



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

CARRERA: Contador Público Nacional y Perito Partidor

**BARRERAS QUE HAY QUE SORTEAR PARA LOGRAR EL ÉXITO  
EN LA IMPLEMENTACIÓN Y USO DE UN CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL – APLICACIÓN EN UNA FEDERACIÓN DE  
COOPERATIVAS DE MENDOZA**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Por

RESETERA FICCARDI, Luisina

N° registro: 28.742

Correo electrónico: [luisina.resentera@fce.uncu.edu.ar](mailto:luisina.resentera@fce.uncu.edu.ar)

Profesor tutor

ASENSIO, Marcela Flavia

Correo electrónico: [marcela.asensio@fce.uncu.edu.ar](mailto:marcela.asensio@fce.uncu.edu.ar)

Mendoza – 2022

## AGRADECIMIENTOS

El camino de formación y aprendizaje que he transitado en la Facultad de Ciencias Económicas ha sido únicamente posible gracias al incondicional y cercano apoyo por parte de mi familia, mi pareja y mis amigos. A ellos debo mis logros de todos estos años, con la seguridad de que los valores y enseñanzas que me han dado atraerán logros futuros.

Agradezco de manera especial a mi tutora de tesis, Marcela Asensio, profesora de la cátedra de Control de Gestión, quien supo acompañarme, enseñarme y darme ánimos para concluir este trabajo, además de haber inculcado en mí un cariño e interés particular por la materia.

Además, expresar mis agradecimientos a personas que trabajan dentro de la Federación de Cooperativas, quienes me brindaron información, ideas y material necesario para que este trabajo fuera posible.



## RESUMEN

El presente proyecto de investigación desarrolla la construcción de un Cuadro de Mando Integral para una Federación de Cooperativas situada en la Provincia de Mendoza. El Cuadro de Mando Integral (CMI), o también llamado Balanced Scorecard (BSC) en inglés, es una herramienta de gestión muy utilizada, generalmente, en empresas de gran envergadura, y que sirve para proveer información acerca de aspectos críticos para el éxito de una compañía.

En el Capítulo I y II se desarrolla el marco teórico del proyecto, donde se describen los diferentes tipos de Tableros de Control que se pueden aplicar a una organización o empresa. Dentro del primer capítulo, se encontrará una descripción de los conceptos, características, y recomendaciones acerca de cada uno de los Tableros de Control que propone Alberto Ballve (Operativo, Directivo, Estratégico e Integral), como así también las utilidades de su aplicación y los posibles usuarios interesados.

En el Capítulo II se comienza a hablar acerca del Cuadro de Mando Integral, como una propuesta de Tablero de Control más avanzada y adaptada a los nuevos cambios y requerimientos de las empresas actuales. Dentro de dicho capítulo, se describirán los aspectos que caracterizan a esta herramienta, sus diferentes perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y formación y crecimiento) propuestas por Kaplan y Norton, el necesario planeamiento estratégico previo a la implementación de un tablero, como así también el desarrollo y definición de los indicadores o KPIs que componen un Cuadro de Mando Integral.

El trabajo de investigación continúa con el Capítulo III, donde se detallan aspectos relevantes a tener en cuenta sobre la Federación de Cooperativas bajo análisis, previo a la construcción del Cuadro de Mando Integral. En él, se tratará acerca del sistema cooperativista en el que actúa la Federación, los integrantes que la componen, su misión, visión, estrategias y objetivos en los que se sustenta el CMI, entre otros. Además se presenta un análisis acerca de la situación actual en la que se encuentra la organización, para cada una de sus Unidades de Negocio.

Dentro del Capítulo IV se identifican oportunidades de mejora a proponer a la Federación de Cooperativas, para que se logre la implementación de un sistema de gestión estratégica adaptado a su operatoria vitivinícola y a sus objetivos de negocio. Para ello, se identifican las áreas clave y se elabora un mapa estratégico ordenado y sencillo, que sirve para la comprensión del negocio y sus necesidades de información. Luego se prosigue con la determinación de los KPIs que forman parte del Cuadro de Mando Integral, y la elaboración de la estructura basada en las relaciones causa y efecto entre cada uno de los indicadores.

Para culminar este proyecto, se presentan las conclusiones en el Capítulo V de este documento, haciendo hincapié en la importancia de los indicadores de las perspectivas no financieras del CMI, y en el capital humano, como recurso más valioso que tienen las organizaciones. La propuesta de Cuadro de Mando Integral que se presenta en este trabajo, pretende ser de utilidad para visualizar de forma sencilla la estrategia elegida, medirla y comunicarla, sustentar con mayor firmeza la toma de decisiones de los Directivos, alinear comportamientos en post de un objetivo en común, ayudar a detectar desvíos y oportunidades con anticipación, entre otros aspectos que contribuyen al crecimiento de la organización y también de sus miembros.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral – Tablero de Control – Indicadores de gestión - Federación de Cooperativas.



## ÍNDICE

### Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN .....	2
ÍNDICE.....	4
INTRODUCCIÓN .....	7
CAPÍTULO I: TABLERO DE CONTROL .....	10
1) TIPOS DE TABLEROS DE CONTROL.....	11
A. TABLERO DE CONTROL OPERATIVO.....	12
B. TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO .....	15
C. TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO .....	17
D. TABLERO DE CONTROL INTEGRAL .....	19
CAPÍTULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	21
1) TRADUCIR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LA ESTRATÉGIA .....	22
2) LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	24
A. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	26
B. PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	27
C. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	29
D. PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	30



3) INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPIs) .....	32
4) RELACIONES CAUSA EFECTO.....	35
5) VENTAJAS DE APLICAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	36
CAPÍTULO III: FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE MENDOZA.....	38
1) EL SISTEMA COOPERATIVISTA.....	38
2) ANÁLISIS PREVIO DE LA FEDERACIÓN .....	39
A. CICLO DE VIDA .....	40
B. MATRIZ DE ANSOFF .....	41
C. 5 FUERZAS DE PORTER.....	44
3) ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL.....	56
4) MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	58
5) PRESUPUESTO CORPORATIVO .....	61
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO INTEGRAL.....	61
6) TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO .....	64
7) MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS.....	67
CAPÍTULO IV: EVOLUCIONANDO HACIA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	69
1) ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN .....	69
2) VOLUMEN DE INFORMACIÓN.....	70
3) REUNIONES DE GERENCIA .....	71
4) EVOLUCIONANDO HACIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	73



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

A. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVE Y CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	73
B. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	117



## INTRODUCCIÓN

La revolución industrial significó un gran avance en materia de contabilidad de costos. Los esfuerzos se enfocaron en obtener información que les fuera de utilidad para hacer un eficiente y eficaz uso de los recursos, que les permitiera reducir costos al máximo posible y así lograr los márgenes de rentabilidad deseados.

Con el correr de los años, y frente a los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, las empresas se han visto envueltas en ambientes mucho más competitivos y exigentes, donde ya no solo basta la eficiencia en los costos, sino que el mercado exige perfeccionarse en otros aspectos, tales como la satisfacción de los clientes (tanto internos como externos), la innovación, la calidad, el plazo de entrega, entre otros. Es así como, nosotros en nuestro rol de consumidores, muchas veces elegimos comprar comida en determinado lugar porque sabemos que nos darán rapidez en su entrega, o seleccionamos en las góndolas productos que cuentan con una mejor calidad ante otros, o que son amigables con el medio ambiente, independientemente de si es la opción más económica.

En este contexto, fue cada vez más notoria la necesidad, por parte de los empresarios, de contar con información confiable, oportuna y de calidad, que los ayudara a tomar decisiones de forma rápida e inteligente, y que guiasen el rumbo de sus negocios en estos mercados tan dinámicos y globales. Se produce entonces la transformación de la era industrial en lo que algunos autores llaman, la era de la información. Este cambio implicó que algunas concepciones o formas de gerencia quedaran obsoletas.

Para las empresas de la era de la información, sus activos más valorados no son los físicos y tangibles tradicionales, sino que lo que realmente les otorga potencial de crecimiento son sus activos intangibles, como por ejemplo la capacitación y especialización del personal, la calidad de los productos y servicios, la motivación y entusiasmo en un buen ambiente laboral, la lealtad y satisfacción de sus clientes, la eficiencia y sistematización de sus procesos internos, el software y las bases de datos en los que se soporta toda la operatoria de la organización. Para actuar de manera competitiva y exitosa en la era de la información, es necesario realizar esfuerzos tendientes a medir



el valor de estos activos intangibles, establecer metas y objetivos claros y desafiantes, y realizar un seguimiento adecuado en el cumplimiento de sus expectativas.

Los académicos Robert Samuel Kaplan y David P. Norton, ambos de origen estadounidense, fueron pioneros en la evolución de la contabilidad de gestión. Comenzaron a cuestionarse acerca de los beneficios que la perspectiva tradicional podría traer a las empresas del futuro. Fue así que ambos, en la época de los 90', comenzaron un proyecto de investigación en miras a lograr una mejor medición y análisis de los resultados de una organización. Dichos estudios dieron lugar a una prestigiosa herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral. Hasta el día de hoy, los académicos continúan realizando esfuerzos en pos de mejorar la concepción de su sistema de gestión, con la ayuda de la observación directa de empresas que han optado por aplicar el Cuadro de Mando Integral en la dirección de sus negocios.

El Cuadro de Mando Integral, o *Balanced Scorecard* según su denominación en inglés, “es una poderosa herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa, expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico; en definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta” (Jardel, 2004).

Kaplan y Norton comparten la necesidad de cambio respecto al modelo de contabilidad tradicional. La revisión de indicadores financieros que hacen referencia al pasado ya no basta para competir en los mercados, es necesario complementarlo (no sustituirlo) con el seguimiento de indicadores de actuación que proporcionan valor a futuro.

Si bien las concepciones de estos autores resultaron ser acertadas y aplicables a diferentes tipos de organizaciones, es necesario comprender el contexto en el cual se desenvuelven las mismas. En Argentina, como así también otros países de Latinoamérica, el proceso de toma de decisiones cuenta con una mayor dificultad, debido al dinamismo e inestabilidad de las economías. Las empresas no solo se enfrentan a nuevos mercados más competitivos y globalizados, sino que también están en constante lucha por no caer en lo que llamamos la “dirección especulativa”.

Según Alberto Ballvé, argentino y autor de varios libros referidos a la gestión de las organizaciones, muchas veces los empresarios destinan todos sus esfuerzos en lograr la supervivencia financiera, más que a crear valor. La preocupación por el cortísimo plazo, impide visualizar los objetivos al largo y, muchas veces, hasta la misma misión de las organizaciones. “Para aquellos que perdieron la misión en el camino por buscar la supervivencia o tener un cambio generacional, es importante que vuelvan a las fuentes, que la recuperen y la hagan revivir dentro de la organización” (Ballvé, 2008). El académico nos recomienda que, para casos de empresas que se desenvuelven en economías cambiantes y vertiginosas, las empresas adopten tableros de control con indicadores que reflejen fielmente una estrategia flexible y dinámica, capaz de adaptarse a escenarios cambiantes, pero nunca dejando de darle importancia a las otras tres perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral (clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Sabemos que los recursos a invertir en herramientas de gestión son limitados, pero es importante comprender que, en este tipo de economías tan emergentes, es mayor la necesidad de contar con información oportuna y actualizada, que nos permita amortiguar o reducir la especulación en la toma de decisiones.

Para algunas organizaciones incluso sea necesario redefinir la estrategia que han estado utilizando hasta el momento, una estrategia que debe ser flexible y adaptable a estos acelerados cambios globales. El Cuadro de Mando Integral puede ser de utilidad en este proceso de redefinición de estrategias y objetivos, ya que su estructura y ordenamiento de los indicadores nos permiten visualizar en forma clara una relación causa efecto entre los mismos, facilitando la comprensión y análisis de la información que nos brinda, y ayudando a los empresarios en el desafiante camino del aprendizaje continuo.

En definitiva, los empresarios de las nuevas compañías de la era de la información, para lograr el éxito de sus negocios, deben tener dentro de sus prioridades la inversión en la creación de valor a futuro, tanto en clientes, como empleados, proveedores, tecnología, procesos, productos y demás, valiéndose de la ayuda de las herramientas de gestión. Entre ellas podemos mencionar la Mejora continua, Just in Time, Calidad total, Costeo basado en actividades (ABC), y por supuesto el Cuadro de Mando Integral, el cual será objeto de estudio en el presente trabajo de investigación.



## CAPÍTULO I: TABLERO DE CONTROL

“El Tablero de Control o Panel de control es una herramienta de control periódico, generalmente mensual, que contiene información para control y guía de la gestión. De esta manera, permite al ejecutivo de mando contemplar globalmente la marcha de los aspectos esenciales de la gestión a su cargo, ayudándole a corregir oportunamente las desviaciones que tiendan a alterar las metas u objetivos propuestos”. (Ojeda, 1999)

Es un conjunto de indicadores referidos a aspectos claves para el éxito de una empresa, que nos permiten realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la misma. Estos indicadores se comparan con metas (parámetros) consensuados por los directivos. Los parámetros nos muestran cuál sería el estado deseado para cada indicador. A través de su seguimiento y monitoreo continuo, los directivos de la compañía detectan los desvíos, los analizan y toman las correspondientes decisiones tendientes a corregir dichas situaciones. No solo se pretende que los indicadores vuelvan al curso normal o deseado, sino que también es una herramienta útil para detectar posibles campos de mejora.

Con el uso de los tableros de control (apoyados siempre en el uso de las nuevas y mejores tecnologías informáticas), podemos organizar la información de modo que resulte más fácil de comprender, y por ende, realizar un adecuado y activo diagnóstico de los aspectos claves de un sector u organización, que nos permita dar respuesta a las exigencias informativas de los directivos, sustentando el proceso de toma de decisiones, que es cada vez más complejo.

El Tablero de Control ha demostrado ser una excelente herramienta de gestión y control, creadora de valor en las organizaciones. Pero debemos tener en cuenta que, esta herramienta por sí sola no asegurará el éxito de una empresa, sino que debe ser acompañada de un buen sistema de reuniones periódicas, en las que los directivos analicen los resultados que arroja el Tablero, detecten las causales de los desvíos, estudien diferentes escenarios o hipótesis de lo que podría ocurrir en el



futuro si se tomaran diferentes medidas, presenten planes de acción frente a situaciones desfavorables y planes de mejora en aspectos críticos para el éxito de la empresa, engendrando así valiosos espacios que posibiliten el debate sano y continuo respecto a la dirección a la cual se dirige la compañía.

“El Tablero deberá tener la capacidad de generar un ámbito y cultura de discusión de las mediciones de desempeño que permitan el aprendizaje permanente y la concreción e implementación de la estrategia.” (Ballvé, 2008)

Resulta de gran importancia la capacitación continua del personal responsable de la elaboración de las mediciones de desempeño y de los directivos en esta materia, además de la participación de los profesionales en ciencias económicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas, donde éstos asumen un rol analítico activo, aplicando los conocimientos propios de la profesión para lograr un uso adecuado de la herramienta de gestión.

## 1) TIPOS DE TABLEROS DE CONTROL

Existen distintos tipos de tableros de control, con diferentes grados de complejidad y detalle cada uno: el Tablero de Control Operativo, Directivo, Estratégico e Integral.

La elección del tipo de tablero depende de varios factores. En primer lugar, el objetivo o propósito básico que se desee lograr con su implementación, las necesidades de información que se quieran cubrir, el tipo de industria, la situación (tanto interna como externa) en la que se encuentra la empresa, la factibilidad económica para implementarlo, el soporte informático con el que cuentan, el grado de madurez alcanzado o el tamaño de la organización.

En cada caso, debemos analizar cada factor y aplicar el sistema de mediciones que mejor se adecúe a la organización.



## A. TABLERO DE CONTROL OPERATIVO

El Tablero de Control Operativo es utilizado para diagnosticar la situación de un área o proceso en particular, y adoptar decisiones correctivas sobre cuestiones operativas. Apunta al cortísimo plazo y es un tablero diario para la operación.

Expone aspectos clave que necesitan ser monitoreados de manera diaria. Debe ser sencillo, y permitirle al usuario de la información que, en un simple golpe de vista, pueda comprender y analizar la situación y evolución que ha tenido el sector o proceso. Si demandara mucho tiempo su lectura, entorpecería la toma de acciones correctivas oportunas, o haría perder el interés en su revisión.

Este tipo de Tableros no contiene indicadores de índole estratégica, sino más bien operativos, referidos únicamente a un sector o proceso operativo en particular.

### a) ¿CUÁNDO DEBO IMPLEMENTAR TABLEROS DE CONTROL OPERATIVO?

Es recomendable usar este tipo de tableros cuando existan procesos operativos claves en la organización. Se consideran clave aquellos procesos que influyen en la satisfacción o insatisfacción de los clientes y accionistas, y que, en consecuencia, impactan en el desempeño y rentabilidad del negocio. Como pueden ser compras y abastecimiento, producción, logística, comercialización, control de calidad, entre otros.

- ❖ Un ejemplo concreto de implementación de un Tablero de Control Operativo en un proceso clave, es el que realizó hace unos años la compañía Grupo Peñaflores (empresa vitivinícola líder de Argentina, dedicada a la producción y venta masiva de vinos y otras bebidas derivadas). Su objetivo fue mejorar la toma de decisiones en el área comercial. En ese momento, se consideraba que el área Comercial era la que más sufría la falta de información y el entorno cada vez más competitivo hacía necesario rediseñar por completo el sistema de información. Para ello seleccionaron un grupo de indicadores clave de seguimiento diario, que exponían información referida a las ventas en volúmenes de litros y precio, con una apertura por canal, por producto, cliente y rendimiento por vendedor, como así también el



porcentaje de descuentos otorgados, nivel de devoluciones y plazos de cobranza. Estos indicadores permitieron monitorear la gestión comercial de forma diaria, mensual y anual, realizar comparaciones con otros períodos, evaluar el desempeño de los responsables comerciales, estableciendo metas claras y aplicar un sistema de recompensas e incentivos. El área comercial monitoreaba todos los días el tablero de control. Contar con información oportuna y confiable, facultó a los gerentes a lograr una mejor comprensión del mercado, precisar los presupuestos y obtener mayor fuerza de ventas frente a su competencia.

También podrá ser de utilidad cuando se necesite controlar un proceso operativo que, siendo o no clave, se haya tercerizado. El Tablero permitirá monitorear aquellas actividades en las que los jefes y gerentes no están presentes. Sería el caso de, por ejemplo, una organización que asigne a un tercero la logística de sus productos. Debe controlar que el tiempo de demora sea aceptable, analizar las devoluciones de productos causadas por daños producidos en sus traslados o los índices de rotación de stocks (más si se tratara de artículos perecederos).

Además este tipo de herramienta se utiliza cuando las compañías cuentan con certidumbre estratégica. Se da cuando las decisiones estratégicas son limitadas en cantidad o resultan poco flexibles. Por ejemplo, sería el caso de una explotación minera, cuya decisión más importante y estratégica fue la de invertir en un determinado lugar para realizar las excavaciones. Una vez realizada la inversión, lo que deberá monitorear será por ejemplo la productividad de su personal o los procesos de higiene y seguridad.

#### b) CON RESPECTO A LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN

↳ En principio, en una empresa de gran envergadura, el Tablero apunta a proveer información a dueños o responsables que intervienen en dichos procesos operativos o áreas. No está diseñado para informar a los niveles más altos de gerencia general, porque contienen información muy detallada y técnica. Alberto Ballvé nos advierte que un mal uso de la información podría causar el efecto contrario al deseado, “tentando” a los altos directivos a entrar al proceso productivo, y poniendo en riesgo la delegación de funciones. Pero agrega: “el disponer de información no necesariamente atenta contra el concepto de delegación. Lo importante será usar esa información como diagnóstico e interactuar con la misma



fomentando el trabajo en equipo” (Ballvé, 2008). “Los jefes deben saber y aprender como intervenir a partir de dicha información sin romper con los necesarios procesos de delegación y sabiendo generar una cultura de trabajo en equipo a partir de contar con un Tablero” ” (Ballvé, 2008).

Por ejemplo, en EDEMSA, empresa de suministro y comercialización de energía eléctrica, un Tablero de Control Operativo del área de mantenimiento industrial podría incluir un indicador que muestre el nivel de aceite que contienen cada uno de los transformadores de energía, alertando a los técnicos cuando el volumen de aceite descienda a niveles no aceptables. Esta información es de suma relevancia para el sector de mantenimiento, y deben monitorearlo de manera diaria, pero no lo es para el Gerente General de la compañía. Si los técnicos detectan bajos niveles de aceite, deben tomar las medidas correctivas necesarias de forma oportuna, para evitar una rotura en el transformador. Probablemente, si no ocurre ningún infortunio, el Gerente General no llegue a recibir esta información.

↪ Por el contrario, en una pequeña o mediana empresa, donde hay poca delegación de funciones y la Dirección adopta un estilo “Operativo” (es decir, cuando los dueños o gerentes participan activamente en la toma de decisiones operativas del día a día), el Tablero de Control Operativo sería una muy buena alternativa para comenzar con un proceso de implementación de sistemas de información y, en un principio, si va dirigido a las máximas autoridades de la organización.

Si se ha aplicado de manera eficiente, y la información que contienen es certera y confiable, una de las ventajas es que podrían reducir la cantidad de tiempo que destinan en inspeccionar de manera personal los procesos operativos. Logrando que la información vaya a los usuarios, y no que los usuarios tengan que ir en búsqueda de la información.

En estas empresas pequeñas, el Tablero también puede ser de utilidad para comenzar a delegar funciones, suministrando información y permitiendo el control eficiente de la actividad delegada.

## B. TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO

El Tablero de Control Directivo permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto, no solo de un área o proceso en particular como el anterior tablero, sino de varios sectores que se consideran clave para la empresa. Comprende indicadores internos a la organización y de corto plazo.

Tiene como propósito el proveer a la alta dirección de mediciones fiables, generalmente mensuales, que permiten realizar un diagnóstico permanente acerca de la situación general de la empresa. Debe contener todos los datos relevantes para la misma, otorgando una visión amplia y sirviendo como base para dirigir “hacia adentro” el negocio.

El Tablero se segmenta por áreas de la organización, y para cada una de ellas se presenta un conjunto de indicadores (se recomienda que no sean más de cinco) considerados clave para el desarrollo de cada sector. “Esta debería permitir a la Dirección General y a los Directores Funcionales tener información abarcativa de todos los temas claves de la empresa, pero a su vez nucleada en un esquema general compartido por la Alta Dirección” (Ballvé, 2008).

Este Tablero no tiene por objetivo reflejar la estrategia de la empresa, pero para aquellas que se encuentren avanzando en el proceso de implementación de Tableros de Control, el Directivo servirá de base inicial para la selección de indicadores vinculados con ella. Es de utilidad para comenzar a alinear la empresa con la estrategia.

El Tablero de Control Directivo, por sí solo, es una valiosa herramienta de información, pero es necesario acompañarla de un adecuado sistema de control de gestión. Se debe asignar responsabilidades frente a los resultados que arrojan cada uno de los indicadores, quienes deberán dar explicaciones si los efectos de sus acciones no son los deseados. Como así también, asignar un área independiente de control, que monitoree y solicite las explicaciones correspondientes frente a desvíos detectados.



La medición del cumplimiento de responsabilidades puede ir de la mano con un sistema de incentivos, que estimule la motivación en el personal y el entusiasmo en alcanzar los objetivos y metas propuestos.

### ¿CUÁNDO DEBO IMPLEMENTAR TABLEROS DE CONTROL DIRECTIVOS?

El Tablero de Control Directivo resulta de gran ayuda en la mejora de la comunicación entre sectores, para evitar malentendidos y duplicación de esfuerzos, en empresas en las que no se cuenta con información gerencial homogénea. Esto suele ocurrir cuando los diferentes sectores manejan su propia información de manera independiente del resto de las áreas, existiendo una falta de uniformidad en contenidos y fuentes de información. El tablero procura la adecuada comunicación y difusión de información relevante a toda la empresa.

También es recomendable utilizar este tipo de tableros cuando exista sobre carga de información gerencial. La excesiva cantidad de información puede generar el efecto contrario al deseado, desinformar. Se corre el riesgo de que datos relevantes pasen desapercibido para los directivos por no contar con el suficiente tiempo de análisis para toda la información que reciben. El Tablero Directivo puede servir como una especie de resumen, de rápido entendimiento visual, que los ayude a hacer foco en lo realmente importante.

Puede ser de utilidad para ampliar la visión del negocio en aquellas compañías que aún mantienen la tradicional visión parcial de lo financiero. Es recomendable este tablero para incorporar otro tipo de indicadores de desempeño, no financieros, que permitan identificar los motivos o puntos clave a mejorar, y que al largo plazo, generen beneficios económicos y financieros.

Además, puede aportar valiosas bases de información en el caso de necesidad de evaluación del negocio. Por ejemplo, el caso de Entel (Empresa Nacional de Telecomunicaciones). Cuando se privatizó, que pasó a llamarse Telefónica de Argentina, los nuevos accionistas tenían necesidad de comprender la situación en la que se encontraba el negocio. Habían tomado la decisión de adquirirla, en base a escasos y poco confiables datos e indicadores. Por ello, desarrollaron un Tablero de Control Directivo, que comprendía un conjunto de veinticinco indicadores, suministrando información acerca de tiempos de demora para la reparación o instalación de un servicio o líneas pendientes de instalación, entre otros.



### C. TABLERO DE CONTROL ESTRATÉGICO

El Tablero de Control Estratégico va un paso más allá que el Tablero Directivo, porque nos brinda, no solo información interna a la organización, sino que también incluye indicadores externos como el benchmarking, el posicionamiento sectorial o información micro económica del sector. Apunta al mediano y largo plazo.

Este tablero tiene por objetivo diagnosticar el posicionamiento estratégico y competitivo de la empresa, observando su entorno global.

Los usuarios de esta información son directamente los miembros de la alta dirección, accionistas, socios o, en alguna ocasión en particular, también podrían resultar interesados algunos analistas externos.

Los indicadores de desempeño, o KPI por sus siglas en inglés (“Key Performance Indicators”), que comprende este tablero pueden agruparse en tres grupos:

1. Indicadores referidos a aspectos internos a la organización. Si se ha implementado con anterioridad un Tablero de Control Directivo, el mismo puede ser de utilidad para seleccionar estos indicadores internos, pero no debe ser todos. Solo se deben seleccionar aquellos que se consideren clave para la estrategia del negocio.
2. Indicadores de Benchmarking de desempeño. Son aquellos con los cuales la empresa realiza una evaluación comparativa de determinados aspectos, también considerados clave o estratégicos, contra sus competidores o empresas líderes, a las cuales se las toma como referencia y ejemplo a seguir. Para ello, los directivos deberán realizar un análisis previo para identificar aquellos entes en los cuales se posee interés de comparación, y luego seleccionar los indicadores de desempeño adecuados. “Las áreas más habituales en las que se realiza un benchmarking son el servicio y la satisfacción del cliente, la distribución de productos, las mediciones de capacidades de innovación y desarrollo del producto, la calidad y distintos aspectos



de la competencia basados en el tiempo o en la velocidad en la que son efectuados los procesos esenciales” (Ballvé, 2008).

3. Indicadores referidos a factores relevantes del sector o rubro en el que opera la organización, como pueden ser información económica, política, fiscal, climatológica, tecnológica. No son controlables, pero influyen de alguna manera en la rentabilidad y los resultados obtenidos. Por ejemplo, monitorear la fluctuación del dólar en una empresa inmobiliaria, donde por lo general, los precios de los terrenos y viviendas son fijados en moneda extranjera.

### ¿CUÁNDO DEBO IMPLEMENTAR TABLEROS DE CONTROL ESTRATÉGICOS?

Es recomendable su uso cuando la empresa opere en entornos cambiantes y dinámicos. Será necesario monitorear de manera continua los movimientos ocurridos en el sector, para poder accionar a tiempo frente alguna amenaza u oportunidad del mercado.

Al contrario del Tablero de Control Operativo, donde su uso era ventajoso en casos de certidumbre estratégica, el Tablero de Control Directivo será conveniente cuando exista incertidumbre, cuando la cantidad de decisiones estratégicas de cambio de rumbo sean relevantes y frecuentes. Esto suele ocurrir en mercados donde hay altos niveles de competitividad.

Un ejemplo de rubro en el que es provechoso implantar un Tablero Estratégico, es en compañías de telefonía móvil. Éstas deben estar al pendiente de las nuevas innovaciones tecnológicas de sus rivales, evitando quedar fuera del mercado. Nokia, empresa finlandesa que fue líder en telefonía móvil, no logró adaptarse en tiempo oportuno frente a los cambios tecnológicos, ignorando la demanda de los usuarios de sus productos. Se vieron reticentes al cambio de estrategia. Cuando el resto de sus competidores estaban lanzando teléfonos celulares con novedosos software, Nokia decidió continuar su camino, insistiendo en el liderazgo del hardware, liderazgo que al poco tiempo se vio derrotado.

El Tablero de Control Estratégico es de utilidad para comunicar la estrategia de forma clara y resumida, alinear la organización a ella y controlar su cumplimiento. Sin embargo, no es necesario

tener formalizada la estrategia de negocio en forma previa, el tablero puede ser tomado como base para aquellas empresas que se encuentren en pleno proceso de implementación y desarrollo de la misma, acompañándolas en su evolución y crecimiento.

#### D. TABLERO DE CONTROL INTEGRAL

El Tablero de Control Integral engloba a las tres perspectivas anteriores (operativa, directiva y estratégica), y nos permite tener una visión integral y global de nuestra empresa. Es una consolidación de los tres tableros mencionados anteriormente.

“La información más relevante para el dirigir se encuentra organizada y sistematizada en una sola herramienta tecnológica e incorporada en el proceso directivo a efectos de informar y controlar” (Ballvé, 2008).

Se consolida la información en una “unidad integrada”, de modo que los directivos puedan visualizar de manera rápida y clara la situación global de la empresa, y si algún aspecto les llamó la atención o requiere de mayor análisis, ejecutan un drill down sobre la herramienta informática integrada, que les permite explotar las bases de datos, para obtener mayor grado de detalle, cuadros anexos o información complementaria al tema. Permite ir de lo general a lo particular.

Alcanzar la implementación de este tablero, implica dejar de utilizar el resto de los tableros de manera aislada. Conforman un gran sistema integrado de información, que aporta valiosas ventajas en el proceso de toma de decisiones. Al igual que lo mencionado en los apartados anteriores, es importante acompañarlo de reuniones semanales o mensuales, donde los directivos de la organización generen debates, puestas en común, aprendizaje compartido y rendición de la gestión, decidiendo así el mejor rumbo de sus negocios.

El tablero se estructura por áreas e indicadores clave. Contiene información de diferentes niveles, por ende los usuarios de la misma pueden ser variados. Si bien incluye a los Tableros de Control Estratégico, Directivo y Operativo, con respecto a este último, se debe tener en cuenta que los datos



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

vertidos tienen el objeto de ayudar en la dirección del área, no en la toma de decisiones operativas del día a día.



## CAPÍTULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la práctica, muchas veces se utilizan las palabras “tablero de control” y “cuadro de mando” como sinónimos, pero la realidad es que no lo son. A diferencia de las definiciones dadas anteriormente sobre Tablero de Control, el Cuadro de Mando Integral es un tablero que ha evolucionado hacia un modelo de gerenciamiento estratégico.

El Cuadro de Mando Integral representa un tablero de información, estructurado en base a cuatro grandes perspectivas (financiera, del cliente, de los procesos internos y formación y crecimiento) que contiene un conjunto coherente de indicadores, de índole financiera, como así también información que no surge de libros contables (por ejemplo tiempos de tardanza en entrega de productos a un cliente). Esto es de mucha utilidad para poder identificar las causales de los desvíos en los resultados financieros obtenidos en un ejercicio, dato que no muestra la contabilidad tradicional.

Una de las diferencias fundamentales con los Tableros de Control, es que todos los indicadores deben estar vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto, y, en conjunto, deben poder comunicar la estrategia que están siguiendo los directivos para lograr las metas y objetivos propuestos, tanto en el corto como en el largo plazo.

Para hacer esta comparación, Kaplan y Norton utilizan una metáfora. Se refieren a un Tablero de Control como un panel de un avión, donde los pilotos pueden visualizar gran cantidad de indicadores, con colores y alarmas de riesgo. En cambio, al Cuadro de Mando Integral lo asimilan a un simulador de vuelo, “ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia” (Kaplan & Norton, 1996).

Un Cuadro de Mando Integral significa mucho más que un simple reporte de indicadores, sino un sistema de gestión estratégica. Debe, a través de mediciones de desempeño, otorgar una visión



amplia de la organización, que permita comunicar y facilitar la implementación de la estrategia elegida. Esa estrategia debe ser traducida en objetivos y metas claras, de forma que permita alinear y direccionar el comportamiento de los miembros de la organización en pos de su cumplimiento.

“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones... El Cuadro de Mando no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer” (Fernández Hatre, 2004).

Para aquellas organizaciones que se encuentren en los inicios del proceso de formalización de tableros, los estudiosos de la materia recomiendan comenzar utilizando herramientas más simples y, gradualmente, ir sumando complejidad a los tableros de información. Desarrollar una evolución progresiva hacia el Cuadro de Mando Integral. El primer paso es conocer la situación en la que se encuentra la empresa, a través de la utilización de un tablero; luego de familiarizarse con la herramienta se podrá avanzar hacia una dirección guiada por indicadores. “La lógica de un sistema de dirección moderno y eficiente, de una empresa competitiva y globalizada, parecería indicar el de comenzar por definir un proceso de Planeamiento Estratégico, luego implementar un Sistema Presupuestario Integral, establecer Tableros de Control en distintas áreas, hasta llegar a la implementación de un Cuadro de Mando Integral” (Jardel, 2004).

## 1) TRADUCIR LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LA ESTRATÉGIA

Es importante que la Alta Dirección de la compañía lleve a cabo reuniones en las que se discuta cuál es la misión, la visión y la estrategia a aplicar para cada unidad de negocio. Clarificar estos conceptos y formalizarlos evita malentendidos internos y sirven de guía al comportamiento del personal.

El planeamiento estratégico comprende la definición de los siguientes conceptos:

- ↳ El propósito de una empresa es su razón de ser, responde a la pregunta de ¿para qué hacemos esto? ¿para qué existe esta empresa? Debe ser ambicioso, pero a su vez realista.



- ↳ La misión está relacionada con el propósito, y expresa qué es lo que la empresa está realizando, en tiempo presente, para lograrlo.
- ↳ La visión indica el dónde se quiere llegar en el largo plazo, cuál es la imagen que se quiere dar a los clientes en un futuro.
- ↳ Los objetivos son la expresión cuantitativa de la misión y visión. Generalmente se expresan con verbos en infinitivo, debe indicarse el lapso de tiempo en el que la empresa se ha propuesto cumplirlos, y definir su criterio de medición.
- ↳ Los conceptos antes mencionados sirven de base para desarrollar la estrategia. La estrategia de negocio responde a la pregunta de ¿cómo vamos a hacerlo? Hace referencia a las acciones y decisiones realizadas en pos de lograr la misión y visión deseadas.

Como ejemplo de estos conceptos, se presentan los de Amazon (compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación):

- Su misión: “Ofrecer a los clientes los precios más bajos que sea imposible, obteniendo la mayor selección y disponibilidad de la forma más cómoda posible.”
- Su visión: “Conseguir convertirse en la compañía más centrada en el cliente del mundo.”
- Amazon fue una de las primeras empresas en comercializar productos vía internet. Su estrategia de penetración de mercado fue utilizar de la manera más eficiente posible las herramientas informáticas, implementando un canal nuevo de ventas online, eliminando costos de almacenamiento, agilizando la logística de sus productos y brindando mayor comodidad a sus clientes a través de las entregas a domicilio.

El Cuadro de Mando Integral debe traducir la misión, la visión y la estrategia por medio de indicadores y objetivos claros y tangibles. Traduce las palabras, en medidas cuantificables concretas, es decir, acorta distancias entre la redacción formal de la misión y la visión, y las acciones diarias reales de los trabajadores. “Sustituye a dichos conceptos o los complementa, dándoles un significado concreto, ya que los materializa y cuantifica al traducirlos a indicadores estratégicos integrales que



incluyen todas las finalidades ideales que pudieran haber sido enunciadas en la misión” (Fernández Hatre, 2004).

Resulta útil para comunicar a todo el personal cuáles son las expectativas al corto y largo plazo que se ha propuesto la alta dirección en el plan estratégico. Pretende crear un entendimiento compartido, haciendo más tangible el logro de los objetivos, porque cada individuo puede visualizar cómo contribuye a esos logros desde su posición.

Un estudio, realizado por Alberto Ballvé (2008) en un importante Banco privado, develó que una de las principales causas de desmotivación del personal es la “falta de definición clara de objetivos para la empresa y para cada persona”. Esta opción resultó ser la más elegida, incluso por encima de “sueldos bajos”. “Es llamativo ver cómo muchas veces las personas no están motivadas por la simple razón, o no tan simple, de no saber para qué está la empresa en la sociedad y ellos dentro de la empresa. A partir de una misión clara, definida y vivida será mucho más fácil concretar objetivos tanto para la organización como para las personas” (Ballvé, 2008).

## 2) LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral contempla el actuar de la organización desde el punto de vista de cuatro perspectivas:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de los clientes
3. Perspectiva de los procesos internos
4. Perspectiva de la formación y el crecimiento

Podemos graficarla de la siguiente manera<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral - Tercera edición revisada, 2019, pág. 29)



Una vez definido el plan estratégico, el camino para construir el Cuadro de Mando Integral prosigue con el establecimiento de los objetivos financieros que la empresa quiere lograr en determinado tiempo por parte de los directivos, y los aspectos clave que deben monitorearse en la perspectiva del cliente para poder lograr esos resultados financieros deseados. Luego de la definición de estas dos perspectivas, se está en condiciones de identificar los procesos internos en los que la empresa debe ser excelente (como la reducción de costos o tiempos en un proceso, o la calidad total) para lograr una buena imagen frente a los clientes y los accionistas. Estos procesos internos dependen totalmente de las personas, de las herramientas informáticas y de los procedimientos organizativos, por lo que la próxima definición que deben realizar los directivos es la de los indicadores que integran la perspectiva de formación y crecimiento.

En pos del cumplimiento de los objetivos fijados, los directivos deberán evaluar cambios en sus planes de acción, implementar mejoras en los procesos e identificar mecanismos más eficientes de uso de recursos. "El éxito de las empresas se consigue cuando se alcanza la satisfacción de todas sus



partes interesadas y, fundamentalmente, cuando se logra satisfacer a los empleados, a los clientes y a los accionistas” (Fernández Hatre, 2004).

#### A. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera se encuentra en la cúspide de la estructura del Cuadro de Mando, y se compone de indicadores que muestran resultados financieros y económicos consecuentes de los hechos y acontecimientos pasados. Se refiere a mediciones de rentabilidad, solvencia y liquidez de las diferentes unidades de negocio de la empresa.

La definición de los objetivos financieros será la base para determinar la composición del resto de las perspectivas del Cuadro de Mando, y servirá para guiar la gestión y actuación de los directivos en búsqueda de la satisfacción de las expectativas de los accionistas o socios de la organización.

Tradicionalmente las empresas han tomado como único sustento los indicadores económico-financieros en el proceso de toma de decisiones. Pero, con el paso de los años, esa forma de gestión ha ido cambiando hacia una visión mucho más estratégica y completa.

Algunas empresas siguen mostrándose reticentes a aplicar estos cambios de paradigma. “En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente en el corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2019). Para algunos autores, direccionar una empresa tomando como guía los indicadores del pasado es como “conducir mirando el retrovisor” (Fernández Hatre, 2004).

Kaplan y Norton analizaron la historia de Xerox, una innovadora empresa estadounidense que, durante los años 70, se desempeñó como un monopolio en la industria de las fotocopiadoras. El novedoso producto causó furor en los clientes, era muy útil porque reducía tiempos de copiado a mano. Xerox logró atraer grandes fuentes de ingresos, sin embargo la calidad del producto no era la deseada. Las máquinas tenían altas tasas de averías y mal funcionamiento. Ante tal situación, la empresa vio la oportunidad de aumentar sus ganancias brindando un servicio técnico de reparación de las fotocopiadoras, alcanzando los proyectados beneficios económicos debido a que los clientes

no tenían alternativas de elección del proveedor. Al cabo de un tiempo, surgieron nuevos competidores y los insatisfechos clientes optaron por cambiar la marca de sus fotocopiadoras, generando así la marcada pérdida de participación en el mercado.

Este es un claro ejemplo de cómo los empresarios se empeñaron en aplicar todos sus esfuerzos en la perspectiva financiera, dejando de lado las verdaderas creadoras de valor, las perspectivas del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. “Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente” (Kaplan & Norton, 2019).

Pero por supuesto que estos indicadores financieros deben seguir permaneciendo en la mira de los directivos, de hecho, se encuentran ubicados en la cúspide del Cuadro de Mando Integral, aunque ahora con una atención compartida, junto con los indicadores no financieros incluidos en las otras perspectivas.

## B. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente debe reflejar la estrategia que se está persiguiendo para crear valor a los clientes, y para generar una imagen positiva de la empresa, que la lleve a cumplir la visión y misión establecidas.

Los principales indicadores incluidos en esta perspectiva son la satisfacción, retención y captación de nuevos clientes, rentabilidad por comprador, participación en el mercado, valor añadido a la clientela, imagen institucional, entre otros.

Antes de establecer los objetivos estratégicos para esta perspectiva, la empresa debe tener certeza respecto al público al que van dirigido sus productos o servicios. Entonces, el primer paso será segmentar a los clientes y al mercado, y seleccionar aquellos en los que operará cada unidad de negocio de la compañía. No es posible atender todos los segmentos del mercado, la empresa debe clarificar su ámbito de actuación.



Una vez identificado el segmento a atender, lo siguiente será identificar las necesidades y preferencias de los clientes, para así medirlas, comprenderlas y trabajar sobre ellas, posibilitando el agregado de valor que la empresa les aporta. Los intereses de los clientes pueden ser variados, entre ellos podría mencionarse:

- a. Precios económicos (últimamente, por ejemplo, es usual ver que los clientes están optando por productos de limpieza “suelos” que se comercializan en negocios minoristas o mercados de barrio, y no por las marcas que ofrecen los supermercados debido a los elevados precios),
- b. Nivel de calidad (por ejemplo, en zapatillas deportivas, Adidas ofrece productos duraderos y de gran comodidad),
- c. Funcionalidad del producto (como puede ser una netbook o Tablet por su facilidad de traslado, no como lo sería una computadora de escritorio),
- d. Innovación (es el caso de los teléfonos celulares, muchos usuarios eligen el celular por sus funciones novedosas sin importar su precio),
- e. Rapidez del servicio (por ejemplo Mc Donald’s y otras empresas de comida rápida),
- f. Comodidad en la compra (por ejemplo, ir a una estación de servicio solo porque me queda de pasada, no porque sea el combustible más económico o de mejor calidad),
- g. Bajo riesgo (ejemplo, empresa de construcción que otorga servicio de financiamiento en pesos),
- h. Atención personalizada (podría ser el caso de una escuela privada, con cupos limitados de alumnos por curso),
- i. Prestigio de la marca (como lo es Coca-Cola).

Luego de realizar el estudio de mercado y de competencia, se está en condiciones de determinar los objetivos comerciales que la empresa considera como estratégicos para agradar a los clientes, tanto actuales como potenciales, y plasmarlos en indicadores de desempeño.

El Cuadro de Mando Integral debe reflejar la estrategia comercial seleccionada, guiando los esfuerzos de venta realizados por la empresa. Los directivos deberán dilucidar respecto a las acciones comerciales que mejor cumplan con la misión y la visión propuestas. Esta perspectiva nos da una apreciación muy valiosa sobre el impacto de las acciones realizadas en los clientes.

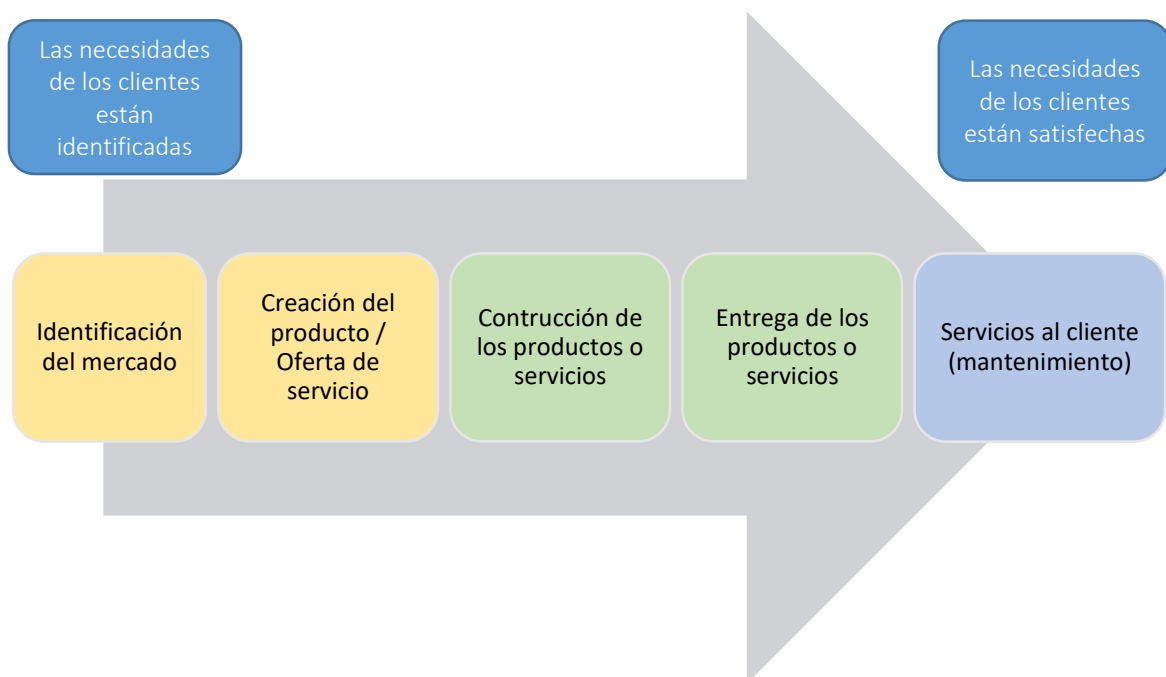


### C. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva, la propuesta será identificar procesos internos críticos en los cuales se debe ser excelente, para lograr la satisfacción de los objetivos financieros y de los clientes descritos en los apartados anteriores.

Comprende no solo los procesos internos operativos (es decir, la producción y entrega de los bienes o servicios), sino también los procesos de innovación previos (identificar necesidades de los clientes y desarrollar posibles productos que las satisfagan) y servicios post venta (para algunas empresas el vínculo con el cliente no culmina con el pago, sino que pueden existir procesos posteriores a la tradición de la cosa).

En la siguiente figura<sup>2</sup> se colorean las etapas de los procesos de innovación con amarillo, color verde para los procesos operativos y color celeste para los servicios post venta:



<sup>2</sup> Fuente: (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral - Tercera edición revisada, 2019, pág. 128)

Usualmente las medidas de los indicadores se refieren a los costos, la productividad o eficiencia, la calidad y el tiempo de duración de los procesos internos.

La organización alcanzará positivos resultados si logra comprender a los procesos como un todo integrado, y no como departamentos individuales. Existe un real impacto entre todos ellos, por ejemplo una falla que traiga aparejada una tardanza en la producción del bien, impactará en el plazo comprometido a entregar con el cliente, y puede también derivar en un atraso en el pago, si se había acordado su concreción luego de la entrega. Está claro que no es una ineficiencia del área de cobranzas, sino que el problema se detecta en un momento anterior en la cadena de valor.

Este aspecto es el que realza las verdaderas ventajas de aplicar un Cuadro de Mando Integral, porque no solo es un simple conjunto de indicadores de mediciones financieras y no financieras, sino que establece relaciones causa-efecto entre ellos, ayudando a los directivos a ver que sus acciones tienen efectos en toda la empresa, y que éstas deben ser coherentes con la estrategia y los objetivos deseados. El Cuadro de Mando Integral es de utilidad para acortar distancias entre sectores y mejorar la comunicación interna.

#### D. PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Se refiere a la estructura con la que la empresa debe contar, para servir de base en la excelencia de los procesos internos, y así lograr la satisfacción de los clientes y de los accionistas. Esas bases comprenden la capacitación y formación del personal (el recurso más valioso que poseen las empresas), las herramientas informáticas y los procedimientos organizativos.

Por lo general, los indicadores contenidos en esta perspectiva pretenden medir la satisfacción de los empleados, la fidelidad, la productividad, el entrenamiento y habilidades de sus miembros; la disponibilidad y accesibilidad a la información; la coherencia entre incentivos a empleados y los factores del éxito de la organización, y las tasas de mejora. Estos indicadores tienen por objetivo impulsar el aprendizaje y el crecimiento en las organizaciones.

Es una realidad que hoy día el mercado laboral está demandando mayor cantidad de personas calificadas, con estudios universitarios y especializaciones concretas. Cada vez es más usual que las



empresas tomen puestos de analistas, no solo en el área contable o financiera, sino en todos los sectores de la organización. Los puestos rutinarios y manuales, poco a poco, están desapareciendo como consecuencia de los avances tecnológicos y la sistematización de los procesos.

Y, desde el punto de vista de los candidatos, uno de los puntos a valorar a la hora de aceptar una oferta laboral es el acompañamiento que la empresa realiza en el proceso de aprendizaje y formación de las personas.

Cuando las empresas invierten en sus miembros, se genera un vínculo ganar-ganar. La compañía se ve beneficiada con aumentos de productividad e innovación de sus empleados, y las personas se sienten valoradas, fortaleciendo la fidelidad hacia su empresa, además de adquirir conocimientos y habilidades útiles para todos los aspectos de la vida.

La satisfacción del personal puede ser afectada por diversos motivos, entre ellos la remuneración, la participación en la toma de decisiones, el clima laboral, el reconocimiento de méritos, las herramientas con las que cuentan para hacer bien su trabajo, la comunicación de objetivos y expectativas claras y coherentes, el apoyo recibido por sus superiores, entre otros.

Indicadores referidos a los sistemas informáticos también son incluidos en esta perspectiva. Todos los niveles de la organización tienen, en un menor o mayor grado, necesidades de información a cubrir. Los software forman parte de las herramientas que deben ser provistas al personal para que puedan desarrollar adecuadamente su trabajo. Los sistemas deben estar sistematizados y ordenados de forma tal que garanticen accesibilidad a información fiable, oportuna y clara, a los usuarios que corresponda (cuidando la seguridad y confidencialidad de los datos).

A menudo suele existir una marcada falta de indicadores de formación y crecimiento en los tableros y cuadros de mando de las empresas. Se debe tener presente que, aunque no sean tan visibles y tangibles como lo es un indicador de volumen de ventas, no son menos importantes, de hecho, muchas veces son las causales de éxito de las otras tres perspectivas, por lo que los directivos deberían prestar especial interés en las personas que integran su organización. La inversión en personas y sistemas trae aparejados grandes beneficios al largo plazo.



### 3) INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPIs)

Los indicadores clave de rendimiento o desempeño, KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator), son métricas (cálculos, índices, ratios) que convierten datos aislados en información valiosa, y que miden determinadas situaciones en las que se encuentran las áreas definidas como claves para una organización.

El objetivo es poder comparar estas mediciones de desempeño con las metas que inicialmente la empresa se había propuesto lograr (parámetros), metas que deben ser flexibles ante cambios en por ejemplo, los mercados, la economía del país, frente a una redefinición de estrategia u otros. Esta comparación nos debe permitir realizar un diagnóstico oportuno sobre la eficiencia y productividad de las acciones realizadas, guiando la actuación de los directivos hacia los objetivos deseados.

Estas métricas pretenden ser sencillas, objetivas y fiables. Para su oportuno cálculo, las empresas se apoyan en los software y herramientas informáticas especiales de control de gestión. Existen numerosas herramientas analíticas especializadas que facilitan la medición de diferentes tipos de KPIs, y permiten obtener una mayor cantidad de datos e información sobre aquello que se quiere cuantificar. “A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico” (Ballvé, 2008).

De acuerdo a documentos presentados por profesores de la Universidad Nacional de Cuyo<sup>3</sup>, los pasos a seguir para el armado de la composición de un Tablero de Control son los siguientes:

1. Definición de áreas que la empresa considera críticas, y de las cuales depende el éxito del negocio, como lo son el área de producción, comercial o personal.

---

<sup>3</sup> Ojeda, J. C. (1999). Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, p. 14.

Jardel, E. M. (2004). Tablero de Control - Cuadro de Mando Integral. Jornadas de Ciencias Económicas - Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo. Mendoza, p. 13.



2. Selección de indicadores y elaboración de ratios para cada una de estas áreas críticas, conforme a los objetivos y expectativas que la empresa desee alcanzar.

Los ratios son la cuantificación de los indicadores.

Es importante que esta selección esté consensuada con los responsables que gestionan, toman decisiones y participan en la consecución de esos objetivos; hacerlos partícipes del proceso de elaboración de los tableros puede resultar muy valioso por los conocimientos en la materia que pueden aportar. Es probable que también se necesite la ayuda de un asesor externo.

Será necesario establecer, para cada uno de ellos, los siguientes conceptos:

- a. Periodicidad: Respecto de la información que muestran. Puede que no todos comprendan el mismo período de tiempo. Existen indicadores diarios, semanales, mensuales, bimestrales, semestrales, o bien puede ser acumulado anual a la fecha de presentación.
- b. Frecuencia de actualización: Período de tiempo que transcurre entre las actualizaciones de los diferentes indicadores.
- c. Apertura: Se refiere a la forma en la que se puede desglosar un indicador, para obtener información más detallada o profunda respecto al tema que exponen, permitiendo a los usuarios acceder a diferentes niveles de apertura. "... abrir una información en varias dimensiones de aperturas por: concepto (por ejemplo: en la cuenta de resultado podría llegar a nivel del plan de cuentas), producto, sector geográfico, unidad de negocio, cliente, etcétera" (Ballvé, 2008). Muchas veces el indicador por sí solo no es suficiente para comprender la situación, y se requiere de estas aperturas.
- d. Referencia: Establecimiento de parámetros o estándares, que son los valores de referencia con los cuales se va a comparar el desempeño alcanzado, y juzgar si los



resultados fueron insuficientes, aceptables o sobresalientes. Por lo general, del presupuesto suelen nacer muchos valores de referencia para los indicadores (más que nada, para los financieros). O también podría definirse en base a la trayectoria histórica de la empresa, es decir, de comparaciones con meses o años anteriores, o bien podría surgir de la comparación con un competidor.

- e. Rangos de alarma: Una vez definida la meta, se deberá determinar el parámetro de alarma. Se refiere a los niveles por debajo o por encima del valor estándar, en los que la empresa considera que existe un desvío no deseado. En los Cuadros de Mando Integral suele utilizarse los colores de un semáforo como señales de alerta.
- f. Responsable del monitoreo: es aquel encargado del seguimiento y análisis de los resultados que arrojan los indicadores. Ante una señal de alerta, es el encargado de dar aviso a los superiores que correspondan. No debe confundirse con el responsable del resultado, no gestiona ni toma decisiones que afecten al desempeño del indicador.
- g. Gráficos: se pueden desarrollar instrumentos de análisis complementarios, como lo son las representaciones gráficas, los cuadros anexos o tablas numéricas, que ayuden a la comprensión y análisis de la información vertida en el tablero. Se recomienda que los gráficos sean sencillos y de fácil comprensión, en lo posible evitar los tridimensionales o de mayor complejidad si los usuarios no están familiarizados con su uso.

- 3. El siguiente paso será establecer un orden de relaciones causa-efecto entre los indicadores de las diferentes perspectivas.

Entre las principales clasificaciones de los indicadores podemos encontrar:

- a. Indicadores internos o externos a la organización
- b. Financieros o no financieros
- c. Monetarios o no monetarios



- d. Indicadores de resultado (reactivos o de efecto) e inductores de actuación (productivos o de causa)

Antes de tomar cualquier decisión de cambio, es necesario comprender la situación actual en la que nos encontramos, apoyándonos en las mediciones que nos proporcionan los indicadores. Los mismos nos ayudarán a amortiguar la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, y evaluar el grado de cumplimiento que se ha logrado en ese cambio de estadio. Entonces, el primer paso siempre será comenzar a medir, tal como nos recomienda Peter Drucker, cuando adopta la frase del físico y matemático William Thomson Kelvin, “lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

#### 4) RELACIONES CAUSA EFECTO

Los objetivos e indicadores que componen las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente, deben estar vinculados entre sí por relaciones de causa-efecto. El Cuadro de Mando Integral se organiza y ordena de manera tal que dichos vínculos puedan ser comprendidos por el usuario de la información, introduciendo un sistema de pensamiento dinámico. Es útil realizar el ejercicio de plantear hipótesis de tipo ¿qué pasaría si...? En el gráfico puede verse un ejemplo de esa secuencia.

Por lo general, la cadena culmina en la mejora de la actuación financiera.

Dentro de este esquema de causas y efectos, podemos identificar dos tipos de indicadores: “indicadores de resultado” e “inductores de actuación”, también llamados por algunos autores como “reactivos” y “productivos”. Los





primeros son aquellos que reflejan los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar; muestran los efectos o las consecuencias de las acciones realizadas en el pasado (en el ejemplo, la satisfacción del cliente o el aumento de la rentabilidad). Los indicadores de actuación son medidas preventivas, porque permiten, por medio de un adecuado análisis, anticipar los resultados futuros de los indicadores efecto; son los que muestran las causas de los resultados (en el gráfico, el aumento de capacitación a empleados y las entregas puntuales son ejemplo de ello).

“Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio” (Kaplan & Norton, 2019).

## 5) VENTAJAS DE APLICAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La aplicación de un Cuadro de Mando Integral aporta valiosas herramientas de gestión a una organización. Entre las principales ventajas se pueden mencionar:

1. Otorga a los directivos una visión integral de la organización.
2. Permite hacer comparaciones con otras empresas del rubro.
3. Facilita el control de la gestión, ahorrando tiempo y previniendo de forma oportuna los desvíos y fallas de los procesos operativos.
4. Sirve para clarificar la estrategia y lograr el consenso sobre ella, vinculándola con los objetivos al corto y largo plazo, y con los presupuestos
5. Es utilizado como medio para comunicar esa estrategia a todos los miembros de la organización. Ayuda en el entendimiento compartido de qué es lo que se quiere lograr.
6. Permite alinear los comportamientos de las personas, los recursos y los procesos en pos del cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Sirve como motivación al personal, al ver reflejados los resultados de sus esfuerzos.
8. Fomenta las reuniones periódicas para debate y consensos, acompañado de un adecuado sistema de feedback.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

9. Facilita la toma de decisiones, la identificación de iniciativas de acción estratégicas y oportunidades de mejora.
10. Fortalece el aprendizaje continuo y el entendimiento del negocio.



## CAPÍTULO III: FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE MENDOZA

### 1) EL SISTEMA COOPERATIVISTA

El presente trabajo de investigación tratará acerca del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en una Federación de Cooperativas ubicada en la provincia de Mendoza.

Una Federación es una Cooperativa de segundo grado, integrada por un grupo de Cooperativas de primer grado. Según la Ley Nacional de Cooperativas (N° 20.337) estas últimas “son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios”. Estas entidades se componen de un grupo de personas que, de manera voluntaria, se asocian para solucionar un problema o satisfacer una necesidad que tengan en común, y que de manera individual no podrían satisfacer. Su propósito es coordinar esfuerzos y recursos, de manera de lograr su cometido de la manera más eficiente posible.

La entidad bajo análisis se dedica a la comercialización de vino embotellado, y como es sabido, este producto proviene de un proceso de manufactura complejo. Por ello, se reunieron varios empresarios del rubro, y conformaron un sistema cooperativista, cuyo propósito es hacer un mejor uso de los recursos, por medio del uso compartido del capital, maquinarias y equipos de producción.

Esta sinergia de esfuerzos y trabajo en conjunto, puede asimilarse a la definición de un Cluster. Los clusters son, de acuerdo a la definición dada por Michael Porter, “concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas industriales, industrias relacionadas, instituciones de capacitación y organizaciones de apoyo vinculadas a tecnologías o productos finales dentro de un área o región local”. Los actores que participan del cluster cooperan entre sí compartiendo conocimientos, y conforman un “modelo de desarrollo regional” (Noussan).

El sistema cooperativista del que forma parte esta Federación, puede reconocerse como un Cluster vertical, donde los actores realizan actividades complementarias y contribuyen a una cadena de suministros y distribución de sus productos. Es así que, las Cooperativas son las responsables de la adquisición de la materia prima principal, la uva (abastecida por productores de la zona de Valle de Uco y Gran Mendoza), y de la elaboración del vino en sus diferentes variedades. Las Cooperativas venden el vino a granel a la Federación, y ésta se encarga del fraccionamiento en botellas y envases tetras, de la logística y comercialización del producto terminado en todo el territorio nacional argentino, como así también su exportación. El sistema cooperativista se organiza de forma tal que cada eslabón se especialice en una actividad en particular, y no que una bodega realice todas las funciones de la cadena productiva (finca, elaboración del vino, guarda, fraccionamiento y comercialización), logrando una mayor eficiencia en su labor, y contribuyendo al desarrollo del sector vitivinícola en la Provincia de Mendoza.

Al organizarse de este modo, las empresas alcanzan una mayor competitividad frente a sus rivales. El volumen de producción es mayor al que se podría llegar si cada bodega realizara sus actividades por separado. Además, se otorga un gran apoyo a las pequeñas y nuevas empresas mendocinas, quienes logran obtener un mayor alcance de sus productos por medio de una Federación reconocida. La comercialización se realiza a nombre de una marca en común. Esto permite que, en vez de que cada empresario salga al mercado a luchar por su pequeño negocio, el grupo logre una sinergia que otorga un amplio alcance y cobertura del mercado, dotándolos de una mayor fuerza de ventas y una provechosa imagen frente a sus clientes y competidores.

## 2) ANÁLISIS PREVIO DE LA FEDERACIÓN

A continuación se desarrolla un breve análisis sobre la situación actual de la Federación, con el objetivo de tener mayores conocimientos y sustentos para el armado del Cuadro de Mando Integral a proponer a la organización.



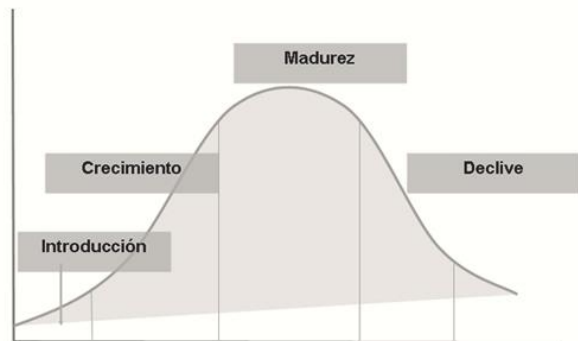


## A. CICLO DE VIDA

El ciclo de vida de una empresa puede definirse como un proceso de etapas necesarias, por las cuales atraviesa toda organización, desde su inicio hasta su final. La rapidez con la que se avance en cada etapa, dependerá de las decisiones estratégicas de sus Directivos, tanto favorables o no.

Las etapas del ciclo de vida son:

1. **Introducción:** Comprende la constitución de la empresa e inicio de sus actividades. Los primeros esfuerzos van dirigidos a dar a conocer su negocio o marcas, y atraer los primeros clientes o consumidores. El crecimiento en esta etapa será lento, y podrá demandar grandes sumas de dinero como inversión inicial.
2. **Crecimiento:** Ésta es una fase crítica, ya que presentarán crecimiento aquellos negocios que se han gestionado de forma correcta, y han demostrado ser viables en el tiempo. La empresa comienza a ser reconocida por sus clientes, y entre sus objetivos principales se encontrará la de aumentar la demanda de sus productos o servicios. Se comienzan a recibir retribuciones por el capital invertido.
3. **Madurez:** Una empresa logra su punto de madurez cuando su cartera de clientes se encuentra consolidada y se tiene estabilidad económica y rentabilidad máxima. En esta etapa será necesario innovar, aplicar mejoras en sus productos o servicios, realizar nuevas inversiones en infraestructura, u otras acciones estratégicas para continuar manteniendo su cartera consolidada.
4. **Declive:** Se trata de la última fase del ciclo de vida de una empresa, donde los rendimientos económicos van disminuyendo progresivamente, hasta llegar a la muerte de la sociedad. Puede deberse a, por ejemplo, pérdida del interés por parte de los clientes o consumidores, ya sea porque la competencia ofrece mayor innovación, calidad o funcionalidad, o porque la estructura de costos se ha vuelto difícil de mantener.





De la observación de la actividad que tienen los productos que ofrece la Federación en el mercado, se puede asegurar que, la Unidad de Negocios Principal se encuentra en su etapa de madurez. La marca es altamente reconocida por sus consumidores, ha logrado su fidelización, el nivel de ventas es alto y sostenido en el tiempo, se tienen alianzas estratégicas con otros actores del mercado, el negocio es rentable y logra economías de escala al producir grandes volúmenes de vino.

Mientras que para la Unidad de Negocio Premium, la misma se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que está realizando grandes esfuerzos por lograr una penetración en los mercados, sobre todo en los países extranjeros.

Es de utilidad tener presente la fase en la cual se encuentra la empresa, dependerán de ella los objetivos y estrategias de mercado a aplicar. Por ejemplo, en una empresa en crecimiento, se quiere ganar cuota de mercado. Para empresas en madurez, su objetivo es mantener el nivel de rentabilidad (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral - Tercera edición revisada, 2019).

## B. MATRIZ DE ANSOFF

Para comprender mejor la situación en la que se encuentra la Federación, se desarrolla a continuación la “Matriz de Ansoff”, o también llamada “matriz producto-mercado”. Esta matriz fue creada por el matemático y economista Igor Ansoff, quien le da el nombre. Se trata de una herramienta utilizada para análisis de marketing, y sirve para identificar oportunidades de crecimiento de los negocios.

De acuerdo a los productos que ofrece la organización y los mercados en los que opera, la matriz nos ubica en alguno de los siguientes cuadrantes:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación



Así es que este análisis puede ser de utilidad para guiar la toma de decisiones en una organización, dando mayor claridad de la posición en la que la empresa se encuentra.

1. Cuando tanto los productos y los mercados son actuales o tradicionales, es decir, no se trata de un producto novedoso, y los esfuerzos de venta se enfocan en los clientes actuales, la matriz nos propone actuar en pos de una penetración en el mercado. Esto es aplicable cuando el negocio funciona de acuerdo a lo esperado, la fórmula aplicada da resultados positivos, y por eso se continúa ofreciendo los mismos productos y a los mismos segmentos de clientes. En este caso, los esfuerzos de venta estarán enfocados en mantener la clientela actual satisfecha, ganar participación de mercado a los competidores y fidelizar la marca.
2. El segundo cuadrante nos propone que, para el caso en que los mercados sean los mismos, pero el producto sea nuevo, la estrategia a utilizar debe estar enfocada en el desarrollo del producto. La empresa tratará de captar la atención de los consumidores a través de la innovación, como lo es por ejemplo un celular con mejor definición de cámara. No necesariamente se trata de un producto totalmente nuevo, sino que puede ser un producto ya existente, pero con características especiales que lo distinguen del resto de sus competidores.
3. El tercer cuadrante muestra la situación en la que la empresa pretende, ofreciendo los productos que actualmente comercializa, ganar nuevos mercados. Para desarrollar nuevos mercados, se deberá identificar aquellos en los que sea factible la venta de esos productos, que los clientes puedan valorarlo. Puede incluir acciones como por ejemplo captar nuevos canales de distribución, nuevos segmentos de mercado, nuevos países.
4. El último cuadrante que nos propone la matriz es el caso donde tanto los productos como los mercados son nuevos. La empresa deberá desarrollar una combinación de las acciones explicadas para los dos cuadrantes anteriores, es decir, desarrollar tanto los mercados como los productos. Es aplicado generalmente en estrategias de crecimiento agresivas.

Para poder aplicar la matriz de Ansoff a la Federación de Cooperativas bajo análisis, se divide el análisis en dos partes diferentes, de acuerdo a las Unidades de Negocio que posee la organización.

A) Unidad de Negocio Principal

Sus productos son los tradicionales, vino tinto y blanco, de calidad estándar, presentado en envases Tetra Pak o en botellas de vidrio, con capacidad para 750 o 1.500 ml.

Y en cuanto al mercado, se trata del actual. Los esfuerzos de venta apuntan a personas mayores de edad, y se comercializa a nivel nacional, son pocas las exportaciones de este vino a otros países.

Por lo tanto, la Unidad de Negocio Principal se encuentra posicionada en el primer cuadrante de la Matriz de Ansoff, siendo recomendable aplicar acciones comerciales para ganar clientes a sus competidores actuales y fidelizar su marca.

El vino comercializado en Tetra Pak es el que mayor volumen de ventas gana dentro de la Unidad de Negocio Principal. Pero la Federación también lanzó nuevos productos dirigidos al mercado actual, y son el vino en lata y el bag in box. Si bien los productos son novedosos, y ofrecen nuevas soluciones a los consumidores, por ejemplo, el bag in box tiene una capacidad de 3 litros, y sus características hacen que el vino se mantenga por mayor tiempo, porque la bolsa que lo contiene hace un efecto de vacío, lo cual impide que el vino esté en contacto con el aire, estos productos no lograron alcanzar un nivel de ventas significativo para la Federación. En este caso, se aplica el desarrollo de productos del segundo cuadrante.

B) Unidad de Negocio Premium o Secundaria

En esta segunda Unidad de Negocio, los productos se caracterizan por tener mayor calidad con respecto a los vinos de venta masivos. Se trata de vino de diferentes variedades (malbec, cabernet, chardonnay, etc.), comercializado en botellas de vidrio, generalmente con capacidad para 750ml, pero también se ofrecen presentaciones más pequeñas de 500 o 375ml. Este producto también es considerado un producto actual, ya que no ofrece innovación a los consumidores.

En este caso, los mercados son nuevos. Si bien existen alianzas comerciales ya establecidas con distribuidores de otros países, la Federación está en constante esfuerzo para mantenerlas y para lograr nuevos acuerdos con supermercados o mayoristas del extranjero.



Para esta Unidad de Negocio, la estrategia deberá reflejar la búsqueda de nuevos canales de distribución, enfocándose en el desarrollo de los nuevos mercados.

### C. 5 FUERZAS DE PORTER

Para continuar con el análisis previo de la organización, se desarrolla a continuación el modelo de las “5 fuerzas de Porter”. Michael Porter es un economista e investigador muy reconocido en el ámbito de la gestión empresarial, y ejerce actualmente como profesor en Harvard Business School. El modelo desarrollado por Porter, se trata de un marco de análisis utilizado para elaborar la estrategia de un negocio, y nos sirve para realizar una evaluación de la competencia a la que se enfrenta una organización y así saber si el negocio es o no atractivo o rentable.

- **Fuerza 1: Análisis de la competencia actual**

De acuerdo al registro llevado a cabo por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, actualmente se encuentran inscriptos 1.253 establecimientos como Bodegas, de las cuales un 72% están radicadas en la provincia de Mendoza y un 13% en San Juan. La provincia de Mendoza cuenta con un clima óptimo para el desarrollo del rubro vitivinícola, dando la calidad adecuada a la materia prima principal, la uva, característica que hace tan atractivos los vinos mendocinos. Es por ello que la cantidad de competidores en esta provincia es alta, la vitivinicultura es la actividad principal de la región.

En cuanto al crecimiento del sector vitivinícola a nivel local, en la siguiente imagen <sup>4</sup> se exponen estadísticas aportadas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, que muestra como la comercialización de vino de mesa (sin mención de varietal) ha ido disminuyendo con el correr de los años. El paladar de los consumidores es cada vez más exigente en cuanto a la calidad y sabor de los productos que consumen. Y por el contrario, el vino de varietal ha aumentado su participación en el mercado vitivinícola.

---

<sup>4</sup> (Instituto Nacional de Vitivinicultura, Informe Anual Mercado Interno de vinos 2021, 2021)



**Mercado Interno - VINOS POR TIPO – Evolución y variación anual – Hectólitros – Total país**

TIPO DE VINO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 21/20	Part.% 2021
Sin mención varietal	7.400.393	7.645.148	7.819.629	7.459.951	7.539.852	6.873.126	6.582.850	6.175.087	6.356.182	6.617.611	<b>5.484.818</b>	<b>-17,1</b>	<b>65,4</b>
Varietal	1.947.350	1.905.096	2.008.970	1.985.881	2.222.726	2.057.950	1.907.004	1.862.701	2.162.121	2.508.140	<b>2.504.087</b>	<b>-0,2</b>	<b>29,9</b>
Espumoso*	310.429	373.957	404.979	421.568	458.436	447.996	392.029	318.141	296.319	253.575	<b>344.433</b>	<b>35,8</b>	<b>4,1</b>
Otros vinos**	151.310	126.727	118.173	70.640	48.096	37.309	43.146	40.090	37.971	50.333	<b>47.617</b>	<b>-5,4</b>	<b>0,6</b>
<b>TOTAL VINOS</b>	<b>9.809.483</b>	<b>10.050.928</b>	<b>10.351.751</b>	<b>9.938.039</b>	<b>10.269.111</b>	<b>9.416.381</b>	<b>8.925.030</b>	<b>8.396.019</b>	<b>8.852.593</b>	<b>9.429.659</b>	<b>8.380.955</b>	<b>-11,1</b>	<b>100,0</b>

\* A partir del año 2014 se incluyen en esta categoría los Espumosos Frutados y los Frisantes.-

\*\* Otros Vinos: incluye Cóctel, Concentrado, Especial A, Especial B, Especial C, Espumoso Frutado (2010-2013), Frisante (2010-2013), Gasificado y Ritual.-

El aumento de consumo de vino varietal resulta una gran oportunidad para la Unidad de Negocio Premium de la Federación bajo análisis, la cual ofrece productos de alta calidad que cumplen con los exigentes requisitos de los consumidores. Sin embargo, el destino principal de los vinos Premium sigue siendo el mercado externo.

Y con respecto a la Unidad de Negocio Principal de la Federación, que comercializa vinos de mesa, las estadísticas demuestran una tendencia a la baja sostenida en el tiempo. Si bien no es un dato alentador para esta UDN, es un hecho que el vino de precio moderado sigue siendo el más elegido en las mesas de los argentinos.

A continuación se presenta un cuadro evolutivo<sup>5</sup> de las cantidades de hectolitros de vino exportados al exterior del país, de acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Vitivinicultura:

<sup>5</sup> (Instituto Nacional de Vitivinicultura, Mercado externo de Vinos y Mostos 2021, 2021)



**SERIE EXPORTACIONES ARGENTINAS DE VINOS POR TIPO**  
**Años 2003-2021 – Volumen y valor FOB**

AÑO	HECTÓLITROS					MILES DE DÓLARES				
	VARIETAL	SIN MENCIÓN VARIETAL	ESPUMOSO	OTROS*	TOTAL	VARIETAL	SIN MENCIÓN VARIETAL	ESPUMOSO	OTROS*	TOTAL
2003	673.902	1.153.534	15.474	9.351	1.852.260	120.560	43.147	4.969	474	169.150
2004	788.231	740.672	18.988	5.499	1.553.391	170.147	54.072	6.528	735	231.481
2005	1.043.536	1.074.920	23.353	5.951	2.147.759	224.577	68.735	8.001	1.101	302.414
2006	1.201.150	1.697.250	29.413	6.435	2.934.248	281.976	86.198	10.016	1.206	379.397
2007	1.581.899	1.984.015	24.399	7.389	3.597.702	381.489	89.416	9.930	1.490	482.325
2008	1.728.939	2.368.841	34.688	8.079	4.140.548	477.900	124.787	17.213	2.090	621.991
2009	1.788.161	1.005.841	30.264	6.225	2.830.491	537.853	77.998	13.226	1.759	630.836
2010	1.980.847	725.433	31.829	6.202	2.744.311	635.971	81.396	14.552	1.959	733.878
2011	2.108.332	956.948	40.698	9.439	3.115.417	710.000	103.072	19.936	2.549	835.557
2012	2.358.141	1.240.995	41.586	15.708	3.656.429	780.902	113.440	22.798	4.228	921.368
2013	2.104.266	992.335	36.897	17.018	3.150.515	760.461	92.098	19.273	4.558	876.389
2014	2.214.366	360.042	40.636	11.872	2.626.916	760.713	51.335	21.769	3.362	837.179
2015	2.236.224	400.730	34.880	3.096	2.674.930	744.199	56.417	17.490	952	819.056
2016	2.177.209	388.499	31.246	1.121	2.598.076	754.577	56.142	15.651	476	826.846
2017	1.943.261	255.825	32.526	1.005	2.232.617	734.368	58.055	16.773	415	809.611
2018	1.917.029	800.242	34.694	1.609	2.753.574	729.553	73.845	17.388	343	821.129
2019	2.109.683	980.834	32.661	371	3.123.549	717.156	70.058	15.397	260	802.871
2020	2.563.399	1.355.212	29.894	193	3.948.697	703.257	75.789	12.075	149	791.269
2021	2.621.600	698.133	42.524	700	3.362.958	805.023	74.286	17.628	458	897.396
Var.% 21/03	289,0	-39,5	174,8	-92,5	81,6	567,7	72,2	254,7	-3,3	430,5
Var.% 21/10	32,3	-3,8	33,6	-88,7	22,5	26,6	-8,7	21,1	-76,6	22,3
Var.% 21/20	2,3	-48,5	42,3	263,4	-14,8	14,5	-2,0	46,0	207,8	13,4

\* otros vinos: gasificado y especial

Como se puede apreciar, el volumen exportado de vino varietal ha ido aumentando a lo largo de los años, logrando su punto máximo en el año 2021. Este mercado también resulta atractivo para la Unidad de Negocios Secundaria de la Federación.

Mientras que el volumen de vinos sin mención de varietal oscila considerablemente, en el mercado externo el rubro del vino de mesa no es un negocio en crecimiento.

Si hablamos de las barreras a la salida, es decir, los impedimentos que tendría que afrontar una Bodega para poder dejar de operar en el rubro vitivinícola, estos son altos. Podrían presentarse dificultades a la hora de liquidar el capital, ya que los equipos de producción y maquinarias poseen un alto valor comercial, y los costos de indemnización al personal son muy elevados.

La organización bajo análisis posee marcas reconocidas en el mercado. Su producto principal de la Unidad de Negocios Primaria es un vino muy popular en la mesa de los argentinos. Además, la sinergia lograda entre todas las Cooperativas que conforman a la Federación, dota de mayor fuerza y volumen a la imagen institucional que posee la organización. Mientras que los vinos de la Unidad de Negocios Premium son también reconocidos con prestigio y buena presencia.



RIVALIDAD ACTUAL (*)								
Variables	Ponderación	Características	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	Valor
Número de competidores	0.2	Muchos		X				0.4
Crecimiento del sector	0.3	Moderada				X		1.2
Barreras de salidas	0.1	Altas	X					0.1
Identificación de la marca	0.3	Alta					X	1.5
Concentración de competidores	0.1	Alta		X				0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>							<b>3.4</b>

(\*) REFERENCIAS:

- MPA: Muy poco atractivo
- PA: Poco atractivo
- AM: Medianamente atractivo
- A: Atractivo
- MA: Muy atractivo

El negocio, en cuanto a la rivalidad actual, resulta medianamente atractivo.

▪ **Fuerza 2: Entrada potencial de Nuevos Competidores**

Si se analiza cómo ha evolucionado el mercado vitivinícola en los últimos cinco años, podemos notar como el 2020 fue un año próspero para los viñateros mendocinos. Se lograron niveles de venta históricos que sin dudas sorprendieron en el rubro. Sin embargo, en el 2021 y lo que llevamos del 2022 los niveles de consumo han vuelto a sus niveles normales. Como se mencionó anteriormente, la demanda de vinos varietales está en un marcado crecimiento, mientras que el vino de mesa pierde participación en el mercado.

Las barreras a la entrada al rubro vitivinícola son altas, ya que se requiere de una gran inversión inicial en maquinaria, materia prima, insumos y gastos en personal. Muchos emprendedores optan



por celebrar contratos de maquila con Bodegas ya establecidas, donde se acuerda que la Bodega elabore el vino a cambio de quedarse con una parte del producido. Las marcas que ya están consolidadas en el mercado hacen aún más dificultoso el ingreso de pequeños productores en este negocio, debido a que los consumidores suelen elegir en las góndolas marcas conocidas, y sobre todo, vinos con precios razonables (los grandes productores logran mejores rendimientos de costos por el volumen de vino que elaboran).

Desde el punto de vista socio cultural, el vino ha asumido un rol importante en Argentina. Se percibe este producto como un bien de identidad nacional. Mendoza es uno de los destinos turísticos más elegidos por viajeros, tanto locales como extranjeros, quienes vienen principalmente a conocer los viñedos, bodegas y sabores de la región. En consecuencia de ello, el negocio vitivinícola resulta atractivo para los nuevos competidores.

En cuanto a las políticas gubernamentales, se trata de un producto alimenticio, sumado a que es una bebida alcohólica, la reglamentación es estricta y se deben cumplir normas de saneamiento, higiene y seguridad para poder operar como establecimiento regularmente inscripto.

Se debe reconocer un interés por parte del Gobierno Nacional y Provincial en el fomento de la industria vitivinícola, reconociendo la importancia de las bodegas por ser generadoras de valor y de trabajo en el país. Se adoptaron medidas para impulsar al sector, como por ejemplo el no gravamen del producto en los impuestos internos (la Ley Nacional N° 24.674 impone un gravamen a la comercialización de ciertas bebidas alcohólicas y otros productos, exceptuando al vino). Además existe un programa, llamado PEVI 2030 (Plan Estratégico Vitivinícola 2030), que busca el consenso de los productores de la región de Cuyo, con participación gubernamental, donde se establecen metas estratégicas para los próximos 10 años, con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento del vino argentino en el mundo.

Si bien existe un apoyo al sector por parte del ente gubernamental, la presión impositiva, los altos costos laborales, el aumento sostenido del precio de los insumos y de la materia prima, entorpecen el desenvolvimiento de nuevos competidores.



RIVALIDAD POTENCIAL								
Variables	Ponderación	Características	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	Valor
Aumento demanda del producto	0.2	Moderada			X			0.6
Barreras de entrada	0.3	Altas					X	1.5
Atractivo del sector	0.3	Alto		X				0.6
Políticas gubernamentales	0.2	Altas				X		0.8
<b>Total</b>	<b>1</b>							<b>3.5</b>

De acuerdo a la matriz de la rivalidad potencial, el negocio resulta atractivo para la Federación bajo análisis.

- **Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores**

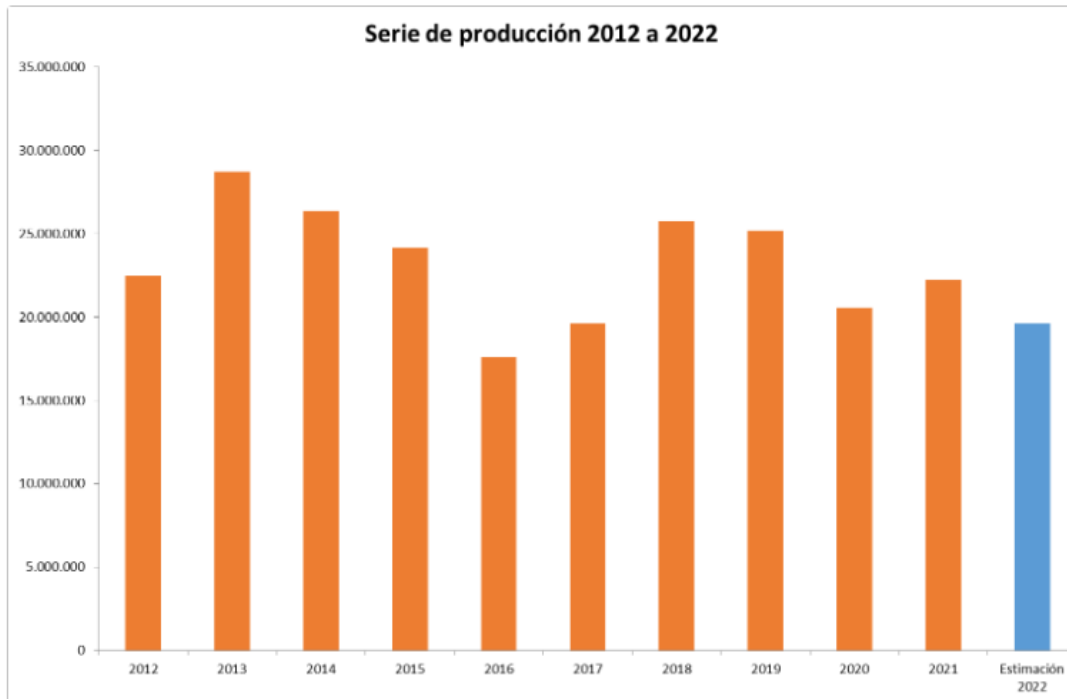
Actualmente el rubro vitivinícola, como así también otras industrias que utilizan el mismo insumo, padecen una fuerte escases de vidrio, sumado a que en el año 2021 la fábrica de Rayen Cura SA, uno de los principales proveedores de botellas de vidrio, sufrió un incendio que perjudicó fuertemente el abastecimiento de envases a los bodegueros de la zona. Rayen Cura SA, junto con Cattorini Hnos. y Blue Sky S.A, son los únicos proveedores de envases de vidrio en toda la provincia de Mendoza, lo que condiciona los productos de alta gama que ofrece la Federación.

Mientras que para el vino de mesa, principalmente comercializado en envases Tetra Pak, no sufrió falta de abastecimiento en cuanto al packaging. La Federación ha celebrado una alianza con la empresa Tetra Pak, quienes la abastecen de los envases de un litro de capacidad para el fraccionamiento del vino de mesa, y también un contrato de alquiler por alguna de las líneas de fraccionamiento con las que trabaja la Federación.

En cuanto a la principal materia prima del producto, el vino, éste es abastecido por las Bodegas Cooperativas asociadas a la Federación, lo que da cierta seguridad a la organización. Sin embargo, de acuerdo a estadísticas e informes revelados por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, las proyecciones para este 2022 no son del todo alentadoras. “La producción total 2022 se prevé en 19.449.000 quintales, lo que implica una disminución del 13% respecto de la cosecha 2021, que fuera



de 22.229.011 qq” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2022). Se espera una cosecha de uva baja con respecto a los últimos cinco años.



La sustitución de los proveedores actuales es imposible para la compra de vino, porque la Federación debe adquirir la materia prima a las Cooperativas asociadas (aunque puede recurrir a terceros en caso de faltantes), y resulta dificultosa para la adquisición de envases, por los motivos anteriormente dichos. Si bien no hay inconvenientes para el resto de los insumos secos, como lo son las etiquetas, el corcho, las cápsulas, etc., éstos no representan un gasto significativo respecto del total del costo del producto. El envase y el vino son los componentes con mayor peso en el precio del artículo.

Y con respecto a las posibilidades de integración vertical de los proveedores, las posibilidades son bajas. Las Cooperativas asociadas no tienen intenciones de emprender en el fraccionamiento del vino, ya que la razón de ser de este sistema cooperativista es la división de funciones para el logro de la eficiencia y eficacia en la industria vitivinícola. Mientras que para el resto de los proveedores de insumos secos, las barreras a la entrada a esta actividad son altas como se mencionó anteriormente.



MATRIZ DE PROVEEDORES								
Variables	Ponderación	Características	MPA (1)	PA (2)	AM (3)	A (4)	MA (5)	VALOR
Número de proveedores de insumos secos	0.3	Pocos	X					0.3
Proveedores bajo sistema cooperativista	0.3	Seguridad					X	1.5
Sustitutos de proveedores	0.2	Pocos		X				0.4
Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores	0.2	Baja				X		1.2
<b>Total</b>	<b>1</b>							<b>3.4</b>

El resultado de la matriz, en cuanto al poder de negociación de los proveedores, resulta medianamente atractivo para la Federación.

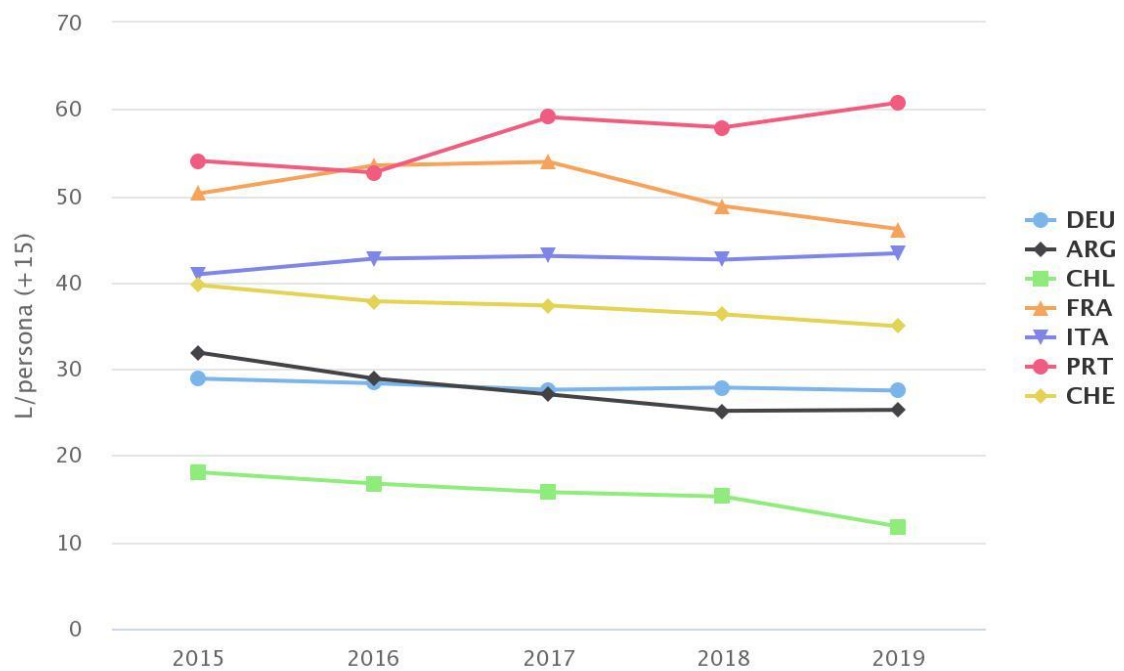
- **Fuerza 4: Poder de Negociación de los Clientes**

De acuerdo a las estadísticas aportadas por la Organización Internacional de la Vid y el Vino (OIV), disponibles hasta el año 2019, Argentina se posiciona en el séptimo lugar dentro del ranking de consumo per cápita de vino a nivel mundial, con 25.27 lts/persona, tomando como base a toda persona mayor de 15 años. El consumo per cápita es liderado por Portugal, quien alcanzó, para el año 2019, un total de 60,76 litros per cápita. En el siguiente gráfico se muestra una comparación del consumo de algunos países tomados como referencia para el análisis<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Gráfico exportado de la base de estadísticas de la Organización Internacional de la Vid y el Vino (OIV).



### Consumo de vino per cápita (+15)

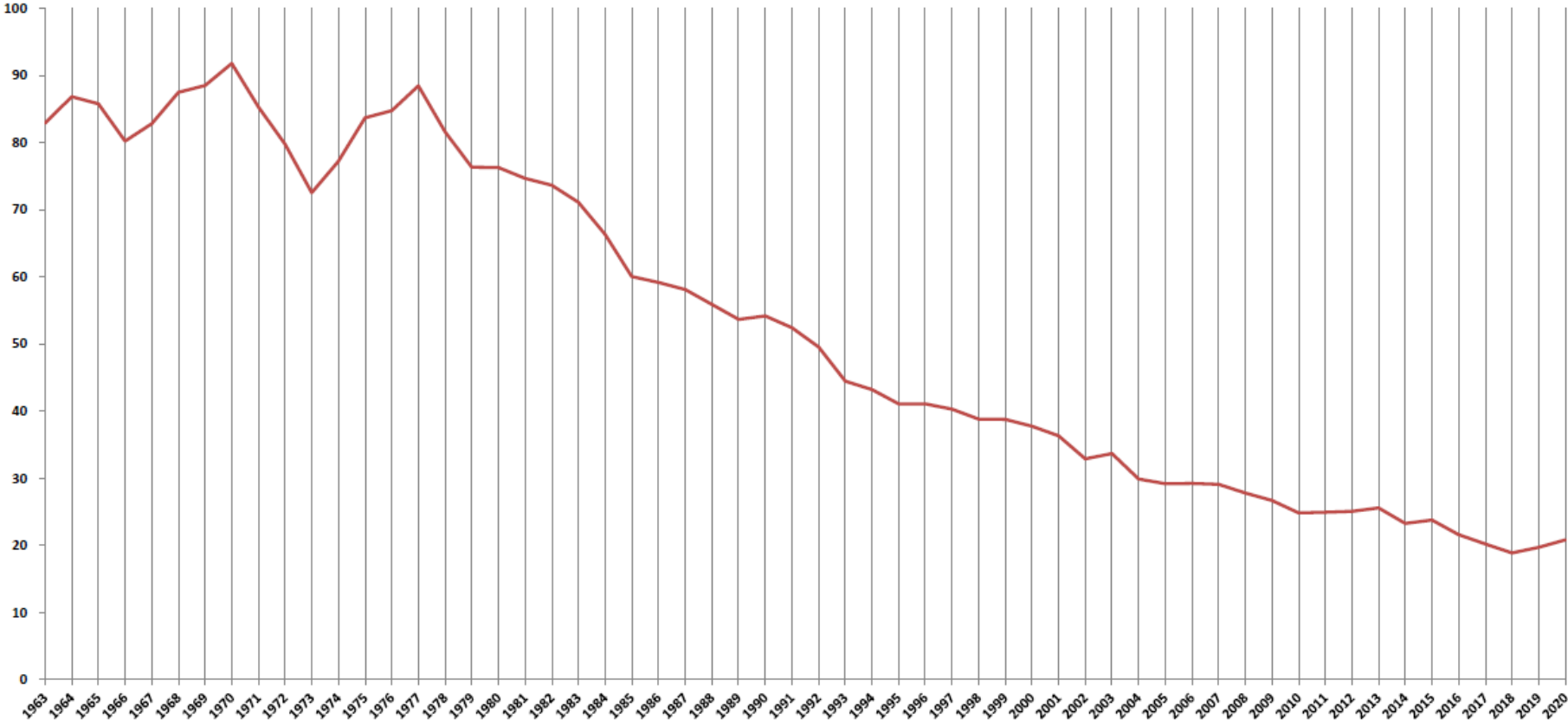


Copyright OIV

A pesar de lograr una superadora posición dentro de éste ranking, de acuerdo al Instituto Nacional de Vitivinicultura, el consumo per cápita por parte de los argentinos ha ido disminuyendo con el correr de los años. Para el año 2020, Argentina alcanza los 20,8 lts/persona, y 19,7 lts. para el año 2019, considerando al total de la población en la base del cálculo (de allí la brecha entre éste dato y el de la OIV) (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2020).

Sumando a los gráficos que se analizaron anteriormente, las estadísticas demuestran que el comportamiento se dirige hacia el consumo de vinos de mayor calidad, pero resignando cantidad. Además, se debe reconocer la fuerte presencia de la cerveza en las mesas y góndolas del país, producto que ha ganado mucha participación en el mercado con la moda de las cervecerías artesanales y bodegones, lo que hace que el indicador disminuya notablemente.

Evolución del consumo per cápita en Argentina, desde 1963 al 2020, de acuerdo al Instituto Nacional de Vitivinicultura:



El vino que comercializa la Federación es vino tradicional, las características que el consumidor tiene en cuenta son, para el vino de la Unidad de Negocios Primaria, el precio económico y accesible, pero manteniendo una calidad adecuada, y para la Unidad de Negocios Premium, la calidad, sabor y prestigio de su marca.

El precio es un factor relevante para los consumidores, tanto en el mercado interno como en el externo. Las bodegas que exportan sus productos se encuentran con un mercado exigente y muy competitivo, pero gracias a la devaluación que está teniendo la moneda argentina, el precio resulta atractivo para los extranjeros, quienes encuentran los productos a bajo precio al convertir sus monedas al peso argentino. Mientras que en el mercado local, el alza de precios y la baja en el poder adquisitivo de los salarios, provocan que el consumidor tenga alta sensibilidad ante el precio de este producto, considerando que el vino no es un producto de primera necesidad.

<b>MATRIZ DE CONSUMIDORES</b>								
Variables	Ponderación	Características	MPA (1)	PA (2)	AM (3)	A (4)	MA (5)	Valor
Tamaño del mercado	0.2	Grande					X	1
Crecimiento del mercado	0.2	Moderada			X			0.6
Disponibilidad de sustitutos	0.2	Alta	X					0.2
Diferenciación de los productos	0.2	Moderada			X			0.6
Sensibilidad del comprador al precio	0.2	Alta		X				0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>							<b>2.8</b>

De acuerdo a la matriz de los consumidores, el negocio resulta medianamente atractivo.

- **Fuerza 5: Análisis de la amenaza de productos sustitutos**

Sin dudas el principal rival del vino es la cerveza. De acuerdo a la Cámara de la Industria Cervecera Argentina, el consumo en Argentina es de 45 litros per cápita por año, una cantidad



significativamente más alta que la del vino. Es común encontrar bares y boliches que no ofrecen vino en sus cartas, pero si una amplia variedad de cervezas de todo tipo. Si bien las vinotecas, en estos últimos tiempos, han cobrado mayor popularidad, la cantidad de establecimientos no se compara con la de las cervecerías, las cuales están en crecimiento por la moda de la “cerveza artesanal”. En el ambiente de los jóvenes, la cerveza es una de las bebidas predilectas. Además, su precio es más accesible al público.

Un punto a favor del vino, es que ésta bebida posee ciertos beneficios para la salud de los humanos, si se consume en moderación. “Se cree que estos beneficios provienen de los "polifenoles" (que se encuentran especialmente en el vino tinto) que reducen la inflamación y limpian químicos dañinos del cuerpo” (Robson, 2015). Tomar un poco de vino tinto a diario podría evitar problemas de salud.

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS								
Variables	Ponderación	Características	MPA 1	PA 2	AM 3	A 4	MA 5	Valor
Disponibilidad de sustitutos	0.2	Alta	X					0.2
Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	0.2	Alto		X				0.4
Diferenciación del producto	0.2	Moderado			X			0.6
Costo de cambio para el cliente	0.2	Bajo	X					0.2
Propensión del consumidor a la sustitución	0.2	Alta		X				0.4
<b>Total</b>	<b>1</b>							<b>1.8</b>

De acuerdo al análisis de productos sustitutos, resulta poco atractivo para la Federación la comercialización de vino en Argentina.



### 3) ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

Dada la información que se pudo recabar de la empresa, se pudo efectuar un relevamiento de los principales datos a tener en cuenta sobre la organización de ésta Federación. La misma está integrada de la siguiente manera:

- A. Un Consejo de Administración, compuesto por doce consejeros titulares y ocho suplentes, quienes son elegidos por votación de los representantes de las Cooperativas. El Consejo es el órgano de consenso de la entidad; administra y dispone de los bienes de la organización, realiza los actos jurídicos necesarios, es el responsable de definir la misión, visión y los valores con los que se rige la entidad, aprueba el plan estratégico a seguir y el presupuesto anual a ejecutar presentado por la Mesa Directiva, y realiza todo acto tendiente al normal cumplimiento del objeto social de la Federación. Sus reuniones suelen efectuarse con una periodicidad quincenal.
- B. Una Mesa Directiva, compuesta por un Presidente, un Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y Protesorero, también electos por votación de los representantes de las Cooperativas. La Mesa Directiva es el órgano responsable de la dirección ejecutiva y estratégica de la organización. Su Presidente es quien representa legalmente a la Federación frente a terceros. Generalmente, realizan reuniones semanales para seguimiento y análisis de la marcha de los negocios.
- C. Una Gerencia General y 12 Gerencias de Área (entre ellas se encuentran, Desarrollo Cooperativo, Administración y Finanzas, Producción, Logística, Calidad, Dirección de personas, Relaciones institucionales, Gerencias Comerciales por unidad de negocio y la Gerencia de Tecnologías de la información). Entre sus funciones se encuentra la de organizar y dirigir la administración general, cumpliendo con las normas dictadas por la Mesa Directiva y leyes aplicables a las Cooperativas. Los Gerentes se reúnen de manera mensual, para discutir y analizar aspectos claves del negocio, y para ello, utilizan como herramienta de soporte un Tablero de Control, que contiene indicadores de desempeño relevantes respecto a cada una de las diferentes áreas y sectores de la Federación.



Atendiendo a que una Unidad de Negocio es un conjunto de personas, actividades y/o recursos, que funcionan de manera independiente al resto de la compañía. Considerando que se trata de una división que se realiza dentro de la organización, cuyo propósito es aplicar metas y estrategias diferentes para cada una de ellas, ya sea porque se debe diferenciar el producto, o porque los clientes están segmentados, o puede ser que se trate de actividades diferentes, como, por ejemplo, una empresa que se dedica a la comercialización de repuestos y equipamiento para sistemas de riego, pero que también brinda el servicio de colocación de estos equipos de riego.

Habiendo recordado este concepto, es que la federación ha organizado su gestión mediante la conformación de tres Unidades de Negocios para poder atender adecuadamente las diferentes necesidades de sus clientes. Las Unidades de Negocio con las que cuenta esta Federación son:

1. La Unidad de Negocio Principal corresponde a la comercialización de productos de venta masiva, ofreciendo precios económicos y accesibles a los consumidores finales. El producto se caracteriza por contar con una buena relación precio-calidad. Mayoritariamente, la demanda de este tipo de bienes se produce a nivel nacional. Es la responsable del 70% de los ingresos respecto del total del producido por ventas, aproximadamente.
2. La Unidad de Negocio que le sigue en importancia es la que ofrece productos Premium, de mayor calidad y a precios elevados debido a la excelencia y prestigio de su marca. En números aproximados, es generadora de un 20% de los ingresos respecto al total producido por la Federación, principalmente esos ingresos provienen de la exportación a varios países, no solo de Latino América, sino que tiene un gran alcance a nivel mundial.
3. Su tercera Unidad de Negocio se encarga de la comercialización de vinos a granel y mostos. Generalmente, el destino del vino a granel es el comercio internacional. Se exporta en envases llamados "flexitanks" (se trata de bolsas de material plástico instaladas dentro de contenedores de transporte marítimo), para luego ser fraccionados y comercializados en el exterior en formato botella. Mientras que el mosto, tiene su destino mayoritariamente en el mercado interno, y es un subproducto de la elaboración del vino, que se utiliza mucho en la edulcoración de vinos y bebidas gaseosas.



En el presente trabajo de investigación se estudian únicamente las dos principales unidades de negocio, las cuales, en su conjunto, representan el 90% de los ingresos que recibe la entidad.

La comercialización de ambas líneas de producto se realiza, por lo general, por medio de intermediarios (mayoristas, hipermercados, supermercados, distribuidoras), no directamente a consumidores finales, aunque pueden existir excepciones (como lo es la venta al personal).

La competitividad del mercado, para ambas unidades de negocio, es exigente y muy marcada. Antes de definir un precio, siempre se consulta y analiza el que ofrece la competencia. Particularmente, la unidad de negocio principal es la que más padece esta condición; si el precio ofrecido es un poco más elevado que el de sus adversarios, los consumidores de inmediato optan por otras marcas.

#### 4) MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La Federación ha compartido con sus empleados, proveedores y en general, para toda la comunidad, su misión, su visión y sus valores en su página web institucional. La empresa cuenta con una misión y visión formalmente redactadas y correctamente comunicadas a todo su personal. Esto es de gran importancia, ya que para implementar adecuadamente un Cuadro de Mando Integral se debe tener absoluta certeza y comprensión de estos dos conceptos y del propósito principal que persigue la organización. Recordando las recomendaciones realizadas por autores y profesionales de control de gestión, la definición de misión y visión son el primer paso requerido para implantar un Tablero de Control.

Su visión es consolidar sus negocios principales para llegar a ser la empresa líder del rubro vitivinícola a nivel nacional, y acrecentar su participación en el mercado internacional, apoyándose en el fortalecimiento del sistema cooperativo en el que opera.

Como misión, la Federación ha fijado la optimización del valor de los productos que le proveen las Cooperativas asociadas, gestionando de la manera más eficiente posible su operatoria, de forma tal que se logre la satisfacción de los consumidores, con el objetivo final de favorecer el desarrollo de



los miembros de las cooperativas de primer grado, como así también el de las comunidades en las cuales actúa.

Otra definición que es de mucha relevancia para la formación de las bases de un Cuadro de Mando Integral, es la de los valores empresariales. Esta Federación ha propuesto los siguientes:

1. En primer lugar, el respeto, reconociendo que la parte humana es el corazón de una empresa, por lo tanto, se debe lograr un ambiente social armonioso, donde las personas se sientan a gusto al trabajar.
2. El compromiso, todos los participantes deben estar comprometidos con su trabajo, tanto a nivel individual, como con su sistema cooperativo.
3. La humildad, siendo capaces de aceptar errores y aprender de los demás.
4. Y por último, la magnanimidad, con la cual se busca que las personas no solo realicen bien su trabajo, sino que estén siempre motivadas a mejorarlo.

La Federación tiene definidos y consensuados con el resto de los participantes del sector vitivinícola mendocino y sanjuanino, objetivos estratégicos de largo plazo, cuyo propósito es fortalecer la actividad y agregar valor al vino argentino. Se trata del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI 2030) en el que participan bodegueros de Mendoza y San Juan, que es definido por la COVIAR como “un espacio abierto y participativo de definición, coordinación y acción colectiva que proyecta el desarrollo de la vitivinicultura para los próximos diez años” (Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), s.f.). Sus objetivos pueden resumirse en los siguientes pilares:

1. Aumentar el consumo de vino, jugo de uva, mosto, uva de mesa, pasas y otros productos de la vid, en el mercado local.
2. Aumentar el volumen y el valor de las exportaciones de vino fraccionado, vino a granel, jugo concentrado de uva, uva de mesa, pasas y otros productos derivados de la vid.
3. Mejorar la productividad y la eficiencia en los procesos productivos, junto con un perfeccionamiento de la calidad de sus productos, en pos de lograr mayores rendimientos económicos y financieros.



4. Optimizar el uso de los recursos logrando la sostenibilidad en la producción, es decir, satisfacer las necesidades que tenemos hoy en día, sin comprometer los recursos que le corresponden a las generaciones futuras.
5. Promover el desarrollo social, mediante procesos de innovación, integración y educación de todos los actores que participan en la cadena de valor.
6. Y por último, desarrollar y promover el enoturismo en todas las regiones vitivinícolas argentinas.

Los rendimientos financieros que la entidad obtiene como fruto de su labor, son trasladados en su totalidad a las Cooperativas asociadas. Los ingresos obtenidos deben ser suficientes para el sostenimiento de la estructura de la organización, pero no deberían perseguir un excedente en los mismos. Esos rendimientos positivos se trasladan a los cooperativistas por medio del precio de la materia prima que proveen las Cooperativas a la Federación. Ese precio es superior al que ofrecen el resto de los competidores en el mercado, este es el beneficio que obtienen los empresarios al asociarse a la Federación.

A su vez, la Unidad de Negocio Principal de la Federación, como se mencionó anteriormente, pretende ofrecer productos a bajos precios, pero manteniendo un nivel aceptable de calidad, y se encuentra altamente condicionada por los precios de sus adversarios. Es decir, los costos de la Federación son superiores a los de la competencia, y los precios están determinados por el mercado; por lo que, a mi entender y, realizando un análisis y comprensión de dicha situación, la estrategia a adoptar por la Federación debiera ser lograr la mayor eficiencia, eficacia y economicidad en sus procesos productivos, de manera tal de reducir costos en otros insumos y materias primas, reducir pérdidas por mermas o roturas, reducir tiempos de procesos y coordinar de la mejor manera posible los recursos con los que cuenta, para lograr ser competitivos en ese mercado tan agresivo en el que se desenvuelven.

Respecto a la Unidad de Negocios que ofrece productos Premium, los consumidores eligen esta marca por su reputación y por la buena calidad del vino, independientemente de su precio. Por lo que, a mi comprender, la estrategia a aplicar para esta unidad es el mantenimiento de esos estándares de calidad y excelencia, satisfaciendo los exigentes paladares de sus clientes, pero

siempre buscando paralelamente la eficiencia y eficacia en los procesos internos, al igual que en la Unidad de Negocio Principal, es decir, sin descuidar los costos del producto.

## 5) PRESUPUESTO CORPORATIVO

Del relevamiento realizado en la Federación, se pudo conocer que hace algunos años, la Federación de Cooperativas comenzó a implementar un sistema presupuestario integral. Anterior a ello, no todas las áreas tenían un presupuesto consolidado de gastos, se daba mucha prioridad a la proyección de las ventas, pero el control presupuestario no tenía la firmeza que se requería. Con el paso de los años, los Directivos fueron tomando verdadera dimensión de la necesidad de contar con esta herramienta para plasmar el plan estratégico a seguir en valores cuantitativos concretos.

Poco a poco fueron implementando un proceso de formalización de la elaboración, aprobación, ejecución y posterior control del presupuesto corporativo. Hoy en día todavía restan mejoras por implementar, como, por ejemplo, el presupuesto aún no cuenta con partidas limitativas; la organización está en pleno proceso de implementación de una herramienta que permita bloquear o impedir una compra o gasto si el sector requirente no cuenta con saldo suficiente en la partida presupuestaria en cuestión.

El presupuesto de la Federación abarca un período de un año, y contiene metas y objetivos de corto plazo, coherentes con los objetivos del largo nombrados en el apartado anterior. Representa el plan de acción concreto que los directivos deben llevar a cabo, para satisfacer las expectativas de los cooperativistas asociados.

### ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO INTEGRAL

Para su elaboración, la organización sigue la siguiente dinámica:

1. En primer lugar, la alta dirección establece parámetros y definiciones a aplicar en la presupuestación, como por ejemplo el tipo de cambio estimado para cada cierre de mes, los

índices de inflación esperados, el volumen de ventas a alcanzar (en números cerrados por cada Unidad de Negocio), los porcentajes de paritarias salariales proyectados, entre otros.

2. Una vez establecidas estas definiciones comunes para toda la Federación, se presenta el Presupuesto de Ventas, a cargo del área comercial. Los analistas comerciales elaboran un detalle del volumen de litros e importes proyectados de ventas, clasificado por producto, unidad de negocio, zona geográfica, marca, cliente (en algunos casos es posible la apertura por cliente, en la mayoría no, por lo general para mercado externo puede realizarse esta apertura para países en los que se abastece a pocos consumidores mayoristas). Además, indican que cantidad de personas son necesarias para atender adecuadamente los mercados comerciales en los que opera la compañía.
  
3. Tomando como base el volumen de ventas proyectado, el área de Producción y Fraccionamiento presenta su presupuesto productivo. En él se especifican cantidades de producto terminado a producir (no siempre es coincidente con las unidades a vender, porque la organización se maneja con grandes volúmenes de stock, pero siempre el número debe asimilarse), cantidad de insumos y materias primas necesarias para su producción (vino, botellas, tetra paks, tapones, etiquetas, cajas, etc.), además de realizar una planificación de la dotación de personal necesario para abastecer las plantas productivas.

Dentro de la gerencia de Fraccionamiento, se encuentra el área de mantenimiento, quien es responsable de la formulación de las actividades y tareas de mantenimiento necesarias para el adecuado cuidado y conservación de los activos de la Federación, además de formular propuestas de inversión en maquinarias y equipos nuevos de producción. Tomando como base las proyecciones de ingresos y gastos de la organización, y atendiendo a los importes límite que la empresa está dispuesta a invertir en estos conceptos, es que se presenta el presupuesto de mantenimiento a ejecutar durante el próximo ejercicio. Este presupuesto se presenta, generalmente en dólares (luego para la confección del presupuesto integral se convierte a pesos argentinos), y es de tipo financiero.



4. Los enólogos de la Federación también realizan sus cálculos de dotación de personal y gastos de estructura necesarios para abastecer el volumen de litros de vino que requiere el plan de fraccionamiento. Este presupuesto es de tipo financiero, y generalmente incluye gastos en insumos enológicos, materiales de laboratorio, materiales de conducción del vino (mangueras y similares), entre otros.
5. Una vez definidos los volúmenes de materia prima e insumos a comprar, el área de costos es la responsable de su valuación, determinando los costos de venta proyectados para la Federación.
6. El resto de los sectores afectados moderadamente por el volumen de actividades, como por ejemplo el área de Administración o la Gerencia de Relaciones Institucionales, presentan sus presupuestos de tipo financieros, además de la indicación de la dotación de personal que se requiere.
7. Todas las Gerencias de la Federación, presentan sus solicitudes de altas/bajas de personal, aumentos de categoría laboral, cantidad de cursos de capacitación a implementar, cantidad de horas normales y horas extra laborales proyectadas, y otros datos sobre el personal. La Gerencia de Gestión del Personal, en tarea conjunta con el área de Finanzas (que aporta proyecciones de flujo de fondos y analiza posibilidades de endeudamiento u otras fuentes de financiamiento), realizan la evaluación y aprobación de los cambios, su valuación y presentación del Presupuesto de Recursos Humanos de toda la compañía. Los costos en personal absorben la mayor parte de los gastos de estructura de la Federación, por lo que es de gran importancia.

Todos estos presupuestos, son incorporados en una plataforma que se llama "Hyperion". Se trata de un software, provisto por Oracle, que sirve como herramienta para la planificación y presupuestación financiera y operativa, mejorando la previsibilidad del negocio.

El área de Control de Gestión da soporte, instrucciones y resuelve inconvenientes o dudas de los usuarios definidos como "enter data" de la información (los responsables de cargar los presupuestos





de su área en "Hyperion". Además, realiza un control de la coherencia y lógica de los gastos que se están imputando.

Una vez que los usuarios culminan con la carga de sus presupuestos, Control de Gestión consolida un presupuesto integral y lo presenta a la Mesa Directiva de la Federación, para su discusión y posterior aprobación o solicitud de modificaciones. El presupuesto integrado se puede definir como "la conjunción de todos los presupuestos de una manera coordinada" (García Ojeda, 1999), entendiendo a la empresa como "un sistema único y global".

Como se pudo observar, no solo se utilizan valores financieros, sino que también se incluyen métricas no monetarias, que son tomadas como base para la definición de parámetros y referencias para la mayoría (aunque no todos) de los indicadores del Tablero de Control de la Federación. Estos parámetros son comparados con los resultados reales obtenidos de la operatoria, y sus desvíos son controlados y analizados para la posterior toma de decisiones correctivas correspondientes.

## 6) TABLERO DE CONTROL DIRECTIVO

La Federación de Cooperativas bajo análisis ya se encuentra trabajando con un Tablero de Control, que contienen información e indicadores de relevancia para sus Directivos, referidos a todas las unidades de negocio de la organización.

Por sus características, el mismo puede identificarse como un Tablero de Control Directivo, de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo I del presente documento.

A continuación, se nombran algunos puntos detectados en el análisis de este TCD:

- ↳ El Tablero de Control comprende un conjunto de indicadores de desempeño, referidos a casi todas las Gerencias de Área de la Federación, que permiten realizar un seguimiento de los aspectos que, a consideración de los directivos, son los más relevantes para la organización.



- Respecto a la periodicidad de los KPIs, toda la información se muestra de manera acumulada anual (tomando el año calendario). Es decir, para el mes de febrero, el indicador expone información referida a los meses de enero y febrero. Para el mes de junio, el indicador acumula todas las operaciones realizadas en el primer semestre del año. Así sucesivamente.
  
  - Los indicadores exponen información tanto financiera como no financiera.
  
  - Cada uno de estos indicadores de desempeño cuenta con una meta o parámetro que, puede o no surgir del presupuesto corporativo de la Federación.
  
  - Además, los resultados se comparan con los obtenidos en el mismo período del año anterior, para evaluar su performance.
- ↪ Para lograr un mejor y más rápido entendimiento visual, el Tablero de Control utiliza semáforos de colores para indicar la situación en la que se encuentra la organización. Para cada indicador, se muestra el color verde si se obtuvieron resultados favorables, color rojo si la situación es desfavorable o insatisfactoria, y color amarillo si los resultados son aceptables, pero aún no se logra la meta establecida.
- ↪ El Tablero no refleja la relación causa efecto entre los indicadores de desempeño.
- ↪ No permite realizar una lectura de la estrategia adoptada para la consecución de la misión y visión de la entidad.
- ↪ Se estructura en varios segmentos, cada una de las Gerencias tiene un segmento en el Tablero. Se expone para cada una de ellas un grupo de indicadores, en variadas cantidades (para algunas Gerencias existen más de 8 indicadores, mientras que hay otras que solo tienen uno o dos, incluso hay una Gerencia, la de Tecnologías de la información, que actualmente no posee indicadores de desempeño).

- ↳ La información contenida, mayoritariamente, se refiere a datos internos a la organización. Hay muy pocos (casi nulos) indicadores externos.
  
- ↳ La fecha en la que los directivos tienen a disposición esta información es, aproximadamente, el décimo día de cada mes, unos días antes de que se realice la reunión de Gerencias. Se han realizado marcados esfuerzos por reducir estos plazos, pero actualmente varios indicadores dependen de largos procesos manuales, que impiden contar con la información de manera más oportuna.
  
- ↳ Una vez disponible la información, interviene la línea de analistas para su análisis y control. Existe un sector específico para ello, el área de Control de Gestión, y además cada Gerencia cuenta con un profesional analista de especialidad en el área. Gerentes y Directivos se valen de los análisis y reportes emitidos por estos sujetos para sustentar su proceso de toma de decisiones.
  
- ↳ La disposición de indicadores por segmentos para cada Gerencia, facilita la secuencia que se lleva a cabo en las reuniones. Los Gerentes de Área, junto con el Gerente General y, en algunas ocasiones, miembros de la Mesa Directiva, se reúnen de manera mensual (aproximadamente a mediados de mes), para discutir y revisar temas de interés. El Tablero de Control es utilizado como soporte para servir de guía en las reuniones. Se dispone de un momento a cada Gerente de Área para exponer sus explicaciones y planes de acción, mostrando en una pantalla grande el conjunto de sus indicadores.

El sector responsable del armado y monitoreo de la mayoría de los indicadores y reportes contenidos en el Tablero de Control Directivo, es el área de Control de Gestión, dependiente de la Gerencia de Administración y Finanzas. Sus miembros tienen como función la recolección de datos, control de la fiabilidad y veracidad de los mismos, su procesamiento y emisión de información útil para la toma de decisiones.

La información preparada se vierte en informes, que tienen como destinatarios a miembros de diferentes niveles de la organización. Mayoritariamente van dirigidos a la Mesa Directiva, Gerencia

General y Gerencias, pero también emiten reportes para las líneas de jefatura y grados inferiores, posibilitando el correcto cumplimiento de las funciones de cada uno de estos actores, por medio de la provisión de información pertinente, confiable y oportuna. El sector realiza el monitoreo de los resultados, con el objetivo de detectar puntos de mejora y desvíos significativos. Es responsable de dar alerta a los directivos correspondientes frente a un descarrío, para que los mismos tomen las acciones correctivas que resulten necesarias, como así también de solicitar explicaciones a responsables de la gestión en los casos en que sea necesario.

## 7) MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Hace aproximadamente dos años, se creó en la federación un nuevo sector llamado “mejora de procesos”, cuyas funciones fueron la de documentar los procesos internos existentes en la organización, y detectar oportunidades de mejora en los mismos. Esto resultó de gran beneficio, porque se detectaban situaciones como la duplicación de esfuerzos (dos sectores que realizaban la misma tarea), actividades innecesarias o falta de algún proceso necesario, también se relevaron situaciones en las que no había claridad en las responsabilidades de las personas, no había un entendimiento claro de las consecuencias causadas en otros sectores frente al incumplimiento en alguna función o actividad, o también fallas por falta de comunicación interna, entre otros. De a poco, la Federación ha ido fortaleciendo su organización, gracias a este programa de mejora.

Los primeros esfuerzos se centraron en relevar los procesos internos existentes y dejarlos asentados en documentos formales. Esos documentos se encuentran a disposición de todos los miembros de la organización por medio de los canales de comunicación oficiales de la Federación (se cuenta con una intranet con acceso restringido, solo pueden ingresar usuarios internos a la entidad). Además, se acompañó de una campaña informativa, cuya finalidad fue dar a conocer a todos sus empleados de la existencia del programa, los propósitos que perseguía y dar un mensaje de motivación para que participaran en la documentación y mejora de sus propios procesos operativos.

Las mejoras de procesos, en su mayoría, son propuestas por personal de niveles jerárquicos bajos. La dinámica es la siguiente: la persona interesada presenta, por medio de un formulario elevado al

sector de mejora de procesos, su propuesta de cambio. El sector de mejora de procesos analiza la factibilidad del cambio, coordina reuniones para planeamiento de su implementación, facilita la comunicación entre sectores cuando sea necesario un equipo interdisciplinario, brinda ayuda y soporte en la consecución del cambio. La persona interesada es la que lleva a cabo el cambio, junto con el equipo de trabajo asignado. Una vez implementado, se plasman las modificaciones a los procesos en los documentos oficiales, y, en caso de ser posible y con la ayuda del sector de mejora de procesos, se implementa un sistema de medición para seguimiento de la mejora.

Un ejemplo de mejora implementada fue el que llevó a cabo el sector de logística de la Federación. Con frecuencia notaban que al embalar el producto en pallets, el peso ejercido era muy excesivo, lo que resultaba muchas veces en la rotura de la mercadería que se encontraba en los niveles más bajos del pallet. Los operarios propusieron la modificación de las normas de paletizado, el cambio se llevó a cabo y los ahorros en pérdidas por roturas se vieron reflejados tiempo después en los indicadores del Tablero de Control. Para un mejor seguimiento del cambio, comenzaron a registrar las bajas de producto con una nueva clasificación, por “motivo”. Esto les permitió discriminar el origen de las pérdidas, y verificar que la mejora implementada tuvo efectos favorables.

El área de Control de Gestión también se sumó a este proyecto, documentando el Tablero de Control. Se formalizaron definiciones, métodos de recolección de datos, criterios para la elaboración de indicadores, responsables, usuarios con acceso a la información, descripción de la información vertida en cada uno de los reportes, entre otros. Esto fue de gran utilidad, porque se salvaron dudas o malentendidos que existían respecto a algunos criterios con los que se tomaban los datos, y se detectaron necesidades de cambio.

En definitiva, el sector de mejora de procesos es un área clave en la consecución de la estrategia adoptada, ya que colabora en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de los procesos de la Federación.



## CAPÍTULO IV: EVOLUCIONANDO HACIA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 1) ACOMPAÑAMIENTO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

Antes de cualquier intento de implementación de un Cuadro de Mando Integral, el primer paso que debe darse es el visto bueno por parte del Consejo de Administración y de la Mesa Directiva, además del acompañamiento que los mismos realicen durante todo el proceso. Todo cambio debe ser aceptado e impulsado por la alta dirección, de lo contrario, es muy probable que los esfuerzos se realicen en vano.

En el caso de esta Federación de Cooperativas, se parte de una buena base, ya que los directivos están acostumbrados a trabajar y tomar decisiones sustentadas en indicadores de desempeño. Existe una cultura organizacional de uso de tableros de la información.

Para la aplicación exitosa de un buen Cuadro de Mando Integral es fundamental que los Directivos estén convencidos de que el cambio genera crecimiento y mejora para toda la organización.

Es recomendable que los directivos reciban charlas y cursos para obtener mayores conocimientos acerca de las definiciones, características y beneficios de aplicar esta herramienta de gestión. Es importante comprender el cambio, tanto en los entornos en los que opera la Federación, como los internos a la misma organización. En su momento, cuando se implementó el Tablero de Control Directivo que poseen actualmente, fue de gran utilidad y sin dudas aportó para un gran salto en el crecimiento de la entidad. Pero a medida que pasa el tiempo, es útil poner en cuestionamiento si dicha herramienta sigue siendo de utilidad o si requiere de una reingeniería total o parcial. La nueva dinámica de las empresas es que nunca se deja de aprender, los directivos deben estar en búsqueda de nuevas herramientas y conocimientos de manera continua, adaptándose a las cambiantes realidades que presenta el mercado.

## 2) VOLUMEN DE INFORMACIÓN

Con respecto a la cantidad de indicadores de desempeño que debiera incluir el Cuadro de Mando Integral, no es necesaria una excesiva cantidad. A veces, menos es más. Es de gran beneficio que los directivos puedan memorizar y tener presente en sus pensamientos diarios unos pocos números de gran relevancia, incluso no es necesario que sean números exactos. Será de mayor utilidad el contar con pocos indicadores simples, contundentes y relevantes, que contar con abundante cantidad de información y que los directivos no puedan procesar en su totalidad, ya sea por falta de tiempo, o porque su abundancia provoque la falta de enfoque en lo realmente significativo. Pero es importante que esos pocos indicadores seleccionados sean claves y estratégicos, y que se haga un exhaustivo seguimiento y análisis de sus desvíos.

Actualmente, el Tablero de Control Directivo de la Federación, de acuerdo a lo expresado por miembros de la organización, contiene cerca de sesenta indicadores de desempeño referidos a casi todas las áreas de la entidad. Muchos de ellos son estratégicos para sus negocios, otros no lo son. La mayoría son internos a la organización. Esta es una de las características por las cuales se lo puede vincular con el tipo de Tablero Directivo que desarrolla Alberto Ballvé en sus libros. Una de las características de los Tableros de Control Directivos es que no transmiten la estrategia seguida por la entidad, solo proveen de un diagnóstico permanente acerca de la situación general de la empresa, consolidando información de diferentes áreas en una herramienta única.

Para lograr evolucionar hacia un Cuadro de Mando Integral, será necesario discriminar cuáles de esos indicadores de desempeño debieran permanecer en el Tablero Integral de la entidad, y cuáles no, como así también identificar faltantes de información, es decir, indicadores que actualmente no se exponen en los Tableros oficiales de la Federación.

### 3) REUNIONES DE GERENCIA

Como se mencionó anteriormente, las reuniones en las que se revisa y discuten los resultados de la gestión se realizan con una periodicidad mensual. La dinámica de las mismas es que se les da un espacio a cada uno de los Gerentes para que expongan y compartan con el resto de la Dirección las acciones ejecutadas, sus análisis de situación, los planes de mejora, y problemas a discutir para encontrar las posibles soluciones. De dichas reuniones surgen definiciones importantes para marcar el rumbo de la Federación.

Sin embargo, por una limitación de tiempos, por abundancia de la información y por una definición de prioridades por parte de las autoridades de la Federación, no es frecuente que se revise la totalidad de los KPIs del Tablero de Control. Los encuentros suelen comenzar discutiendo acerca del nivel de ventas logrado por la compañía para el mes bajo análisis. Las ventas y sus precios son el tema estrella a tratar, seguido por el nivel de endeudamiento y los ciclos de pagos a proveedores y de cobro a clientes. El Tablero de Control de la compañía, muestra con un alto grado de detalle estos aspectos clave, exhibiendo cuadros anexos de información, gráficos evolutivos y comparaciones con el presupuesto. Además del Tablero, los responsables suelen llevar sus propias presentaciones y análisis, por lo que las reuniones pueden explayarse más tiempo del esperado.

Algunos miembros de la organización, que participan de estas reuniones, expresan su disconformidad con respecto a la disposición que se hace de los tiempos. Manifiestan que cerca del 90% del mismo es utilizado para discutir acerca de las ventas y del financiamiento (tanto a clientes como el financiamiento que recibe la organización), restando poco tiempo para la discusión y análisis del resto de los indicadores. Así, se da el caso de Gerencias que han podido implementar grandes mejoras (como por ejemplo la reducción de pérdidas por roturas, lograda gracias a la modificación de las normas de paletizado, de la cual se habló anteriormente en el apartado de mejora de los procesos), y cuyo progreso ha tenido su impacto favorable en los KPIs del sector, pero no han tenido la oportunidad de exponerlo en los encuentros de Gerencia. Como así también, indicadores que están muy por debajo de los parámetros esperados, y de los que no se visualiza esta situación por esta falta de tiempo, por ende, tampoco se buscan soluciones. La crítica hacia estos últimos es que



los responsables de la gestión no realizan la correspondiente rendición de explicaciones con respecto a estos indicadores con semáforo rojo.

Es notable que para los directivos de la Federación, el volumen de venta y el precio logrado son uno de los indicadores que consideran clave y fundamentales para el análisis de la gestión lograda, ya que es el resultado final de todos sus esfuerzos laborales, por ello la mayor parte del espacio en las reuniones va dedicado a estos aspectos. Al igual que el endeudamiento de la Federación y el financiamiento a clientes, los cuales, a la fuerza, son otros de los temas estrella a tratar debido a la relevancia que han tomado estos gastos en los últimos tiempos. Los gastos en mantenimiento de deudas y préstamos con bancos han ido aumentando notoriamente, de la mano de los marcados saltos en el tipo de cambio, la inflación y las consecuencias económicas de una pandemia devastadora. Además, las repercusiones que tienen estas variables en el grado de cumplimiento por parte de los clientes en los pagos de sus compras. Sin dudas son temas de interés para esta Federación, como así también para el resto de las empresas argentinas en este momento.

Pero es importante hacer una revisión de esta distribución de los tiempos, ya que todos los factores que se mencionan son de tipo financiero, y son indicadores clasificados como “de resultado”, de consecuencias. No se está haciendo foco en los KPIs de causa, que son los que muestran los motivos por los cuales llegamos a estar en ese nivel de endeudamiento o las razones por las que se frustraron algunas ventas. Se podría decir que la Federación no utiliza el Tablero de Control Directivo de manera predictiva.

Será de gran utilidad comenzar a darles relevancia a estos indicadores de causa, para comprender los resultados del futuro. Para ello, la propuesta de cambio de estructura del Tablero para evolucionar a un Cuadro de Mando Integral acompañará esta nueva manera de visualizar al negocio, y ayudará a los directivos y autoridades de la Federación a generar una visualización más sencilla y comprensible respecto a la contribución que sus acciones tienen en la consecución de los objetivos de la organización.



#### 4) EVOLUCIONANDO HACIA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

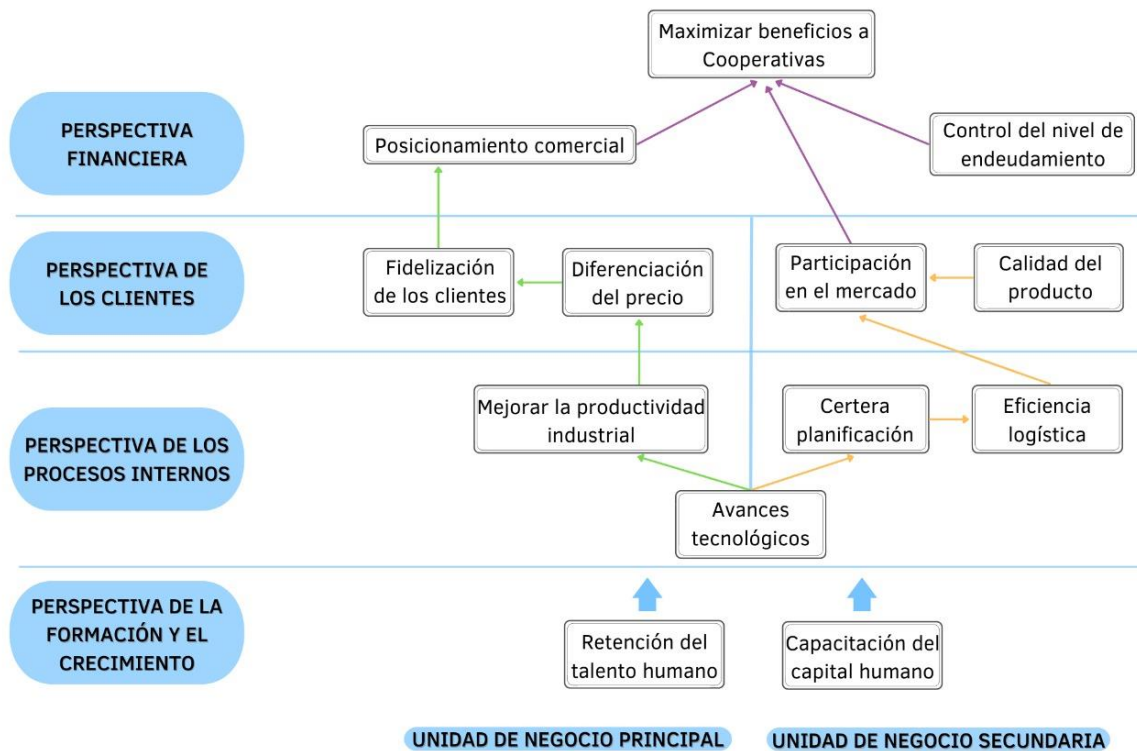
##### A. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVE Y CONSTRUCCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

En base al relevamiento y análisis de la Federación realizado en los apartados anteriores de este documento, se comienza con la construcción del proyecto de Cuadro de Mando Integral como propuesta de cambio para esta Federación. El primer lugar se identifica las áreas clave y se elabora un mapa estratégico, para luego proseguir con la construcción del Tablero y sus indicadores.

Las áreas claves de la empresa, son aquellos sectores o factores en los cuales la organización busca ser excelente, porque del desempeño de éstas depende el logro de las metas y objetivos de la organización de forma directa. También se les llama factores críticos del éxito. Se debe procurar realizar una gestión eficiente y eficaz sobre estas áreas claves, y para ello los directivos se valen mucho de los Tableros de Control para monitorear el desarrollo y avance de la gestión de los mismos. Si bien suelen darse algunos factores críticos en común para diferentes empresas, se debe realizar un adecuado análisis sobre cada una de ellas, porque éstos son propios y diferentes para cada empresa.

Un mapa estratégico es un gráfico donde se exponen estos factores críticos del éxito, previamente definidos, ordenados de forma tal que permita una lectura sencilla y clara de cómo impactan estas áreas en la consecución de los objetivos finales de la organización, trazando la línea estratégica a perseguir. El mapa conceptual nos ayuda en la formación y consolidación de la estrategia aplicada. Establece relaciones claras de causa y efecto entre los diferentes factores críticos.

Teniendo en cuenta las diferentes Unidades de Negocio que posee la Federación bajo análisis, la envergadura de la organización, las características del producto que comercializa, el hecho de que forma parte de un sistema cooperativista, y demás aspectos internos y externos a ella, se propone el siguiente mapa estratégico a tomar como base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral:



#### a) UNIDAD DE NEGOCIO PRINCIPAL

En la base del mapa estratégico, para ambas Unidades de Negocio, se consideran a la capacitación y retención del capital humano como aspectos clave para el logro de las metas y objetivos de la Federación. La capacitación al personal se considera como área clave, como política de mejora continua. Constantemente los mercados están evolucionando, junto con ellos las costumbres, modas y preferencias de los consumidores. Las empresas deben adaptarse a los cambios, invitando a que sus empleados crezcan y desarrollen nuevas habilidades y conocimientos, que sean de utilidad organizacional, pero también personal. Es así que, por ejemplo, las empresas cubren los costos de cursos o posgrados en especializaciones para profesionales. Igual de importante es invertir esfuerzos para retener el talento humano. A medida que las personas van conociendo más la dinámica de la empresa, su trabajo se vuelve más eficiente, se gana productividad y se disminuyen de errores. Una alta rotación de personal no solo significa pérdida de personas capacitadas y adaptadas a la empresa, sino que también conlleva costos económicos (proceso de reclutamiento de talentos, formación y



capacitación de nuevos empleados, posible necesidad de contratar personal eventual, pago de horas extras al personal que cubre el trabajo de la persona que cesa de sus funciones, entre otros).

Se incluye dentro de la perspectiva de los procesos internos el área de avances tecnológicos. En este rubro, el acceso a maquinaria de tecnología avanzada da grandes ventajas con respecto a la competencia. Las líneas de fraccionamiento más nuevas poseen mayor eficiencia en tiempo, y menor tasa de roturas y fallas en los productos. También es importante la inversión en software, que permita la obtención en tiempo y forma de información necesaria para la toma de decisiones y la gestión del negocio. La inversión en nuevas tecnologías, contribuyen a la eficiencia productiva. Se logra la productividad en una industrial, cuando se obtiene la mayor cantidad de productos sin fallas, utilizando la menor cantidad de recursos posibles (maquinaria, tiempo, materiales, mano de obra, etc). Al tratarse de vinos que tienen alta rotación, es de gran importancia para esta Federación se eficientes en la producción de los tetra paks, y así poder atender su demanda.

Al ser más eficiente en la producción, se logran reducir costos, como por ejemplo costos en desperdicios y roturas, como así también gastos en contratación de mano de obra tercerizada para procesamiento y solución de errores (manipulación de productos con fallas). Lograr la eficiencia esperada, se traduce en poder ofrecer un precio más económico a los consumidores. Se busca principalmente en esta Unidad de Negocios, ofrecer un precio económico y competitivo en el mercado, para así atraer la mayor cantidad de ventas posibles.

La diferenciación en el precio es uno de los aspectos más valorados por los consumidores, además de por supuesto la calidad del producto. La buena relación calidad/precio contribuirá al posicionamiento de la marca, y así obtener los márgenes de rentabilidad deseados, traducidos en mayores beneficios para los Cooperativistas asociados, el cual es el objetivo final de todo este negocio.

Se agregar como área clave al Control del Nivel de Endeudamiento. En estos últimos años, la Federación, como así también un montón de otras empresas, debido a la pandemia, aumentos del tipo de cambio, inflación, inestabilidad y demás aspectos políticos y económicos, han tenido que recurrir a préstamos y créditos bancarios para poder continuar con su operatoria normal. Los



Directivos de la Federación expresan que los intereses de la deuda han tomado cierto papel protagónico en los gastos de la compañía, influyendo directamente en la rentabilidad de la misma.

#### b) UNIDAD DE NEGOCIO SECUNDARIA

Dentro de la Unidad de Negocios Secundaria, se consideró como área clave a la capacitación y retención del capital humano, en este caso, los enólogos. Lo que destaca a esta Unidad con respecto a la UDN Primaria, es que los vinos son de alta gama, y los clientes valoran la calidad y el sabor de ésta bebida. Son los enólogos los encargados de innovar, crear y jugar con los sabores de la uva para obtener el producto que mejor satisfaga al paladar de los consumidores.

Las inversiones en tecnología también juegan su rol importante en esta Unidad, porque dotan a los procesos de mayor eficiencia y efectividad. Se busca menguar lo máximo posible las demoras a causa de paradas de línea, roturas de maquinaria, quebrantes de stock del producto terminado, falta de equipos de transporte, entre otros, y los costos que ello conlleva. Prevenir futuras averías y roturas impactará positivamente en el resto de la cadena de valor.

Para cumplir con los plazos en los que se ha comprometido la Federación con sus clientes, es importante aplicar una adecuada planificación de la producción y de la logística del producto. Se incluye la planificación en el mapa estratégico, porque los vinos con destino al comercio exterior son productos que, en esta Federación, tienen baja rotación. Se fracciona a pedido, una vez que el cliente solicita un lote de artículos, se comienza con el proceso productivo. No es igual que en comercio interno, donde se cuenta con un stock de productos en existencia, que permite hacer entregas en plazos mucho más acotados. La coordinación y planificación son de mucha importancia, teniendo en cuenta que las líneas de fraccionamiento por lo general están ocupadas trabajando con productos de venta masiva (los de la unidad de negocios primaria). Se debe planificar con certeza e inteligencia, las paradas de línea, y el tiempo que se pondrán a disposición las máquinas para el fraccionamiento de los vinos de baja rotación (una parada de línea representa una baja en los indicadores de rendimiento, ya que se deben hacer tareas de limpieza y cambio de configuración del calibre de las máquinas, si por ejemplo se va a fraccionar en botellas de distinta capacidad, tareas que demandan tiempo y personal).



Le sigue como área clave, dentro de la perspectiva de los procesos internos, la eficiencia logística. Para esta Unidad de Negocio, la logística de entrega del producto es compleja, ya que la mayor parte del volumen de ventas tiene como destino el comercio exterior. La Administración Nacional de Aduanas impone ciertas exigencias y requerimientos a la hora de exportar, que demandan largos tiempos de demora. Además, y como factor muy importante, es de destacar que los clientes valoran las entregas puntuales. Una demora significativa en un pedido podría causar la frustración de futuras ventas.

La calidad y el cumplimiento en los plazos de entrega acordados impactan directamente en la satisfacción de los clientes, buscando la penetración en el extenso y competitivo mercado externo, y por consiguiente la rentabilidad de este negocio, con sus ganancias traducidas en mayores ingresos para los cooperativistas asociados a ésta Federación, al igual que en la Unidad de Negocios Primaria.

## B. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Tablero de Control Directivo con el que trabaja la Federación de Cooperativas actualmente, está estructurado en varios segmentos, y cada uno de ellos muestra un grupo de KPIs referidos a cada una de las diferentes Gerencias de Área. Es decir, el Tablero se divide de forma tal que cada uno de los responsables de la gestión (los Gerentes) tiene su apartado en el Tablero.

Esta forma de disponer la información tiene su utilidad ya que, de manera mensual, los miembros de la alta Gerencia se reúnen a discutir y analizar los resultados de su gestión, tomando como guía de la reunión el Tablero de Control. Los directivos siguen un orden de exposición en estos encuentros. Es así que, por ejemplo, cuando se muestra el segmento del Tablero con los indicadores comerciales, los Gerentes de Comercio Interior y Exterior toman la palabra en la reunión.

Es evidente que la envergadura que ha alcanzado la Federación, obliga a evolucionar hacia un Cuadro de Mando Integral que acompañe ese crecimiento de negocio y lo potencie. Entre las propuestas de mejora que se exponen en el presente trabajo de investigación, se encuentra la de aplicar algunos cambios a la estructura del Tablero actual, para lograr así avanzar hacia una herramienta de gestión más eficiente, que vaya más allá de un simple tablero guía de reunión.

Se plantea como propuesta mutar hacia un Tablero que agrupe la información de acuerdo a las cuatro grandes perspectivas desarrolladas por Kaplan y Norton (perspectiva de la formación y el crecimiento, de los procesos internos, del cliente y financiera), en coincidencia con el mapa estratégico desarrollado en el apartado anterior.

Y en cuanto a su contenido, a continuación se desarrolla una serie de indicadores, vinculados con relaciones de causa y efecto, a proponer a esta Federación para que formen parte del nuevo Cuadro de Mando Integral, elaborado en base a los objetivos, metas, estrategia y áreas clave definidos con anterioridad.

Se desarrollan por separado cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio de la Federación.

#### a) UNIDAD DE NEGOCIO PRINCIPAL

##### *PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN Y EL CRECIMIENTO*

- INDICADOR: COBERTURA DE CAPACITACIÓN AL CAPITAL HUMANO

El apoyo recibido por parte de una empresa a sus empleados, para que éstos se capaciten y desarrollen nuevas habilidades laborales, representa una relación ganar-ganar para ambas partes. Para los trabajadores, ese acompañamiento en sus estudios o el incentivo de seguir aprendiendo, puede significar un gesto muy valorado, aumentando su satisfacción laboral. Además de darle herramientas y habilidades que no solo le servirá para este único trabajo. Y para la organización, sin dudas es muy beneficioso que sus empleados mejoren en sus tareas y se involucren en el aprendizaje continuo.

Para el cálculo del indicador de Cobertura de capacitación, se deberá confeccionar un programa anual de capacitaciones y cursos a impartir, elaborado en base a las necesidades de cada puesto.



Dentro de este programa, se podría identificar aquellos cursos que son obligatorios, de los que no lo son. Por ejemplo, para puestos de operarios del área logística, que trabajan con auto elevadores, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (Resolución 960/2015, artículo 12) exige que para poder obtener la autorización para manejo profesional de auto elevadores es necesario contar con un curso de capacitación teórico-práctico previo a comenzar su uso, y revalidar los conocimientos todos los años, realizando un curso de 2 horas de duración. Las capacitaciones en seguridad e higiene también serían un ejemplo de cursos obligatorios, no así, por ejemplo, cursos para aprender a usar Power Pivot o Power BI, que son herramientas accesorias a Excel, muy útiles para personal administrativo, pero que no es obligación de la empresa aportarlos.

La Federación deberá identificar sus necesidades de capacitación, y plasmarlas en un programa anual, que sirva de guía para su implementación, como también de base para establecer el parámetro o la referencia del indicador de Cobertura de capacitación. Es así que se irá comparando, a lo largo del año, las capacitaciones efectivamente logradas contra lo planificado.

- a. Ratio: Cantidad de cursos de capacitación realizados / Cantidad de cursos de capacitación planificados
- b. Periodicidad: Acumulado anual a la fecha de presentación
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Detalle de cantidad de cursos por Gerencia
- e. Referencia: Programa de capacitaciones anual
- f. Rangos de alarma: El resultado obtenido será conforme cuando el indicador se encuentre entre 0.9 y 1.

Semáforo	Rangos de alarma
	Entre 0.9 y 1
	Entre 0.8 y 0.9
	Menor a 0.8

- INDICADOR: ROTACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

El indicador de rotación del capital humano muestra el nivel de cambio y movimiento de los empleados en una empresa, en un período de tiempo determinado.





La realidad de hoy día, es que la gente joven prefiere el dinamismo en el trabajo, llamado por muchos como “zapping laboral”. Luego de dos o tres años en una posición, los jóvenes buscan nuevos desafíos y cambios que los ayuden a mantener su interés y motivación laboral, ya sea dentro de la misma empresa pero en un puesto diferente, o en otras empresas, aportando variadas experiencias a sus carreras profesionales.

Lo cierto es que no hay un nivel óptimo de rotación determinado, sino que cada empresa deberá identificar el impacto que generan esas salidas e ingresos de su personal. Es así que por ejemplo, en supermercados hay mucha rotación en los puestos de reposidores de góndolas, y quizá no represente un problema para ese negocio, pero si sería un problema que tenga alta rotación el puesto de contador del supermercado.

La persona nueva que ingresa al puesto, deberá comenzar de cero sus pasos en esa organización, y le implicará un tiempo de adaptación para comprender el negocio y poder cumplir satisfactoriamente sus obligaciones. Puede ser posible que requiera de una inducción o nuevas capacitaciones a incluir en el Programa anual de capacitaciones del que se comentó en el indicador de cobertura de capacitación.

- a. Ratio:  $[(\text{Cantidad de bajas de capital humano en un período determinado} + \text{Cantidad de altas de capital humano en un período determinado}) / 2] / \text{Cantidad total de empleados al inicio del período bajo análisis} \times 100$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por categoría laboral
- e. Referencia: Nómina de personal
- f. Rangos de alarma: A modo de ejemplo, se consideran los siguientes rangos

Semáforo	Rangos de alarma
	Igual o menor a 5%
	Entre 5% y 8%
	Mayor al 8%

- INDICADOR: SATISFACCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

La satisfacción del capital humano es el sentimiento de bienestar o agrado por parte de los empleados de una empresa, para con su entorno laboral, su remuneración, sus tareas y responsabilidades, entre otros factores. Si bien su métrica suele resultar bastante subjetiva, porque depende de cada persona en particular, resulta beneficioso para la organización la inclusión de un indicador como éste.

Se propone realizar una encuesta anónima anual, dirigida a todo el personal de la Federación, donde se invite a las personas a valorar determinados aspectos con una puntuación que vaya del 1 al 5, siendo 1 “muy insatisfecho”, y 5 “muy satisfecho”. Se pueden incluir preguntas acerca de la percepción del entorno y clima laboral, efectividad del trabajo en equipo, autopercepción de fidelidad, autopercepción de posibilidad de mejora, de motivación, conformidad con el sueldo, reconocimiento de logros, relación con sus superiores, flexibilidad horaria, claridad en establecimiento de objetivos, entre otros.

La realización de estas encuestas anuales servirá de base para la Dirección de Gestión del Capital Humano para identificar necesidades de sus empleados, y generar inductores de actuación en búsqueda de una mayor retención del talento, motivación laboral y compromiso para con la empresa.

- Ratio: Promedio ponderado de respuestas en encuestas anuales
- Periodicidad: Anual
- Frecuencia de actualización: Anual
- Apertura: Puntuación para categoría de preguntas (preguntas sobre sus aportaciones personales, sobre su relación con el entorno, condiciones laborales)
- Referencia: Evolución de los resultados de encuestas anteriores
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Mayor o igual a 4
	Mayor o igual a 2,5 , menor a 4
	Menor a 2,5

- INDICADOR: INICIATIVA DE EMPLEADOS

Como se comentó en el Capítulo III de este documento, la Federación desde hace ya dos años aproximadamente, cuenta con un sector llamado “Mejora de los Procesos”, creado exclusivamente para el relevamiento y documentación de todos los procesos de la organización, y también para dar impulso y motivación a la aplicación de mejoras por parte de todo el personal de la compañía.

Las mejoras implementadas tuvieron un positivo impacto en muchos de los indicadores del Tablero de Control, por ello es que se agrega un indicador específico a exponer en el Cuadro de Mando Integral, dentro de la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, como base para la mejora de todo el resto de los indicadores.

Se busca también que el personal encuentre motivación laboral al ver que sus propuestas y sugerencias tienen un impacto positivo tangible para la organización.

El sector de Mejora de Procesos es responsable de dejar registro de todas las propuestas presentadas por los empleados, indicando acción concreta a realizar, impacto esperado, tiempo estimado para su realización, recursos necesarios para concretarlo, y grupo de personas que trabajará en el proyecto. Este sector acompaña al equipo de trabajo en todo el proceso de implementación de la mejora, incentivando a las personas para su realización, ayudando a consolidar la idea propuesta, gestionando los recursos y las autorizaciones de superiores necesarias para su concreción.

Una vez que la idea se considera totalmente implementada, el sector de Mejora de Procesos deja registro del trabajo realizado, y da seguimiento a los resultados de la mejora. Por ejemplo, si se introdujeron cambios en el ordenamiento de un almacén (delimitando espacios de trabajo, colocando carteles de señalización, desechando elementos que no son de utilidad, agrupando y aplicando un sistema de numeración a cada producto o insumo), luego se medirá y dará seguimiento de los resultados por medio de indicadores, tales como “Tiempo de demora en preparado de un producto”, en el cual se espera ver reflejada la mejora implementada.

De dicho registro de mejoras, se tomará la cantidad de ideas efectivamente implementadas para el cálculo del indicador de Iniciativa de los empleados, comparándolo con la dotación total de personal que posee la Federación. Además, servirá de base para el cálculo de premios y remuneraciones variables otorgadas al personal.

- a. Ratio: Cantidad de mejoras implementadas / Cantidad total de empleados
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por Gerencia
- e. Referencia: Definición por parte de Gerencia del impacto de las mejoras esperadas
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

#### *PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS*

- INDICADOR: SOPORTE Y ATENCIÓN DE INCIDENTES

El objetivo de este indicador será medir el soporte brindado por la Gerencia de Tecnologías de la información a los usuarios informáticos, ante incidentes o nuevas necesidades con el software que aplica la Federación.

Para hacer posible el cálculo de este indicador, se tomará como base una plataforma que actualmente utiliza la organización, donde los usuarios del software cargan “casos” a resolver por el área de sistemas y luego indican si la solicitud se cumplió o no. De esta manera, en esta plataforma queda un registro de lo que se solicitó, cuándo se realizó el pedido, si se solucionó o no, y el tiempo de demora en la respuesta. Los casos no resueltos deberán ser debidamente justificados, y en la medida de lo posible, buscar alternativas de solución.



- a. Ratio:  $(\text{Cantidad de requerimientos o "casos" solucionados satisfactoriamente} / \text{Cantidad de requerimientos registrados en un período determinado de tiempo}) \times 100$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por tipo de incidente o necesidad (por ejemplo, corrección de fallas del sistema, solicitud de nuevos servicios informáticos, cambio o modificación de una consulta actual)
- e. Referencia: Plataforma de registración de casos
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
Verde	Igual o mayor al 98%
Amarillo	Entre el 95% y el 98%
Rojo	Menor a 95%

- INDICADOR: PORCENTAJE DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

El mantenimiento preventivo implica la revisión periódica de las maquinarias de una compañía y la realización de tareas tendientes a la conservación de los equipos, con el objetivo de prevenir averías y fallas durante su utilización.

La falta de aplicación de un adecuado mantenimiento preventivo provoca paradas de línea indeseadas, que pueden afectar los rendimientos productivos del área de fraccionamiento y la atención de la demanda de productos terminados.

Será necesario contar con un Programa anual de mantenimiento preventivo, donde se planifiquen las acciones a realizar por parte del personal del área de Mantenimiento a cada una de las líneas de fraccionamiento de la Federación. Éste se tomará como referencia para el cálculo del presente indicador.

El objetivo del indicador “% de mantenimiento preventivo” será medir no solo el grado de cumplimiento del Programa anual de mantenimiento preventivo, sino también visualizar la cantidad



de horas invertidas en reparaciones y correcciones no planificadas. Se debe interpretar el resultado del indicador de la siguiente manera:

- Si el indicador arroja un resultado del 100%, significará que el personal de mantenimiento ha trabajado una cantidad de horas coincidente con las horas planificadas. Se tendrá que realizar un análisis adicional para verificar que las horas trabajadas se hayan aplicado realmente a mantenimiento preventivo y no al correctivo.
- Si fuera superior a un 100%, significará que la organización no está alcanzando a cumplir las tareas programadas, pudiendo implicar futuros problemas en la producción.
- Y si fuera inferior al 100%, puede significar que la empresa ha tenido que dedicar tiempo a la reparación de averías no esperadas, lo cual puede implicar también el tener que contratar personal adicional o pagar horas extras al personal permanente para la atención de estos inconvenientes, aumentando los costos de la organización. Es así que, por ejemplo, si la cantidad de horas planificadas fueran 120hs, y las reales resultan ser 148hs, el indicador será  $(120 / 148) * 100 = 81\%$ . Interpretación: del total de horas de mantenimiento, 81% corresponden a horas planificadas.

Se espera que mientras mejor se planifique el mantenimiento, y más se cumpla su ejecución, estos tiempos de reparaciones por fallas no esperadas vaya disminuyendo.

- a. Ratio:  $(\text{Cantidad de horas de mantenimiento preventivo planificado} / \text{Cantidad total de horas de mantenimiento realizado}) \times 100$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Mantenimiento por línea de fraccionamiento
- e. Referencia: Programa de mantenimiento preventivo
- f. Rangos de alarma:



Semáforo	Rangos de alarma
	Entre 95% y 105%
	Entre 90% y 95% / Entre 105% y 110%
	Menor a 90% o mayor al 110%

- INDICADOR: TASA DE FALLAS INTERNAS (O % PRODUCTOS NO CONFORMES)

De acuerdo a la norma ISO 9000:2015, la “no conformidad” de un producto se produce cuando no se atiende a un requisito preestablecido. La medición de los productos que salen con alguna falla de las líneas de producción, será el paso inicial del proceso de identificación de las causales de esas fallas, para así poder aplicar planes de acción sobre las mismas, que mejoren los rendimientos y resultados de la producción. Una falla habitual en el proceso de fraccionamiento de vinos es, además de la rotura de botellas de vidrio, imperfecciones a la hora de colocar las etiquetas, manchas que arruinan las impresiones de las mismas, o también pérdida de la calidad del vino por contaminación en sus traslados.

Las fallas que se tienen en cuenta para este indicador son de tipo internas, no se incluyen los productos que han llegado a manos de los clientes con alguna imperfección.

- Ratio: Litros no conformes / Litros totales fraccionados X 100
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Indicadores para cada línea de fraccionamiento
- Referencia: Porcentaje de rotura tolerada por la compañía. Puede establecerse en base a las fallas históricas de los últimos años, proponiendo una mejora desafiante. Se toma como ejemplo un 1% de falla.
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Menor o igual a 1%
	1% - 1.5%
	Mayor a 1.5%



- INDICADOR: LITROS FRACCIONADOS POR HORA MÁQUINA

La Federación cuenta con varias líneas de fraccionamiento, algunas para envasar en botella, otras en Tetra Brik. La antigüedad que posee la máquina, la capacidad de los envases (litros que contiene), las características de la etiqueta, el tipo de envase, la tasa de fallas, entre otros factores, influyen en la productividad y eficiencia de cada una de ellas. Es así que, por ejemplo, las líneas que fraccionan en Tetra Brik son mucho más eficientes, la máquina puede operar a velocidades más elevadas, no así con botellas por ser frágiles. La tecnología invertida también afecta a la productividad, por ejemplo, existe una máquina que ayuda a colocar las botellas en las líneas de fraccionamiento, tomándolas desde los pallets; si no se cuenta con esa tecnología, la única opción es descargarlas a mano, e irlas ubicando en las máquinas para que comience el proceso de fraccionado.

Podrá verse reflejado en este indicador, al igual que en el de tasa de productos no conformes, la eficacia del programa de mantenimiento aplicado a las maquinarias.

Los encargados de la planificación de la producción, deberán tener en cuenta la tasa de productividad de cada línea, las paradas de mantenimiento necesarias, la demanda y el stock de producto terminado existente, para así lograr una planificación lo más eficiente posible.

- Ratio: Litros de vino fraccionados / Cantidad de horas que trabajó la máquina
- Periodicidad: Acumulado anual.
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Un indicador global de toda la compañía, y un indicador por cada línea de fraccionamiento.
- Referencia: Producción planificada mensual
- Rangos de alarma: El resultado dependerá de los litros teóricos que debiera fraccionar la línea de acuerdo a su antigüedad, capacidad y demás características.

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir



- INDICADOR: LITROS FRACCIONADOS POR HORA HOMBRE

El razonamiento a aplicar es similar al indicador anterior, con la diferencia que en este indicador, Litros fraccionados por hora hombre, se pretende evaluar el rendimiento de la gente que trabaja en la producción del vino envasado. A mayor cantidad de inconvenientes que posean las líneas de fraccionamiento, mayor demanda de personal se tendrá. Las maquinarias de alta tecnología tienden a requerir menor cantidad de horas hombre, solo basta con que haya un supervisor que controle su funcionamiento. Por el contrario, si no se poseen máquinas de tecnología avanzada, puede que varias tareas requieran trabajo manual, como se dio el ejemplo de las botellas que se colocan de forma manual desde el pallet hasta la línea de fraccionamiento. O incluso, en bodegas más chicas que no tienen acceso a ese capital, las etiquetas son colocadas por el personal, requiriendo así, mayor cantidad de horas hombre.

Para el caso del personal de planta permanente, el resultado de este indicador mejorará a medida que aumenta la producción, ya que el trabajador se encontrará a disposición de la empresa por la totalidad de horas de su jornada laboral, haya o no producción. El indicador se vuelve más variable, cuando se habla de horas correspondientes a personal temporario o tercerizados (tomados generalmente en época de elaboración del vino y en períodos de alza de ventas).

- Ratio: Litros fraccionados de vino / Cantidad de horas trabajadas por parte del personal afectado al área de producción
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Por línea de fraccionamiento, tomando las horas trabajadas por el personal afectado a una línea determinada y los litros que ha producido esa máquina.
- Referencia: Presupuesto de litros a fraccionar y de dotación del personal
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

- INDICADOR: EFICIENCIA EN EL DESPACHO DE PRODUCTOS

Lo que pretende este indicador es medir la productividad del sector de logística, en la entrega de productos terminados a clientes. Para calcularlo, se tendrán en cuenta dos factores, por un lado la cantidad de litros de vino despachados a clientes durante un período determinado de tiempo, y por el otro, la cantidad de horas hombre (únicamente de los empleados que realizan actividades de logística) demandadas para hacer posibles esas entregas.

A mayor eficiencia, mayor el número del indicador (más litros despachados por hora trabajada). Las demoras por incompetencias a la hora de manipular auto elevadores, roturas de productos, falta de orden en los almacenes, mala coordinación de trabajo con los transportistas, pérdidas de documentación, entre otros, son factores que se verán reflejados en los resultados del indicador.

- Ratio: Cantidad de litros de vino fraccionado despachados / Cantidad de horas hombre trabajadas por personal afectado al área logística
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Tiempo promedio de tardanza en cada etapa del proceso de logística (preparación del pedido, carga, traslado, armado de documentación, pedido de autorizaciones).
- Referencia: Se toma como referencia el presupuesto de litros a vender elaborado por la Federación, y su presupuesto en mano de obra directa (cantidad estimada de horas a abonar)
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Hasta 5% de desvío contra el presupuesto
	De 6% a 10% de desvío contra el presupuesto
	Más del 10% de desvío contra el presupuesto

- INDICADOR: CERTIFICACIONES ISO

Las siglas “ISO” se corresponden con “International Organization for Standardization” (“Organización Internacional de Normalización” en castellano), la cual se trata de una organización cuyo objetivo es

la emisión de normas de calidad aplicables a nivel internacional. Existen organismos certificadores, que se encargan de la realización de auditorías, para verificar que las empresas cumplan con lo establecido en las Normas ISO, y así poder otorgarles un certificado que aumente la confiabilidad de los clientes, proveedores y accionistas, en los productos y/o servicios que ofrece la compañía.

La Gerencia de Gestión de la Calidad se encarga de la planificación anual para la implementación de nuevas Normas ISO, y está en constante evaluación de las necesidades de mejora existentes para poder cumplir con los estándares requeridos en las auditorías. Se toma como dato de referencia el Plan anual que esta Gerencia elabora, para su comparación con las certificaciones realmente obtenidas durante el año.

- a. Ratio:  $\text{Número de certificados de calidad obtenidos} / \text{Número de certificaciones planificadas para el período bajo análisis}$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Se muestra el nombre de cada Norma ISO lograda durante el período bajo análisis
- e. Referencia: Plan anual de certificaciones de calidad
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Mayor a 1
	Entre 0.9 y 1
	Menor a 0.9

#### *PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES*

- INDICADOR: DIFERENCIACIÓN EN EL PRECIO

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter, se pudo apreciar que, para la Unidad de Negocios Primaria de la Federación, existe una fuerte sensibilidad por parte de los consumidores al precio del producto. Será importante aplicar un constante monitoreo de los precios que ofrece la competencia, para así poder identificar oportunidades o amenazas en el mercado.



Para hacer posible este indicador, se deberá llevar a cabo un relevamiento de precios en los diferentes mercados en los que actúa la organización (supermercados, mayoristas, kioscos, almacenes, etc.), únicamente de las marcas de vino similares (es decir, productos de calidad similar a la que ofrece la Federación, para el caso de la Unidad de Negocio Primaria se trata de vino comercializado en envases tetra) que los Directivos consideren líderes en el mercado. Luego se calculará un promedio de todos los precios relevados, y se comparará con el precio promedio que ofrece la Federación. Se deberá tener en cuenta para su análisis, si las marcas están en una campaña de promoción, si los precios incluyen descuentos u otro tipo de incentivos.

- a. Ratio: Precio por litro ofrecido por la Federación / Precio por litro promedio ofrecido por las marcas líderes del mercado
- b. Periodicidad: Mensual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por canal de distribución
- e. Referencia: Informe de relevamiento de precios de la competencia
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Menor a 0.95
	Entre 0.95 y 1
	Superior a 1

- INDICADOR: TASA DE FALLAS EXTERNAS

Otro aspecto que se considera clave para esta organización son la cantidad de quejas y reclamos que presentan los clientes y consumidores del vino. Muchas veces son los mismos clientes los que abren los ojos de los Directivos, indicándoles el camino que deben seguir, sus expectativas y manifestaciones de mejoras. Es un indicador que mide de forma indirecta la satisfacción de los clientes.

Si bien tanto las fallas internas como las externas provocan gastos y pérdidas de tiempo no deseadas, las fallas externas implican una pérdida mayor, que es que el cliente puede no volver a optar por el producto con el que tuvo una mala experiencia. La empresa deberá aplicar sus máximos esfuerzos



para volver a atraer esos clientes disconformes y para que el resultado de este indicador tienda a 0%.

La disconformidad puede ser provocada a causa de, por ejemplo, demoras en los plazos de entrega acordados, roturas del producto durante su traslado, mal sabor del vino (teniendo en cuenta que los clientes no solo valoran su precio accesible, sino también la relación precio/calidad de estos vinos), errores en la composición de su pedido (cantidades enviadas de más o de menos, equivocación en el tipo de vino, por ejemplo tinto en vez de blanco), entre otros. Los Directivos deberán analizar cada una de ellas, para así poder tomar las acciones correctivas correspondientes, evitando futuras fallas similares.

Para el cálculo de este indicador, se toma como unidad de medida el total de litros de compra solicitados por los clientes que presentaron su reclamo, y se divide por la cantidad de litros totales comercializados bajo un período determinado de tiempo.

- a. Ratio: Cantidad de litros con fallas externas / Cantidad total de litros vendidos
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por motivo del reclamo
- e. Referencia: Tomar como porcentaje de referencia la tasa de fallas externas histórica de los últimos años para la Federación
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Menor al 0.5%
	Entre 0.6% y 1%
	Mayor al 1%

- INDICADOR: FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

Un cliente se considera fidelizado cuando realiza compras de una misma marca de manera recurrente o periódica. Para ello, las empresas deben aplicar diversas estrategias de marketing para ganar esa lealtad, ya sea otorgando descuentos, plazos flexibles de pago, servicios personalizados, recompensas por compras frecuentes, canjes u otros.



Si bien los productos que comercializa la Unidad de Negocios Primaria de la Federación están fuertemente posicionados en el mercado y tiene su cartera de clientes fija, es necesario monitorear estas métricas y continuar realizando acciones de fidelización sobre sus clientes, sobre todo los más rentables. Un cliente fiel puede significar la atracción de nuevos clientes por recomendación.

Para medir cuán fieles son los clientes de esta Federación, se tomará como base el legajo de clientes y el registro de ventas. Se considerará fiel, a los fines de este cálculo, a aquellos clientes registrados que hayan realizado más de tres compras en los últimos dos meses. El total de clientes fieles se dividirá por el total de compradores registrados en el legajo (que hayan tenido actividad en los últimos doce meses), y multiplicado por 100 se obtendrá la tasa de fidelidad de clientes de esta Federación.

Se puede reforzar este indicador realizando encuestas luego de cada venta, para obtener información respecto a qué opinan los consumidores, cuáles son los puntos a mejorar o a aprovechar, qué expectativas tienen de los productos, y así seguir sumando lealtad.

- a. Ratio:  $(\text{Cantidad de clientes fieles} / \text{Cantidad total de clientes registrados en legajo que hayan tenido actividad en los últimos 12 meses}) * 100$
- b. Periodicidad: Anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Tasa de fidelización de clientes segmentados por volumen de compras
- e. Referencia: Presupuesto anual de ventas por cliente
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

- INDICADOR: CUOTA DE MERCADO

Con el indicador de Cuota de Mercado, lo que se busca es conocer el porcentaje de participación en las ventas de una región que posee la organización bajo análisis.



El Instituto Nacional de Vitivinicultura emite, de forma mensual y anual, un informe con datos y estadísticas acerca del mercado de vinos (a granel y envasado), del cual se puede extraer el volumen de vino comercializado dentro del territorio argentino, como así también la cantidad de litros exportados al exterior, para un período determinado. Se toman estos datos como base para el cálculo de este indicador.

La Federación cuenta con un presupuesto no solo financiero de gastos, como se explicó anteriormente, sino que también se han presupuestado cantidad de litros que se desean vender. En base a esta proyección de volumen comercial, se determinaron los parámetros que toma fraccionamiento para hacer su proyección de producción. Se deberá tomar este presupuesto como referencia, para comparar y poder saber si se está cumpliendo con las metas establecidas inicialmente.

- a. Ratio: Cantidad de litros comercializados por la Federación de la UDN Primaria / Cantidad de litros informados por el INV
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Regional, por Provincias.
- e. Referencia: Presupuesto de litros de vino a vender
- f. Rangos de alarma: De la comparación de la cuota obtenida real, contra la cuota que se desea obtener de acuerdo al presupuesto, se calculará un % de desvío con respecto a este último.

Semáforo	Rangos de alarma
Verde	Desvío en términos absolutos entre 0% y 4%
Amarillo	Desvío en términos absolutos entre 4% y 7%
Rojo	Desvío en términos absolutos mayor al 7%

#### *PERSPECTIVA FINANCIERA*

- MARGEN DE CONTRBUCCIÓN PORCENTUAL

El margen de contribución que deja un negocio se calcula restando los ingresos obtenidos por venta y los costos variables incurridos para poder elaborar el producto. Este indicador se mostrará medido como un porcentaje respecto del total de la facturación obtenida durante un período determinado de tiempo, es decir, el porcentaje de margen de contribución que está logrando la Unidad de Negocios Primaria.

El resultado del indicador se compara contra el porcentaje deseado de margen de contribución, de acuerdo a las proyecciones incluidas en el Presupuesto corporativo de la Federación.

- a. Ratio: Resultado neto del ejercicio en pesos / Total de ventas en pesos
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Margen de contribución por familia de productos
- e. Referencia: Resultados esperados de acuerdo al presupuesto corporativo anual
- f. Rangos de alarma: A modo de ejemplo, se consideran estos porcentajes

Semáforo	Rangos de alarma
	Beneficio mayor al 25%
	Entre 5% y 25%
	Menor a 5%

- **INDICADOR: COSTOS FIJOS**

Los costos fijos son aquellos gastos que no se ven afectados por el volumen de producción ni la cantidad de ventas, son gastos que permanecen invariables, y se relacionan con el mantenimiento de la estructura necesaria para poder llevar a cabo las actividades habituales de una empresa, como lo son por ejemplo gastos de alquiler de inmuebles, sueldos de administrativos, gastos en telefonía fija, etc.

Los Directivos deben procurar que las ventas alcancen por lo menos el punto de equilibrio con los costos fijos, es decir, que siempre las ventas deben alcanzar a cubrir estos gastos de estructura. De lo contrario, el negocio deja de ser conveniente.





Se propone incluir dentro del Cuadro de Mando Integral un indicador que surge de dividir los costes fijos de la Federación, por el total de sus ingresos por venta de vino. Éste muestra la proporción de ingresos que van destinados a cubrir los gastos de estructura, y se compara contra el Presupuesto de gastos de la Federación.

- a. Ratio:  $(\text{Gastos fijos de la empresa en pesos} / \text{Total ingresos por ventas en pesos}) \times 100$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Total costos fijos por Gerencia
- e. Referencia: Costos fijos proyectados de acuerdo al presupuesto corporativo anual
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir en presupuesto
	A definir en presupuesto
	A definir en presupuesto

- INDICADOR: RENTABILIDAD ECONÓMICA

El indicador de rentabilidad económica muestra la relación entre los beneficios brutos obtenidos durante un determinado período de tiempo, con el total de los activos o recursos que posee la empresa para hacer posible su operatoria. Se traduce como la capacidad que tiene su activo para generar resultados positivos, independientemente de la fuente de financiamiento de los mismos, es decir, si fueron aportados por sus accionistas o socios, o si se recurrió a un préstamo, crédito de proveedores, acreedores u otros medios.

La rentabilidad económica se calcula a nivel empresa, incluyendo ambas Unidades de Negocio.

- a. Ratio:  $(\text{Beneficio bruto antes de intereses e impuestos} / \text{Activo total}) \times 100$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por Unidad de Negocios
- e. Referencia: Resultados esperados de acuerdo al presupuesto corporativo anual



f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
Verde	A definir en presupuesto
Amarillo	A definir en presupuesto
Rojo	A definir en presupuesto

- INDICADOR: CONTROL DEL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

La tasa de endeudamiento es un indicador financiero que muestra la participación de los recursos ajenos en la financiación de sus activos, en comparación con su patrimonio neto.

El objetivo final de este indicador no será llegar a un 0% de endeudamiento, deuda no siempre significa algo negativo para una empresa. En ocasiones, un préstamo puede ser más conveniente que aportar plata del bolsillo de los accionistas o socios. Los Directivos de la empresa deberán analizar y determinar cuál es el nivel de endeudamiento que genere mayor rendimiento, un adecuado equilibrio y la menor cantidad de recursos ociosos posibles para la organización.

El resultado de este indicador se debe interpretar de la siguiente manera. Si el indicador arroja como resultado un 1, quiere decir que por cada peso invertido por sus socios, se tiene \$1 de deuda. Si el número fuera menor a 1, significa que la organización debe menos de \$1 por cada peso invertido. Por el contrario, mayor a 1 reflejará que los recursos ajenos sobrepasan el valor del patrimonio neto de la empresa.

El nivel de endeudamiento se calcula a nivel empresa, incluyendo ambas Unidades de Negocio.

- a. Ratio: Pasivos de la Federación / Patrimonio neto de la Federación
- b. Periodicidad: Saldos acumulados a la fecha de presentación
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por tipo de deuda
- e. Referencia: Balances contables históricos de la Federación
- f. Rangos de alarma:



Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

- INDICADOR: RENTABILIDAD FINANCIERA

A diferencia del indicador de rentabilidad económica, el de rentabilidad financiera pretende mostrar la capacidad de los fondos propios de generar resultados positivos. Es decir, en este indicador si se tiene en cuenta el origen de los fondos, tomando como denominador únicamente al capital invertido por los socios o accionistas de la organización. Muestra el rendimiento que han tenido los capitales invertidos por los socios o accionistas, como consecuencia de la gestión y acciones realizadas con los fondos. Servirá para evaluar qué tan eficiente ha sido su uso.

Además se consideran los intereses e impuestos devengados en el cálculo de los beneficios.

La rentabilidad financiera se calcula a nivel empresa, incluyendo ambas Unidades de Negocio.

- Ratio:  $(\text{Beneficio neto después de intereses e impuestos} / \text{Activo propio}) \times 100$
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Por Unidad de Negocios
- Referencia: Resultados esperados de acuerdo al presupuesto corporativo anual
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir en presupuesto
	A definir en presupuesto
	A definir en presupuesto

- INDICADOR: VALOR ECONÓMICO AGREGADO - EVA

“El Valor económico agregado, es el excedente de los ingresos sobre los gastos, incluyendo impuestos y el costo de oportunidad del inversionista. Considera todos los factores que inciden en la productividad de la empresa. En otras palabras, EVA es lo que queda después de atender los gastos y satisfacer la rentabilidad mínima esperada por los propietarios, de esta manera, se observa cómo

la empresa, utilizando sus recursos, genera o destruye valor” (Cardona Gómez, 2009). El EVA es el principal indicador de la perspectiva financiera, y su medición pretende influir en el comportamiento de los Directivos y Administradores de la empresa, para que éstos accionen de acuerdo a la obtención del mayor rédito posible, como si fueran ellos mismos los propietarios del negocio.


Se considera que un producto o un servicio construye valor cuando los clientes que lo adquieren o consumen quedan satisfechos (valor para el cliente), cuando genera resultados económicos positivos para la empresa (valor económico), abre oportunidades de crecimiento para el personal (valor para el empleado), cuando los accionistas quedan satisfechos y los inversores se encuentran interesados en invertir en el negocio (valor para el propietario).

El objetivo de este indicador es evaluar la gestión financiera de una empresa, comparando sus resultados con otra fuente de ingresos alternativa (costo de oportunidad), y analizar si la inversión realizada es conveniente o no lo es, si se está construyendo o destruyendo valor, y en caso de que no lo sea, cuán lejos estamos de lograr los resultados deseados.


Para el cálculo del EVA se deben tener presentes los siguientes componentes:

 **Beneficio Bruto**

$$\textit{Beneficio bruto} = \textit{Ingresos por ventas} - \textit{Costo de ventas}$$

 **EBIT:** Beneficio operativo antes de intereses e impuestos, o por sus siglas en inglés “Earnings before interest and taxes”

$$\textit{EBIT} = \textit{Beneficio bruto} - \textit{Gastos operativos}$$

 **NOPAT:** Beneficio operativo antes de intereses y después de impuestos, o por sus siglas en inglés “Net operating profit after tax”

$$\textit{NOPAT} = \textit{EBIT} \times (1 - \textit{Tasa de impuesto})$$

✚ **ROIC:** Retorno sobre el capital invertido, o por sus siglas en inglés “Return On Invested Capital”. Este indicador muestra el rendimiento que ha tenido el capital invertido por los socios o accionistas, es decir, que tan eficiente ha sido el uso de esos recursos en la empresa. Mientras más alto sea el ROIC, más eficiente se considera su uso.

$$ROIC = \frac{NOPAT}{Inversión}$$

✚ **WACC:** Costo promedio ponderado del capital, o por sus siglas en inglés “Weighted Average Cost of Capital”. El WACC es, como su nombre lo indica, un promedio ponderado de los costos del capital, ya sea éste obtenido por fuentes de financiamiento propias o de terceros, es el costo de financiar los activos de la empresa.

Para su cálculo se tiene en cuenta el importe de deuda contraída con terceros y la tasa de interés que devenga, contemplando la reducción en los gastos impositivos a causa de la disminución en los costos de la empresa por el pago de intereses de deuda.

Por otro lado, para considerar el costo del capital social de los accionistas, se considera una tasa de descuento que representa la rentabilidad mínima aceptada por los propietarios, es lo que esperan que dé frutos el proyecto, y se puede determinar observando el rendimiento que se obtendría si se colocasen los fondos en otra alternativa de inversión (costo de oportunidad).

$$WACC = \left\{ \frac{Deuda}{Inversión} \times Tasa\ de\ deuda \times (1 - Tasa\ de\ impuesto) \right\} \\ + \left\{ \frac{Inversión - Deuda}{Inversión} \times Tasa\ de\ descuento \right\}$$

✚ **EVA:** Valor Económico Agregado, o por sus siglas en inglés “Economic Value Added”. Atendiendo a los componentes antes descriptos, el EVA puede calcularse de la siguiente manera:

$$EVA \$ = NOPAT - (WACC \times Inversión)$$

$$EVA \% = ROIC - WACC$$

La primera ecuación dará como resultado el valor equivalente en pesos que está generando la empresa, si el mismo es positivo quiere decir que la empresa genera más rendimientos de lo que cuesta el capital invertido. Por el contrario, un importe negativo indica que los rendimientos son menores al costo de generarlos.

La segunda ecuación nos da por este mismo resultado, pero medido en términos porcentuales, y se debe interpretar de la siguiente manera:

- $EVA > 0\% \rightarrow ROIC > WACC \rightarrow$  La empresa está creando valor. El proyecto está generando los frutos deseados, por lo tanto es conveniente continuar manteniendo los fondos invertidos en el negocio.
- $EVA < 0\% \rightarrow ROIC < WACC \rightarrow$  La empresa está destruyendo valor. Si el resultado de este indicador financiero fuera negativo, estará alertando respecto a un incumplimiento en las expectativas de los propietarios.
  - a. Ratio:  $EVA \% = ROIC - WACC$
  - b. Periodicidad: Mensual
  - c. Frecuencia de actualización: Mensual
  - d. Apertura: EVA en \$, ROIC y WACC
  - e. Referencia: Tasa de rendimiento mínima esperada por los socios. Tasa de mercado.
  - f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Mayor a 2%
	Entre 0% y 2%
	Igual o menor a 0%

- INDICADOR: PRECIO POR LITRO (PxLT.) A COOPERATIVAS VS. MERCADO

La Federación bajo análisis adquiere el vino de sus Cooperativas asociadas, quienes son las responsables de la compra de uva y posterior elaboración del vino. Luego la Federación fracciona este vino, y se encarga de su comercialización en el mercado.



Todos los meses, los Directivos de la Federación se reúnen con las autoridades de todas las Cooperativas para discutir y negociar el precio al que se va a adquirir cada vino. La razón de ser de este sistema cooperativista es generar sinergia entre ambas partes, y lograr así mejores resultados. Al movilizar grandes volúmenes de alcohol, y concentrar en una única planta fraccionadora la elaboración del producto terminado, se logra mayor eficiencia en los costos. Esto le permite a la Federación abonar un precio superior, de lo que le ofrecería el resto del mercado a las Bodegas asociadas.

Para monitorear la relación entre lo pagado a las Cooperativas, y el precio que está pagando el resto de los comerciantes por un litro de vino, se incluye en el Cuadro de Mando Integral, dentro de la perspectiva financiera, un indicador que compara estos dos valores.

Se toma como referencia para su comparación, el precio promedio por litro comunicado por la Bolsa de Comercio de Mendoza S.A. de manera mensual, reporte elaborado tomando como base los contratos que los comerciantes de vino presentan ante esta autoridad para su registro.

- a. Ratio: Precio promedio pagado a las bodegas Cooperativas asociadas a la Federación, por 1 litro de vino / Precio promedio que paga el Mercado por 1 litro de vino de la misma calidad
- b. Periodicidad: Mensual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por varietal
- e. Referencia: Datos aportados por la Bolsa de Comercio de Mendoza S.A.
- f. Rangos de alarma: Si se establece, por ejemplo, que se debe pagar un precio superior en un 20% a lo que paga el mercado, los rangos de alarma quedarían de la siguiente forma:

Semáforo	Rangos de alarma
Verde	Mayor a 1,2
Amarillo	Entre 1 y 1,2
Rojo	Menor a 1

- INDICADOR: COBERTURA DE ASISTENCIA TÉCNICA

La Federación cuenta con un área de Desarrollo Cooperativo, cuyo objetivo es fortalecer el sistema cooperativo del que forma parte, brindando servicios a sus Bodegas asociadas y productores de la uva. Entre estos servicios que realizan, está el de asesoramiento y asistencia técnica gratuita, por parte de ingenieros agrónomos y enólogos dependientes de la Federación.

La asistencia comprende el asesoramiento respecto al método de elaboración del vino empleado, análisis del cumplimiento de estándares de calidad e higiene, correcta fermentación del vino, recomendaciones para el tratamiento de efluentes, revisión del momento óptimo de vendimia, asesoramiento respecto al control de plagas, entre otros. Además, la Federación organiza foros y encuentros para la difusión de información necesaria para el proceso vitivinícola, fomentando el aprendizaje continuo y la innovación en el sector.

Este intercambio de conocimientos no solo beneficia a las Bodegas asociadas, sino que también la Federación tiene mayor seguridad de que se tendrá una adecuada disponibilidad del vino a adquirir, y que el mismo contará con los niveles de calidad esperados.

- Ratio:  $\text{Cantidad total de visitas a Cooperativas} / (\text{Cantidad deseada de visitas por Cooperativa} \times \text{Cantidad de Cooperativas asociadas})$
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Apertura por Bodega asociada
- Referencia: Se puede establecer por ejemplo un mínimo de 10 visitas anuales por Bodega
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Mayor a 1
	Entre 0.85 y 1
	Menor a 0.85



- INDICADOR: COMPRAS CONJUNTAS

Para la obtención de mejores precios de proveedores, el área de Desarrollo Cooperativo de la Federación realiza un relevamiento anual de las necesidades de compra, tanto de insumos como de nuevas tecnologías, maquinarias y herramientas, de todas las Bodegas asociadas y de los Productores del Sistema Cooperativo. Con esta información, desarrolla un programa anual de compras conjuntas, cuyo objetivo es obtener precios más económicos debido al mayor volumen de compra solicitado a los proveedores, y así obtener economías de escala, e impulsar la competitividad en el sector.

- Ratio:  $\text{Importe total de compras realizadas en conjunto por el Sistema Cooperativo} / 1.000.000$
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Importe por cada Cooperativa
- Referencia: Programa anual de compras conjuntas
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

#### b) UNIDAD DE NEGOCIO PREMIUM O SECUNDARIA

##### *PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN Y EL CRECIMIENTO*

Para la Unidades de Negocio Premium, se consideran los mismos indicadores de formación y crecimiento que para la Primaria.

##### *PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS*

- INDICADOR: TASA DE ROTACIÓN DE PRODUCTO TERMINADO



El indicador tasa de rotación de stocks muestra la cantidad de veces que los productos son realizados o vendidos, durante un determinado plazo de tiempo. Mientras más alto sea el resultado arrojado, significa que el producto tiene mayor grado de movimiento o rotación.

Si bien el vino es un producto alimenticio que tiene gran duración en el tiempo (sobre todo el vino tinto por sobre el blanco, pueden pasar años sin ser consumido, y aun así mantener su buen sabor), el paso del tiempo puede provocar que el vino sufra alteraciones en su composición, no resultando agradable su consumo. Los factores que pueden afectar la calidad, sabor y aromas del vino pueden ser, por ejemplo, la temperatura y la iluminación a la que se expone (puede provocar doble fermentación), humedad en el ambiente (desperfectos en los corchos), o simplemente la posición en la que se encuentran las botellas (recomendable en posición horizontal, para que el vino esté en contacto con el corcho e impida la entrada del oxígeno) (El Conocedor, 2017). También depende del tipo de vino el tiempo de duración del mismo.

Los vinos que comercializa la Unidad de Negocios Secundaria, son vinos para exportación que poseen una baja rotación, por lo que se agrega este indicador para mantener un adecuado monitoreo de sus movimientos.

- a. Ratio:  $\text{Costo de los productos terminados vendidos} / \text{Costo promedio de los inventarios}$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por marca comercial
- e. Referencia: Análisis histórico del comportamiento y rotación de los productos Premium de la empresa
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir



- INDICADOR: TASA DE CUMPLIMIENTO DE LAS WORK ORDER

A diferencia de la Unidad de Negocios Primaria, los productos de esta UDN se elaboran a pedido. Se tienen bajos niveles de stock disponibles, y lo habitual es que el contenido de los stickers o etiquetas que lleva adherido el producto, dependan del importador, del país destino, del idioma, de los requisitos exigidos por la aduana, entre otros. Por todo ello, cada vez que ingresa una nueva nota de pedido, el proceso de producción comienza de cero.

Las “Work order” u órdenes de trabajo son los documentos que se remiten al área de fraccionamiento para que elabore un lote de productos terminados para la venta. En el mercado externo, se deben cumplir estrictos plazos de tiempo para poder cumplir con el acuerdo contractual firmado con el cliente extranjero. Visualizando el proceso productivo como una cadena de valor, se puede advertir que cada parte debe cumplir correctamente los plazos convenidos para no afectar al eslabón siguiente. Una demora causada en las líneas de fraccionamiento afectará en consecuencia al área logística.

- Ratio:  $(\text{Work order finalizadas a tiempo} / \text{Cantidad total de work order}) \times 100$
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Segmentos por volúmenes (por ejemplo, lotes menores a 5.000 litros – Lotes mayores a 5.000 litros)
- Referencia: Acuerdos contractuales
- Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Superior a 90%
	Entre 85% y 90%
	Menor al 90%

- INDICADOR: TASA DE DEMORA EN ENTREGA DE PRODUCTOS

En estos últimos años, la logística eficiente se ha vuelto un factor clave del éxito para muchas empresas, como por ejemplo Pedidos Ya o Mercado Libre. Estas empresas logran una buena satisfacción de sus clientes, quienes reciben en un plazo corto de tiempo, el producto que necesitan.



Este indicador, pretende medir la cantidad de días que se demora la organización en hacer entrega de sus productos a los clientes, de acuerdo a las condiciones pactadas, y lo compara con el plazo de entrega convenido entre ambas partes.

Para hacer posible la medición de los días del proceso logístico, se deberán cargar al software con el que trabaja la empresa, varias fechas. La primera será la de la nota de pedido. Junto con ella, se deberá especificar la fecha convenida de entrega con el cliente. Luego esta fecha, se compara contra la fecha del remito que emite el transportista, el cual debe estar firmado conforme. Cada venta, en el mercado externo, tendrá un plazo calculado en particular, ya que el producto puede viajar a Chile o a España. Los tiempos variarán de acuerdo al destino, por ello es necesario la carga de la fecha pactada en el sistema para poder hacer un cálculo razonable de este indicador.

- a. Ratio:  $\text{Plazo de demora real en entrega de productos a clientes} / \text{Plazo acordado para la entrega de productos a clientes}$
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por región
- e. Referencia: Plazos de entrega pactados con los clientes
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	Entre 0 – 1
	Entre 1 – 1.2
	Mayor a 1.2

- INDICADOR: CERTIFICACIONES ISO

Este indicador impacta en las dos Unidades de Negocio de la compañía.

#### *PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES*

- INDICADOR: PUNTUACIÓN CALIDAD DEL VINO



Para la medición de la calidad de los vinos de alta gama que ofrece la Federación, se tomará como indicador los datos aportados por “WRW&S” (World Ranking of Wines & Spirits). La WRW&S es un sistema de calificaciones de vino organizado a nivel mundial, el cual recolecta los resultados de reconocidos Concursos de vinos, licores y spirits, en los cuales participan como jurados diferentes enólogos, sommeliers, ingenieros, y también aficionados del vino, quienes catan a ciegas las bebidas de bodegas de diferentes partes del mundo, y les colocan una puntuación. La puntuación puede ir del 50 al 100, siendo (Montes, 2021):

- 50-59 Imbebible.
- 60-69 Con defectos, pero bebible.
- 70-79 Regular, correcto pero insustancial.
- 80-89 Entre mejor que la media y muy bueno.
- 90-95 Excepcional.
- 96-100 Extraordinario.

Para poder participar de este ranking es necesario que la bodega inscriba su vino en alguno de los concursos, los cuales se realizan una vez por año.

- a. Ratio: Puntuación publicada por la WRW&S
- b. Periodicidad: Anual
- c. Frecuencia de actualización: Anual
- d. Apertura: Sin apertura
- e. Referencia: Ranking de la WRW&S
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
Verde	Entre 96 y 100
Amarillo	Entre 90 y 95
Rojo	Menor o igual a 89

- CUOTA DE MERCADO

Al igual que en la Unidad de Negocios Primaria, se calcula el porcentaje de participación que tiene la organización en las ventas de vino, pero esta vez el ratio se calcula comparando las ventas logradas por la Federación, con el total de exportaciones informado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

- Ratio: Cantidad de litros de vino exportados por la Federación / Cantidad total de litros de vino exportados de acuerdo a informes del INV
- Periodicidad: Acumulado anual
- Frecuencia de actualización: Mensual
- Apertura: Regional, por países.
- Referencia: Presupuesto de litros de vino a vender
- Rangos de alarma: De la comparación de la cuota obtenida real, contra la cuota que se desea obtener de acuerdo al presupuesto, se calculará un % de desvío con respecto a este último.

Semáforo	Rangos de alarma
	Desvío en términos absolutos entre 0% y 10%
	Desvío en términos absolutos entre 10% y 15%
	Desvío en términos absolutos mayor al 15%

- INDICADOR: ÍNDICE DE PENETRACIÓN DEL MERCADO

El índice de penetración del mercado, toma la cantidad de clientes o consumidores actuales que posee una organización, y los compara contra el total de clientes potenciales que podrían estar interesados en adquirir el producto. Se diferencia del indicador de cuota de mercado, en que éste último compara las ventas logradas contra las de su competencia, sin tener en cuenta el total de población destino del producto.

La Unidad de Negocios Premium de la Federación se caracteriza por realizar exportaciones de vino de alta calidad a países extranjeros, pero sus ventas no van dirigidas al consumidor final directamente, sino que se efectivizan por medio de supermercados, mayoristas y empresas de distribución de bebidas alcohólicas. Para calcular el total de la población destino, se deberá realizar



un relevamiento de la cantidad de este tipo de establecimientos comerciales, que se encuentren inscriptos en los registros de comercio de los países en los que opera la Federación, y así compararlo contra la cantidad de clientes actuales con los que la empresa ya ha establecido un vínculo comercial. No se deberá tomar el total de establecimientos de todo un país, únicamente las regiones a las que le interesa llegar a la Federación, por ejemplo en Chile considerar los distribuidores de Santiago de Chile.

- a. Ratio: Número de clientes de mercado externo actuales / Población total de clientes potenciales de mercado externo
- b. Periodicidad: Mensual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por país
- e. Referencia: Registros de comercio de los diferentes países
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

- **INDICADOR: DEPENDENCIA DE CLIENTES CLAVE**

Este es un indicador que muestra el grado de dependencia que tienen los resultados de la Unidad de Negocios Premium, respecto a los clientes estratégicos del mercado externo. Expone el poder de negociación de los clientes. Esta Unidad de Negocios se encuentra en su fase de crecimiento, y aún no logra consolidar una cartera amplia de compradores.

El objetivo de este indicador será predecir y advertir la baja en los resultados, si en algún mes no se logra consolidar una venta con alguno de los clientes estratégicos.

- a. Ratio: N° de clientes clave / N° total de clientes de la Unidad de Negocios Premium
- b. Periodicidad: Mensual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Por área geográfica



- e. Referencia: Análisis histórico de las ventas a clientes del extranjero clave de la organización
- f. Rangos de alarma:

Semáforo	Rangos de alarma
	A definir
	A definir
	A definir

#### *PERSPECTIVA FINANCIERA*

- MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL

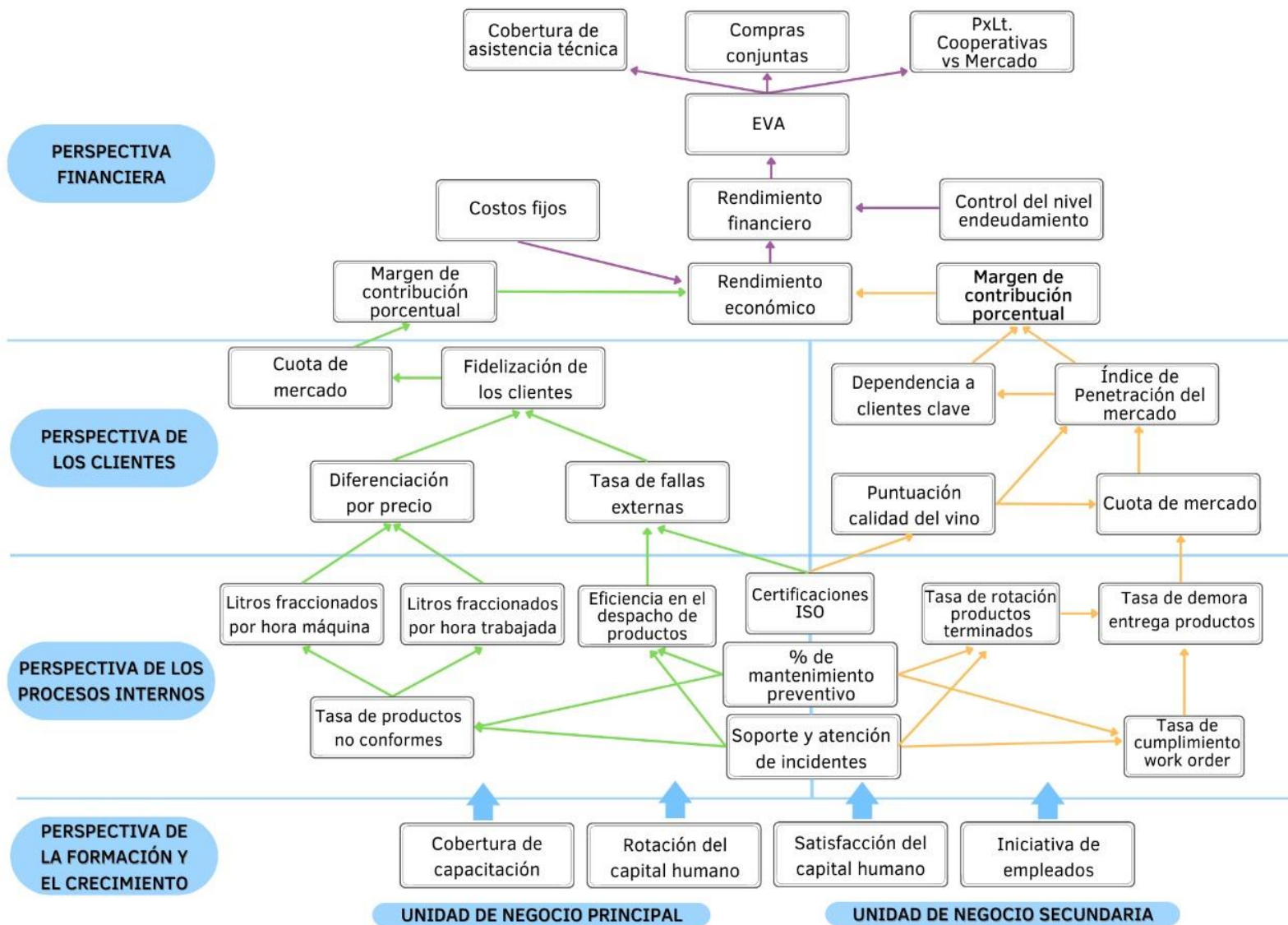
Este indicador se calcula de igual manera que se desarrolló para la Unidad de Negocios Primaria, pero considerando importes en divisas.

- a. Ratio: Resultado neto del ejercicio en divisas / Total de ventas en divisas
- b. Periodicidad: Acumulado anual
- c. Frecuencia de actualización: Mensual
- d. Apertura: Margen de contribución por familia de productos
- e. Referencia: Resultados esperados de acuerdo al presupuesto corporativo anual
- f. Rangos de alarma: A modo de ejemplo, se consideran estos porcentajes

Semáforo	Rangos de alarma
	Beneficio mayor al 20%
	Entre 5% y 20%
	Menor a 5%

Se consideran también los indicadores financieros en conjunto que se desarrollaron dentro del apartado de la Unidad de Negocios Primaria.





De forma resumida, se puede explicar el Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera. En la base del CMI se encuentran indicadores relacionados con el capital humano que trabaja en la organización. De la capacitación, la motivación, conocimientos, habilidades y experiencia de los empleados dependerá el éxito del resto de las perspectivas, ya que las personas son el recurso más valioso con el que cuenta la empresa, tanto para la Unidad de Negocios Primaria, como para la Secundaria. Si la gente no está a gusto, no tiene las habilidades necesarias o no tiene motivación, la empresa no tendrá éxito.

Por otro lado, no es suficiente con la buena voluntad de las personas, sino que las organizaciones deben velar porque éstas tengan los medios materiales y tecnológicos adecuados para poder hacer su deber. Dentro de la perspectiva de los procesos internos, se incluyen indicadores para dar medición y seguimiento al mantenimiento de maquinarias físicas y soporte al software que utiliza la empresa. Un adecuado mantenimiento preventivo evitará pérdidas de tiempo futuras, pérdidas económicas y disgustos con clientes externos, como así también ayudará a ganar eficiencia y productividad en las tareas operativas de la Federación. Al ser más eficiente, la organización cuidará de los costos, ayudando en la estrategia de diferenciación en costos aplicada por la Unidad de Negocios Primaria, logrando un producto competitivo y accesible al público.

La calidad juega un rol importante en la estrategia comercial de la empresa, sobre todo para la Unidad de Negocios Premium, y ello se ve reflejado de forma directa por medio de indicadores como el de Certificaciones ISO y la puntuación obtenida en Concursos de vinos, licores y spirits en los que participa la Federación. Pero también está presente la calidad en indicadores que miden la fidelidad de los clientes, los reclamos y quejas que presentan, y el volumen de venta alcanzado, como consecuencia directa de aquella y de otros factores.

Tener clientes fieles y satisfechos puede mejorar el prestigio de la marca y aumentar del volumen de ventas, y, en consecuencia, mejorar los resultados económicos de la Federación, traducidos en un retorno económico positivo a los Cooperativistas asociados a la Federación. Si los resultados son favorables, se promueven actividades de colaboración a Cooperativas, como lo son el soporte técnico en fincas y actividades enológicas, programas de compras conjuntas y beneficios en la negociación de precios pagados a Cooperativistas.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Actualmente la Federación de Cooperativas que fue objeto de este proyecto de investigación, trabaja con un Tablero de Control Directivo. Esto es un punto positivo si se quiere avanzar hacia un Cuadro de Mando Integral, porque sus Directivos ya están familiarizados con los indicadores de gestión y de desempeño. Solo basta la convicción de que una reestructuración en su sistema de información traerá aparejados grandes beneficios en su operatoria, en sus procesos y en los resultados económicos a obtener.

Al ordenar los KPSs, en función de las relaciones causa y efecto entre indicadores de desempeño, se logrará que el Tablero sea un fiel reflejo de la estrategia perseguida para alcanzar la misión y la visión de la Federación. El Tablero será de utilidad para mejorar la comprensión y la claridad en cuanto a lo que se necesita hacer para alcanzar los objetivos organizacionales deseados. Es decir, poder traducir y comunicar los objetivos de manera sencilla y clara, a través de un esquema organizado de indicadores que muestran las consecuencias de su actuar. Será de ayuda para que los Directivos puedan sustentar su toma de decisiones con mayor convicción.

Además, induce a que las Gerencias puedan visualizar y analizar los efectos que su trabajo provoca en otras áreas de la compañía, evitando así el trabajo aislado de los sectores, incentivando el trabajo interdisciplinario, en equipo y mejorar la comunicación entre áreas. El Tablero de Control Directivo actual de la Federación coloca barreras entre sectores, cada área tiene su segmento en el tablero, y los responsables de su gestión se preocupan únicamente por que los resultados de sus indicadores den favorable. La disposición de la información que se propone en el nuevo Tablero intenta evitar la división funcional, para que el tablero sea de la empresa y no pertenezca a un solo sector o gerencia. Ayuda a ver a la empresa como un todo integral, y alinear los comportamientos de sus miembros en pos de un objetivo en común.

En el capítulo IV de este documento, se analizó la operatoria de la empresa, y se desarrolló un mapa estratégico sencillo y claro, que se tomó como base para la posterior elaboración del Cuadro de Mando Integral. De acuerdo a la manifestación de algunos miembros de la organización, quienes aseguraban que la información era excesiva y no alcanzaba el tiempo para discutir todos los puntos del Tablero Directivo, es que se realizó una revisión de qué indicadores se correspondían con temas estratégicos y cuáles no, como así también, la identificación de faltantes de información. Esta limpieza y ordenamiento de la composición del Tablero servirá para hacer foco en lo realmente importante, y permitirá que los Directivos puedan dedicar mayor tiempo en sus reuniones a los indicadores no financieros.

El cambio propuesto en el presente trabajo, pretende también que los indicadores de las perspectivas no financieras del CMI tomen fuerza y relevancia en la organización. El capital más valioso que tienen las organizaciones es el intelectual, y este abarca a las personas que integran la empresa, sus clientes y los procesos. La inversión en personal y en nuevas tecnologías significa grandes beneficios al largo plazo. El Cuadro de Mando Integral propuesto posiciona a las personas en la base del tablero, y muestra que ellas son las responsables de que todo lo demás funcione.

Visualizando las cuatro perspectivas, el CMI puede ser utilizado como una herramienta de diagnóstico, de prevención. Ya no será darse cuenta de los desvíos y fallas una vez que ocurren, sino que al ver las alarmas que saltan de los indicadores de las tres perspectivas no financieras, se puede prevenir futuras pérdidas económicas.

Al disponer de la información de manera más ordenada y clara, haciendo foco en los aspectos estratégicos de cada negocio, no solo se visualizarán los desvíos y resultados no favorables sufridos por la Federación, sino que también será posible identificar con mayor claridad las oportunidades que se le presentan.

Sin embargo, no es correcto pensar que la implementación de esta propuesta mejoraría la gestión y su control interno por tiempo indefinido. Esta propuesta de cambio no pretende ser una solución permanente, sino que la organización debe estar en constante revisión y aprendizaje, identificando nuevas necesidades de información, proyectando cambios en el rumbo de la estrategia, observando



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

y estudiando las oscilaciones del mercado, y por supuesto, implementando nuevas mejoras a un Cuadro de Mando Integral flexible que acompañen cada una de las etapas de esta Federación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de Control. Información para crear valor*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Cardona Gómez, J. (2009). Valor Económico Agregado. *Visión Contable* 7, pág. 75-92.
- Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR). (s.f.). *PEVI 2030*.
- Corporación Vitivinícola Argentina. (2020). *Plan estratégico vitivinícola 2030*. Obtenido de <https://pevi2030.com.ar/>
- El Conocedor. (2017). El vino, entre más viejo, mejor. ¿Verdad o mentira? *El Conocedor*.
- Fernández Hatre, A. (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias, España: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Fernández, A. (2001). Ayudando a ejecutar la estrategia. *IESE*.
- García Ojeda, J. C. (1999). Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*.
- infobae. (26 de Enero de 2020). El error de no innovar a tiempo: 20 historias de empresas líderes que tropezaron, quedaron rezagadas o simplemente desaparecieron. *infobae*.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2021). *Informe Anual Mercado Interno de vinos 2021*. Mendoza, Argentina.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2021). *Mercado externo de Vinos y Mostos 2021*. Mendoza, Argentina.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2020). *CONSUMO PER CAPITA DE VINOS - AÑOS 1963-2020 - ARGENTINA*.
- Jardel, E. M. (2004). Tablero de Control - Cuadro de Mando Integral. *Jornadas de Ciencias Económicas - Facultad de Ciencias Económicas UNCuyo*. Mendoza.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Uso del cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica*. Harvard Business Review OnPoint.



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONÓMICAS

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *El Cuadro de Mando Integral - Tercera edición revisada*. Buenos Aires: Valleta Ediciones.
- Matamala Guzmán, C. F. (Octubre de 2016). Propuesta de mapa estratégico e indicadores de desempeño para la empresa SAI. Concepción, Uruguay.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2022). *Vendimia 2022: El INV emitió los datos de Estimación de Producción de uvas para la Argentina*. Gobierno de Argentina. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/vendimia-2022-el-inv-emitió-los-datos-de-estimacion-de-produccion-de-uvas-para-la-argentina>
- Montes, A. (2021). *Los puntajes del vino por Aurelio Montes*.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Pérez, G., Nogueira Rivera, C., & Hernández Nariño, A. (2009). Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática. *Revista de Administração - RAUSP*, 222-235.
- Noissan, R. (s.f.). Cluster de frutos secos de Mendoza. Avances en su gestión. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo.
- Ojeda, J. C. (1999). Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 14.
- Porter, M. (1999). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. En M. Porter, *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Ediciones Deusto.
- Portera Lara, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de la información. *Revista Ciencias de la Información Vol. 35*, 33-47.
- Quiroa, M. (2020). Misión, visión y valores de una empresa. *Economipedia.com*.
- Redacción BBC News. (5 de Febrero de 2018). Cómo llegó el fin de Xerox, la compañía que inventó las fotocopadoras y las primeras computadoras personales. *BBC News*.
- Ripoll Feliu, V., & Aparisi Caudeli, J. (2001). Estudio sobre la evolución histórica de la contabilidad de gestión. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*.
- Robson, D. (22 de Noviembre de 2015). Vino o cerveza: ¿qué es mejor (o peor) para la salud? *BBC News*.



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

Vicent Selva, B., & López, J. (25 de Septiembre de 2016). *Revolución Industrial*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com>

Xerox Corporation. (28 de Septiembre de 2021). *Xerox Corporation*. Obtenido de <https://www.xerox.com>



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 22 de Septiembre, 2022

  
.....  
Resentero Luisina  
Firma y aclaración

28.742  
.....  
Número de registro

39.021.980  
.....  
DNI