



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

**CONTADOR PÚBLICO Y PERITO PARTIDOR**

**VENTAJAS DE APLICAR  
HERRAMIENTAS DE CONTROL  
DE GESTIÓN EN PYMES**

Trabajo de Investigación

**POR**

**Juan Martin Del Popolo**

**Profesor tutor**

**Miguel Gonzalez Gaviola**

**Mendoza - 2013**

## INDICE

Introducción.....	4
CAPITULO I - DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS MODELO.....	6
1. Backus Studios.....	6
2. Blu Bar.....	9
CAPITULO II - PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	12
1. Estrategia, misión y visión, conceptos claves.....	12
A. Backus Studios.....	13
B. Blu Bar.....	14
2. Análisis interno y externo en cada empresa.....	15
A. Backus Studios.....	15
B. Blu Bar.....	16
3. Identificación de factores claves de éxito y objetivos estratégicos.....	17
A. Backus Studios.....	19
B. Blu Bar.....	21
CAPITULO III – CONTROL PRESUPUESTARIO INTEGRAL.....	25
1. Presupuesto y control presupuestario integral.....	25
A. Formato de presupuesto flexible.....	27
A1. Backus Studios.....	30
A2. Blu Bar.....	32
CAPITULO IV – CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	36
1. Primer acercamiento.....	36
2. Perspectivas.....	38
3. Elección de indicadores.....	41
A. Backus Studios.....	43
B. Blu Bar.....	46
CAPITULO V – SISTEMAS INFORMATICOS.....	51
1. Aplicación con respecto al cuadro de mando integral.....	51

CONCLUSIÓN.....	53
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55
ANEXOS.....	57
1. Anexo A-Resumen Indicadores.....	57

## INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es buscar, en la medida de lo posible y dentro de lo razonable, la respuesta a dos interrogantes que se le presentan hoy a la gerencia y/o propietarios de empresas pymes instaladas o a instalarse en nuestro país. Dichos interrogantes son: ¿qué herramientas utilizar para evaluar la toma las decisiones a fin de enfrentar, de la mejor manera posible, las dificultades que existen hoy (año 2013) en el entorno económico en el cual está obligada a actuar una empresa radicada en Argentina?, y adicionalmente, ¿cómo implementar las mismas en la estructura de una pyme?

Tomando en cuenta aspectos del contexto actual que vivimos en la Argentina, vemos cómo las empresas día a día deben enfrentarse con diversos fenómenos provenientes tanto de la economía local como las extranjeras, estos últimos intensificados por los efectos de la globalización, especialmente en lo relacionado a los avances en las comunicaciones e informática que han desvanecido, prácticamente, las barreras que limitan a una empresa a radicarse en un solo país. Tal situación obliga a la gerencia o dirección a optar entre diversos cursos de acción, así como una variada gama de decisiones y de estrategias a implementar.

Podemos nombrar dentro de estos fenómenos, potenciados por la globalización, al aumento del poder de negociación de proveedores y clientes, al surgimiento acelerado de productos sustitutos y la aparición de nuevos competidores de todas partes del mundo.

A nivel local puede destacarse el fenómeno inflacionario bajo el cual están obligadas a actuar las empresas radicadas en Argentina.

Dado lo expuesto en los párrafos anteriores puede decirse que hoy, más que nunca, es fundamental tomar decisiones adecuadas, y que no es posible determinar las mismas mediante análisis de costos, de calidad u otros análisis individuales. Para poder tomar decisiones en este escenario, contemplando un grado razonable de éxito, debemos contar con la correcta elección, implementación y aplicación de herramientas adecuadas de control de gestión, además de una estrategia consistente y bien planificada con un equipo de trabajo sólido y con objetivos individuales y grupales claros.

La necesidad de las herramientas de control de gestión nace conjuntamente con la necesidad de contar con la información útil y oportuna. Es conveniente recordar que por información no hay que entender un conjunto de datos individuales dispersos, sino que estos deben estar ordenados y sistematizados. Valiéndose de herramientas de gestión, como por ejemplo, la formulación de presupuestos de compras, inversiones, cuadro de mando integral, análisis de valor agregado. Además, la gerencia puede contar con dicha información a un costo razonable. Cabe destacar en este punto, y también se verá más adelante, que la función de control no valdría de nada sin la corrección oportuna de variaciones no deseadas y la comprensión de sus causas para las futuras decisiones.

Queda clara la importancia de las herramientas de gestión y su correcta aplicación en cuanto a la gerencia y sus diversas decisiones diarias, con respecto a la estrategia a implementar, su planeamiento, ejecución, control, seguimiento, análisis de desviaciones, con sus respectivas correcciones y previsión para el futuro.

A lo largo del presente trabajo trataremos de dar una visión de algunas de estas herramientas mediante definiciones conceptuales y su aplicación práctica en dos empresas de características y actividades bien diferenciadas, tomadas como ejemplo, a efectos de poder realizar tanto un análisis individual como comparativo.

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación partirá de la siguiente hipótesis: ***“La aplicación de herramientas de gestión en empresas Pymes generará ventajas en cuanto a la información disponible para la toma de decisiones que serán de gran importancia para la supervivencia de las mismas”***

## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS MODELO

Como primer acercamiento, antes de pasar al análisis y descripción de las herramientas a utilizar en una empresa, es necesario contar con información sobre la misma y su actividad. Por ello, a continuación procedo a dar una breve descripción del relevamiento de las actividades llevadas a cabo por cada una de las empresas tomadas como ejemplo.

#### 1) BACKUS STUDIOS

Esta es una empresa de comienzos recientes (año 2012) radicada en la Provincia de Mendoza, República Argentina. La actividad de la misma consiste en la venta de membresías para los juegos online que desarrolla y, adicionalmente, la venta de las plataformas de los juegos (a lo que en adelante llamaré “producto en bruto”) que no explota mediante membresías.

Tras indagar, al contacto de la empresa, sobre la característica “on line”, explica que hace referencia a juegos que pueden ser adquiridos por los usuarios mediante la descarga del software directamente desde la página de internet de la empresa o mediante el envío de un disco físico por correo. Estos juegos se desarrollan en servidores donde interactúan los distintos usuarios en tiempo real.

El fundador de la empresa comenta lo siguiente con respecto a las dos modalidades de venta descritas: *“es mucho más rentable explotar un juego que vender un producto en bruto para que lo explote otra empresa. Concebir una idea que tenga una alta probabilidad de aceptación por parte de los usuarios y que no presente similares rasgos determinantes con otros productos que se encuentren en el mercado es realmente difícil. Pero debe tenerse en cuenta que el factor clave en cuanto a la decisión de explotar un juego o vender el mismo en bruto, proviene de los recursos necesarios para llevar a cabo la explotación. En el caso de explotar un juego, necesitamos disponer de personal que realice el mantenimiento del servidor, haga soporte técnico a los jugadores, estudie el juego y busque mejoras constantemente.*

*Además de lo anterior, es necesario contar con activos fijos como es el caso de los equipos informáticos para los servidores. Hoy dada la estructura actual de la empresa no es posible explotar varios juegos en forma simultánea por lo que las nuevas ideas, que no serán explotadas en forma propia, son ofrecidas como producto en bruto a otras empresas, principalmente, de Estados Unidos. Con esto buscamos obtener fondos para ampliar la capacidad de la empresa. En cuanto a la decisión de cuál será el destino de cada juego, se lleva a cabo en el área gerencial trabajando conjuntamente con el área de desarrollo. Una vez que la idea del juego se aprueba, se desarrolla y llegamos al "demo" (demostración) analizamos el destino de cada juego.*

*Si bien la empresa es nueva, hace más de diez años que estoy en el rubro y las personas que trabajan conmigo cuentan también con experiencia en el mismo. Para cada juego realizamos un reunión identificando los aspectos positivos y negativos de los mismos".*

En lo que respecta a la estructura jerárquica y organizacional, si bien la empresa no cuenta con un organigrama definido, pudimos relevar lo siguiente. Cuenta con un área gerencial compuesta de dos personas que se ocupan de la toma de decisiones relacionadas al campo de finanzas, estrategias y producción. Una de estas personas es el fundador de la empresa quien me ayudará en el relevamiento de la misma.

Adicionalmente, cuenta con un área administrativa que se ocupa de traducir la información recolectada, durante el desarrollo de las operaciones, en informes para la gerencia. Esta área se compone de tres personas, un contador y dos personas con conocimientos contables-administrativos.

Finalmente encontramos la denominada "área de producción y desarrollo" compuesta por diez empleados, la gran mayoría ingenieros informáticos. Esta última área cubre una función de suma importancia en relación a los resultados a obtener por la empresa.

*"El usuario que adquiere una membresía en un juego de computadora en red, pierde rápidamente su interés si no encuentra nuevos aspectos del juego disponibles en forma permanente que atraigan su atención ... A su vez, aquellas empresas del ramo que pueden mostrar cierto interés por adquirir el producto en bruto, para perfeccionarlo y posteriormente explotarlo, no demuestran interés en productos que presenten características similares a otros que ya se encuentren en el mercado y que cuenten con algún grado de éxito", afirma el fundador de la empresa.*

Dentro de la misma se conciben las ideas que van a constituir los juegos y las diversas formas de llevar a cabo cada proyecto. Estas ideas son elevadas junto con los bocetos de diseño, desarrollados con software especiales, en forma de proyectos a la gerencia. Esta los analiza y finalmente si los considera viables, los aprueba y comienza su desarrollo hasta llegar a la etapa de demostración ("demo"). Una vez

finalizadas las “demos” se llevan a cabo publicaciones en diferentes páginas de internet y éstas se ponen a disposición en forma gratuita para los usuarios. El usuario que encuentra de interés la “demo” probablemente compre la versión completa. Al término del producto final se comienza a trabajar en las expansiones del juego bajo el mismo esquema de desarrollo que el original con el fin de mantener el interés de los usuarios.

Una vez aprobados por la gerencia, los proyectos se derivan al área administrativa. Encontramos dentro de esta área, un responsable de compras que se ocupa de la adquisición de los insumos necesarios para cada proyecto. Debe entenderse que, para esta empresa, el concepto de cuentas por pagar engloba desde la adquisición de elementos de valor significativo como el software y el hardware hasta la adquisición de resmas de papel, suplementos de librería y demás artículos para el uso administrativo de menor valor.

Para realizar un relevamiento más detallado sobre cómo se implementa esta función dentro de la empresa nos reunimos con el fundador quien nos comentó lo siguiente: *“al comenzar el desarrollo de un proyecto, posteriormente a la aprobación del mismo, se realiza un análisis de los recursos necesarios para llevarlo a término desde el área de producción y desarrollo, luego se envían órdenes de pedido (que incluyen solo la cantidad de producto) al área administrativa que revisa la previa autorización del proyecto, solicita cotizaciones a proveedores. Adicionalmente, si superan el monto de mil pesos, se eleva las mismas a la parte gerencial para una segunda autorización. En caso de que sea menor a dicho monto, la misma se autoriza, se realiza la compra y se imputa a la cuenta contable del proyecto correspondiente”*.

Cabe decir, que la empresa entiende, en cierta medida, la importancia que reviste el control interno para lograr el éxito, pero que carece de las múltiples ventajas que un presupuesto de compras podría aportar a este circuito. En especial, para la adquisición de hardware y software que representan valores significativos y por lo tanto implican una necesidad previa de contar con disponibilidad de fondos.

Haciendo referencia al proceso de ventas y cobranzas el fundador de la empresa nos comenta lo siguiente: *“el cliente que desea obtener una membresía para un juego la adquiere mediante el uso de tarjeta de crédito en forma online o transferencia bancaria. Adicionalmente si desea comprar expansiones del mismo o el software original puede realizarlo con los mismos medios de pago. Para mantener los estándares de seguridad necesarios para operar de esta manera se cuenta con una plataforma e-commerce. Una vez que el pago ingresa al sistema y es identificado por el encargado de cobranzas (área administrativa) se habilita en forma inmediata al usuario para que ingrese al juego”*.

*Para aquellos casos de ventas de producto en bruto a otras empresas se confeccionan informes sobre el costo de cada producto, se elevan a la gerencia y es esta misma área la que se ocupa de la negociación del precio de venta con el cliente.*

Se observa que, al momento del relevamiento, la empresa no cuenta con la implementación de presupuestos de ventas, lo cual podría proporcionar ciertas ventajas de suma importancia. Analizaré estos aspectos en profundidad en el capítulo IV.

De igual manera, queda claro que el desarrollo y aplicación de otras herramientas de control de gestión, como es el caso del cuadro de mando integral, podrían aportar mejoras al ayudar a traducir la estrategia en objetivos claros y adicionalmente definiendo indicadores claves para el éxito. Esto debería tener un impacto directo en los informes preparados por el área administrativa y por ende, en la toma de decisiones.

Haciendo referencia al proceso de globalización que se mencionó en la introducción, vemos como las barreras geográficas han desaparecido para la actividad de esta empresa. Esto se traducirá en oportunidades tanto como amenazas, ya que si bien la empresa accede directamente al mercado de Japón por ejemplo, debe competir a su vez con empresas de otros países. Por esta razón debe contar con un sistema de control de gestión que provee información de la mejor calidad en el menor tiempo posible.

## **2) BLU BAR**

Esta empresa radicada en Argentina, también ubicada en la provincia de Mendoza, cuenta con diez años de experiencia en su actividad.

En cuanto a la descripción de la actividad que realiza, consiste en la prestación del servicio de catering de bebidas, el cual se lleva a cabo mediante la implementación de una barra móvil, la puesta a disposición de: personal capacitado (bartenders profesionales y representantes comerciales), de la cristalería (copas, vasos, etc.) y de los insumos (bebidas alcohólicas, jugos y otros).

La empresa se enfoca solamente al mercado local prestando el servicio en eventos sociales de todo tipo como: casamientos, reuniones, cumpleaños y otros. En este mercado, hoy, la empresa encuentra una amplia gama de competidores por lo cual busca mantener o mejorar su posición mediante la diferenciación del servicio que ofrece. Esto se aprecia en los factores que podemos observar en su slogan: “CALIDAD+CONFIABILIDAD+ESTILO=BLU BAR”. Esto se contempla, también, en la política adoptada por la empresa de utilización de bebidas importadas y de primera línea para la elaboración de sus cocktails.

*“La empresa busca brindar un servicio de barras móvil con la más alta calidad y confiabilidad, para satisfacer las necesidades de clientes exclusivos. En general nosotros prestamos un servicio que es solicitado por nuestros clientes en fechas que representan gran importancia para ellos y que no tienden a repetirse más de una vez por año por cliente. Es fundamental que el servicio se lleva a cabo para nuestro cliente lo perciba de la mejor manera”, nos comenta el gerente.*

Puede entenderse que la empresa se orienta a una parte del mercado que muchas veces opta por un aumento en la calidad o un producto innovador a pesar de producirse una variación en el precio del servicio. Esto es razonable ya que el servicio puede ser analizado en una analogía con el concepto de bienes de lujo. La empresa entiende que los detalles hacen la diferencia.

Haciendo un relevamiento de la estructura de la empresa, si bien tampoco posee un organigrama definido, cuenta con un gerente que se ocupa de la toma de las decisiones financieras y estratégicas. Adicionalmente se ocupa de la gestión de la compra de insumos a proveedores mediante planillas mensuales, preparada por el área de comercialización. Estas contienen los insumos necesarios para prestar el servicio en los distintos eventos.

Existen dos personas responsables de comercialización y marketing que trabajan conjuntamente con la gerencia. Son los encargados de contactarse con los clientes logrando los acuerdos comerciales así como de realizar las publicaciones en revistas y otros medios.

Tras reunirnos con el gerente nos comentó lo siguiente: *“los responsables de comercialización son los primeros en tener contacto directo con el cliente, reciben el pedido de reserva para un evento, revisan que se cuente con disponibilidad de fecha y personal, presentan dentro de las veinticuatro horas del pedido un presupuesto (tomando en cuenta la cantidad de personal requerido, realizando un cálculo de consumo promedio por invitado y las distintas cotizaciones de los proveedores) y finalmente bloquean la fecha en caso que se reciba el anticipo por el servicio. Adicionalmente, preparan dos informes en forma mensual. El primero es el informe de rentabilidad, mostrando los costos e ingresos de los distintos eventos en que participa la empresa. El segundo es la planilla de reserva de eventos que contiene: la fecha de cada evento, cantidad de personas, servicio contratado, cantidad de bartenders a emplear y otros puntos propios según el evento contratado.*

*Además de lo anterior, los responsables de comercialización y marketing cumplen otra doble función: están presentes durante los eventos contratados controlando que el servicio prestado se ajuste a los requerimientos del cliente y se ocupan de solucionar imprevistos durante los mismos, pudiendo por ejemplo ser el reemplazo de algún bartender que no pueda cumplir su función. La remuneración de estas*

*dos personas se compone de una parte fija y otra parte por comisiones para tratar de que siempre se cuente con la mayor predisposición posible con respecto al cliente y estén siempre enfocados a retener los mismos”.*

En cuanto al proceso de compras de insumos (que más adelante identificaremos como factor clave) relevamos lo siguiente. El mismo se inicia con la recepción de las planillas de reservas que emiten los responsables de comercialización. Luego de recibida la misma, la gerencia se pone en contacto con el proveedor, solicita la cantidad de insumos necesarios (bebidas, descartables y otros), el precio de los mismos y la demora para el envío y recepción del producto. Generalmente se buscan tres cotizaciones de proveedores como mínimo por evento. Una vez que selecciona el proveedor, se envía la cotización de compras a los responsables de comercialización para que confeccionen la cotización del evento para el cliente. En el caso en que el cliente acepte la cotización, se le requiere un anticipo de pago para bloquear la fecha del evento (el cual representa el cincuenta por ciento de la cotización de compra de proveedores). Finalmente se realiza el pedido al proveedor y se reciben los insumos procediendo al control de los mismos y la firma del remito. La factura de compra se envía a los responsables de comercialización para que empiecen a confeccionar el informe de rentabilidad con los costos reales del pedido.

En la actualidad la empresa no utiliza presupuestos de compras mensual, semestral o anual. Busca cotizaciones por eventos individuales.

Por otro lado los informes presentados sobre ingresos y costos a la gerencia, si bien son de importancia, podrían mejorar de manera significativa si la empresa estableciese un cuadro de mando integral que alinee los objetivos a una estrategia adoptada y formule indicadores críticos para éxito. La estrategia formulada, debería comprender un plan de contingencia junto con la definición de indicadores que permitan realizar un seguimiento de los factores que presente oportunidades y amenazas como las descritas en el párrafo anterior, entre otras.

A nivel operativo cuenta con un equipo de ocho bartenders. Este personal recibe capacitación en forma permanente para poder lograr el nivel de calidad de servicio al cual apunta la empresa.

## CAPITULO II

### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### 1) ESTRATEGIA, MISION Y VISION, CONCEPTOS CLAVES

Siguiendo a Peter Drucker, 2006 “*la estrategia de la organización es la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?*”, podemos decir que la misma consiste en la elaboración de un plan de acción que permita desarrollar las ventajas competitivas de una empresa maximizándolas. Su objetivo es lograr una acción complementaria y coordinada de todas las áreas de una empresa para lograr el conjunto de objetivos predefinidos. Para poder continuar con el análisis en cuanto a la implementación de herramientas de control de gestión debemos definir cuáles son las estrategias que ha implementado cada empresa.

Es necesario definir conjuntamente con la estrategia la misión y visión. El profesor Michael Porter 2008 define a la misión como: la razón de ser de una empresa, la cual es independiente del tiempo y la visión como: lo que la empresa quiere ser y lograr, enfocada en el futuro. Tomando como base las palabras del profesor, podemos entender por misión: el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa. Responde a preguntas como: ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿en qué áreas geográficas competimos?, ¿cuáles son nuestros productos? entre otras. En cuanto a la visión, entendemos que es una exposición de adonde se dirige la empresa en el largo plazo y en que se pretende convertir, la cual clarifica el propósito de la organización.

Tomando como base la clasificación propuesta por James Stoner, D. Gilbert y R. Freeman 1996 ubicaremos las estrategias en tres grupos: corporativas, competitivas y funcionales. Nada obsta que puedan tomarse otras clasificaciones.

En el primer grupo encontramos las estrategias corporativas. Estas son las relacionadas con las

decisiones que afectan el ámbito de actuación de las empresas. Pueden adoptar diferentes dimensiones como: la vertical (que comprende las fases productivas del negocio), la horizontal (representa la cartera de negocios de la empresa) y la geográfica (abarca los mercados en los cuales puede actuar la empresa).

En segundo lugar están las estrategias competitivas que determinan como crear y reforzar la competitividad de la empresa a largo plazo. Para formular esta estrategia debemos contar con un conocimiento acerca del producto ofrecido al mercado y las diferencias con respecto a la competencia. Una de las estrategias más conocidas dentro de esta categoría es el liderazgo en costos, esta se basa en lograr una mayor participación dentro del mercado ofreciendo un producto con un precio reducido en relación a los competidores. Otra que podemos nombrar es la diferenciación que consiste en ofrecer un mejor producto que la competencia aunque esto suponga un aumento en los costos. Se basa en que el mayor valor agregado representa para el cliente un beneficio mayor que el perjuicio causado por el aumento en los costos. Como último ejemplo tenemos la estrategia de segmentación que consiste en abarcar solo un segmento del mercado, buscando encontrar un nicho. De esta manera se busca lograr un volumen de ventas continuado y creciente. Esta puede resultar muy útil para empresas que se encuentran en sus comienzos y desean lograr un crecimiento.

Finalmente podemos definir las estrategias funcionales. Se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades con el fin de maximizar la productividad. Esta estrategia se define por áreas funcionales (producción, comercialización, financiación, recursos humanos y compras por ejemplo).

Es bueno resaltar que para poder definir una estrategia debemos tener en claro los resultados de nuestro análisis FODA conjuntamente con la visión y misión.

Veremos en los párrafos posteriores la aplicación práctica en cada una de las empresas de lo visto hasta ahora.

### 1.1) BACKUS STUDIOS:

La estrategia de la empresa, dado su reciente comienzo y estructura acotada frente a la competencia extranjera, tratará de lograr un crecimiento buscando un posicionamiento fuerte dentro de la Argentina y empezar a llevar a cabo la inserción en el mercado extranjero. Esto es razonable ya que la actividad realizada por esta empresa no presenta dentro del país una competencia tan ceñida como lo es en el extranjero. Debe formularse un plan a largo plazo que permita la explotación de más de un juego al mismo tiempo, buscando disminuir la venta del producto bruto a otras empresas una vez que hayan sido cubiertas las necesidades financieras necesarias para el aumento de la estructura y no se requieran nuevas cantidades de fondos significativos. Es claro que esto solo es posible contemplándolo en el largo plazo, ya

que la estructura necesaria para llevar a cabo esta tarea conlleva una inversión importante en activos fijos y en recursos humanos. Si esto se lleva a cabo la empresa contaría con un plan de contingencia, basado en la diversificación, en el caso de que por alguna razón los usuarios perdiesen el interés en uno de los juegos.

Al enfocarnos en el crecimiento de la empresa intentaremos lograr la penetración en el mercado mediante la venta de membresías a precios realmente reducidos. Se reducirá el margen de ganancias al mínimo posible durante los primeros seis meses y posteriormente cuando se cuente con una cartera de clientes con cierta fidelización, se irá aumentando gradualmente buscando más rentabilidad. Para definir con precisión este margen mínimo, se establecerá un sistema de control presupuestario integral que permite tener una razonable seguridad de que se está trabajando a ese nivel deseado. El margen deseado se determinará en función de los costos más relevante de la actividad de la empresa (capacitación, salarios y amortización de equipos informáticos).

Adicionalmente, se buscaremos lograr una diferenciación de producto con respecto a sus competidores apuntando a la innovación permanente y la creatividad.

De manera complementaria la empresa adoptara una estrategia de segmentación de sus productos desarrollando solamente juegos denominados “RPG”. Esta estrategia, claramente, apunta a la inserción en el mercado de la empresa teniendo en consideración el comienzo y tamaño de la misma.

Misión: Desarrollar juegos de computadora que en forma constante atraigan el interés de jugadores de todo el planeta y presenten características innovadoras con respecto a la competencia.

Visión: Convertirse en la empresa referente en de Argentina en cuanto al desarrollo de juegos de computadoras.

## 1.2) BLU BAR

Con respecto a la estrategia de esta empresa, la misma buscará la integración vertical como horizontal. Esto se manifiesta en que la empresa cuenta con la posibilidad, el corto plazo, de abrir un local de venta al público. Con esto buscaremos una reducción en los costos de adquisición de los insumos mediante el aumento en la cantidad comprada.

Adicionalmente la empresa buscará la diferenciación con respecto a los demás competidores, mediante la utilización de bebidas alcohólicas importadas únicamente, la constante capacitación de los bartenders y la innovación permanente de las barras que se presentan en los eventos.

En conclusión la empresa apostará a un producto que represente un mayor valor agregado para el cliente a pesar del aumento en el costo del producto.

En cuanto a la estrategia funcional, la empresa busca mediante la comercialización de bebidas al público en el local fijo, generar un resultado positivo que ayude a cubrir los costos fijos de ambas actividades, para que con el resultado del servicio de catering de bebidas sea posible realizar inversiones en estructura que permita continuar el crecimiento de esta unidad de negocios que enfrenta un exceso de demanda, además de la mencionada reducción en costos.

Misión: Prestar un servicio de catering de bebidas de alta gama a un grupo de clientes exclusivos.

Visión: Convertirse en el principal proveedor del servicio de catering de bebidas de alta gama en Mendoza.

## **2) ANALISIS INTERNO Y EXTERNO EN CADA EMPRESA**

Conjuntamente al proceso de definir la estrategia a implementar debemos realizar un análisis interno y externo de la empresa.

Siguiendo los lineamientos de Thompson y Strikland (1998) los cuales establecen que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización (debilidades y amenazas) y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades son aquellos factores generados en el entorno que una vez identificados pueden ser aprovechados, facilitando el logro de los objetivos. Pueden provenir de patrones sociales, estilo de vida, normativas legales y avances tecnológicos entre otros.

Las amenazas son situaciones negativas externas a la empresa que dificultan el logro de los objetivos. Deben implementarse estrategias para sortear los efectos negativos de las mismas en caso que se concreten. La amenaza más común nace de la existencia de competidores.

Las fortalezas son factores internos positivos que producen una diferenciación con respecto a los demás competidores. Una pregunta clave a responder al definir las es ¿qué hace la empresa mejor que cualquier otra? Puede provenir de recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posean, actividades que desarrollamos mejor que otras empresas, etc.

Las debilidades son factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

Pueden constituir barreras, de tipo internas, para lograr la buena marcha de la empresa. Pueden provenir de recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan de manera correcta y otros aspectos propios de la empresa.

## 2.1) BACKUS STUDIOS

Oportunidades:

1. Bajo nivel de competencia en el mercado local.
2. Disponer de una gran estructura no constituye una barrera para el ingreso al mercado.
3. Mercado local en expansión.
4. Posibilidad de acceder a financiamiento con bajo costo.

Amenazas:

1. No existen barreras para el ingreso de competidores de otros países.
2. Dificultad para obtener equipo de última generación debido a las trabas en la importación.
3. Aumento sostenido en los costos debido a la inflación.

Fortalezas:

1. Interés constante por la capacitación del personal.
2. Personal altamente motivado. Todo el personal demuestra un fuerte interés en el cumplimiento de los objetivos.
3. Ambiente de trabajo que estimula la creatividad.
4. Reconocimiento hacia los empleados por parte de la gerencia.
5. Experiencia de la parte gerencial en el rubro.

Debilidades:

1. Falta de experiencia en la parte administrativa y financiera de la gerencia.
2. Antigüedad de los equipos utilizados.
3. Falta de implementación de herramientas de control de gestión para identificar desviaciones con respecto a objetivos pre-establecidos e identificar sus causas.

## 2.2) BLU BAR

Oportunidades:

1. Posibilidad de lograr integración vertical en insumos.
2. Financiación con préstamos de bajo costo financiero para Pymes.
3. Financiación mediante inversores interesados en la empresa con bajo costo financiero.
4. Mercado no saturado para ventas de bebidas alcohólicas bajo el sistema de delivery.

Amenazas:

1. Riesgo de desabastecimiento de bebidas alcohólicas importadas.
2. Aumento del número de competidores en el mercado de las barras móviles para eventos.
3. Aumento sostenido y general de los precios.
4. Margen de rentabilidad bajo de la actividad.

Fortalezas:

1. Todo el personal de la empresa entiende la importancia de lograr los objetivos establecidos y se comprometen a ello.
2. Experiencia de la gerencia en el rubro de las barras móviles.
3. Sistema permanente de capacitación de bartenders.
4. Imagen positiva de la empresa.
5. Conocimientos por parte de la gerencia en el área administrativa-financiera.
6. Bajo costo de mantenimiento de inventario (la empresa cuenta con depósito)

Debilidades:

1. Falta de estructura para satisfacer la demanda total de eventos que enfrenta.
2. Necesidad de mejorar el sistema de retribución al personal.
3. Falta de implementación de herramientas de control de gestión para identificar desviaciones con respecto a objetivos pre-establecidos e identificar sus causas.

### **3) IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Primero deberíamos definir: ¿qué se entiende por factor crítico para éxito? Según John F. Rockart 1979, *“Es el número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las cosas deben ir bien para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas”*.

Estos factores son propios de cada situación, pudiendo ser internos o externos. Los mismos se basan en juicios subjetivos, ya que no existe una fórmula o manera de determinarlos universalmente para todas las empresas. Por último debemos resaltar que estos factores son temporales, es decir, pueden variar en función del tiempo.

Para identificar estos factores críticos, podríamos seguir la siguiente metodología de pasos. En primer lugar debemos elaborar una lista con los objetivos de la organización definiendo la misión, metas y objetivos. Es bueno lograr cuantificar estos objetivos en la medida de lo posible. Esto posibilita, a la hora de medir los resultados obtenidos, tener una noción más clara de donde se encuentra la empresa. Con esta lista confeccionada se deben revisar nuevamente los objetivos y determinar que estos constituyen fines en sí mismos y no medios para el cumplimiento de otros objetivos contemplados en esta lista, si así resulta debemos depurar la lista de los mismos.

En segundo lugar, debemos confeccionar una lista con los factores críticos de éxito, es decir, aquellos medios necesarios para alcanzar los objetivos especificados. Dentro de esta lista debemos eliminar los factores de éxito considerados no críticos. Es conveniente que los factores de éxito que mantengamos sean agrupados de acuerdo a los objetivos. Luego debemos identificar los componentes de estos factores de éxito, en otras palabras, lo que debe hacerse para conseguirlos. Al realizar esta división podemos ver factores de éxito verdaderamente críticos y otros que requieren menos esfuerzos o recursos.

En tercer lugar, debe realizarse la asignación de recursos mediante el uso de lista final que representa las áreas que son cruciales para el éxito de la organización y donde la dirección debe enfocar su atención. Algunos ejemplos de estos factores críticos para éxito son: Mezcla de producto, inventario, calidad, precio, promociones de ventas, imagen con la sociedad e innovación de productos.

Por su relación con el tema bajo análisis corresponde desarrollar el concepto de mapa estratégico en esta parte del trabajo. Son gráficos que permiten que cualquier persona de la institución entienda claramente cuál es la estrategia de la dirección, cual es el rumbo hacia el cual marcha la empresa, y pueda reflexionar sobre los aspectos claves en los cuales está involucrado directamente con su tarea diaria.

Por su función esta herramienta facilita en gran medida la implementación de un cuadro de mando integral, recordando que el mismo busca traducir la estrategia a objetivos que puedan ser comprendidos por todo el personal.

*“El mapa estratégico identifica los factores claves de gestión, mostrando actividades y procesos, que agrupados permiten obtener productos finales o intermedios que elabora y comercializa la empresa y que agregan valor.*

*El mapa estratégico proporciona un lenguaje para que la analizada por todos los integrantes de la organización". (Tablero de control – Cuadro de mando integral, Eduardo M. Jardel).*

De esta manera se podrá hacer foco, en lo que se considera como factores críticos para el éxito de una organización. Eliminando aquellos que no "agregan valor", concepto que analizaremos más adelante.

Es necesario hacer hincapié en la función de controlar los aspectos considerados como claves para la obtención de los objetivos enmarcados por la estrategia, y no todos los aspectos dentro de la empresa, de lo contrario se estarían vulnerando el principio eficiencia enunciado anteriormente. Es importante destacar lo dicho anteriormente en cuanto no existe una única fórmula para todas las empresas, los indicadores se construirán a medida de cada tipo de organización, de acuerdo a sus necesidades y actividades.

Corresponde ahora tratar de implementar esta serie de pasos en ambas empresas. Para obtener la información necesaria, utilizamos como herramienta un cuestionario enviado a la gerencia de ambas empresas del cual resultó:

### 3.1) BACKUS STUDIOS

Objetivos:

#### 1) Crecimiento.

En cuanto al mercado extranjero, la empresa busca lograr como nivel mínimo la suscripción de cuatrocientas membresías en el término de un año. La intención de la gerencia es insertarse en el mercado ya que la empresa se encuentra en sus comienzos.

En cuanto al mercado local, busca lograr como nivel mínimo la suscripción de quinientas membresías en el término de un año.

#### 2) Rentabilidad

La empresa busca recuperar la inversión en el plazo de cinco años.

En cuanto a la descripción de la actividad de esta empresa consiste, de modo muy resumido, en la generación de ideas, su posterior desarrollo mediante proyectos (etapa en la que se lleva a cabo el diseño del juego) y finalmente su venta mediante membresías. Llevando esto a un grado de mayor detalle, el personal, previamente capacitado, que se ocupa del desarrollo de los juegos concibe las ideas, se plantean a la gerencia, se aprueban y luego se diseñan utilizando el equipo disponible. Una vez que el producto se encuentra terminado, en el caso de explotarlo, se promueve mediante publicidad y "demos" para que lleguen a conocimiento de los clientes. El eslabón operativo donde se genera mayor valor es al momento

de la concepción de las ideas, en el proceso de desarrollo donde se diseña el juego dándole características propias y finalmente al momento de dar a conocer el juego a los futuros usuarios.

1) Capacitación permanente del personal responsable del diseño.

Mediante la capacitación permanente del personal, la empresa busca la diferenciación con respecto a los productos de la competencia logrando un producto innovador, de última generación, que permita la inserción de la empresa en el mercado externo tanto como en el local.

Afectamos de esta manera la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y con esta la de clientes (que percibirían un mejor producto y se conseguiría mayor cuota de mercado) y finalmente la perspectiva financiera logrando mejorar los resultados de la empresa.

2) Ambiente de trabajo que estimule la creatividad.

Esto favorece al crecimiento, en el sentido de que la empresa comercializa ideas que adquieren forma mediante diseños. Claramente se ve que es necesaria una gran cuota de creatividad para el éxito de la empresa. Una buena idea exteriorizada con un buen diseño podría ser la que conlleve, en gran medida, a lograr el objetivo buscado por la empresa.

Con esto se favorece la creatividad y la innovación ayudando a lograr lo enunciado en el punto anterior. Para esto es importante establecer que la empresa debe enfocarse en construir un espacio físico acorde que permita esto para finales del 2014. Con esto lograríamos la misma relación causa – efecto establecido en el punto anterior.

3) Inversión en activos fijos.

Este factor va a favorecer el crecimiento mediante la inserción de la empresa en el mercado. Es necesario que las personas que se ocupan del diseño y desarrollo de cada juego tengan a disposición herramientas de última generación que les permitan crear productos competitivos.

Esto afecta la perspectiva de procesos internos, mediante mejoras en el proceso de desarrollo de videojuegos o en el de comercialización. Debe entenderse que la mayor parte del costo que enfrenta la empresa con respecto a la actividad que lleva a cabo es el desarrollo del juego, ya que el costo de reproducción del mismo es prácticamente nulo. Afectando en primer lugar la perspectiva de procesos internos, luego a la perspectiva de clientes, los cuales deberían percibir un mejor producto y finalmente la perspectiva financiera logrando mejores resultados.

#### 4) Imagen

Para poder lograr el objetivo de recuperar la inversión, a medida que la empresa completa fases del desarrollo del juego debe empezar a darlo a conocer, generando expectativas sobre el mismo y posibilitando la obtención de feedback. La imagen en cuanto a juegos de computadoras es un factor clave tenido en cuenta por los usuarios de los mismos. En muchas ocasiones representa la diferencia entre dos juegos similares.

Puede generar a medida que avanza con el desarrollo de cada etapa “trailers” (videos cortos con escenas del juego) que vayan captando la atención del público.

### 3.2) BLU BAR

#### Objetivos:

##### 1) Crecimiento:

Aumentar la participación en el mercado local en cuanto al servicio de catering de bebidas, estableciendo como nivel mínimo dos eventos por semana en temporada alta y un evento cada dos semanas en temporada baja.

Implementar en el corto plazo un local que provea de bebidas al público junto con el servicio de delivery de bebidas alcohólicas.

##### 2) Rentabilidad:

Lograr un resultado después de impuestos que represente no menos del veinte por ciento de la inversión inicial al cierre del año 2014.

#### Factores claves de éxito:

Es bueno, previo a definir cuáles serán los factores claves de éxito, realizar un análisis resumido de la actividad de la empresa a modo de detectar cuáles son los procesos que generan mayor valor agregado y en su caso qué procesos no generan valor.

Como se vio en la primer parte del trabajo la actividad de la empresa consiste, de modo resumido, en la adquisición de bebidas alcohólicas importadas, jugos, gaseosas y demás insumos, para que luego los bartenders, previamente capacitados, preparen los cocktails. Previamente a esto el sector de comercialización recibe los pedidos de eventos, cotiza los mismos y envía presupuestos. La empresa utiliza la difusión mediante revistas y apuesta a la recomendación de los mismos invitados que asisten a los eventos como medio publicitario. Los eslabones operativos más relevantes del proceso son: la

adquisición de bebidas alcohólicas importadas y la capacitación de los bartenders (estos transforman este conocimiento adquirido junto con las bebidas importadas en cocktails que deben diferenciar el producto con respecto a la competencia).

Pasaremos entonces a definir los factores claves para el éxito en relación a esto.

1) Capacitación permanente de bartenders.

Este factor de éxito se relaciona con el objetivo de crecimiento. Esto representara un medio que nos permitirá diferenciarnos de la competencia posibilitando aumentar la cuota actual de mercado.

Es claro que para lograr esta capacitación permanente deben destinarse recursos de la organización para que los empleados puedan realizar cursos o actualizaciones. Una política de compras planificada permitirá ahorrar recursos para asignar a este factor sin que sea necesario traducir el aumento en los costos al precio de venta (perjudicando la competitividad de la empresa).

En cuanto a la relación de causa y efecto, mediante la perspectiva de procesos internos, impactamos en la perspectiva del cliente, quien percibe un mejor servicio y finalmente en la perspectiva de financiamiento obteniendo mayor cantidad de eventos y por lo tanto, en condiciones normales, mayores ingresos.

2) Eficiencia en la gestión de compras y uso eficiente de los recursos.

Este factor contribuye al objetivo de crecimiento y rentabilidad planteado por la empresa. Claramente no puede dejarse de lado el análisis de costo-beneficio que representa el servicio prestado para el cliente. Si bien el servicio que presta la empresa asimila las características de un bien de lujo, el no realizar un seguimiento de esta variable y sus desviaciones podría costarle a la empresa parte de la cuota de mercado que actualmente posee o disminuir innecesariamente el margen de rentabilidad.

El precio de venta que determina la empresa está basado en la suma de los costos en que incurre para prestar el servicio más un margen de ganancias. Esto nos lleva a concluir que la única manera de controlar el precio de venta es afectando una o ambas de las variables enunciadas. Dado esto y con el objetivo de no afectar la rentabilidad, se realizara el análisis sobre costos. Debe realizarse el seguimiento de los costos de salario del personal, principalmente bartenders, y el costo de adquisición de las bebidas alcohólicas importadas, por ser los más significativos.

Adicionalmente es conveniente que la empresa determine estándares de consumo de estas bebidas para poder controlar la eficiencia. Este podría darse segmentándose el consumo esperado en función

de la edad de las personas que asistan al evento o en función del tipo de evento (fiestas de fin de año, casamientos, cumpleaños de quince por ejemplo).

No debe olvidarse, que podemos optar por la apertura del local de venta al público, que permitirá acceder a precios bonificados por el aumento en el volumen de compras y así una disminución en el costo por evento.

En cuanto a la relación de causa y efectos, incidiendo en la perspectiva de procesos mediante una mejora en el proceso de compras y un mayor control sobre la eficiencia, tenemos incidencia en la perspectiva de clientes que perciben un aumento en la relación costo-beneficio y por ende aumenta la demanda mejorando la perspectiva financiera.

### 3) Control de stock de bebidas alcohólicas importadas.

Este factor aporta al objetivo de rentabilidad. Mediante el seguimiento de este factor la empresa previene un posible desabastecimiento ya que como lo indica su política, que la diferencia de la competencia, solo insume bebidas importadas para prestar el servicio. En el caso de no contar con dichas bebidas (situación que representa un riesgo probable en el entorno económico actual) la empresa no podría continuar prestando el servicio.

Adicionalmente realizar una buena planificación sobre este punto podría representar un plan de contingencia para el caso en que dichas bebidas sufran un aumento de precio abrupto, dándole un margen de tiempo a la empresa para buscar una solución a largo plazo.

Mediante esto también podríamos mejorar la rentabilidad de la empresa a través de una reducción en los costos por mantenimiento de inventarios.

Hacemos hincapié en la perspectivas de procesos internos, dentro del proceso de compras para luego afectar la perspectiva de clientes y posteriormente la financiera.

### 4) Compromiso y motivación del área de comercialización.

Este factor apunta al objetivo de rentabilidad. Esta área cumple una función de vital importancia para el éxito de la empresa, por lo que resulta imprescindible que la misma este comprometida y motivada. Si la parte de comercialización no cumple las características enunciadas probablemente las ventas disminuyan llevando a la empresa a una posición financiera delicada.

Este factor afecta en primera instancia a la perspectiva de clientes, repercutiendo posteriormente en la

perspectiva financiera.

## RESUMEN DE OBJETIVOS Y FACTORES CLAVES

CUADRO 1 y 2

<b>OBJETIVOS</b>	
<b>BACKUS STUDIOS</b>	<b>BLU BAR MOVIL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recuperar la inversión en el plazo de 5 años.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr a fines del año 2014 un resultado después de impuestos no menor al veinte por ciento de la inversión inicial.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr una cantidad de cuatrocientas suscripciones al</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr una cantidad mínima de dos eventos por semana en temporada alta y uno en temporada baja</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo la puesta en marcha del local fijo en el corto plazo.</li></ul>

<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>	
<b>BACKUS STUDIOS</b>	<b>BLU BAR MOVIL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente Laboral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia en la gestión de compra y uso de los recursos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión en activos fijos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de stock</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Imagen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso y motivación del área de comercialización.</li></ul>

## **CAPITULO IV**

### **CONTROL PRESUPUESTARIO INTEGRAL**

#### **1) PRESUPUESTOS Y CONTROL PRESUPUESTARIO INTEGRAL**

El sistema de control presupuestario integral configura una parte del proceso de planificación y programación de las empresas que diseñan su futuro a largo plazo. Engloba todas las decisiones anticipadas, normas de funcionamiento y nivel de variables unitarias estándar. La importancia de esta herramienta, radica en que debe servir de base para evaluar los resultados reales y los niveles de desviación de estos en comparación con las variables estimadas, identificando sus causas para futuras correcciones.

Citando a Charles T. Horngren 2007, *“un presupuesto es la expresión cuantitativa del plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico, y una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan, y sirve como un proyecto a seguir por la compañía en un periodo futuro”*.

Busca satisfacer objetivos como la formulación del plan anual de actividades, el control económico-financiero y de inversiones, la mejora de la actividad operativa, la mejora de la asignación de recursos y el apoyo a los procesos de reducción de costos e innovación.

Estos pueden abarcar distintos periodos de tiempo, como por ejemplo: meses, trimestres, años u otras en base al objeto del presupuesto. Por ejemplo los que hacen referencia al capital generalmente abarcan periodos mayores a 5 años. Para que esta herramienta funcione correctamente, debemos contar con el apoyo explícito de la dirección de la empresa así como un dominio fluido de la herramienta por parte del nivel ejecutivo.

Encontramos útil para los casos enunciados, la clasificación de presupuestos propuesta en “ABC del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scoreboard), Estrategia gestión y seguimiento de decisiones”, J. Carlos Garcia Ojeda 2012:

- a) **Económico:** Programa actividades, determina niveles de eficiencia, asigna recursos y debe dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿qué debe hacerse?, ¿quién es el responsable?, ¿cómo se opera?, ¿cuándo se ejecuta el proceso? y ¿dónde se localiza? Adicionalmente, establece en términos de costo/beneficio los resultados del periodo proyectado. A su vez podemos realizar un subclasificación como por ejemplo:
  - a. Presupuesto de ventas: determina el nivel de actividad operativa de la empresa. Constituye el punto de partida del proceso de presupuestación integral.
  - b. Presupuesto de producción: responde los interrogantes de ¿qué?, ¿cuándo?, ¿cómo? y ¿cuánto? se debe producir.
  - c. Presupuesto de gastos: determina los gastos a efectuar de acuerdo a la estructura fija y a un nivel de actividad prevista. Puede darse por ejemplo de gastos de administración, comercialización y financiación.
- b) **Financiero:** Esta herramienta es utilizada para proyectar el flujo de ingresos y egresos de fondos para anticipar necesidades de financiación, identificar excedentes (los cuales pueden ser utilizados en otras actividades para evitar el costo de oportunidad), enmarcar situaciones críticas e identificar fuentes internas y externas de financiación del capital de trabajo y activos fijos. Bajo este análisis identificamos las alternativas de financiación, la política de créditos, los niveles de inventario y otras variables, para poder adecuarlas a los flujos de fondos de la empresa y las condiciones del mercado de capitales. Este es el presupuesto de mayor dinámica, pudiéndose dar sobre periodos más cortos que los anteriores como por ejemplo: una base quincenal, semanal u otra y debiendo contralarse en forma constante con la realidad.
- c) **Inversiones:** A través de esta herramienta se programan los procesos de expansión y modernización de la capacidad productiva. Se determinan y explicitan las adquisiciones necesarias de bienes de uso e inversiones.
- d) **Balance general proyectado:** resume la posición patrimonial y financiera de la empresa, al finalizar el periodo presupuestado. Se integra con el estado de situación patrimonial proyectado y

el estado de resultados proyectados.

- e) Presupuesto base cero: este propiamente es una metodología para presupuestar que obliga a un replanteo anual de todas las actividades en cuanto a sus costos y resultados. Se determina el agregado de valor en cada actividad o alternativa, aprobando por último las mejores opciones. Se trata de que cada responsable deba demostrar que los gastos que propone sean realmente necesarios.

Vemos como el control presupuestario, se basa en lo que es un plan previo integrado por la totalidad de la empresa, sirviendo tanto de punto de partida como de unidad de medida. Se compara lo sucedido en la realidad con lo preestablecido en el presupuesto. Ante desvíos, se deben identificar las causas de los mismos, interpretarlos y definir las correcciones que sean pertinentes, ajustando el presupuesto en la medida que sea necesario.

#### 1.1) FORMATO DE PRESUPUESTO FLEXIBLE

El presupuesto flexible se ajusta de acuerdo al volumen de ventas y producción, las políticas financieras, las acciones del mercado y los factores internos y externos.

El supuesto empleado para este formato de presupuesto es que todos los costos incurrirán debido al transcurso del tiempo, a la producción o a una combinación de tiempo y producción. Deben identificarse los costos en cuanto a sus componentes fijos y variables en tanto se relacionen con la producción. En síntesis se basan en la variabilidad de los costos. Adicionalmente los costos deben relacionarse razonablemente con el nivel de producción.

Según lo expuesto en el párrafo anterior, encontramos en primer lugar los costos variables. Estos costos varían en proporción directa a los cambios en la producción o la actividad. Los costos variables se basan en la actividad y no en el transcurso del tiempo, porque los mismos se incurren como resultado directo de la producción. Por lo tanto si se duplica la producción, el costo variable también se duplica, o si disminuye la producción en un diez por ciento, el costo se reduce también en un diez por ciento.

En segundo lugar tenemos los costos semivariables o semifijos. Estos aumentan o disminuyen al hacerlo la producción, pero no en proporción directa a los cambios. De acuerdo con esto, estos costos participan de algunas características, tanto de los costos fijos como de los variables. Esta variabilidad se debe al efecto combinado del transcurso del tiempo y de la actividad de producción.

Finalmente en tercer lugar tenemos los gastos fijos. Estos costos no varían con el nivel de producción mientras se mantenga el nivel de estructura, es decir, se acumulan solo por el transcurso del tiempo.

En cuanto a la metodología de análisis empleado para el presupuesto flexible, se divide en cuatro niveles. A medida que se avanza en cada nivel, aumenta el grado de detalle del análisis.

Nivel de análisis cero. Conlleva determinar la variación entre el resultado real y el presupuestado. Este análisis, permite ver en términos globales la variación pero no permite identificar las causas de las mismas.

#### CUADRO 2 – NIVEL DE ANALISIS CERO

CONCEPTO	MONTO
RESULTADO OPERATIVO REAL	
RESULTADO OPERATIVO PRESUPUESTADO	
VARIACIÓN	

Fuente: “Análisis de desvíos presupuestarios”, Marcela Asencio – Eduardo M. Jardel, 2003.

Nivel de análisis uno. En este nivel, se toma la variación del nivel cero y se desagrega renglón por renglón para comparar nuevamente los datos reales contra los presupuestados. No solo se puede observar la variación total, sino que es posible identificar como contribuye cada rubro a esta variación. Nos da una visión de las causas que llevan al resultado operativo final.

#### CUADRO 3 – NIVEL DE ANALISIS UNO

RUBRO	REAL	PRESUPUESTO ESTATICO	VARIACIÓN TOTAL	
			\$	%
<b>UNIDADES VENDIDAS</b>				
<b>VENTAS EN PESOS</b>				
Materias primas				
C.i.f.				
Mano de obra directa				
<b>TOTAL DE COSTO VARIABLE</b>				
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>				
Gtos de comercialización				
Gtos de administración.				
<b>TOTAL GTOS FIJOS</b>				
<b>RDO OPERATIVO</b>				

Fuente: “Análisis de desvíos presupuestarios”, Marcela Asencio – Eduardo M. Jardel, 2003.

Dentro del segundo nivel de análisis se determinan, adicionalmente, las variaciones con respecto al “presupuesto flexible” y el volumen de ventas. Para el cálculo de este presupuesto tomamos el nivel de actividad real a precios presupuestados para el periodo bajo análisis. En el caso de los costos indirectos, para su determinación, debemos tener en cuenta el método de costeo implementado por la empresa y aplicar la base presupuestada.

En cuanto al cálculo de la variación volumen de ventas debemos restar el total de la columna presupuesto estático a la columna presupuesto flexible. Para entender el sentido de esta variación debemos analizar el cálculo de las variables que la componen. En cuanto al presupuesto flexible el mismo se calcula multiplicando la base presupuestada por las unidades reales por el precio presupuestado. En el caso del presupuesto estático tomamos la base presupuestada por las unidades presupuestadas por el precio presupuestado. Puede verse que la diferencia entre las dos variables corresponde al volumen de ventas.

#### CUADRO 4 –NIVEL DE ANALISIS DOS

RUBRO	REAL	PPTO FLEXIBLE	VAR. PPTO FLEXIBLE	PRESUPUESTO ESTATICO	VAR VOL DE VTAS	VAR TOTAL
UNIDADES VENDIDAS						
VENTAS EN PESOS						
MAT PRIMA C.I.F. M.O.D.						
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN						
GTOS DE COMERCIALIZACIÓN GTOS DE ADMINISTRACIÓN						
TOTAL GTOS FIJOS						
RDO OPERATIVO						

Fuente: “Análisis de desvíos presupuestarios”, Marcela Asencio – Eduardo M. Jardel, 2003.

En el último nivel de análisis, ampliando aún más el grado de detalle, podemos desagregar la variación del modelo anterior. De esta forma encontramos la variación precio y la variación eficiencia.

En cuanto a la variación precio, como su nombre lo indica, nos da a conocer cuál fue el efecto de la variación en los precios tanto para la compras como para las ventas. Es decir debemos utilizar cantidades reales conjuntamente con precios presupuestados y reales.

Para la variación en eficiencia debemos tomar la diferencia entre las bases de asignación real y presupuestada utilizando cantidades reales y precios presupuestados. Esto nos da una noción acerca de los recursos empleados y los objetivos conseguidos con ellos. En este último cuadro podemos descomponer la variación calculada en el análisis uno identificando con precisión las causas de la misma.

#### CUADRO 5 – NIVEL DE ANALISIS DE TRES

RUBRO	P.REAL	PPTO FLEXIBLE	VAR. PPTO FLEXIBLE		PRESUPUESTO ESTATICO	VARIACIÓN VOL DE VTAS	VARIACIÓN TOTAL
			V. PRECIO	V. EFICIENCIA			
UNIDADES VENDIDAS							
VENTAS EN PESOS							
MAT PRIMA C.I.F. M.O.D.							
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN							
GTOS DE COMERCIALIZACIÓN GTOS DE ADMINISTRACIÓN							
TOTAL GTOS FIJOS							
RDO OPERATIVO							

Fuente: “Análisis de desvíos presupuestarios”, Marcela Asencio – Eduardo M. Jardel, 2003.

##### 1.1.1) Backus Studios

Pasaremos ahora al análisis de la implementación del sistema de control presupuestario integral en Backus Studios.

En primer lugar para la modalidad de venta del producto en bruto, el precio final al que la empresa podrá vender estará determinado, principalmente, por factores subjetivos relacionados con la percepción sobre el mismo por el comprador. De todas formas podemos proyectar márgenes deseados basándonos en

el total de costos activados a una fecha dada más el total de costos proyectados hasta la finalización del proyecto. Para esto debemos calcular estándares de eficiencia en base a la complejidad del proyecto.

En cuanto al producto vendido bajo la modalidad de membresías, recordando que es el primer año en que actúa la empresa, queda descartada la posibilidad de apoyarse en datos estadísticos de años anteriores para confeccionar los estándares. Debe efectuarse un plan de ventas en base a los objetivos de rentabilidad predefinidos y a estándares de eficiencia en cuanto al desarrollo de los productos. Para este caso debemos tener en cuenta factores como la cantidad de horas hombres a insumir en el desarrollo de un proyecto y el costo de las mismas. Según el grado de detalle en cuanto al diseño, el público al que va dirigido el juego o la capacidad máxima de jugadores que admita el mismo deberán determinarse estándares diferentes.

Dado que en la actividad que realiza la empresa es habitual que aparezcan desviaciones en cuanto a las fechas de termino de cada proyecto (no solo por errores de estimación del proceso de desarrollo sino por adiciones que se van agregando a medida que se desarrolla el juego), la modalidad de presupuesto flexible será de gran utilidad ya que permitirá un control más preciso de estas variaciones y permitirá adicionalmente la toma de decisiones en el momento oportuno.

En cuanto a la estructura de costos de la empresa la misma se compone de la siguiente manera. Recordando que el modo de operar de la empresa se basa, principalmente, en la activación de los costos incurridos a un proyecto hasta que el mismo se termina y se vende.

Dentro de los costos fijos encontramos entre los más significativos, el costo de las horas de dedicación de los diseñadores (salario mensual) y la amortización del equipo informático. Existen otros costos de menor significatividad como es el caso de los avisos publicitarios que se mantienen en las páginas de internet. Según la complejidad del proyecto deberían estimarse la cantidad de horas a utilizar y el equipo informático con el que la empresa deberá contar.

En cuanto a los costos variables más significativos encontramos el costo de mantenimiento de los servidores que se determina en función a la cantidad de jugadores con membresía. Existen otros de menor importancia como es el caso de los insumos de librería (resmas de papel, cartuchos de impresora, etc.)

Al hacer foco sobre el control de inventarios, vamos a encontrar una gran cantidad de insumos de valor poco significativo como resmas de papel, lapiceras, lápices, resaltadores y otros artículos de librería, pero también otros de valor más significativo y sujetos a mayor riesgo de fraude, sobre los cuales vamos a necesitar implantar controles más fuertes como es el caso de cables de red, cartuchos de impresora y demás insumos de computación.

Durante el relevamiento de información llevado a cabo sobre esta empresa queda clara la importancia que reviste en esta actividad la calidad del producto y la innovación constante. Debemos apoyarnos sobre el análisis presupuestario para poder estimar necesidades o disponibilidades de fondos futuras sobre todo en cuanto a cursos de capacitación del personal, la necesidad de adquisición de equipos de trabajo (notebooks, computadores de escritorio, etc.) más potentes y la suscripción a programas de diseño última generación.

#### 1.1.2) Blu Bar:

Como primer acercamiento a la implementación de esta herramienta de control de gestión, deberíamos implementar un sistema de información, sobre una tabla de Excel (en el supuesto más básico), en el cual podamos llevar el seguimiento de las variables más significativas en cuanto a la actividad desarrollada (ver punto 1.1) por la empresa.

En relación a las variables a controlar descritas en la actividad de la empresa, encontramos dentro de los costos variables más significativos: el costo de compra de las diferentes bebidas alcohólicas importadas, las comisiones pagadas al área de comercialización sobre el margen directo y el costo de traslado de las estructuras que conforman la “barra” (fletes y armado). Existen otros costos de menor significatividad como: el costo de compra de los insumos descartables, hielo, jugos frutales y gaseosas.

En cuanto a los costos fijos más significativos encontramos la remuneración de los bartenders y del personal de administración y ventas. Nombrando otros de menor significatividad encontramos el alquiler del depósito, y la amortización del mobiliario. En el caso de llevar a cabo el proyecto del local fijo debemos incluir como significativo el costo del alquiler del local.

Adicionalmente deben tenerse en cuenta variables como el precio de venta por invitado en cada evento y la cantidad de eventos estimada para cada periodo. Para esto debemos utilizar estándares de eficiencia planteados según el evento y la edad promedio de los invitados. Es lógico que el consumo de bebidas alcohólicas importadas no sea igual en un cumpleaños de quince, en un casamiento y en una fiesta de fin de año, por lo tanto deberían plantearse estándares aproximados para cada caso a efectos de posibilitar el control.

Como primer paso dirigido al control presupuestario integral, la empresa debe implementar la parte de ventas del presupuesto flexible.

Los objetivos de esta parte del presupuesto van a ser:

- a) Describir los programas de marketing
- b) Definir las estrategias de crecimiento
- c) Formular estrategias comerciales
- d) Maximizar las utilidades.
- e) Flexibilización.

Para determinar los estándares de comparación podemos utilizar como referencias: el volumen de servicios de catering de bebidas prestados en cada uno de los meses del año anterior, la competencia actual, la inversión en publicidad, promoción llevada a cabo por la empresa en este año, las condiciones generales de la economía (que afectan este servicio en mayor medida por asimilarse a un bien de lujo no necesario para la subsistencia), la investigación de mercado, las variaciones estacionales (que en particular en esta industria, revisten gran importancia dado el hecho de que se produce un fuerte aumento de la demanda del servicio durante la época de noviembre a mayo y el resto se considera temporada baja) y el tipo de evento que se va a prestar.

Luego de confeccionar la parte de ventas y en base a esta, debemos elaborar la parte de costos. Esta parte va a estar influenciada, como se dijo en los párrafos anteriores, por la cantidad de eventos previstos (demanda de servicio), la cantidad de invitados y el tipo de servicio prestado. Utilizando la herramienta de presupuesto flexible podemos llevar a cabo redefiniciones de precio sin mayores inconvenientes.

La utilización de este presupuesto flexible permitirá la redefinición de precios rápidamente en el caso de que exista variación en algunas de las variables significativas.

Es importante destacar que existe una fuerte relación entre este presupuesto y el nivel de stock o inventario deseado. Recordando que cuando hablamos de inventario o stock hacemos referencia al conjunto de materias primas o productos terminados que la empresa mantiene a la espera de utilización. En el caso puntual de la empresa relevada consiste en: packs de distintas bebidas alcohólicas (fernet, ron, campara y wiski), packs de jugos frutales, packs de gaseosas, bolsas de hielo y elementos descartables como cucharas, adornos y servilletas.

La empresa debe entender este concepto y tener en claro las consecuencias de un nivel inadecuado de inventario que impida hacer frente rápidamente a un aumento de la demanda del servicio de catering o un nivel excesivo que cause un aumento innecesario de costos como por ejemplo: la adquisición o el alquiler de nuevos depósitos o la implementación de un sistema de control de inventarios más costoso; o el

riesgo de robo o destrucción de elementos frágiles y de alto costo como lo son los packs de botellas de bebidas alcohólicas importadas.

La función de la gerencia de Blu Bar será la de determinar cuál es el nivel más económico para cada artículo y mantener el inventario en ese nivel. Para esto deben identificarse distintas variables a tener en cuenta como: el tipo de producto a comprar, las cantidades, el precio estimado de compra para cada insumo (de acuerdo a la cantidad a comprar), los costos de hacer el pedido, el plazo de entrega de los proveedores y la variación en cuanto a los precios prevista.

Es bueno comentar que esta última variable merece un análisis particular, debido a uno de los fenómenos de mayor importancia que afectan la economía del país: “la inflación”. Es necesario contraponer los efectos de la inflación en cuanto al aumento generalizado y sostenido en el costo de los insumos importados que requerirá la empresa para el desarrollo de su actividad con el aumento de costos por mantener niveles de inventario elevado o los costos financieros de tener capital inmovilizado. La empresa cuenta con la ventaja adicional de que los productos de valor más significativo (bebidas alcohólicas) son de carácter imperecedero y que además dispone de un costo de mantener existencias bajo.

Se hace necesario tener en cuenta que, además del aporte al control y corrección de desviaciones, este presupuesto presenta otras ventajas como lo son por ejemplo: la factibilidad de poder estimar la necesidad de fondos para cubrir las compras futuras (en complementación con el flujo de fondos proyectado) o las posibles ventajas a obtener en el costo de compra, en cuanto a la realización de compras estructuradas.

Muchos autores hablan de las ventajas de incorporar a los proveedores al negocio como si se tratase de una especie de “sociedad”. Mediante un presupuesto que presente la intención de trabajar con un proveedor a largo plazo, podría entenderse la antedicha sociedad y conseguir mejores condiciones de financiación o de costos con ese proveedor.

Sin embargo haremos énfasis en lo que es la función de control de desviaciones, análisis de las mismas y corrección posterior. El análisis correcto y en profundidad de las variaciones identificadas es de crucial importancia para el éxito de esta herramienta como veremos en el siguiente ejemplo. Las variaciones identificadas podrían deberse tanto a una variación en la cantidad de bebidas compradas, una variación en el costo de entrega o plazo, una variación en el precio de las mismas, una variación del tipo de producto comprado o una sumatoria de todas las anteriores. Es conveniente separar los efectos de las distintas variaciones y analizarlos individualmente en forma integrada con el análisis del efecto global

para no arribar a una conclusión errónea. Para llevar a cabo lo anterior, debemos primero establecer estándares de uso y calidad de servicio.

Llevando lo descrito en el párrafo anterior a un ejemplo práctico de extrema simpleza, podría verse el caso en que tras presupuestar la compra de 20 unidades del insumo X a un costo individual de \$10 y, por ende, a un costo total de \$200, se compren 15 unidades del mismo producto a \$12 cada una con un costo total de \$180. Sin la realización de ambos análisis podríamos inferir erróneamente una disminución en los costos, cuando en realidad hubo un aumento en los mismos.

Mediante la comparación de los dos presupuestos contemplados en los párrafos anteriores, podríamos prever también cual va a ser el resultado financiero del periodo mediante la proyección de un estado de resultados. Esta proyección podemos servir de apoyo para tener una idea de cuál va a ser la disponibilidad o necesidad de fondos con los que va a contar la empresa al final del periodo presupuestado, lo cual resulta de gran utilidad a la hora de pensar en un tercer presupuesto, “el presupuesto de inversiones”.

Este presupuesto de va ser el que va a permitir planificar las inversiones a realizar por la empresa, en el caso puntual de Blu Bar, podríamos identificar la posible compra de nuevo mobiliario, cursos de capacitación (inversión en personal), la compra de un local para la venta directa de bebidas u otras que requiera la empresa. En este punto es bueno recordar la interrelación con el presupuesto de ventas que nos brindará alguna idea en base a sus proyecciones de posible necesidad de inversiones futuras para ampliar la capacidad por ejemplo. Es de buena práctica, tener en cuenta la posibilidad de desarrollar un flujo futuro de fondos en el cual ubicaremos todos los orígenes y aplicaciones de efectivo para complementar los presupuestos anteriores.

## CAPITULO IV

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 1) PRIMER ACERCAMIENTO

*“El cuadro de mando de integral es una poderosa herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la Visión de la Empresa, expuesto en el planeamiento estratégico, permite influenciar 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”* (Tablero de control – Cuadro de mando integral, Eduardo M. Jardel).

Podemos decir que consiste en establecer un conjunto de indicadores que miden continuamente los aspectos esenciales del gobierno de la gestión empresarial. Cada empresa concreta, puede establecer su propio cuadro de mando específico (según los indicadores que entienda como críticos para su éxito) de forma que la dirección pueda ser alertada de las anomalías que suceden, para estudiar las causas y tomar decisiones de corrección en el menor tiempo posible.

Puede hacerse una analogía que nos lleve a entender mejor este concepto asimilándolo al tablero de un vehículo donde encontramos velocímetro, tacómetro, nivel de aceite, nivel de agua, temperatura y otros indicadores esenciales para el buen funcionamiento del mismo.

Este control se efectúa a través de ciertas actividades claves seleccionadas, por medio de indicadores de alertas que permiten identificar desviaciones, sus causas y los responsables de las mismas. Podemos encontrar otras definiciones como: "el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector"

Ayudan también a establecer responsabilidades y medir el desempeño de un área, un departamento o una sucursal por ejemplo. Ayudando de esta manera al tan importante concepto de eficiencia. Se puede definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Otro concepto que nos permitirá un acercamiento a la definición de cuadro de mando integral es el del tablero de control. “*Conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector*” Eduardo M. Jardel 2004).

El mismo se llevara a cabo mediante la enumeración propuesta abajo:

a) Tablero de control operativo: “*permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso (finanzas, compras, ventas, etc.) apunta al cortísimo plazo*” (Eduardo M. Jardel 2004).

A modo de guía definiremos algunas preguntas que podrían utilizarse como guía para su implementación.

1) ¿A qué área corresponderá cada tablero?

2) ¿Cuáles serán los indicadores que incluiremos en el tablero?

3) Definir los valores actuales correspondientes a cada uno de los indicadores definidos, junto con su correspondiente unidad de medida.

4) Definir cuál es el valor esperado o el objetivo con respecto a un periodo de tiempo. Contra esto se deberá realizar la comparación con los valores reales, para definir cuál es la posición actual. Adicionalmente, es conveniente definir valores “alarmas” que funcionen como alertas tempranas.

b) Tablero de control directivo: en un nivel superior al anterior ubicamos a este tablero. “*brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas claves en que se pueda segmentar la gestión, apunta al corto plazo*” Eduardo M. Jardel 2004).

Ayuda a realizar un seguimiento de los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas en que pueda segmentarse su gestión. Se lo ha llamado directivo o ejecutivo ya que permite diagnosticar de un simple golpe de vista la situación global de la empresa hacia adentro, conteniendo mediciones de resultados con cifras, coeficientes, porcentajes y todo tipo de indicadores.

c) Tablero de control estratégico: *“brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación de la empresa en su interior y su contexto externo, apunta al mediano y largo plazo”* (Eduardo M. Jardel 2004).

Brinda la información necesaria para identificar la situación de la empresa con respecto al mercado y al entorno. Es una herramienta más general, que las anteriores, y que se destina específicamente a la alta dirección.

Es de suma utilidad ya que relaciona a la empresa con variables externas que en muchas ocasiones no son controlables. Ante estos supuestos los directivos deberán buscar la forma de adaptarse a la realidad con la mayor flexibilidad posible. Adicionalmente proveerá, en caso contrario, información para prever planes de contingencia con la antelación necesaria.

d) Tablero de control integral: *“permite conocer la situación integral de la empresa. Podríamos asimilarlo al cuadro de mando integral, donde toda la empresa esta monitoreada por indicadores que se resumen para la alta gerencia o dirección superior”* (Eduardo M. Jardel 2004).

Puede entenderse que la implementación de un cuadro de mando integral podría darse por la implementación de un tablero de control operativo, el cual va evolucionando hasta llegar a un tablero de control integral.

En conclusión a lo expuesto anteriormente, el cuadro de mando integral conecta la actividad diaria, con la visión de la empresa expuesta en el planeamiento estratégico. Permite influenciar el comportamiento de las personas que integran la organización con miras a los objetivos planteados. Ayuda a determinar la distancia de los mismos con respecto a la situación actual, anticipar oportunidades y amenazas en lo que es un entorno dinámico, que requiere de decisiones diarias que adquieren cada vez mayor importancia. En conclusión ver que la empresa avance en un sentido correcto y corregir en cuanto no lo haga.

## **2) PERSPECTIVAS**

Haciendo hincapié en la implementación práctica de esta herramienta, debemos recordar que la misma se define en función de una estrategia adoptada y objetivos concretos (los cuales se monitorean mediante indicadores que facilitan su seguimiento). Estos objetivos estratégicos se ubican según ciertas perspectivas definidas para el uso de esta herramienta. Es bueno aclarar que en este trabajo detallamos las perspectivas de formación y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, las cuales consideramos son las comunes a todo tipo de empresas, pero nada obsta que se establezcan otras perspectivas que la

gerencia considere conveniente en cada caso puntual. Un ejemplo de lo anterior es el caso de la mayoría de las empresas de Estados Unidos, en las cuales vemos la existencia de la perspectiva de “environment and social impact” (impacto social y ambiental) que no figura dentro de las que se detallan en este trabajo.

Las relaciones y dependencias entre estas cuatro perspectivas podrían ser asimiladas a áreas claves del control de gestión. Cada una de estas puede definirse como la respuesta a distintas interrogantes que planteare abajo (Eduardo M. Jardel 2004).

a) Perspectiva de formación y crecimiento: *“¿cómo mantendremos la motivación de nuestro personal para producir los cambios que necesitamos?”*

Representa la base del cuadro de mando integral ya que el factor humano es lo más importante dentro de la empresa. La presencia de líderes y personal altamente capacitado y calificado, representa un eje fundamental en lo que es la competitividad que exige hoy el mundo global.

Para establecer indicadores y determinar el nivel de alineamiento y apoyo a los objetivos de la empresa por parte del factor humano, podemos utilizar ciertas herramientas de recolección de datos como por ejemplo encuestas periódicas, pudiendo abarcar los siguientes temas: nivel de satisfacción, nivel de adhesión a las políticas de la empresa, nivel de cultura innovadora, necesidades de aprendizaje o capacitación, nivel de desempeño, liderazgo y participación con aportes de mejora etc. Todo esto con su adecuado seguimiento y correcciones en cuanto a la información obtenida, ya que sin estas todo el proceso no tendría valor. Es muy conveniente también recordar algunas ideas con efectos positivos sobre el factor humano como lo son la importancia de programas de reconocimiento en caso de altas performance incentivando la superación ya que en caso contrario podría producirse un efecto desmotivador. Celebrar victorias es otro incentivo muy bueno en cuanto al factor humano que muchas veces es dejado de lado.

b) Perspectiva de los procesos internos: *“¿en qué procesos debemos ser excelentes, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas?”*

En primer término, debemos definir que es un proceso interno. Este proceso, se inicia con el pedido de un cliente, y finaliza cuando el producto es entregado y se efectúa la cobranza del mismo. Es fundamental dentro de lo posible, conocer que aspectos de nuestros procesos internos repercuten directamente en nuestros clientes, es decir son claves, y cuáles no.

En cuanto a la calidad de los procesos, podemos tomar como referencia en cuanto a parámetros utilizables para medir esta perspectiva, las normas ISO. Las series de normas ISO constituyen lo que se denomina familia de normas, las que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad, como por

ejemplo:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad: normas de "calidad" establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (International Organization for Standardization) que se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Estas normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Existiendo otras como por ejemplo; ISO 10000: Guías para implementar Sistemas de Gestión de Calidad/ Reportes Técnicos, ISO 14000: Sistemas de Gestión Ambiental de las Organizaciones e ISO 19011: Directrices para la Auditoría de los SGC y/o Ambiental.

c) Perspectiva de los clientes: *“¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?”*

Una buena manera de saber que opinan nuestros clientes, es a través de encuestas de satisfacción, podemos conseguir información de vital importancia en cuanto a los gustos de nuestros clientes, que aspectos de nuestros productos que los satisfacen y cuales les causan insatisfacción, para poder continuar con los positivos y corregir aquellos negativos con miras a la fidelización de los clientes.

Podemos por ejemplo medir aspectos como: calidad, tiempo de entrega, precio, imagen, diferenciación con la competencia y otros.

Vemos como el valor del producto, es plenamente subjetivo, y se conforma como una relación entre distintas variables como por ejemplo: precio, calidad, funcionalidad, tiempo de entrega, etc.

Adicionalmente, deberían ser tenidos en cuenta en relación a posibles aspectos a mejorar: el diseño de los productos, canales de distribución, política de desarrollo de nuevos productos, política publicitaria, amplitud de la línea de productos y otros. En cuanto a la mejora debe entenderse que solo es posible, en cuanto dichos aspectos puedan ser medidos con cierta exactitud (no es posible mejorar si no se sabe dónde me encuentro hoy).

d) Perspectiva financiera: *“¿cómo deberíamos aparecer antes nuestros accionistas para tener éxito financiero?”*

Esta perspectiva es de fundamental importancia, ya que nos permite apreciar, los resultados de la

empresa, la composición de los costos, la determinación de los gastos y si la empresa está agregando o destruyendo valor.

Una buena perspectiva financiera es consecuencia de una buena planificación de las demás perspectivas. Una buena concepción de esta perspectiva por parte de accionistas y terceros permitirá a la empresa una ventaja a la hora de solicitar financiamiento y facilita la posibilidad de utilización de una variada gama de ventajas como es el caso del leverage (apalancamiento) por ejemplo. Ampliando este último ejemplo, se da al considerar que la empresa es menos riesgosa y por lo tanto existe la posibilidad de obtener financiamiento con menores tasas de intereses y mayor facilidad. Adicionalmente podemos plantear como un segundo ejemplo, en cuanto a proveedores, que mientras mejor se dé la situación financiera de la empresa, más sencilla será la negociación con proveedores en lo que respecta por ejemplo a plazos.

Esta perspectiva va a suscitar el interés de propietarios, accionistas, proveedores, inversores y prestamistas, por lo que resulta importante constituir proyecciones claras y con bases razonables, sobre la situación financiera de la empresa que puedan ser comprendidas por los mismos. Aunque es necesario dejar en claro que no es posible enfocarse solo en esta perspectiva para la toma de decisiones. Debemos aplicar un enfoque integral de todas las perspectivas. En esta parte del análisis puede resultar la de gran utilidad la aplicación de ratios.

Para cada una de las perspectivas, deberían definirse objetivos estratégicos por parte de la dirección superior, a razón de adecuar el día a día empresarial a los mismos. Vemos entonces como la conjunción de estas perspectivas, configuran lo que es la visión y estrategia de la empresa.

Por último es bueno tener en consideración que, si bien, el enfoque sobre esta herramienta, hasta este punto del trabajo, ha sido mayormente teórico y a modo de resumen, el mismo se irá ampliando durante el resto del trabajo, sobre todo en el aspecto práctico.

### **3) ELECCIÓN DE INDICADORES**

*“Los indicadores de gestión son cálculos de datos, índices, ratios o cualidades que proveen información de las diferentes metas, que se establecieron en los objetivos, trazados en el planeamiento estratégico.*

*Pueden ser cualitativos o cuantitativos, es decir nos pueden decir que un sector se encuentra bien de acuerdo al plan o está por debajo de los requerimientos establecidos, o podemos definir un número por sobre el cual el indicador está muy bien y por debajo del mismo está mal.*

*También podrían ser internos o externos, financieros y no financieros, monetarios y no monetarios".* (Eduardo M. Jardel 2004).

En relación a los financieros, serán aquellos que se alimenten de datos provenientes de la contabilidad mayormente, mientras que los no financieros pueden alimentarse de información proveniente de encuestas por ejemplo.

Por lo general en cuanto a los indicadores cualitativos, no podrá determinarse razonablemente una base numérica concreta, con lo cual habrá que definir rangos de desviación para determinar la situación actual con respecto a la esperada.

Para la confección de los mismos es muy conveniente trabajar en conjunto con los responsables directos de cada sector, definiendo, el nombre del indicador, su forma de cálculo, el valor en que se va a expresar (unidades, pesos, kilogramos, etc.) y el objetivo de los mismos entre otros aspectos.

En cuanto a su relación con el cuadro de mando integral, es posible definir indicadores dentro de cada una de las perspectivas que adopta la herramienta. A su vez deben ordenarse de forma que permitan desarrollar una relación entre ellos de causa y efecto. Esto hace referencia a que por ejemplo, al actuar sobre la perspectiva de las mejoras en los procesos, se tendrá un efecto positivo en la atención a los clientes, que se verán más satisfechos, que permitirá la fidelización y por lo tanto incidirá positivamente en los resultados financieros. Este efecto "domino" es a lo que se refiere con el concepto de causa-efecto. Poder lograr tener esta visión integrada de causa y efecto de cada uno de los indicadores y sus variaciones proporciona importantes ventajas en cuanto a la toma de decisiones a nivel gerencial.

Una vez definidos los indicadores es útil situarlos en plantillas que permitan su seguimiento, una fácil visualización del grado de cumplimiento, de las desviaciones aceptables y su cruce. Para eso, es muy recomendable el uso de hojas de cálculo.

A modo de simplificar el la implementación de indicadores podemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar factores claves de éxito
2. Definir indicadores por factores claves de éxito
3. Determinar las acciones a llevar a cabo junto con las relaciones causa y efecto
4. Determinar referencias (parámetro de comparación)
5. Definir alarmas (máximos y mínimos para cada indicador)
6. Asignar responsables del monitoreo.
- 7.

### 3.1) BACKUS STUDIOS

En referencia a la capacitación permanente del personal responsable del diseño, ambiente de trabajo que estimule la creatividad, la inversión en activos fijos y la imagen, definidos previamente como factores claves de éxito podemos definir los indicadores en cada perspectiva. Ver anexo I.

Comenzando desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podemos utilizar indicadores como:

- a) Porcentaje de empleados capacitados. Habiendo definido la importancia, en especial en esta empresa, del factor humano en cuanto al desarrollo del producto a comercializar considero de gran utilidad establecer un indicador sobre capacitación de personal. Podemos utilizar la relación “empleados capacitados /cantidad de empleados totales” o “total invertido en cursos de capacitación del personal sobre el total de los gastos por año”. Complementariamente al seguimiento de estos indicadores es muy importante monitorear cuan satisfechos se encuentran los empleados en relación al ambiente laboral actual. Debe complementarse, adicionalmente, con una muy buena política de recursos humanos en cuanto al personal que ingresa. Ante un índice alto de rotación de personal deberían tomarse medidas correctivas inmediatas.
- b) Inversión en capacitación. Podemos utilizar la siguiente relación para el cálculo de este indicador, “total invertido en capacitación por mes / sobre gastos remunerativos totales mensuales”. Con este indicador podemos monitorear el nivel de inversión y determinar si el mismo puede ser aumentado. Para determinar el nivel de alarma bajo el cual funcionara el indicador debe realizarse un análisis financiero, siempre teniendo en cuenta que este debería representar uno de los costos más significativos dada la actividad de la empresa. Si la relación no resulta significativa, debería realizarse un reestructuración de costos para determinar si es posible acceder a nuevas fuentes de fondos para capacitación. En cuanto a la relación causa efecto al incidir sobre la perspectiva de aprendizaje, se mejoran los procesos internos, dando como resultado un mejor producto y por lo tanto un aumento en las ventas y los resultados.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos podemos definir los siguientes indicadores:

- a) Ambiente laboral. La relación para el cálculo de este indicador sería: “número de empleados satisfechos/número total de empleados”. Como vimos anteriormente la mayor parte del éxito de un producto con las características como los que comercializa esta empresa depende de la

creatividad de los desarrolladores. Si estos no se encuentran en un ambiente de trabajo en el cual se sientan satisfechos no podrán explotar su capacidad al máximo. Es clara la incidencia que esto tendrá sobre la perspectiva de clientes y finalmente sobre la perspectiva financiera. La información necesaria para obtener este indicador puede ser obtenida mediante encuestas (estas deberían ser anónimas para que el empleado pueda expresarse sin problemas). Es conveniente establecer un apartado en las encuestas donde puedan establecerse claramente los factores que llevan a que un empleado se sienta satisfecho o insatisfecho en el ambiente laboral a efectos de tomar medidas correctivas. Debería adicionalmente preverse para esta empresa la implementación del área “recursos humanos”.

- b) Nivel tecnológico. Es importante destacar la importancia, en particular en esta empresa, de la tecnología aplicada. Los empleados deberían, en la medida de lo posible, contar con el equipo informático adecuado que permita desarrollar productos capaces de competir con aquellos desarrollados fuera del país, por ejemplo en los que respecta a gráficos o “jugabilidad” (“la jugabilidad es un término empleado en el diseño y análisis de juegos que describe la calidad del juego en términos de sus reglas de funcionamiento y de su diseño como juego. Se refiere a todas las experiencias de un jugador durante la interacción con sistemas de juegos”, (wikipedia). Esto puede ser monitoreado mediante indicadores como: número de equipos de última generación/total de equipos o mediante gastos en modernización de los equipos sobre el total de gastos anuales. La característica de “última generación” puede ser determinada por la gerencia de la empresa en conjunto con el personal del área de producción y desarrollo según las características de los nuevos equipos que aparezcan disponibles en el mercado. A partir de mejoras en la perspectiva de procesos internos, logramos mejores productos y mejoras la perspectiva financiera.
- c) Cantidad de errores por juego mensuales. Si un jugador que contrata una membresía experimenta una alta cantidad de errores durante un periodo corto, como puede ser el mensual, perdería el interés rápidamente. En este caso el umbral debería ser menor a tres errores por jugador activo mensualmente, “total de errores mensuales/jugadores activos”.

Para la perspectiva de clientes podríamos utilizar indicadores como:

- a) Variación anual de clientes, medido por la relación: “número de clientes año x/ número de clientes año x-1”. Este indicador sería de gran utilidad en el caso que la empresa empiece a explotar en forma simultánea más de un juego mediante suscripciones mensuales. Podría

complementarse con encuestas sobre los aspectos que más atraen o alejan a los jugadores, o aspectos nuevos sobre juegos existentes que los jugadores deseen incorporar o eliminar. Como lo mencionamos anteriormente, la gran mayoría de los jugadores ante una encuesta muchas veces podrían considerarla como una “pérdida de tiempo” y no responderla. Sería conveniente que junto con el llenado y devolución de la encuesta se entregue un mes de suscripción bonificada de juego. Con esto lograríamos feedback de clientes, publicidad a bajo costo (el jugador que prueba el juego y si es de su agrado lo comenta a sus amigos) y la posibilidad de que el jugador que prueba y le guste el juego adquiera una suscripción por más tiempo. En cuanto a la relación con esta perspectiva debería considerarse que un aumento en el número de clientes debería traer aparejado un aumento significativo en la rentabilidad, debido al bajo costo de reproducción antes mencionado.

- b) Dadas las características de la actividad, debemos establecer un indicador que monitoree los reclamos de clientes y el tiempo de resolución. Esto será importante dado el caso en que un jugador experimente problemas durante el uso del juego a efectos de poder monitorear si el área de mesa de ayuda cuenta los recursos y la estructura necesaria. Para esto podemos utilizar la relación: “cantidad de reclamos solucionadas / cantidad de horas transcurridas desde la recepción”. La solución de un reclamo en promedio no debería abarcar más de cuarenta y ocho horas. Deben establecerse unidades de tiempo para el cálculo de estos indicadores que permitan lograr soluciones correctivas en forma oportuna.

Por último, en cuanto a la perspectiva financiera podrían establecerse los siguientes indicadores:

- a) Rentabilidad económica (ROE): beneficio neto/ recursos propios. Si bien esta es una empresa que está en su primer año de funcionamiento, es conveniente contar con este indicador tanto para determinar la rentabilidad de este año como para tener información que permita realizar un análisis comparativo con los años posteriores. Igual función tendrá el indicador de resultado financiero (beneficio neto antes de intereses e impuestos sobre el activo total).
- b) Podemos utilizar el indicador “porcentaje de costos fijos” medido según la relación: “costos fijos/ costos totales”. En primer lugar debemos recordar que dada la actividad de la empresa los costos fijos representan una porción significativa de la estructura de costos de la empresa. Como mencionamos anteriormente el mantenimiento del servidor, para que conserve las condiciones de jugabilidad, junto con el de un área de soporte con la estructura adecuada para atender los reclamos en forma oportuna puede acarrear costos fijos significativos. Estos

deberían ser monitoreados a efecto de incluir las conclusiones obtenidas en los análisis de rentabilidad posteriores. No es conveniente que no se cuente con información que permita monitorear aquellos costos de carácter significativo propios de la actividad, sobre todo en un contexto inflacionario como el que atravesase la Argentina.

- c) En lo que respecta a la estructura de la empresa, será necesario implementar el indicador de “endeudamiento”, calculado con la siguiente relación: “recursos ajenos/recursos totales”. Este será relevante ya que la empresa es de comienzos recientes y no cuenta con una estructura financiera que permita sobrellevar un alto nivel de deuda. Menos aún si se está trabajando con proveedores del exterior y la deuda es en moneda extranjera. Hasta que se posicione con mayor firmeza dentro del mercado y se asegure una cuota junto con una rentabilidad mínima es conveniente hacer un seguimiento exhaustivo de esta relación.

### 3.2) BLU BAR:

Haciendo referencia a la capacitación permanente de bartenders, la eficiencia en la gestión de compras y uso de los recursos, el control de stock de bebidas importadas y al compromiso y motivación del área de comercialización, definidos anteriormente como factores claves de éxito definiremos indicadores para cada una de las perspectivas. Ver anexo I.

En relación a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, podemos definir algunos indicadores como:

- a) Porcentaje de formación de bartenders: a los efectos de obtener una base numérica podría emplearse la relación “bartenders capacitados mediante cursos/ total de bartenders”. Debe tenerse en cuenta que estos empleados deben proporcionar un servicio de alta gama que permita diferenciarse de la competencia y que, la percepción del cliente en cuanto al servicio recibido logrará nuevos contratos para futuros eventos. Podrían implementarse para esto cursos nivelatorios para el personal que recién ingresa y otros cursos más avanzados en función de la antigüedad de cada bartender. Al incidir sobre la perspectiva de formación y aprendizaje, mejoramos los procesos internos, incidiendo posteriormente en la perspectiva de clientes y esto finalmente debería traducirse en un aumento o disminución de ventas que tienen efecto en la perspectiva financiera. Podemos establecer como mínimo para este indicador el cincuenta por ciento del personal, dado que como mínimo en cada evento asisten dos bartenders.
- b) Antigüedad promedio de bartenders: una posible base de cálculos sería “antigüedad total de

bartenders/ número de total de bartenders”. Si existe una alta rotación de personal, la capacitación de empleados se convertiría en un gasto y no en una inversión para la empresa. Adicionalmente, debido a la inclusión permanente de empleados nuevos en este programa, el costo aumentaría de manera significativa afectando en última instancia la perspectiva financiera (no solo por causa del aumento en los costos, sino que también resultaría difícil generar un aumento en las ventas mediante la diferenciación).

Hasta tanto la empresa no cuente con la estructura necesaria para la implementación de un área de recursos humanos, la gerencia debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los bartenders a efectos de lograr una baja rotación. Para lograr esto podrían utilizarse encuestas mensuales.

Las encuestas deberían proveernos de información como: cantidad de trabajadores insatisfechos con las condiciones de trabajo actuales en la empresa, posibles mejoras a implementar en el ambiente laboral, grado de conformidad con la remuneración percibida y demás información para alimentar este indicador. Muchas veces resulta menos costoso proporcionar una solución a los problemas identificados mediante estos cuestionarios que soportar una alta rotación de personal. En conclusión se aprecia el efecto “domino” sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la de proceso internos, la de clientes y finalmente la financiera.

Como alarma para este indicador es razonable establecer un año promedio de antigüedad dado que, basados en las proyecciones de ventas, alcanzarían a amortizarse las inversiones en capacitación.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos para esta empresa nos parece conveniente definir los siguientes indicadores:

- a) En cuanto a la parte comercial (ver proceso de ventas en el punto 1.2), podríamos establecer como indicador la cantidad de ventas mensuales por vendedor medidas en eventos. Este indicador debe complementarse con un programa de incentivos o bonificaciones para el vendedor busque lograr la mayor cantidad de ventas. Adicionalmente debe implementarse un sistema de control por parte de la administración que brinde la seguridad que los vendedores respetan un margen de rentabilidad lógico al momento de ofrecer el servicio. De no ser así podría llevarse a que los vendedores reduzcan el margen para aumentar las ventas. Tras definir como factor crítico la rentabilidad, es clave contar en un área de comercialización que se encuentre altamente motivada. Debemos establecer una alarma mínima de dos eventos mensuales para llegar a cubrir los costos.

Es necesario para llevar a cabo lo anterior un análisis en profundidad sobre los costos y márgenes que existen para la estructura actual de la empresa. Se debe identificar que parte del margen de ventas puede ser destinada a estos incentivos sin poner en riesgo la rentabilidad esperada. Es común ver que este sistema se implementa una vez que se superen una “x” cantidad de ventas asegurando una ganancia mínima. Si la parte comercial está motivada (perspectiva de procesos internos), generaría un aumento en las ventas que incidirá en la perspectiva de clientes y posteriormente en la financiera produciendo un mejor resultado.

- b) Satisfacción de clientes (no contratantes): puede calcularse esto mediante la siguiente relación: “cantidad de encuestas con valor mayor al standard / total de encuestas”. En este caso debe entregarse a las personas que asistieron al evento una encuesta con distintos puntos sobre la percepción del servicio y en cada punto una valuación del uno al diez. Debemos definir un estándar de valuación de las encuestas de acuerdo al objetivo de alta gama que busca la empresa. Podemos utilizar como estándar ocho. Si esta relación es menor al setenta y cinco por ciento, debe actuarse de forma inmediata ya que nos indica que la percepción que el cliente posee sobre el servicio no es la esperada.

Junto con los mismos y a efectos de que los cuestionarios sean completados, podría adjuntarse descuentos para la realización de futuros eventos. Con esto lograríamos un feedback que nos provea información para prestar un mejor servicio. Como alarma podríamos definir, según el objetivo planteado por la empresa, que sea menor a cuatro.

Este indicador debería establecerse en función a un periodo de tiempo que permita llevar a cabo correcciones de manera oportuna, pudiendo ser otro diferente al mes. Si el indicador se establece en un periodo muy extenso como el anual y el número arrojado mediante la relación fuese significativo, ya existiría un daño creado en cuanto a la imagen de la empresa que sería muy difícil de revertir a pesar de las correcciones que se lleven a cabo para el siguiente periodo. De igual manera si se estableciera un periodo demasiado corto no permitiría un análisis integral en cuanto a las causas que dieron lugar al resultado del indicador, además de tener en cuenta el efecto sobre la eficiencia. En cuanto a la relación de causa y efecto, esto tiene incidencia en procesos internos, luego en clientes y finalmente en la perspectiva financiera.

- c) Eficiencia en el uso de las bebidas alcohólicas importadas. Puede calcularse como “cantidad de botellas de “x”/ cantidad standard de botellas de “x” definido por evento”. Para poder llevar esto a cabo debemos definir estándares de consumo para cada tipo de evento. No será igual estándar de consumo en un casamiento, que en una fiesta de quince. Como alarma para este indicador podemos establecer una variación máxima del treinta por ciento. Al comienzo y finalización de cada evento debe tomarse un inventario de estas bebidas para poder realizar el cálculo.

La falta de seguimiento de esta variable podría ocasionar un aumento no previsto en los costos o la disminución en la calidad del servicio prestado (para el caso que se utilice muy poca cantidad de bebidas alcohólicas) teniendo incidencia en la perspectiva financiera o en la perspectiva de clientes.

Entrando en la perspectiva de clientes, consideramos que se deberían implementar los siguientes indicadores:

- a) Fidelización de la cartera de clientes que realizan eventos todos los años. En cuanto a la satisfacción de los clientes es conveniente hacer un seguimiento sobre los clientes que abandonan la empresa y sus causas. Este ratio debería enfocarse sobre una parte del mercado únicamente. Es lógico pensar que quien contrata el servicio para su casamiento no lo haga nuevamente en forma sistemática. Distinto es el caso de empresas que contratan para eventos que tienden a repetirse todos los años en forma sistemática (fiestas de fin de año). No depurar la base de este indicador de la manera descripta llevaría a que el mismo arroje información distorsionada. Podríamos usar la relación “clientes que recontractan eventos/ total de clientes” y complementar la misma con cuestionarios para analizar las causas. Como alarma definiremos dos clientes por año.
- b) Variación anual de clientes. Este es un indicador que nos proporcionará información valiosa acerca de la calidad de prestación del servicio y su percepción por parte de los clientes, como del grado de eficacia de la del programa publicitario implementado. Podría calcularse este indicador mediante la siguiente relación: número de clientes del año “x”/número de clientes del año “x-1”. Ante una análisis conjunto con los demás indicadores podría establecerse la necesidad de aumentar el presupuesto de ventas (publicidad) o programas de capacitación por ejemplo. En este caso definiremos como alarma un mínimo de cinco clientes nuevos por año.

Adicionalmente, cabe destacar la importancia del análisis del número de clientes de un año en relación al del anterior por su relación con la confección de presupuestos.

Finalmente desde la perspectiva financiera, podremos implementar indicadores generales para la mayoría de empresas como los siguientes:

- a) ROE. Denominado beneficio neto (beneficio neto/ recursos propios). Esta relación no da información acerca de la rentabilidad que están generando los recursos propios y deben analizarse junto al costo de oportunidad de no hacer proyectos alternativos. Es clara la relación en cuanto a este indicador con la perspectiva financiera. Dado el nivel de inversión se establecerá como alarma un resultado no menor a cien mil pesos anuales después de impuestos.
  
- b) Relación de costos fijos. Podemos utilizar la siguiente relación para este indicador: “costos fijos/costos totales”. Es conveniente, dado que esta actividad puede ser considerada estacional, monitorear el costo fijo. El mismo no debe superar el veinte por ciento de los costos totales dada la estructura actual y la actividad de la empresa. Un aumento en estos costos provocaría una disminución en resultado de la empresa de manera significativa durante la temporada baja.

## **CAPITULO V**

### **SISTEMAS INFORMATICOS**

Corresponde hacer mención en el presente trabajo al sistema informático, ya que será la base de implementación de las herramientas de control de gestión.

#### **1) APLICACIÓN CON RESPECTO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral, debería estar implementado y respaldado por un software adecuado, necesidad que lo diferencia de un simple tablero de control. Este software debe definirse en base a las características propias de cada empresa. Podemos distinguir la existencia de dos clases de software: los "enlatados" (con características predeterminadas) y los "a medida" (hechos en base a necesidades específicas, pero por lo general de mayores costos).

En muchas ocasiones, por la estructura acotada de las Pymes no podrá costearse, por lo menos en el comienzo, un software enlatado. En estos casos pueden diseñarse tablas de Excel "linkeadas" (interrelacionadas) que permitan introducir datos de diferente tipo para luego traducir los mismos en información. El anterior claramente constituye el ejemplo más básico en cuanto al apoyo del sistema informático a las herramientas de gestión (si bien el armado requiere de una cuota de ingenio importante y dominio de la herramienta).

Es conveniente recalcar la ventaja de los sistemas en línea que prevén una actualización instantánea en la medida que se ingresa la información con lo cual favorecen la toma de decisiones en tiempo real.

La implementación y diseño del software dependerá en gran medida del sistema de información que prevea la empresa y del tipo de informes que se necesiten emitir en base a los datos que se van a ingresar. Por ejemplo: con los datos ingresados en el sector compras y los datos ingresados en el sector

pago a proveedores podemos emitir un informe acerca del estado de deudas corriente de la empresa, el cual dependerá en cuanto a contenido y características, en parte, del software implementado por la empresa.

Es importante también el control periódico de estos sistemas, en base a determinar su correcto funcionamiento.

## CONCLUSIÓN

Como conclusión del presente trabajo podemos decir que la aplicación de herramientas de gestión en las pymes genera ventajas proporcionando información útil y oportuna para la toma de decisiones necesarias en el accionar diario de la empresa.

La dirección de ambas empresas tras implementar las herramientas de control de gestión detalladas durante el trabajo, definió objetivos claros a largo plazo y corto plazo y, hoy, cuenta con la posibilidad de dar un seguimiento al cumplimiento de los mismos y aplicar correcciones en cuanto a las desviaciones detectadas. Esto ha facilitado en gran medida el trabajo de la dirección.

Tras implementar un sistema de control presupuestario integral, sobre todo en Blu Bar, se han logrado ventajas a nivel de reducción de costos, dadas las compras estructuradas que los mismos permiten. Adicionalmente ambas empresas, hoy, pueden pronosticar, con cierto grado de certeza, cuáles serán las necesidades de fondos para el cumplimiento de los objetivos del periodo 2014, así como las fuentes de financiamiento de las mismas con antelación.

Cabe destacar que en ambas empresas se identificaron mejoras en cuanto a factores críticos de éxito, relacionadas a recursos humanos, las cuales luego de ser llevadas a cabo produjeron importantes mejoras en los procesos que las mismas desarrollan.

Es claro que mientras más se familiaricen las direcciones de ambas empresas con estas herramientas surgirán nuevas ventajas.

Finalmente podemos decir entonces que el resultado de aplicar estas herramientas puede contemplarse con una analogía tan simple como la siguiente: “realizar un viaje en automóvil contando con un tablero de comando preciso que nos permita controlar las variables esenciales para desarrollar el viaje, como por ejemplo: el agua, aceite, nafta, temperatura del motor, etc. (representando cuadro de mando integral y tableros de control) conjuntamente con un mapa con un destino preestablecido y una ruta trazada (presupuestos, estrategia, misión y visión). Realizando un monitoreo, control y corrección de desviaciones en relación a las variables más significativas en cada empresa facilitara en gran medida el

cumplimiento de los objetivos.

## **REFERENCIAS**

Artículos de Internet.

<https://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>

ASENCIO, M. y Jardel, E. 2003. Mendoza: FCE-UNCuyo “Variaciones Presupuestarias, Serie Cuadernos N° 68.”

BURBANO R. J. y Ortiz Gómez, A. 1995: México: Mc Graw-Hill. “Presupuestos: enfoque moderno de planeación y control de recursos”.

CARTIER, E. y otros. 2002. Buenos Aires: La Ley Express. “Inflación: análisis conceptual de su impacto en los sistemas de información para la gestión”.

DRUCKER P. (Reissue Edition) 2006. New York: Harper Collins. “The Practice of Management”.

GARCIA OJEDA J. C. 2012. Mendoza: FCE-UNCuyo. “ABC del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Estrategia gestión y seguimiento de decisiones”.

GARCIA OJEDA, J. C. (1999). Mendoza: FCE-UNCuyo. “Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias, en Revista Facultad Ciencias Económicas”.

HORNGREEN, C., Foster, G. y Datar, S. (2007). México: Prentice Hall. “Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial”.

JARDEL, E.M. (2004). Mendoza: FCE UNCuyo. “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral. Trabajo presentado en las jornadas de Ciencias Económicas 2004”.

JARDEL, E.M. y García Ojeda, J.C. (2000).Mendoza: “Jornadas de investigación FCE UNCuyo “Rentabilidad de las inversiones”.

JARDEL, E. M. y Asencio, M. (2003) Mendoza: Serie Cuadernos n° 68, FCE-UNCuyo “Variaciones Presupuestarias”.

KAPLAN, R. S. y Norton, D. (Segunda Edición) 2000. Barcelona: Gestión 2000. “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”

KAPLAN, R. S. y Cooper, R. (2005). Ediciones Gestión. “Coste y Efecto. Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad”.

LAVOLPE, A. 2001. Buenos Aires. Macchi. “La Gestión Presupuestaria”.

LAVOLPE, Antonio. 1999. Buenos Aires. La Ley. “El presupuesto, ese amigo fiel en Revista Enfoques”.

LÓPEZ VIÑEGA, Alfonso. 1999. Madrid: PVP. “El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial”.

- MALLO, C. y otros. 2000. Madrid: Prentice Hall. “Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión”.
- PORTER M. 2008. Harvard Business Review. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”.
- THOMPSON A. A. y Strikland A.J. 1998. “Crafting and implementing strategy, 10<sup>th</sup> edition”.
- STONER J, Freeman E y Gilbert D. 1996. México. Prentice Hall. “Administración-6ta”
- REVISTA: John F. R. 1979. Harvard Business Reiview. “Chief executives define their own data needs”.
- REVISTA: Rosito, E. S. 2001. Buenos Aires: Errepar. “Para reducir costos primero hay que conocerlos, en Revista Profesional y Empresaria de ERREPAR, tomo II -Nº 24”.
- RUIZ, M. G. y Jardel, E.M. 2004. Mendoza: UNCuyo. “Control de inventarios – Presupuesto de Compras, Serie Cuadernos Nº 71, F.C.E”.

## ANEXO A – RESUMEN INDICADORES

INDICADORES	
BACKUS STUDIOS	BLU BAR MOVIL
• Porcentaje de empleados capacitados.	• Formación de bartenders
• Inversión en capacitación.	• Antigüedad promedio de bartenders
• Ambiente laboral.	• Ventas mensuales por vendedor
• Nivel tecnológico.	• Satisfacción de clientes
• Cantidad de errores de juegos por mes.	• Eficiencia de la gestión de compra y uso de recursos
• Variación anual de clientes	• Fidelización de la cartera de clientes
• Reclamos de clientes y tiempo de resolución	• Variación anual de clientes
• ROE	• ROE
• Porcentaje de costos fijos	• Relación de costos fijos.
• Endeudamiento	

CUADRO RESUMEN - BLU BAR			
Capacitación permanente de los bartenders	Eficiencia en la gestión de compras y uso de los recursos	Control de Stock de bebidas importadas	Compromiso y motivación del área de comercialización.
Porcentaje de formación de bartenders (bartenders capacitados mediante cursos/ total de bartenders)	Eficiencia en el uso de bebidas alcoholicas importadas (cantidad de botellas de "x"/ cantidad standard de botellas de "x" definido por evento")	Relación de costos fijos. (costos fijos/costos totales)	Cantidad de ventas mensuales por vendedor
Antigüedad promedio de bartenders (antigüedad total de bartenders/ número de total de bartenders)	R.O.E. (Beneficio neto/recursos propios)		Fidelización de la cartera de clientes ("clientes que recontratan eventos/ total de clientes")
Satisfacción de clientes (cantidad de encuestas con valor mayor al standard / total de encuestas)			Variación anual de la cartera de clientes (número de clientes del año "x"/número de clientes del año "x-1")

<b>CUADRO RESUMEN - BACKUS STUDIOS</b>			
<b>Capacitación permanente personal responsable del diseño</b>	<b>Ambiente de trabajo que estimule la creatividad</b>	<b>Inversión en activos fijos</b>	<b>Imagen</b>
Porcentaje de empleados capacitados (empleados capacitados /cantidad de empleados totales)	Ambiente laboral (número de empleados satisfechos/número total de empleados)	Nivel tecnológico (número de equipos de última generación/total de equipos)	Cantidad de errores por juegos mensuales (total de errores mensuales / total de jugadores activos)
Inversión en capacitación (total invertido en capacitación por mes / sobre gastos remunerativos totales mensuales)		Porcentaje de costos fijos (costos fijos/ costos totales)	Variación anual de clientes (número de clientes año x/ número de clientes año x-1)
		R.O.E. (Beneficio neto/recursos propios)	Reclamos y tiempo medio de resolución (cantidad de reclamos solucionadas / Cantidad de horas transcurridas desde la recepción)
		Endeudamiento (recursos ajenos/recursos totales)	

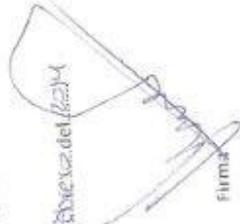
**DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD**

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

Mendoza, 12 de ~~Febrero~~ del 2024

  
Apellido y Nombre  
Delgado Juan

Nº de Registro  
2472

  
Firma