incremento de clientes***

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en la que una empresa atrae o gana nuevos clientes. Puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado. Tanto la retención como el incremento de clientes, son impulsadas por la satisfacción de las necesidades de los clientes. A veces, acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.
- **Rentabilidad de los clientes:** Mide el beneficio neto de venderle a un cliente o segmento, luego de descontar los únicos gastos que son necesarios para mantener ese cliente o segmento. Los sistemas de coste basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a medir que las organizaciones orientadas a los clientes se convierten en organizaciones obsesionadas con los clientes.

La rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

La idea que se desprende de lo investigado por los autores es que los directivos deben identificar a los clientes que valoran y eligen la propuesta de valor que la empresa ofrece. Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos, existen un conjunto común de atributos que si se satisfacen permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con los clientes seleccionados. Los mismos se dividen en tres categorías:

1. **Atributos de los productos y servicios:** Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad
2. **La relación con los clientes:** Incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

3. Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad de productos y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos intangibles.

Seleccionando objetivos e indicadores pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden dirigir la organización hacia la entrega a los clientes de una propuesta de valor superior.

Luego de definir la Perspectiva del Cliente, se debe tener una idea clara de los segmentos de clientes, empresas e indicadores seleccionados, los cuales representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

### **3. La perspectiva del proceso interno**

Permite a los ejecutivos identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente, los cuales permiten a la misma:

- Entregar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de rendimiento financiero de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

Para esta perspectiva, por lo tanto, los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen los objetivos e indicadores de esta perspectiva luego de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Con esta secuencia las empresas pueden centrar sus indicadores de proceso interno en aquellos procesos que permitirán el logro de objetivos establecidos por clientes y accionistas.

La cadena de valor conceptualmente es un conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor que se extiende durante todos los procesos que van desde el desarrollo del producto, la obtención de las materias primas y hasta que el producto terminado se entrega finalmente a las manos del consumidor.

Puede definirse como valor al reconocimiento o significación asignada por un sujeto a una cantidad cierta de bienes económicos para satisfacer necesidades

Kaplan y Norton recomiendan que los directivos definan una completa CADENA DE VALOR de los procesos internos, que se inicia con los procesos de innovación (identificando las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollando nuevas soluciones para satisfacerlas), sigue a través de los procesos operativos (entregando productos a los clientes) y termina con el servicio post venta (que se añaden al valor que reciben los clientes).

El proceso de derivar objetivos e indicadores hacia esta perspectiva marca la distinción más clara entre CMI y los sistemas tradicionales de medición de actuación, donde lo principal era el análisis de las desviaciones respecto de los resultados. Hoy se complementan indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Se busca así medir procesos que involucren varios departamentos de la organización, es decir procesos integrados y multifuncionales, definiendo medidas de coste, calidad, producción y tiempo.

Todas las empresas hoy compiten por lograr una mejora en calidad, una reducción de tiempos de ciclos, un aumento al máximo de resultados y una reducción de costos de procesos. Por ello estas mejoras facilitan la supervivencia, pero no conducen a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.

### *La cadena de valor del proceso interno*

“Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.”<sup>8</sup> Sin embargo, existe un modelo genérico que las empresas pueden hacer a su medida determinado por la cadena de valor, el cual viene dado por los procesos principales de Innovación, Operaciones y Servicio de Post-venta.

- **Proceso de innovación:** En este proceso la empresa investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Para muchas empresas el ser eficaz, eficiente y oportuno es incluso más importante que la excelencia en los procesos operativos de cada día, que han sido el centro tradicional en la cadena de valor.

---

<sup>8</sup> *Ibíd*em, pág. 110.

La innovación es un proceso interno crítico, busca la excelencia en los procesos operativos de cada día. Es durante la fase de investigación y desarrollo donde se producen y diseñan los costos, por lo que aquí se puede lograr una reducción sustancial de los mismos.

- **El proceso operativo:** Es el segundo paso de la cadena de valor, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios. La excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y prestación de servicios son objetivos muy importantes, por lo que este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones. Sin embargo, la cadena genérica de valor muestra que esta excelencia operativa es sólo un componente de toda una cadena de valor interna para alcanzar los objetivos financieros y de los clientes.

“Este proceso empieza con la recepción de un pedido de un cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.”<sup>9</sup>

Tradicionalmente estos procesos se controlaban por indicadores financieros (costo estándar, presupuestos, desviaciones).

Hoy se complementa con indicadores de calidad y duración del ciclo. La propuesta de valor que se entrega a los clientes, incluye como atributo crítico de actuación tiempos de respuesta cortos ya que los clientes valoran plazos de espera cortos y fiables hasta recibir el producto puntualmente.

- **El Servicio postventa:** Parafraseando a Kaplan y Norton, ésta es la fase final de la cadena interna de valor, incluyen servicios de garantía y reparación, tratamiento de defectos y devoluciones y procesamiento de pagos. Se trata de atender y servir a los clientes después de la venta del producto o prestación del servicio.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes en cuanto a un servicio de post-venta superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste de los procesos operativos. De este modo,

---

<sup>9</sup> *Ibíd*em, pág. 118.

la duración de ciclos (desde solicitud de clientes hasta solución final del problema) puede medir la velocidad de respuesta a los fallos, los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia para procesos de servicios postventa y la productividad mide el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita o si es necesario múltiples visitas para su solución.

#### **4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los objetivos de las otras tres perspectivas identifican los factores más importantes para el éxito actual y futuro. Pero sería muy difícil a las empresas alcanzar esos objetivos a largo plazo utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Por lo cual, se ponen de manifiesto grandes brechas entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos y las que se requerirán para alcanzar los objetivos de rendimientos propuestos. Además la competencia global obliga a que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para la creación de valor para clientes y accionistas.

Para achicar estas brechas, las empresas deben invertir en la actualización de los empleados, la mejora de la tecnología y los sistemas informáticos y la ordenación de procedimientos y rutinas de la organización.

Según Kaplan y Norton (2000) en el CMI, bajo esta perspectiva, se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el crecimiento y aprendizaje de la organización, es decir, se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, apoyándose en tres fuentes principales:

- Las personas
- Los sistemas
- Los procedimientos organizativos

Dichos objetivos e indicadores a su vez proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras tres perspectivas.

Esta perspectiva indica que es necesario invertir en estructura, personal, sistemas y procedimientos para poder alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Esto implica considerar tres categorías de variables:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Las medidas relativas a la capacidad de los empleados incluyen varias medidas genéricas de los resultados:

- la satisfacción de los empleados,
- la generación de fidelidad,
- su entrenamiento y su capacitación (productividad).

Pero adicionalmente esta perspectiva incluye generadores específicos de estas medidas genéricas, como índices específicos y detallados de las destrezas y habilidades requeridas por el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información se pueden medir por la disponibilidad en tiempo real de información precisa para la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización pueden analizar el alineamiento de los incentivos de los empleados con los objetivos globales de la empresa.

Para que una organización pueda “mantenerse” debe mejorar continuamente, las ideas para estas mejoras de proceso y de actuación de cara al cliente deben provenir cada vez mas de los empleados que están mas cerca de los procesos y clientes.

El cambio esta en dejar de usar como parámetros los estándares anteriores utilizados en la forma de realizar procesos internos y en que se obtenían respuestas de clientes, solo son una línea básica desde la cual se busca una mejora continua. Este cambio exige recualificación de empleados para que sus mentes y capacitaciones creativas se movilicen en favor del logro de objetivos de la organización.

Las estrategias para una actuación superior exigirán inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyan capacidades para la organización.

Un grupo central de 3 indicadores basado en los empleados (satisfacción, productividad y retención) permite obtener medidas de resultados procedentes de inversiones en personal, sistemas y equiparación de la organización.

Según Kaplan y Norton (2000), algunos factores críticos de éxito a considerar en ésta perspectiva:

### ***Medición de la satisfacción del empleado***

Este objetivo se considera inductor de las otras dos medidas, esta medición “reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Un empleado satisfecho es condición previa para el logro de productividad”.<sup>10</sup>

Es típico que las empresas midan la satisfacción del empleado con una encuesta en la que se pregunte, a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar, sobre: su participación en las decisiones, su reconocimiento por el trabajo bien hecho, si acceden a información suficiente para hacer bien su trabajo, si se les anima a ser creativos y a usar su iniciativa, si existe apoyo por parte de los directivos, en general si están satisfechos con la empresa. Otorgada la puntuación puede colocarse un índice global de satisfacción por empleado en el CMI, en función del cual los ejecutivos podrán determinar satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

### ***Medición de la fidelidad o retención de empleados***

Representa el objetivo de retener empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo, ya que en ellos realiza una inversión a largo plazo, por lo que cualquier salida no esperada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. Un empleado leal a largo plazo representa los valores de la organización, el conocimiento de sus procesos y la sensibilidad ante la necesidad de sus clientes.

Esta retención de empleados se mide a través del porcentaje de rotación del personal clave.

### ***Medición de la productividad de los empleados***

---

<sup>10</sup> *Ibidem*, pág.143.

Indica el resultado del impacto global de haber capacitado e incrementado la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Busca relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizado para ello.

El indicador más sencillo es ingresos por empleado, representa el resultado que puede generar cada uno. Si los empleados y la organización venden mayor volumen y un conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

## **E. PLAN DE DESARROLLO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para guiar el diseño de un Cuadro de Mando Integral, es necesario contar con un plan de desarrollo formulado en función de las características propias de la organización en estudio. A continuación se desarrollará un modelo genérico de plan de desarrollo basado en la propuesta de Nieven (2003).

El plan de desarrollo comprende dos fases: la Fase de Planificación y la Fase de Desarrollo.

### **1. Fase de Planificación**

Esta fase comprende los siguientes pasos:

#### *a. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral*

La formulación de objetivos claros es una valiosa herramienta para relacionar el CMI con los procesos de gestión.

#### *b. Determinación de la Unidad Organizativa apropiada*

Para seleccionar la unidad adecuada, se deben tomar en consideración criterios como la estrategia, la necesidad, el alcance, los recursos disponibles, los datos, el apoyo de los participantes y el respaldo de los directivos de la unidad.

#### *c. Conseguir el respaldo de la Dirección*

El apoyo y el liderazgo directivo son imperativos para que un programa de CMI tenga éxito.

*d. Formar el equipo del CMI*

El equipo se forma reuniendo a personas de diferentes niveles de la empresa para que colaboren en la formulación del proyecto.

*e. Formular el Plan del Proyecto*

Este paso viene dado por los pasos de la Fase de Desarrollo.

*f. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de CMI*

Para que la implementación de un CMI en la organización tenga éxito, es necesario comunicarlo a todo el personal, de manera que todos se sientan involucrados y conozcan la herramienta, sus ventajas y funcionamiento.

## **2. Fase de desarrollo**

Del grupo de pasos sugeridos por Nieven (2003) para el desarrollo del CMI se seleccionan los siguientes:

*1. Reunir y Distribuir el material informativo de fondo*

El CMI es una herramienta que describe la estrategia, por lo cual es necesario tener acceso a todo tipo de material informativo relacionado con la misión, visión, valores, estrategias, posición competitiva y capacitación de los empleados, productos clave, perspectivas de futuro, indicadores no financieros de éxito, indicadores de resultado, indicadores de resultado, perfil de la competencia.

*2. Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia*

De acuerdo con la información recogida en el paso 1, se observa cuál es el lugar de la empresa con respecto a estas cuestiones y se trabaja en las no desarrolladas.

*3. Entrevistarse con la Dirección*

Este paso consiste en recolectar información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores clave del éxito y las posibles medidas del CMI.

*4. Desarrollar objetivos y medidas para cada una de las perspectivas del CMI*

Consiste en determinar qué perspectivas del CMI son adecuadas para la empresa y desarrollar objetivos y medidas para cada una de ellas según la traducción de la estrategia.

Los objetivos de resultado son declaraciones concisas que describen las cosas que hay que hacer bien para implementar con éxito la estrategia. Se debe tener en cuenta que la mejor manera de crear objetivos de resultado es examinando cada perspectiva en forma de pregunta, de la siguiente manera:

*Para la Perspectiva Financiera*

¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de la estrategia?

*Para la Perspectiva de Clientes*

¿Quiénes son los clientes y cuál es la proposición de valor para entregarle?

*Para la Perspectiva de Procesos Internos*

Para satisfacer a los clientes y accionistas: ¿qué procesos internos se deben nominar?

*Para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

¿Qué capacitaciones y herramientas requieren los empleados para poder ejecutar la estrategia?

#### 5. *Desarrollar relaciones causa-efecto*

En este paso se describe la estrategia mediante una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, lo que permite que la empresa pueda medir la implantación de la estrategia y describir cómo se crea valor. Los vínculos causa-efecto sirven como herramienta de diagnóstico para examinar el CMI.

#### 6. *Establecer metas para las medidas*

Esto permite saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados.

#### 7. *Desarrollar el plan en marcha para implementar el CMI*

Esto implica proporcionar las herramientas para vincular el CMI a todos los procesos clave de gestión dentro de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar resultados.

### **3. Desarrollo de las medidas de resultado según cada perspectiva**

Las medidas o indicadores de resultado son las herramientas que se usan para determinar si se están cumpliendo los objetivos y si la empresa está encaminada hacia la implementación exitosa de la estrategia. Más específicamente, se definen como estándares cuantificables que se utilizan para evaluar y

comunicar los resultados obtenidos con respecto a los esperados. A continuación se presentan las medidas para cada perspectiva:

***i. Medidas para la Perspectiva Financiera***

Los indicadores de esta perspectiva establecen las bases para la selección de medidas para cada una de las otras tres perspectivas. Las medidas o indicadores seleccionados para la perspectiva financiera ayudan a fijar el curso para determinar medidas para el resto del CMI. En la siguiente figura se muestran los indicadores financieros más comunes:<sup>11</sup>

**Cuadro no.2. Medidas para la Perspectiva Financiera**

Activo Total	Precio de las acciones
Beneficio como % del activo total	Flujo de Caja
Rentabilidad del activo neto	Costos Totales
Rentabilidad del activo total	Deuda
Ingreso/Activo Total	Relación Capital ajeno/Capital Propio
Margen bruto	Intereses Ganados
Beneficio neto	Días de Venta en Cuentas por cobrar
Beneficio como % de las ventas	Días en Cuentas por pagar
Ingresos	Días de Inventario
Rentabilidad del capital empleado (ROCE)	Rotación de Inventario
Rentabilidad de la Inversión (ROI)	
Valor Económico Añadido (EVA)	

Fuente: Elaboración propia a partir de Niven (2003)

<sup>11</sup> Niven Paul R., (2003) op. cit. pág.157-158.

### ***ii. Medidas para la Perspectiva del Cliente***

En esta perspectiva es conveniente identificar a los clientes objetivos para desarrollar los indicadores adecuados.

Los indicadores más comúnmente utilizados son los que se enumeran en el siguiente cuadro:<sup>12</sup>

**Cuadro no.3. Medidas para la Perspectiva del Cliente**

Satisfacción de los clientes	Número de Postventas realizadas
Fidelidad de los Clientes	Reconocimiento de marca
Cuota de Mercado	Volumen de ventas
Reclamos de los Clientes	Ventas por canal
Tasa de Rentabilidad	Rentabilidad de los clientes
Precio en relación con la Competencia	Frecuencia (número de transacciones de venta)
Costo Total para el cliente	Cientes con compra
Cientes sin compra	
Retención de clientes	
Número de clientes	
Ventas anuales por cliente	

Fuente: Elaboración propia a partir de Niven (2003)

### ***iii. Medidas para la Perspectiva de Procesos Internos***

Los indicadores para esta perspectiva, permiten valorar los procesos internos y las actividades que proporcionan valor para el cliente. Los más utilizados son los que se muestran a continuación:<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> *Ibíd*em, pág. 157-158.

<sup>13</sup> *Ibíd*em, pág. 157-158.

#### **Cuadro no.4. Medidas para la Perspectiva de Procesos Internos**

Rotación de Stock	Mermas y Roturas
Días de Stock	Costo del flete
Costo de los Productos	

Fuente: Elaboración propia a partir de Niven (2003)

#### ***iv. Medidas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento***

Estos indicadores son los potenciadores de las otras perspectivas, ya que los empleados motivados junto con habilidades y herramientas son los elementos clave para impulsar mejoras en los procesos, satisfacer las expectativas de los clientes y por consiguiente lograr los resultados financieros.

En otras palabras, la capacidad para alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

En la siguiente figura se muestran algunos de los más utilizados para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:<sup>14</sup>

#### **Cuadro no.5. Medidas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Promedio de años de servicio	Calidad del entorno Laboral
% de empleados con estudios	Productividad del empleado
Tasa de ausentismo	Horas de capacitación
Tasa de rotación	Índice de motivación
Tasa de accidentes de trabajo	

Fuente: Elaboración propia a partir de Niven (2003)

## **F. IMPLANTACIÓN DE UN CMI**

Para desarrollar este tema en forma ordenada nos guiamos por lo expuesto en el Capítulo 12 de la obra Cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2000).

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, pág. 157-158.

## **1. La Gestión de la estrategia del negocio**

Una vez desarrollado y construido un CMI, las empresas deben implantarlo en sus sistemas actuales de gestión. De esta manera, el CMI permite llenar el vacío que se genera habitualmente entre el desarrollo y formulación de la estrategia y su puesta en práctica o implantación.

Este vacío se genera debido a una desconexión entre la formulación e implantación de una estrategia, la cual es ocasionada por las barreras erigidas por los sistemas de gestión tradicionales que las organizaciones utilizan para:

- Establecer y comunicar estrategias e instrucciones
- La distribución y la asignación de recursos
- Definir los objetivos e instrucciones individuales, de equipo y de departamentos
- Proporcionar feedback.

Estos son defectos de los sistemas de gestión actuales, impulsados principalmente, por un modelo financiero tradicional y de costo histórico, que conduce a una desconexión entre la formulación y la implantación de una estrategia.

Cada barrera puede ser superada integrando el CMI en un nuevo sistema de gestión estratégica.

Para tener un conocimiento más acabado acerca de este tema se sugiere referirse a KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; *Cuadro de mando integral*; Gestión 2000 Segunda Edición. Pág 205-212.

## **2. La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral**

El objetivo principal de desarrollar un CMI no es crear un nuevo conjunto de indicadores. No obstante, la estructura de indicadores de un CMI debe ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión, ya que los indicadores son herramientas de motivación y evaluación.

Hay que hacer una distinción entre dos conceptos, “sistema de medición” y “sistema de gestión”. El sistema de indicadores debe ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún mayor, un sistema de gestión estratégica.

Los procesos de gestión tradicionalmente se han construido sobre la base de una estructura financiera. Esta estructura funciona bien en la medida en que los indicadores financieros pueden reflejar las actividades de creación de valor en una organización. Pero esta estructura se vuelve obsoleta a medida en que cada vez más actividades en una empresa involucran inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no pueden valorarse en el modelo financiero de costo histórico. Es por ello que la adopción de una CMI como sistema de gestión es muy adecuada, ya que integra un enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo y el reconocimiento del valor en inversiones en activos intangibles y capacidades.

El nuevo sistema de gestión que debe ser introducido no aparece en forma instantánea, es decir, que debe ser implantado poco a poco a lo largo del tiempo.

Es importante destacar que si el nuevo sistema de gestión que se está desarrollando no está vinculado con la estrategia, es muy probable que el intento de cambiar la movilización hacia nuevas direcciones fracase.

Una vez diseñado el introducido un CMI, es necesario evaluar si éste está ligado a los programas de gestión actuales, tales como los presupuestos estratégicos, la alineación de iniciativas estratégicas y el establecimiento de metas personales. Es se debe a que si no existen conexiones no se obtendrán beneficios tangibles del CMI.

La formulación y la revisión de la estrategia acostumbran a estar desconectadas de los procesos de gestión periódica. Es este aspecto el aporte del CMI es importantísimo, ya que proporciona un vehículo para la introducción del enfoque estratégico en los procesos en marcha.

Sin embargo, “los proyectos de cuadro de mando pueden fracasar por varias razones, entre las que se encuentran defectos en la estructura y elecciones de indicadores para el CMI, y defectos de la organización en el proceso de desarrollo del CMI y la forma en que se utiliza”<sup>15</sup>.

### ***Defectos estructurales***

Muchos ejecutivos pueden pensar que ya han logrado un CMI al complementar los indicadores financieros con los no financieros. Pero los indicadores financieros son indicadores efecto, ya que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en un período pasado.

---

<sup>15</sup> KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P (2000), op. cit.. Pág 296.

Además, son genéricos en cuanto a que son comunes y por tanto aplicables a varias empresas y todas intentan mejorarlos. Debido a esto, los indicadores financieros no proporcionan información a los individuos sobre en qué tienen que ser excelentes para cumplir los objetivos estratégicos. No brindan una guía para el futuro ni una base para la asignación de recursos ni la vinculación con los presupuestos anuales.

### *Defectos Organizativos*

Otro problema surge del proceso utilizado para implantar el concepto de cuadro de mando.

Es de destacar que el proceso de desarrollo del CMI no debe delegarse en mando intermedios, porque para que sea eficaz debe reflejar la visión estratégica de la alta dirección.

Tampoco es bueno ir colocando indicadores de actuación en los procesos existentes, ya que esto puede impulsar una mejora local, pero es poco probable que produzca un cambio en la actuación en toda la organización.

“Un CMI no debe crearse emulando los mejores indicadores utilizados por las mejores empresas”<sup>16</sup>, porque tal como se ha expresado anteriormente, no es probable que surtan efectos en otras organizaciones que se enfrentan a diferentes entornos, diferentes segmentos de mercado y clientes, y los que es más importante, diferentes estrategias.

En el otro extremo, tenemos empresas que han tardado demasiado tiempo en desarrollar un CMI perfecto. Esto conduce a retrasos importantes a la hora de la implantación del nuevo sistema de gestión, atentando contra cualquier impulso o entusiasmo. Hay que considerar que los CMI no son inmutables y que deben ser revisados, evaluados y actualizados en forma periódica para reflejar las nuevas condiciones a las que se enfrenta la empresa. Al retrasar la introducción también se pierde la oportunidad de obtener un feedback sobre los indicadores para los cuales sí hay información disponible, y de practicar la utilización de un CMI como un sistema de gestión.

La forma de gestionar el sistema de gestión estratégica del CMI necesita de dos clases de agentes para la implantación del nuevo sistema. Un líder de la transición que es el directivo que facilita la construcción e implantación del CMI como un nuevo sistema de gestión. Y un director para que gestione el sistema de una forma constante y recurrente.

---

<sup>16</sup> *Ibidem*, pág. 297.

Kaplan y Norton (2000) identifican 3 roles importantes a la hora de construir e implantar el CMI como un sistema de gestión estratégica.

1. Arquitecto: es el responsable del proceso que construye el CMI inicial y que lo introduce en el sistema de gestión. Debe comprender totalmente los objetivos estratégicos a largo plazo. Debe ser capaz de educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos.
2. Agente del cambio: debería tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión y dar uso diario de éste. Además ayuda a los directores a definir de nuevo sus papeles.
3. Comunicador: debe ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización. Las nuevas estrategias del CMI acostumbran a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo. El comunicador debe guiar este proceso tal como si fuera una campaña de marketing interno. Debería motivar a todos a que proporcionen feedback sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable.

Independientemente de la identificación de tres figuras clave el sistema de gestión estratégico debe ser responsabilidad personal del director general y de la alta dirección. Para el caso de una Pyme, se entiende que esta responsabilidad recae sobre la figura del gerente general.

El funcionamiento continuo del sistema debe ser asignado a una persona en particular para que no se creen vacíos en los indicadores, los informes y el control. El mantenimiento eficaz del sistema esta tan importante, que debe estar en manos de un solo individuo calificado.

El CMI puede convertirse en la base del sistema de gestión de una empresa, “ya que alinea y apoya los procesos clave”<sup>17</sup>.

Según Kaplan y Norton (2000) estos procesos claves son:

- ✓ Clarificar y actualizar la estrategia
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización
- ✓ Alinear los objetivos personales con la estrategia
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas

---

<sup>17</sup> Ibídem, pág 303.

- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- ✓ Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- ✓ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Al integrar el CMI en el calendario se pueden alinear todos los procesos con la implantación de la estrategia a largo plazo y permanecer centrados en ella. El proceso de desarrollo de un buen CMI proporciona a la organización una imagen clara del futuro y del camino que conduce a él.

Cuando las organizaciones realizan la transición crítica desde la visión a la acción, consiguen el valor real de haber desarrollado un CMI, que debería conducir a una serie de procesos que movilizan y cambian la dirección de la organización.

### **3. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos**

Los directivos deben utilizar el CMI para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. No es suficiente alinear los recursos humanos con la estrategia, sino que también es importante alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia.

Son necesarios 4 pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos y de planificación estratégica a largo plazo. Estos identifican los resultados a largo plazo que la empresa desea alcanzar.

1. Establecer las metas
2. Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas
3. Identificar las iniciativas críticas entre negocios
4. Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos

Para obtener un conocimiento más acabado del tema se puede referir a la obra de Kaplan y Norton, op. cit. pág. 238

## **SEGUNDA PARTE**

## **MARCO DE APLICACION PRACTICA**

El CMI es una herramienta que describe la estrategia, por lo cual es necesario tener acceso a todo tipo de material informativo relacionado con la misión, visión, valores, estrategias, posición competitiva y capacitación de los empleados, productos clave, perspectivas de futuro, indicadores no financieros de éxito, indicadores de resultado, indicadores de resultado, perfil de la competencia.

Se consolida en una unidad integrada de los tres tipos de tableros: Operativo, directivo y estratégico.

En esta parte del trabajo se desarrollara la aplicación práctica de la perspectiva del Proceso Interno desde un Tablero de Control Directivo, el cual abarca todos los sectores de la empresa permitiendo diagnosticar la situación global de la empresa hacia adentro, y a la vez midiendo todo aspecto relevante que haga al objetivo de control.

De este modo se busca evaluar integralmente la empresa haciendo uso de los conceptos de rentabilidad, control gerencial y presupuesto.

Se debe iniciar el análisis desde una base de datos completa sobre los distintos sectores, con valores reales y presupuestados.

Se hará referencia al primer trimestre del 2011, analizando mes a mes y en comparación con los valores acumulados a marzo de 2011.

### **A. ANÁLISIS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1. Reseña histórica de la organización**

El negocio comenzó con el padre del actual dueño en el año 1978. La actividad de distribución se realizaba en el patio de su casa con un solo vehículo. En ese momento sólo se vendían vinos.

En el año 1981 se decide empezar a comercializar cerveza actuando como revendedor, es decir, no como distribuidor directo del proveedor, ya que el consumo había crecido notablemente. A causa de esta decisión se contrató a dos personas para realizar los repartos.

Luego de dos años se logra la compra directa al proveedor, pero sólo de productos de segunda marca. Esto exigió mayor personal, cambio de estructura y adquisición de tres rodados más.

Entre 1985 y 1990 sigue trabajando en el mismo lugar aunque expandiéndose respecto de vehículos y demanda.

En 1992 consigue la exclusividad de distribución en una zona y con productos de primera marca. Con esto se produjo una nueva inversión edilicia en la que actualmente realiza la actividad, que cuenta con 5300 m<sup>2</sup>, 13 camiones de los cuales dos son de “larga distancia” (camiones de acarreo, que son los que transportan las mercaderías desde el proveedor hasta el depósito de la empresa), y un personal que ronda en los 80 empleados distribuidos en las diferentes áreas.

## **2. Descripción de la actividad de la empresa**

De la entrevista que se mantuvo con el dueño de la empresa, además de la reseña histórica se recabó la siguiente información acerca de la empresa.

La actividad principal de la empresa HAWAII DISTRIBUCIÓN S.A., es la distribución de bebidas alcohólicas y no alcohólicas. La empresa compra los productos y los vende en el mismo estado, es decir que no pasan por ningún proceso productivo. Consistiendo así su actividad en la prestación del servicio de entrega a domicilio a los clientes. Tiene un único proveedor de mercadería, Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G., con el cual mantiene un contrato de distribución.

Esta empresa está organizada como una Sociedad Anónima, en la cual participan los miembros de la familia únicamente.

### ***Visión y Misión***

- *Visión:* como el trabajo de la distribución siempre va a ser necesario y al trabajar con marcas importantes en el mercado, se busca la **excelencia en el servicio**, y además la **diversidad en los productos** para afrontar posibles cambios en las demandas.

- *Misión:* poder enfrentar los problemas coyunturales del país día a día, sin perder la rentabilidad en el negocio. Se quiere mantener una buena imagen ante proveedores y clientes tanto potenciales como actuales.

### ***Procesos Internos***

Como se dijo anteriormente, la actividad principal consiste en la venta y distribución de cervezas, gaseosas, jugos y aguas minerales. Esta actividad se desarrolla en las siguientes etapas:

- Compra
- Pre-venta
- Facturación
- Ruteo
- Picking
- Distribución
- Liquidación

De acuerdo al stock mínimo que debe tener la empresa se realizan los pedidos al proveedor con 48 horas de anticipación. Luego se retiran desde la fábrica.

La *pre-venta* consiste en el ofrecimiento de la distinta gama de productos a los clientes (levantamiento de pedidos en las diferentes zonas asignadas). Para esto se cuenta con un equipo de ventas formado por un Jefe de Ventas, dos Supervisores de Venta, un Analista de ventas y 18 Vendedores. Estos últimos recorren las zonas asignadas visitando a todos los clientes de la cartera ubicados en ella. Los pedidos se toman en teléfonos celulares mediante una aplicación de “almacenamiento de datos”, luego se envían a través de internet a una páginas, desde la cual se descargan al sistema para la posterior facturación.

La facturación consiste en descargar los pedidos desde internet e imprimir las facturas correspondientes.

En base al volumen de ventas se arman las rutas para la distribución, con el objetivo de equiparar la carga de los camiones.

Luego, según las rutas asignadas a cada camión se preparan las mercaderías, es decir, se realiza el “picking”. Estas cargas son las que al día siguiente son subidas a cada camión y salen al destino asignado.

La distribución consiste en llevar la mercadería a cada uno de los clientes que hicieron el pedido el día anterior. En caso de facturas al contado el chofer procede al cobro, ya que las ventas en cuenta corriente se tratan en el sector de administración.

La última etapa es la de liquidación. Esta comienza cuando el camión retorna al depósito, se le realiza un control sobre mercaderías entregadas y traídas de vuelta y envases y se recibe el dinero recaudado.

### 3. Análisis FODA

En cuanto a las **fortalezas** se pueden observar los siguientes ítems más importantes

- La empresa cuenta con una amplia trayectoria en la actividad y esto conlleva a que se tenga un mayor conocimiento del negocio por parte de sus integrantes.
- La infraestructura que posee es la necesaria para hacer frente a las necesidades de los clientes y requerimientos de los proveedores.

Con respecto a las **debilidades**: al ser la actividad principal un servicio de distribución, el factor más importante para su desarrollo es el humano, que lleva a incurrir en importantes costos fijos y variables, ya que este no se puede reemplazar por maquinarias. Esto representa una debilidad para la empresa, y más en la actualidad, ya que este recurso está regido por sindicatos que, lejos de lograr un beneficio para ambas partes, terminan por perjudicar y entorpecer la relación laboral. A su vez lleva a tener que afrontar constantes aumentos de salarios, que no siempre pueden ser cubiertos por los ingresos.

Dentro las **oportunidades**, la principal es el hecho de trabajar con un proveedor importante que esté en constante crecimiento, ya que la empresa puede aprovechar esta situación y crecer ella también.

Esta situación puede observarse en la evolución que ha tenido la empresa respecto a su inserción en el mercado, ya que en sus comienzos solo trabajaba con productos provinciales al ser su proveedor Andes S.A. una empresa provincial. Luego al ser esta firma adquirida por una empresa nacional (Quilmes SA), se insertó en ese mercado. Después pasa a tener participación multinacional y a trabajar con diferentes productos (aguas minerales, entre otros) al ser su proveedor Brahma una empresa brasilera. Finalmente a través de diferentes convenios el proveedor pasa a ser PEPSICO, ampliando la cartera de productos de HAWAII DISTRIBUCIÓN SA.

Las **amenazas** pueden verse relacionadas con el hecho de trabajar con un único gran proveedor, lo cual si bien es una oportunidad, a veces, se convierte en una amenaza, debido a que el mismo podría prescindir de los servicios de la empresa bajo análisis si esta no cumple con las pautas establecidas respecto de la exclusividad y formas de operar.

Por otro lado, la empresa encuentra una fuerte amenaza en la presión sindical, que aproximadamente en los últimos cinco años ha ganado más peso en la actividad de distribución. Entonces,

al estar amparados por el sindicato, los trabajadores han cambiado su actitud frente a sus labores, pasando de ser colaborativos a realizar el trabajo justo y necesario, exigiendo además un mayor salario.

Indirectamente el gobierno influye a través de los cambios constantes, de la presión impositiva y en general, la situación inestabilidad económica que se vive en el país desde hace algunos años, lo cual genera una gran incertidumbre a la hora de invertir, viéndose reflejado en un no crecimiento de las PYMES.

#### **4. Análisis interno**

A los efectos de desarrollar el trabajo se considerará únicamente la línea de productos en la categoría “Cervezas”, debido a la amplitud de la cartera de productos con la que cuenta la empresa, teniendo en cuenta que sus ventas representan un 60% aproximadamente del total de las ventas.

##### ***Categoría Cerveza***

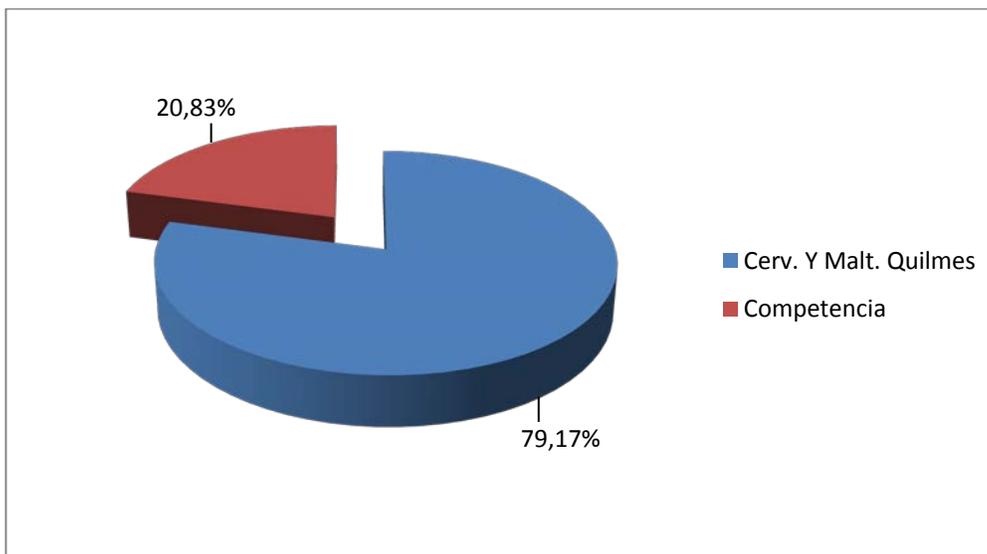
Por sus características, se lo puede categorizar como un producto VACA, según el análisis de matriz del Boston Consulting Group (BCG), el cual nos brinda la siguiente definición:

“Producto vaca o generador de caja”: son aquéllos que pertenecen a un mercado con bajo crecimiento y una alta cuota de participación.

La categorización hecha por nosotros tiene el fundamento que se expone a continuación:

*-Alta participación en el mercado:* el gráfico que se expone a continuación muestra que los productos de Cervecería y Maltería Quilmes abarcan aproximadamente un 88% del mercado de cervezas en la región de Cuyo. En función del censo realizado, en el año 2011, por el proveedor en base a una muestra representativa de la población, se obtuvo el siguiente resultado:

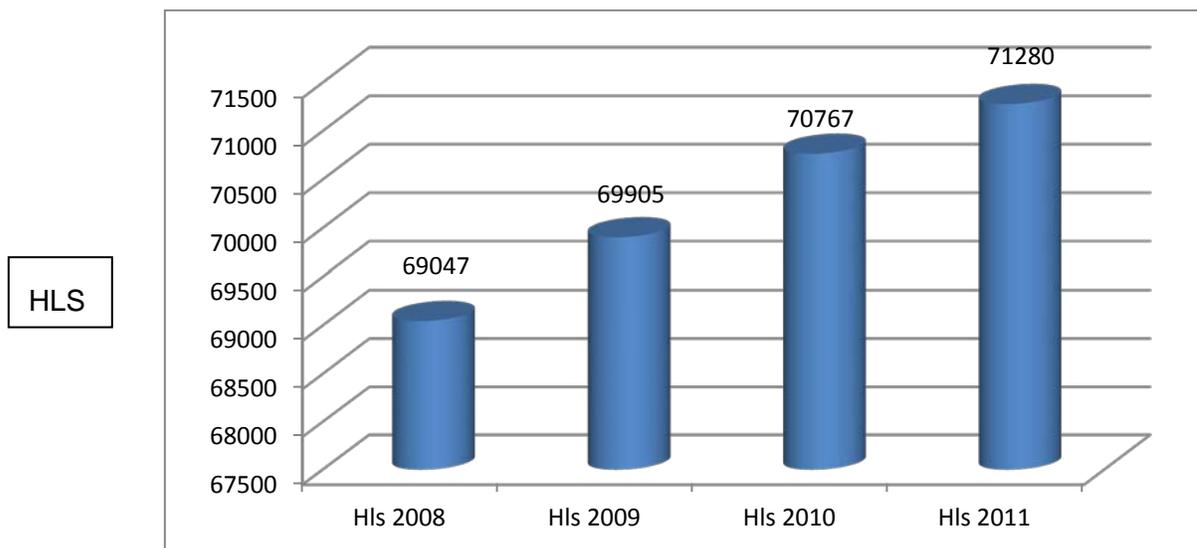
**Grafico No.01. Participación en el Mercado de productos**



Fuente: Datos suministrados por el proveedor Cervecería y Maltería Quilmes, tomados del últimos censo de mercado realizado en la región de Cuyo.

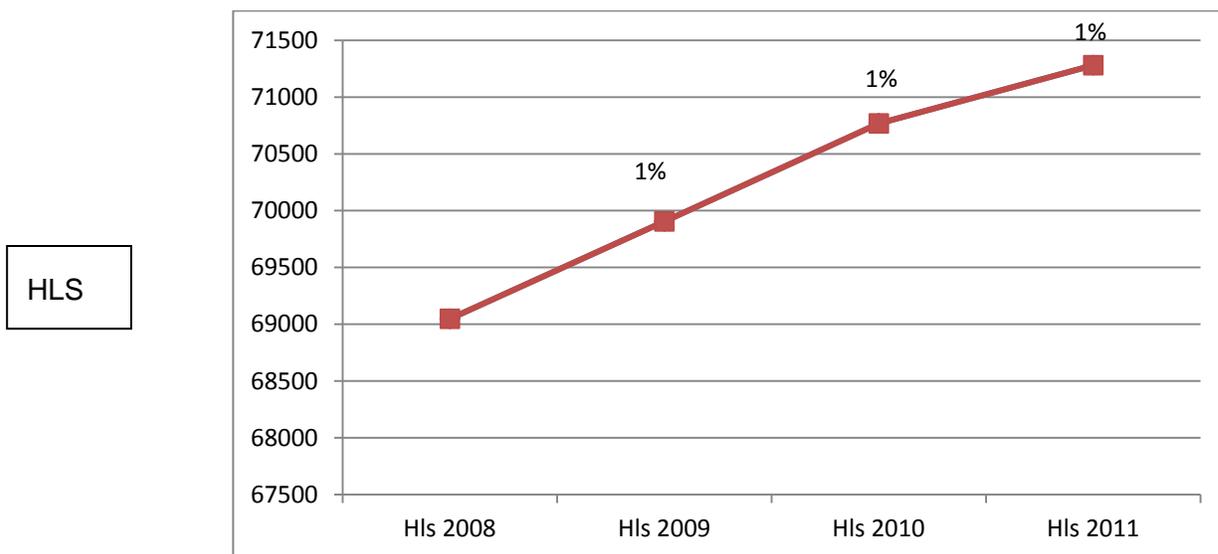
*-Bajo crecimiento:* en el gráfico que a continuación se muestra, se puede apreciar que hay un crecimiento, pero el mismo es relativamente bajo, o dicho de otra manera, a una tasa decreciente:

**Gráfico No.02. Volumen de ventas anuales de la empresa**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema

**Gráfico No.03. Evolución del volumen de ventas en los últimos años**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Esto se debe a que de los 310.000 habitantes, que aproximadamente se encuentran en la zona de Godoy Cruz y Luján de Cuyo, promediando un consumo per cápita de 40 litros anuales, obtenemos que en el mercado existe una demanda de 12.400.000 litros anuales. En hectolitros 124000.

Siendo la participación en el mercado de Mendoza del 79.17%, la empresa estima una venta anual de 108.649 HLS, por lo tanto debería centrarse en tomar el 20.83% que resta. Pero si aún esto se lograra, no cambiaría la tendencia estable del crecimiento.

Las divisiones VACAS deben ser dirigidas a mantener su posición sólida tanto como sea posible. Conforme a esto podría ser una estrategia atractiva el recorte de gastos si se quieren obtener mayores resultados, ya que el precio de venta está dado por el mercado. Los productos Vaca son llamados también generadores de efectivo, entonces es conveniente mantenerlos con una buena participación de mercado, y así lograr resultados constantes para la empresa, para poder mantener la inversión realizada.

## **5. Cadena de valor y ventaja competitiva**

Por el lado de actividades creadoras de valor que desarrolla la sociedad la más importante es el servicio de distribución, en el cual se trata de brindar la mejor calidad del mismo, capacitando al personal de la empresa para que tengan un trato con los clientes cordial y amable.

Además, son 22 personas las encargadas del servicio de preventa, que consiste en el ofrecimiento de la distinta gama de productos existentes a los clientes, informando de los nuevos productos y promociones, posibles descuentos en función del volumen de ventas o según contratos de exclusividad.

También se brinda un servicio de post venta que consiste en hacer seguimiento de las ventas a los clientes, con un número para atención al cliente o con la visita del mismo supervisor de tránsito o jefe de ventas.

El proveedor del establecimiento es: “Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A y G.”, que permite disminuir costos del producto a través de la compra directa, sin recurrir a intermediarios. La frecuencia de compra de los productos suele variar de acuerdo al periodo del año ya que el expendio de cerveza es un negocio estacional. Su época de mayor actividad se desarrolla entre los meses de octubre a marzo inclusive, con las mayores ventas en diciembre, ya que en el resto de los meses las bajas temperaturas no incitan al consumo de los productos.

Además el proveedor no sólo entrega un producto sino que también puede influir en el desempeño de la empresa de muchas otras maneras, como por ejemplo en la fijación de límites respecto a:

- cantidad de clientes que puede atender un preventista por día, no mayor a 60.
- cantidad de bultos que puede transportar un camión por día promedio de 400
- descuentos a otorgar según cantidad.
- asignación a cada distribuidor de una zona determinada para el desarrollo de las actividades. El mercado asignado para la empresa en estudio es el correspondiente a Godoy cruz, Luján de Cuyo y Alta Montaña

Una ventaja muy importante que tiene la empresa es que posee la exclusividad de los productos. Estos tienen la característica que ya se encuentran instalados en el mercado y son reconocidos por los clientes, es decir, que muchos de ellos se han fidelizado con la marca.

Con respecto a los gastos de publicidad es el proveedor quien se hace cargo de los mismos. Además de realizarse promociones por TV, radio, afiches, entre otros, la organización recibe material POP (Publicidad y Propaganda) para que se entreguen junto con los productos. El mismo consiste en lo siguiente:

- Heladeras, las cuales deben ser colocadas en los distintos puntos de ventas y posteriormente controlar su mantenimiento y reparación,

- Sillas, mesas y sombrillas
- Carteles luminosos y demás afiches
- Góndolas y punteras para autoservicios

Otra de las ventajas con las que cuenta el establecimiento es la trayectoria en el mercado habiendo logrado fidelidad por parte de los clientes.

Debido al proceso inflacionario por el que atraviesa el país, el análisis anual carece de validez, por ello, se realiza trimestralmente. Se debe poner énfasis en presupuestar todas las cuentas del estado de resultado. Las mismas son obtenidas de una evaluación por concepto, donde cada monto es el “ideal” para poder obtener resultados. La información se proyecta a efectos comparativos, determinando desviaciones para poder aplicar luego, medidas correctivas.

Como se observa en la Tabla No.01 se obtienen mensualmente, las diferencias entre las cuentas del estado de resultado para valores reales y presupuestados de los meses enero, febrero y marzo y para el acumulado a marzo, expresándose en porcentajes.

Aquellos señalados en rojo, marcan un aumento de gasto. Se analizan aquellos conceptos que han sufrido, repetitivamente, un desfasaje en los distintos meses. Son ellos Movilidad y Viáticos; Servicios Básicos; Reparaciones y Mantenimiento; y Pérdidas y robo.

Luego es útil separar ese análisis en los distintos sectores, asignando para cada uno, su proporción de impacto en el estado de resultado, acumulando un valor total a marzo de 2011 como se muestra en la Tabla No.02.

**Tabla No.01. Ingresos, egresos y resultados reales y presupuestados**

	Total a MARZO 2011			Enero			Febrero			Marzo		
	Presupuesto	Real	Presupuesto/Real	Presupuesto	Real	Presupuesto/Real	Presupuesto	Real	Presupuesto/Real	Presupuesto	Real	Presupuesto/Real
Volumen (HI)	35.428	32.155	10%	12.831	11.838	8%	11.587	10.047	15%	11.009	10.270	7%
Ingresos por Ventas Brutas	\$ 9.298.384	\$ 8.567.491	9%	\$ 3.225.364	\$ 3.129.609	3%	\$ 3.063.185	\$ 2.672.411	15%	\$ 3.009.835	\$ 2.765.471	9%
Impuesto IIBB	\$ 262.736	\$ 236.576	11%	\$ 91.158	\$ 86.526	5%	\$ 86.614	\$ 72.814	19%	\$ 84.964	\$ 77.236	10%
Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
Costos por Ventas	\$ 7.168.135	\$ 6.778.903	6%	\$ 2.537.563	\$ 2.511.878	1%	\$ 2.333.185	\$ 2.019.865	16%	\$ 2.297.387	\$ 2.247.160	2%
Otras NC (Total Categorías)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
CMG	\$ 1.867.513	\$ 1.552.012	20%	\$ 596.644	\$ 531.206	12%	\$ 643.386	\$ 579.732	11%	\$ 627.483	\$ 441.074	42%
Gastos Operativos	\$ 1.505.178	\$ 1.337.224	13%	\$ 491.723	\$ 428.118	15%	\$ 513.249	\$ 455.737	13%	\$ 500.206	\$ 453.368	10%
Salarios	\$ 1.103.519	\$ 1.051.713	5%	\$ 363.217	\$ 344.214	6%	\$ 367.982	\$ 342.388	7%	\$ 372.321	\$ 365.111	2%
Gastos de Personal	\$ 8.360	\$ 6.927	21%	\$ 890	\$ 877	1%	\$ 6.770	\$ 5.414	25%	\$ 700	\$ 636	10%
Movilidad y Viáticos	\$ 4.400	\$ 5.987	-27%	\$ 2.500	\$ 2.357	6%	\$ 1.700	\$ 1.750	-3%	\$ 200	\$ 1.880	-89%
Juicios e Indemnizaciones	\$ 6.000	\$ 6.501	-8%	\$ 6.000	\$ 5.804	3%	\$ -	\$ -		\$ -	\$ 697	-100%
Honorarios	\$ 12.200	\$ 8.400	45%	\$ 3.800	\$ 2.800	36%	\$ 3.800	\$ 2.800	36%	\$ 4.600	\$ 2.800	64%
Servicios Tercerizados	\$ 121.884	\$ 95.496	28%	\$ 38.899	\$ 31.970	22%	\$ 40.886	\$ 39.250	4%	\$ 42.099	\$ 24.276	73%
Sistemas	\$ 6.960	\$ 6.620	5%	\$ 2.300	\$ 1.905	21%	\$ 2.080	\$ 1.830	14%	\$ 2.580	\$ 2.885	-11%
Servicios Básicos	\$ 12.440	\$ 12.490	0%	\$ 3.220	\$ 3.361	-4%	\$ 5.500	\$ 5.659	-3%	\$ 3.720	\$ 3.470	7%
Alquileres	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
Reparaciones y Mantenimiento	\$ 31.450	\$ 36.098	-13%	\$ 8.600	\$ 4.757	81%	\$ 12.050	\$ 14.997	-20%	\$ 10.800	\$ 16.344	-34%
Combustibles y Lubricantes	\$ 50.200	\$ 41.356	21%	\$ 16.300	\$ 13.441	21%	\$ 18.300	\$ 15.215	20%	\$ 15.600	\$ 12.700	23%
Seguros y Patentes	\$ 10.721	\$ 10.716	0%	\$ 3.505	\$ 3.504	0%	\$ 3.505	\$ 3.504	0%	\$ 3.710	\$ 3.709	0%
Impuestos, Tasas y Multas	\$ 23.634	\$ 22.221	6%	\$ 5.182	\$ 3.713	40%	\$ 12.976	\$ 12.638	3%	\$ 5.476	\$ 5.871	-7%
Gastos Bancarios/Financieros	\$ 1.410	\$ 907	55%	\$ 410	\$ 409	0%	\$ 500	\$ 351	43%	\$ 500	\$ 148	239%
Pérdidas y Robos	\$ 12.600	\$ 13.201	-5%	\$ 4.700	\$ 4.916	-4%	\$ 4.000	\$ 3.991	0%	\$ 3.900	\$ 4.294	-9%
Otros Gastos Comerciales	\$ -	\$ 29	-100%	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ 29	-100%
Otros Gastos Fijos	\$ 99.400	\$ 18.562	436%	\$ 32.200	\$ 4.090	687%	\$ 33.200	\$ 5.952	458%	\$ 34.000	\$ 8.520	299%
EBITDA	\$ 362.335	\$ 214.788	69%	\$ 104.921	\$ 103.087	2%	\$ 130.137	\$ 123.995	5%	\$ 127.277	\$ -12.294	-1135%
Amortizaciones	\$ 32.556	\$ 32.556	0%	\$ 10.852	\$ 10.852	0%	\$ 10.852	\$ 10.852	0%	\$ 10.852	\$ 10.852	0%
Utilidad Operativa (EBIT)	\$ 329.779	\$ 182.232	81%	\$ 94.069	\$ 92.235	2%	\$ 119.285	\$ 113.143	5%	\$ 116.425	\$ -23.146	-603%
Intereses	\$ -	\$ 78	-100%	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ 78	-100%
UAIG (EBT)	\$ 329.779	\$ 182.154	81%	\$ 94.069	\$ 92.235	2%	\$ 119.285	\$ 113.143	5%	\$ 116.425	\$ -23.224	-601%
Impuestos (IG)	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
Utilidad Neta	\$ 329.779	\$ 182.154	81%	\$ 94.069	\$ 92.235	2%	\$ 119.285	\$ 113.143	5%	\$ 116.425	\$ -23.224	-601%
Cash Flow	\$ 362.335	\$ 214.710	69%	\$ 104.921	\$ 103.087	2%	\$ 130.137	\$ 123.995	5%	\$ 127.277	\$ -12.372	-1129%
ROS	3,5%	2,1%	67%	2,9%	2,9%	-1%	3,9%	4,2%	-8%	3,9%	-0,8%	-562%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.







Es importante tener una base de datos, con el grado de detalle necesario para poder hacer distintos análisis. Se trabajara con los siguientes datos obtenidos del sistema de información de la empresa.

Enero	Febrero	Marzo
-------	---------	-------

**Tabla No.03.Días hábiles laborables por mes**

DIAS HABILES	25	24	26
--------------	----	----	----

**Tabla No.04. Puntos de ventas del universo de clientes por mes**

PDV UNIVERSO	1987	2027	2115
--------------	------	------	------

**Tabla No.05. Volumen de ventas en hectolitros para todas las categorías de productos ofrecidos**

VOLUMEN (Hls)	11.838	10.047	10.270
- Cervezas	6.813	5.691	6.131
- Gaseosas	3.734	3.282	3.129
- Aguas	722	600	542
- Isotónicos	205	152	173
- Saborizadas	361	317	289
- Jugos	3	6	6

**Tabla No.06. Volumen de ventas en bultos para todas las categorías de productos ofrecidos**

VOLUMEN (Blts)	102.719	87.258	89.071
- Cervezas	58.529	48.895	52.669
- Gaseosas	31.120	27.346	26.074
- Aguas	7.224	6.000	5.422
- Isotónicos	1.802	1.338	1.522
- Saborizadas	4.015	3.521	3.210
- Jugos	30	159	174

**Tabla No.07. Distribución del personal en las distintas áreas**

<b>PERSONAL</b>	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>68</b>
Administ.y Finanzas	5	5	5
Ventas y Promoción	22	22	22
Operaciones	11	11	10
Acarreo	1	1	1
Distribución	31	30	30

**Tabla No.08. Indicadores del área de Ventas y Promoción**

<b>VENTAS Y PROMOCIÓN</b>			
% Efectividad Total Productos	95%	94%	93%
% Eficiencia	67%	66%	68%
% Rechazos (Bultos)	2,6%	2,7%	2,2%
% Rechazos (Pedidos)	3,8%	4,8%	4,4%

**Tabla No.09. Indicadores del área de Distribución y Logística**

<b>LOGISTICA</b>			
Drop Size (Entrega)	7,4	6,5	6,1
% Rechazos (Bultos)	2,6%	2,7%	2,2%
% Rechazos (Pedidos)	3,8%	4,8%	4,4%
% Entrega Fuera de Ruta	1,85%	0,57%	1,38%
% Roturas	0,04%	0,04%	0,06%
Costo x Bulto (Distribución)	\$	\$	
(\$/Bulto)	1,87	2,38	\$ 2,37
Costo x Bulto (Operaciones)	\$	\$	
(\$/Bulto)	0,56	0,61	\$ 0,57

**Tabla No.10. Ausentismo en cantidad de días por área**

<b>RRHH</b>			
Días de Ausentismo (Total Empresa)	161	93	104
<i>Ventas</i>	5	21	34
<i>Logística</i>	156	72	70
Desvinculaciones			1

Fuente: elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa.

Se enfoca el análisis en el producto “cerveza” para el primer trimestre.

De la carga de datos presupuestados, reales y proyectados, sobre el ingreso por venta y el volumen de venta del producto cerveza, podemos obtener algunas relaciones:

**Tabla No.11. Datos de Facturación Presupuestados**

		CERVEZAS	Enero	Febrero	Marzo
<b>CARGA DE DATOS</b>	Precio de Vta Bruto Prom (\$/Bulto)	\$ 35,54	\$ 37,75	\$ 38,87	
	PSF Prom Bruto (\$/Bulto)	\$ 27,55	\$ 28,78	\$ 29,68	
	NC CMQ X Acc/Desc Producto PSF (\$)				
	Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)				
	PIBT (\$)				
	NC CMQ EXTRAORDINARIAS (\$)				
<b>VOLUMEN</b>	Volumen de Venta (HI)	7.157	6.542	6.257	
	Volumen de Venta (Bultos)	61.490	56.204	53.753	
<b>FACTURACION</b>	Precio de Vta Bruto Prom (\$/Bulto)	\$ 35,54	\$ 37,75	\$ 38,87	
	Facturación Bruta (\$)	\$ 2.185.629	\$ 2.121.638	\$ 2.089.595	
	Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)	\$ -	\$ -	\$ -	
	<b>Facturación Neta</b>	<b>\$ 2.185.629</b>	<b>\$ 2.121.638</b>	<b>\$ 2.089.595</b>	
	Precio de Vta Neto Prom (\$/Bulto)	\$ 35,54	\$ 37,75	\$ 38,87	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

**Tabla No.12. Datos de Facturación Reales**

		CERVEZAS	Enero	Febrero	Marzo
<b>CARGA DE DATOS</b>	Precio de Vta Bruto Prom (\$/Bulto)	\$ 36,45	\$ 37,40	\$ 36,68	
	PSF Prom Bruto (\$/Bulto)	\$ 27,85	\$ 28,23	\$ 29,60	
	NC CMQ X Acc/Desc Producto PSF (\$)				
	Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)				
	PIBT (\$)				
	NC CMQ EXTRAORDINARIAS (\$)				
<b>VOLUMEN</b>	Volumen de Venta (HI)	6.813	5.691	6.131	
	Volumen de Venta (Bultos)	58.529	48.895	52.669	
<b>FACTURACION</b>	Precio de Vta Bruto Prom (\$/Bulto)	\$ 36,45	\$ 37,40	\$ 36,68	
	Facturación Bruta (\$)	\$ 2.133.478	\$ 1.828.487	\$ 1.931.958	
	Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)	\$ -	\$ -	\$ -	
	<b>Facturación Neta</b>	<b>\$ 2.133.478</b>	<b>\$ 1.828.487</b>	<b>\$ 1.931.958</b>	
	Precio de Vta Neto Prom (\$/Bulto)	\$ 36,45	\$ 37,40	\$ 36,68	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa

De ambas tablas obtenemos diferencias que se detallan a continuación:

**Tabla No.13. Desvío entre Facturación Presupuestada y Real**

	PRESUPUE	REAL	DIFERENC	PRESUPUE	REAL	DIFERENC	PRESUPUE	REAL	DIFERENCIA
	Enero			Febrero			Marzo		
<b>CERVEZAS</b>									
Volumen de Venta (HI)	7157	6813	-345	6542	5691	-851	6257	6131	-126
Volumen de Venta (Bultos)	61490	58529	-2961	56204	48895	-7309	53753	52669	-1084
			0			0			0
Precio de Vta Bruto Prom (\$/Bulto)	36	36	1	38	37	0	39	37	-2
Facturación Bruta (\$)	2185629	2133478	-52152	2121638	1828487	-293152	2089595	1931958	-157637
Bonif. Y Descuentos al Mercado (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Facturación Neta	2185629	2133478	-52152	2121638	1828487	-293152	2089595	1931958	-157637
Precio de Vta Neto Prom (\$/Bulto)	36	36	1	38	37	0	39	37	-2
PSF Prom Bruto (\$/Bulto)	28	28	0	29	28	-1	30	30	0
PSF Prom Neto (\$/Bulto)	28	28	0	29	28	-1	30	30	0
CMV	1693868	1630038	-63830	1617657	1380292	-237366	1595349	1559012	-36337
NC PIBT (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NC CMQ EXTRAORDINARIAS (\$)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONT. MARGINAL	491761	503439	11678	503981	448195	-55786	494245	372946	-121300
CONT. MARGINAL (\$/Bulto)	8	9	1	9	9	0	9	7	-2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Se observa que en el mes de Enero, hay una disminución en la facturación según lo presupuestado, por un monto de \$ 52.151; si bien el precio de venta ha aumentado en \$ 0,91, no va acompañado del volumen necesario de venta, ya que el mismo ha sufrido una considerable baja respecto a lo presupuestado.

En el mes de Febrero el precio se ha mantenido estable, pero se ha acentuado la disminución de venta, ocasionando esto una baja en la facturación.

En el mes de Marzo se observa una caída en el precio pero se ha logrado mantener la cantidad de necesaria de ventas.

Se analiza en detalle el volumen de ventas reales por producto ofrecido (por botella y por bulto, siendo estas las modalidades de empaque).

Además se detalla cuantos son los **puntos de venta** de la empresa (siendo todos los posibles clientes) y cuantos de ellos son **clientes con compra**. Mostrando así la eficiencia de la comercialización.

**Tabla No.14. Volumen de Ventas en Hlts y Bultos**

	Enero	Febrero	Marzo
<b>VOLUMEN VENTAS (Hls)</b>	<b>11.838</b>	<b>10.047</b>	<b>10.270</b>
- Cervezas	6.813	5.691	6.131
- Gaseosas	3.734	3.282	3.129
- Aguas	722	600	542
- Isotónicos	205	152	173
- Saborizadas	361	317	289
- Jugos	3	6	6
<b>VOLUMEN VENTAS (Bultos)</b>	<b>102.719</b>	<b>87.258</b>	<b>89.071</b>
- Cervezas	58.529	48.895	52.669
- Gaseosas	31.120	27.346	26.074
- Aguas	7.224	6.000	5.422
- Isotónicos	1.802	1.338	1.522
- Saborizadas	4.015	3.521	3.210
- Jugos	30	159	174
<b>PDV UNIVERSO</b>	<b>1987</b>	<b>2027</b>	<b>2115</b>
<b>CCC</b>	<b>1886</b>	<b>1901</b>	<b>1964</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Se muestra la cantidad de bultos vendidos por punto de venta y por cliente con compra. Esto puede ayudar a la programación de reparto, logrando la eficiencia en la logística.

**Tabla No.15. Bultos vendidos por Punto de Venta y por Clientes con Compra**

<b>BULTOS POR PDV</b>	52	43	42
<b>BULTOS POR CCC</b>	54	46	45

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Analizamos respecto del total de bultos vendidos cuanto pertenece al producto cerveza. También se observa que del total vendido, mas del 50% es por esta categoría, por ello se concluye, que es el producto principal de la empresa.

**Tabla No.16. Bultos vendidos para la Categoría Cervezas**

<b><u>ANÁLISIS DE CERVEZA RESPECTO DEL TOTAL VENDIDO</u></b>	57%	56%	59%
<b>BULTOS RESPECTO DE PDV</b>	29	24	25
<b>BULTOS RESPECTO DE CCC</b>	31	26	27

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Otra información reúne datos de los siguientes sectores, para el mismo trimestre:

**Tabla No.16. Costos del Área Logística y Distribución**

<b>LOGISTICA</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
Drop Size (Entrega)	7,4	6,5	6,1
% Roturas	0,04%	0,04%	0,06%
Costo x Bulto (Distribución) (\$/Bulto)	\$ 1,87	\$ 2,38	\$ 2,37
Costo x Bulto (Operaciones) (\$/Bulto)	\$ 0,56	\$ 0,61	\$ 0,57

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa

**Tabla No.17. Cantidad de Personal por área**

<b>CANT. PERSONAL</b>	70	69	68
Administ.y Finanzas	5	5	5
Ventas y Promoción	22	22	22
Operaciones	11	11	10
Acarreo	1	1	1
Distribución	31	30	30

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa

**Tabla No.18. Información Recursos Humanos**

<b>RRHH</b>	1	1	1
Días de Ausentismo (Total Empresa)	161	93	104
Ventas	5	21	34
Logística	156	72	70
Desvinculaciones			1
<b>DIAS HABILES</b>	25	24	26

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa

El Drop Size es el promedio de bultos efectivamente entregados. El monto expresado representa el promedio de bultos entregados por visita a cada cliente. La disminución en febrero y marzo se debe a la variación en la cantidad de ventas y puntos de ventas.

El costo por distribución es aquel que corresponde al traslado del producto, desde el depósito hasta el cliente. En cambio, el costo de operación surge de la venta que se hace desde el depósito, que son clientes que retiran la mercadería en la empresa, por ello este costo es menor. El aumento del de distribución desde enero a febrero, se debe a la disminución en la cantidad vendida acompañada del aumento de puntos de venta.

Así se puede relacionar lo siguiente:

**Tabla No.19. Porcentajes de Ausentismo por área**

<b>% DE AUSENTISMO MENSUAL sobre la totalidad del personal</b>			
	9%	6%	6%
<b>% DE AUSENTISMO POR AREA</b>			
VENTAS	3%	23%	33%
LOGISTICA	97%	77%	67%
<b>%DE AUSENTISMO POR PERSONA DE AREA VENTA Y LOGISTICA (venta y promoción, operaciones y distribución)</b>			
VENTAS	1%	4%	6%
LOGISTICA	15%	7%	7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa

La primer relación esta calculada en base al total de días de ausencia sobre el total de días hábiles en el año.

La segunda relación muestra la participación de las áreas en el porcentaje total de ausentismo.

La tercera relación representa la proporción de ausentismo por empleado en cada área. Por ejemplo, en el mes de enero un empleado de logística, tiene un 15% de ausentismo.

Con otros datos podemos analizar qué proporción de los gastos representan los salarios y que proporción los servicios básicos:

**Tabla No.20. Participación de cada concepto de gasto sobre el total de gastos**

<b>PARTICIPACIÓN DE GASTOS</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>
% Salarios	78%	73%	79%
% Subcontratación Acarreo	3%	4%	1%
% Gtos Vbles Propios Reparto	1%	2%	2%
% Combustibles	3%	3%	3%
% Impuestos	1%	3%	1%
% Servicios Básicos	1%	1%	1%
% Amortizaciones	2%	2%	2%
% Resto Gastos	11%	12%	11%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

Respecto del resto de las perspectivas, se pueden desarrollar las siguientes relaciones:

**Tabla No.21. Otros indicadores propuestos por perspectiva**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Aspecto clave</b>	<b>indicadores</b>
FINANCIERA	rentabilidad	beneficio/ventas
		beneficio/ACTIVOS
		facturación promedio mensual por CATEGORIA de producto
		margen de utilidad por bulto
		margen de utilidad por categoría
	gestión de inversión	inversión del ejercicio
		venta anual
		zonas cubiertas
puntos de venta		
CLIENTE	liderazgo	participación en el mercado (tercerizado y trimestral)
		porcentaje de clientes con compra
	calidad de servicio	PORCENTAJE DE RECHAZOS POR BULTOS
		CAMBIOS POR CATEGORIA DE PRODUCTO
	imagen	posicionamiento entre empresas líderes (encuesta de servicios)
FORMACION Y CRECIMIENTO	actitud del personal	% de ausentismo
		accidentes mensuales
	formación y el crecimiento	eficiencia de empleados
		incentivos
		capacitaciones sobre productividad del empleado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos del sistema de información de la empresa.

## **B. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para guiar el diseño de un Cuadro de Mando Integral, es necesario contar con un plan de desarrollo formulado en función de las características propias de esta organización.

### **1. Fase de Planificación**

#### *1. Desarrollar objetivos para el Cuadro de Mando Integral*

Se define como estrategia mejorar la eficiencia de las operaciones, logrando un servicio de distribución más rentable.

Algunos de los objetivos alineados a la estrategia son:

- ✓ Mejorar los rendimientos
- ✓ Reducir costos operativos
- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente por medio de una mejor atención
- ✓ Trabajar sobre la eficiencia y efectividad en las ventas
- ✓ Disminuir el índice de rechazos
- ✓ Trabajar sobre los plazos de créditos otorgados
- ✓ Aumentar la productividad de los empleados

La formulación de objetivos claros es una valiosa herramienta para relacionar el CMI con los procesos de gestión.

#### *2. Determinación de la Unidad Organizativa apropiada*

En nuestro ejemplo de aplicación práctica toda la empresa es una unidad organizativa para llevar a cabo esta estrategia, ello en función de los recursos disponibles, la información obtenida de los sistemas, el apoyo de los participantes y el respaldo de los directivos de la unidad.

#### *3. Conseguir el respaldo de la Dirección*

A lo largo de la investigación se hicieron entrevistas con personal jerárquico de la empresa al fin que se pudiera lograr el apoyo para la implementación de la herramienta que se plantea en este trabajo.

La iniciativa debe surgir de ellos, su liderazgo dará lugar o no al éxito de la planificación, desarrollo e implementación del CMI.

#### *4. Formar el equipo del CMI*

Se propuso al personal directivo que para la aplicación del cuadro de mando se necesitaría un equipo interdisciplinario. Para ello se debería reunir los referentes de los distintos niveles de la empresa para que colaboren en la formulación del proyecto, es decir, vinculando el trabajo de los siguientes sectores:

- ✓ Infraestructura
- ✓ Administración y finanzas
- ✓ Ventas y promoción
- ✓ Operadores
- ✓ Acarreos
- ✓ Distribución

#### *5. Formular el Plan del Proyecto*

Según Fase de Desarrollo.

#### *6. Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de CMI*

Es necesario comunicarlo a todo el personal para que su implementación tenga éxito, de manera que todos se sientan involucrados y conozcan la herramienta, sus ventajas y funcionamiento.

Esa comunicación deberá ser detallada, indicando el comportamiento esperado de cada sector y puesto involucrado, definiendo todo lo necesario para su correcta interpretación y puesta en funcionamiento.

Se deben realizar reuniones informativas, cursos, capacitaciones para lograr el manejo eficiente de la herramienta.

## **2. Fase de Desarrollo del CMI**

### *1. Reunir y Distribuir el material informativo de fondo*

Con respecto a ello se deben realizar entrevistas con el personal jerárquico para poder reunir y obtener información relacionada con la misión, visión, valores, estrategias, posición competitiva y capacitación de los empleados, productos clave, perspectivas de futuro, indicadores no financieros de éxito, indicadores de resultado, perfil de la competencia.

En los capítulos posteriores esta plasmado el análisis de esta información.

2. *Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia*

Conocer qué postura toma cada sector de la empresa respecto de estas características ya definidas y si quienes la administran trabajan en las no desarrolladas.

3. *Entrevistarse con la Dirección*

Se deben confeccionar formularios con preguntas clave para conocer su posición competitiva, los factores del éxito y las posibles medidas del CMI.

4. *Desarrollar objetivos y medidas para cada una de las perspectivas del CMI*

En esta aplicación práctica se desarrolla como perspectiva del CMI a fines de acotar la extensión de trabajo: PROCESOS INTERNOS

Los objetivos y medidas para ella:

- ✓ Trabajar sobre la eficiencia y efectividad en las ventas
- ✓ Disminuir el índice de rechazos
- ✓ Trabajar sobre los plazos de créditos otorgados

Los objetivos de resultado se definirán en función de la siguiente pregunta: ¿Qué procesos internos se deben nominar para satisfacer a los clientes y accionistas?

- ✓ Ventas y promoción
- ✓ Acarreos
- ✓ Distribución

5. *Desarrollar relaciones causa-efecto*

Se vinculan las 4 perspectivas del siguiente modo:



#### 6. *Establecer metas para las medidas*

Para evaluar resultado de los esfuerzos por mejorar. Se definen indicadores de resultado como estándares cuantificables para evaluar y comunicar los resultados respecto de lo esperado, algunos ejemplos son:

- ✓ Rotación de Stock
- ✓ Días de Stock
- ✓ Costo de los Productos
- ✓ Mermas y Roturas
- ✓ Costo del flete

Si vinculamos objetivos e indicadores podemos expresarlo según se muestra en la Tabla No 21.

#### 7. *Desarrollar el plan en marcha para implementar el CMI*

- ✓ Dando las herramientas para vincular el CMI a todos los procesos clave de gestión
- ✓ Vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas
- ✓ Coordinar los sistemas de compensación e informar resultados

**Tabla No.21. Indicadores propuestos para la perspectiva de Procesos Internos**

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>
mayor control y seguimiento de estimaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de devoluciones antes de su cobro</li> <li>• tiempo promedio de cobro desde que se entrega la mercadería</li> <li>• periodo de entrega de cada negociación estimada</li> <li>• costo de reparto promedio</li> </ul>
mejorar la selección y elaboración de presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de competidores por segmento de mercado</li> <li>• ubicación geográfica de la negociación estimada</li> <li>• distribución de precios por proceso de negociación y entrega de productos y posterior servicio post venta</li> </ul>
ejecutar cada contrato de provisión con la mayor eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cantidad de días entre cerrar el contrato y proveer los pedidos, costo de almacenamiento respectivo</li> <li>• cantidad de días de reparto por zona/cantidad de clientes con compra por esa misma zona</li> <li>• rotación del stock</li> <li>• mermas y roturas</li> <li>• cantidad de días demorados en dar respuesta a las quejas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

El Cuadro de mando integral es una herramienta de control estratégico mediante indicadores. Proporciona una estructura que comunica la misión y la estrategia de la empresa y utiliza las mediciones para informar a la alta gerencia sobre las causas del éxito actual y futuro.

No es un documento único, debido a que se deben elaborar diferentes cuadros adaptados a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la empresa.

La adopción del CMI se debe apoyar en los sistemas de control de gestión porque por sí solo no puede promover las modificaciones necesarias para su factibilidad.

La necesidad de su implantación se manifiesta, dando los siguientes beneficios:

- Mejora el sistema de gestión, contribuye a alcanzar un monitoreo integral y estratégico
- Ayuda a simplificar la lista de prioridades del que hacer; identificar cuáles son las necesidades que deberían atenderse.
- Es de gran utilidad en la comunicación y el seguimiento de la estrategia mediante la definición de los objetivos estratégicos, la identificación de las variables clave de las que depende el éxito y el establecimiento de indicadores; es decir, gestiona los factores estratégicos de las Unidades de Información.
- Las Unidades de Información definen la relación causa–efecto, y ello sirve para incentivar la gestión del personal, porque se ve cómo la persona contribuye al logro de los objetivos.
- Contribuye a dar soluciones *avanzadas* y prácticas en la implementación y gestión de la estrategia hacia la creación del valor.
- Utiliza un sistema de gestión que permite diseñar, representar y facilitar el seguimiento de los objetivos conjuntamente con las estrategias esenciales.
- Ser un sistema de control de gestión estratégico (perspectiva amplia) y no simplemente un control (perspectiva limitada) quiere decir que para algunos el CMI sólo se centra en indicadores. Por lo tanto no se trata de medir por medir, sino qué, por qué y cómo se va a medir. Sin duda uno de sus beneficios es mejorar el sistema de gestión.

Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas a corto y largo plazo ya que combina indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y ofrece un método estructurado para seleccionar indicadores guía.

Permite llevar a cabo una mejor y más rápida gestión de la empresa, adaptándose a los cambios habidos en el entorno o en la misma empresa.

Del análisis práctico efectuado en capítulos anteriores, se obtuvieron las siguientes conclusiones y a continuación se presentan los cursos de acción que la empresa debería tomar para llegar a los objetivos propuestos.

Se puede observar mes a mes la variación precio de venta, el cual no es determinado por la empresa ya que viene fijado por el proveedor.

Por ello se debe enfatizar en los costos, analizando los márgenes de contribución por bulto mes a mes, y las causantes de las variaciones, relacionándolo con el análisis de indicadores de gastos.

Con la información obtenida se pueden definir posibles cursos de acción, por ejemplo:

- ✓ Aumentar la efectividad de venta de cervezas en cada punto:

Se podría ofrecer un aumento de descuento en proporción a las cantidades de productos solicitadas.

Con la venta en paquete (ofrecer productos de diferentes líneas en una sola compra) se podría aumentar los resultados. Bajan los precios pero aumenta la venta por cantidad.

También se podría ofrecer que por la compra de ciertos productos se obtendrían gratis una cierta cantidad de otros productos.

- ✓ Mejorar la atención de clientes

Poniendo énfasis en aquellos clientes que generen mejores ganancias.

No tratar de venderle a todo integrante del sector del mercado elegido hasta no desarrollar la infraestructura necesaria para ello, así la atención sería mala para todos.

Captar nuevos clientes puede ser difícil. Por ello es necesario revalorizar la cartera de clientes de la que se dispone y ofrecer un incentivo por su preferencia al comprar. Se trabaja así en la calidad de atención y servicios post venta.

Modificando variables como los canales comerciales, los servicios y el apoyo que se les presta a los clientes podrían mejorarse en una buena proporción los resultados.

Si se presenta una queja o se tiene un problema con el producto o servicio, se deberá responder con la mayor rapidez posible a fin de solucionar la solicitud. Se debería hacer todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo. El tiempo que se tarde en responder las quejas juegan en contra y generan pérdida de confianza o hasta mala voluntad de parte de los clientes.

No prometer entregas demasiado rápidas si realmente no se puede cumplir, ya que se podrían conseguir problemas y arruinar la reputación del negocio.

- ✓ En relación a los empleados desde el enfoque de la perspectiva de proceso interno (tratarla en conjunto con la perspectiva de formación y crecimiento)

Aplicar incentivos para reducir el ausentismo, concentrados mayormente en las áreas de ventas y logística de distribución, que son las que influyen fuertemente en el estado de resultados.

Del análisis aplicado, individualizando el personal que mas ausentismo provoca, se debe hacer un seguimiento apropiado de las causas de estos comportamientos en pos de corregir las desviaciones significativas.

También incentivos para mejorar las ventas, creando programas que premien el cumplimiento de ciertas metas, como por ejemplo aumentar la venta de cierto artículo o ganar un segmento de mercado nuevo, o recuperar clientes, etc.

Con respecto a la cantidad de personal, ver detalladamente la que realmente se requiere, se podría dividir las tareas en personal fijo y otro de medio tiempo o trabajadores externos, reduciendo así los costos

- ✓ Analizar la posible alianza con otras empresas

Las alianzas comerciales son una buena herramienta ya que permiten aumentar las ganancias al unir fortalezas con otras empresas.

Un caso a analizar sería que debido a los costos incurridos en la logística, una buena alianza sería con una empresa de transporte, tratando así de disminuir costos.

- ✓ Proponemos además los siguientes indicadores para que la empresa pueda medir su productividad: bultos entregados por camión y eficiencia por vendedor.

## **BIBLIOGRAFIA**

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; *Cuadro de mando integral*; Gestión 2000 Segunda Edición.

MALLO, Carlos; KAPLAN Robert; MELJEM Sylvia y GIMENEZ, Carlos; *Contabilidad de Costos y Etrategia de Gestión*; 2000, Prentice Hall Iberia, Madrid.

NIVEN, Paul R.. *El cuadro de Mando Integral paso a paso*. 2003. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S.A.

CATEDRA “*Costos para la Gestión*”; FCE-UNCuyo, año 2008, apuntes de clases.

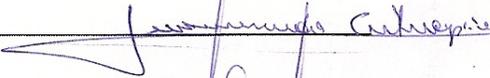
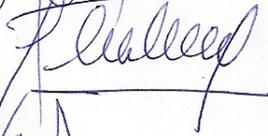
CATEDRA “*Control de Gestión*”; FCE-UNCuyo; año 2009, apuntes de clases.

## DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

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

Mendoza, 31 de Agosto del 2012

Integrante/s:

Apellido y Nombre	Nº de Registro	Firma
Cutropia Leonardo Alberto	22443	
Oliva, María Esperanza	24458	
Ríos, María Florencia	24979	
Vargas Verdejo, Emiliana	25.050	