



INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

**XLIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA BÁSICO DE GESTIÓN POR
INDICADORES EN UNA PYME FAMILIAR**

**Categoría Propuesta: Comunicación de Experiencias
Profesionales**

Autores:

- **C.P. Zabala, Juan Carlos – Socio activo**
- **C.P Joauen Agostina**
- **C.P Viola Pamela**
- **C.P de Viana Agustina.**

San Luis, agosto 2026

ÍNDICE

Contenido general del trabajo

1. RESUMEN	2
2. INTRODUCCIÓN (CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN)	3
3. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS	3
4. MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO	3
5. RECOPILACIÓN DE DATOS, DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4
6. APLICACIÓN MENSUAL: JUNIO Y JULIO DE 2026	10
7. PROPUESTA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: CMI Y DASHBOARD	12
8. CONCLUSIÓN Y CIERRE	14
9. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y CRÉDITOS ACADÉMICOS	15

RESUMEN

IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA BÁSICO DE GESTIÓN POR INDICADORES EN UNA PYME FAMILIAR

Categoría propuesta: Comunicación de Experiencias Profesionales

El presente trabajo surge del requerimiento recibido por el equipo de la Cátedra de Costos de la FCEyE-UCCuyo, sede San Luis, para acompañar a una empresa distribuidora familiar en la implementación de un sistema básico de gestión por indicadores. La experiencia se comparte en el XLIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos por su aplicación práctica y posibilidad de réplica.

La propuesta se estructura expresamente bajo el enfoque de un Sistema Básico de Gestión por Indicadores como etapa previa a posteriores avances progresivos hacia un Cuadro de Mando Integral, partiendo de una misión y visión propuestas para el caso, un análisis FODA revisado, objetivos estratégicos organizados según las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, y un mapa de relaciones causa-efecto.

El eje operativo continúa focalizado en la logística de distribución, por constituir un proceso crítico de la empresa. Se seleccionan indicadores estratégicos y de apoyo vinculados con el nivel de servicio, la eficiencia de recorridos, la utilización de la capacidad y la disponibilidad de información. Para cada indicador estratégico se especifican objetivo, fórmula, periodicidad, meta, umbral de alarma y fuente de información. La aplicación de junio y julio de 2026 permite mostrar el funcionamiento inicial del sistema y distinguir entre resultados, inductores de desempeño y variables de diagnóstico.

Palabras clave: Gestión por indicadores – KPI – logística – PyME familiar – mapa estratégico.

2 - INTRODUCCIÓN (CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN)

La gestión logística constituye un aspecto central para las empresas distribuidoras, ya que la coordinación de pedidos, cargas, vehículos y recorridos incide en los tiempos de entrega, el nivel de servicio y los costos. En las PyME familiares, este desafío se relaciona además con la necesidad de profesionalizar la gestión y complementar la experiencia cotidiana con información sistematizada para la toma de decisiones.

En este contexto, el equipo de la Cátedra de Costos de la FCEyE-UCCuyo, sede San Luis, recibió el requerimiento de acompañar profesionalmente a una empresa distribuidora en la implementación de un Sistema Básico de Gestión por Indicadores. El relevamiento inicial permitió advertir que la organización dispone de información operativa, pero que ésta no se encontraba integrada en una arquitectura estratégica que explicitara objetivos, relaciones causales, metas, umbrales y fuentes de datos.

La propuesta revisada busca cubrir esa brecha mediante una aplicación básica pero técnicamente consistente de una Gestión por Indicadores. El foco logístico se mantiene, pero se lo integra dentro de las cuatro perspectivas del modelo, de modo que las mejoras en capacidades de información y procesos internos puedan vincularse con el servicio al cliente y, finalmente, con los resultados económicos.

3 - IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA Y CARACTERÍSTICAS

La organización analizada es una empresa familiar de la provincia de San Luis dedicada a la distribución de bebidas y productos anexos. Comercializa marcas exclusivas y abastece aproximadamente a 3.600 clientes activos mediante tres puntos de venta, manteniendo relaciones comerciales de largo plazo con proveedores y clientes.

La empresa cuenta con una estructura profesionalizada y atraviesa un proceso de transición hacia la segunda generación familiar. En este marco, ha realizado inversiones en infraestructura, tecnología y capital humano para fortalecer su capacidad operativa y acompañar su crecimiento.

Su propuesta de valor se apoya en la atención personalizada y en la entrega de pedidos dentro de las 24 horas. Por ello, la logística de distribución resulta un proceso crítico: debe sostener el nivel de servicio sin perder de vista la eficiencia en el uso de los recursos.

4 - MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

4.1. - Cuadro de Mando Integral: antecedentes y enfoque

Kaplan y Norton (1992) desarrollaron el Balanced Scorecard como respuesta a las limitaciones de los sistemas de medición centrados exclusivamente en variables financieras. El enfoque propone complementar los resultados económicos con medidas relativas al cliente, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje y mejora. Los autores señalan que la misión y la estrategia deben traducirse en objetivos y medidas concretas, de modo que el sistema de medición acompañe la ejecución de la estrategia.

En su desarrollo posterior, Kaplan y Norton (1996; 2000) enfatizan que las perspectivas no deben considerarse compartimentos independientes. La estrategia se expresa como un conjunto de hipótesis causales: las capacidades de aprendizaje y crecimiento permiten mejorar procesos internos; éstos crean una propuesta de valor superior para los clientes; y los resultados obtenidos en clientes y procesos contribuyen a los objetivos financieros.

4.2. - Las cuatro perspectivas del CMI

Perspectiva	Aplicación al caso
Financiera	- Evalúa los resultados económicos de la estrategia y la creación de valor. - En el caso analizado se vincula con la eficiencia del costo logístico.
Clientes	- Analiza la propuesta de valor y el nivel de servicio. - Para la distribuidora se relaciona con el cumplimiento de la promesa de 24 horas y la efectividad de las entregas.
Procesos internos	- Identifica los procesos que deben ejecutarse con excelencia para satisfacer al cliente y mejorar resultados. - El foco del caso se encuentra en recorridos, capacidad de carga y disponibilidad de flota.
Aprendizaje y crecimiento	- Considera las capacidades, información y disciplina de gestión que sustentan la mejora de los procesos. - En el caso se focaliza en la disponibilidad y uso sistemático de información logística.

Fuente: elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1992, 1996).

4.3. - Indicadores y lógica de causa-efecto

Los KPI permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para que un indicador resulte gestionable no basta con definir su fórmula: debe especificarse qué objetivo persigue, con qué periodicidad se medirá, cuál es la meta esperada, qué valor constituye una señal de alarma y de qué fuente se obtendrán los datos. Esta ficha técnica favorece la consistencia de las mediciones y la asignación de responsabilidades.

El mapa estratégico constituye la representación visual de las relaciones causa-efecto entre los objetivos de las diferentes perspectivas. Kaplan y Norton (2000) señalan que el mapa permite hacer visible la lógica por la cual los recursos y capacidades se convierten en resultados tangibles.

4.4. - Logística de distribución e indicadores de desempeño

Ballou (2004) aborda la logística como un sistema de planificación, organización y control de actividades tales como transporte, inventarios, procesamiento de pedidos y servicio al cliente. Desde esta perspectiva, las decisiones deben evaluarse considerando su efecto sobre el servicio y el costo total.

Para el ámbito específico de la logística de distribución, Galle (2017) propone indicadores financieros y no financieros orientados a gestionar eficacia y eficiencia. Su trabajo resulta particularmente pertinente para este caso porque relaciona las actividades de transporte y entrega con el cumplimiento al cliente y los costos de distribución. Los indicadores utilizados en la presente experiencia se basan en ese marco y fueron adaptados a las características y disponibilidad de datos de la empresa.

5 - RECOPIACIÓN DE DATOS, DIAGNÓSTICO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. - Infraestructura logística

Unidad operativa	Camiones activos	Camiones inactivos	Autoelevadores	Autos administrativos
Punto de venta 1	6	2	1	2
Punto de venta 2	4	0	1	2
Punto de venta 3	2	0	1	0
TOTAL	12	2	3	4

Fuente: relevamiento de la empresa, 2026.

5.2. - Misión y visión propuestas para estructurar el CMI

La empresa no contaba, dentro de la documentación relevada para el trabajo, con una formulación explícita de misión y visión utilizable como punto de partida del CMI. A efectos de aplicar la técnica sin atribuir a la organización definiciones no formalizadas, se proponen las siguientes formulaciones, aceptadas por parte de la Dirección:

MISIÓN PROPUESTA

Abastecer de manera confiable, ágil y cercana a comercios minoristas de San Luis y la región, distribuyendo bebidas y productos anexos con atención personalizada, entregas oportunas y una utilización responsable de los recursos.

VISIÓN PROPUESTA

Consolidarse como una distribuidora regional referente por la calidad del servicio, la eficiencia logística, la profesionalización de la gestión y el crecimiento sostenible, preservando la identidad y continuidad de la empresa familiar.

Fuente: elaboración propia a partir del relevamiento del caso. Formulaciones sujetas a validación por la Dirección.

5.3. - Diagnóstico estratégico mediante análisis FODA revisado

El análisis FODA se utiliza como síntesis del diagnóstico. En esta versión se distingue expresamente entre factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

Las oportunidades también deben ser entendidas con cuestiones internas que la empresa no atiende y podría aprovechar.

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

• Tres puntos de venta consolidados. • Aproximadamente 3.600 clientes activos. • Flota propia y unidades de respaldo. • Sistema informático y seguimiento mediante GPS. • Relaciones comerciales de largo plazo. • Experiencia operativa y estructura profesionalizada.	• Creciente oferta en el mercado de herramientas digitales de ruteo, geolocalización y analítica. • Expansión del uso de canales digitales B2B entre comercios y distribuidores. • Existencia de zonas geográficas cercanas con potencial de demanda aún no atendida, sujeta a validación comercial. • Mayor oferta de soluciones tecnológicas interoperables que pueden reducir tareas manuales e integrar información.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Elevada dependencia del proceso de distribución. • Información operativa aún no integrada en un CMI (aunque sea de aplicación parcial). • Utilización de capacidad de carga baja en los meses analizados (55 %–58 %). • Cumplimiento de la promesa de 24 h inferior a la meta propuesta. • Elevado costo mensual del sistema de gestión.	• Incremento y volatilidad del costo del combustible. • Variación de costos logísticos y presión tributaria. • Competencia creciente. • Contexto macroeconómico con impacto sobre demanda y costos operativos.

Fuente: elaboración propia sobre la base del relevamiento del caso y del análisis del entorno. Las oportunidades externas deberán revisarse periódicamente.

En particular, las oportunidades se formularon exclusivamente como condiciones externas potencialmente favorables. Las acciones internas —como integrar datos, automatizar tareas o incorporar indicadores— se trasladan al plano de los objetivos e iniciativas estratégicas y no se consideran oportunidades del FODA.

5.4. - Problemática central

PROBLEMÁTICA SELECCIONADA

La empresa dispone de recursos logísticos, información operativa y herramientas tecnológicas, pero requiere integrar esa información en una arquitectura mínima de una gestión por indicadores que permita relacionar capacidades, procesos, nivel de servicio y resultados económicos mediante objetivos, indicadores, metas y relaciones causa-efecto.

La problemática no consiste únicamente en medir la logística. El desafío es convertir datos operativos en información estratégica, evitando una colección de indicadores aislados. Por ello, el eje logístico se incorpora a un sistema de objetivos que comienza en la capacidad de información, continúa en la mejora de procesos, se expresa en el servicio al cliente y culmina en la eficiencia económica.

5.5. - Objetivos estratégicos por perspectiva

Perspectiva	Código KPI	Objetivo estratégico
Financiera	F1	Mejorar la eficiencia del costo logístico por entrega efectiva sin deteriorar el nivel de servicio.
Clientes	C1	Aumentar el cumplimiento de la promesa comercial de entrega dentro de 24 horas.
Clientes	C2	Sostener y mejorar la efectividad de las entregas programadas.
Procesos internos	P1	Reducir los kilómetros

Perspectiva	Código KPI	Objetivo estratégico
		improductivos y mejorar la planificación de los recorridos.
Procesos internos	P2	Incrementar el aprovechamiento de la capacidad de carga.
Procesos internos	P3	Sostener una disponibilidad operativa de flota compatible con el nivel de servicio.
Aprendizaje y crecimiento	A1	Fortalecer la disponibilidad, consistencia y uso periódico de la información necesaria para el CMI.

5.5.1. Matriz de alineación y trazabilidad estratégica

Para hacer explícita la derivación estratégica del CMI, cada objetivo se vincula con la misión o visión propuesta y con uno o más factores del FODA. La matriz no pretende establecer causalidad, sino documentar la lógica utilizada para traducir el diagnóstico en objetivos de gestión.

Perspectiva	Objetivo	Vínculo con misión/visión	Fundamento en FODA
Financiera	F1	Visión: crecimiento sostenible y eficiencia logística.	Debilidad: incidencia de costos logísticos. Amenazas: combustible, costos y presión tributaria.
Clientes	C1	Misión: entregas oportunas y atención confiable.	Debilidad: cumplimiento de 24 h inferior a la meta propuesta.
Clientes	C2	Misión: abastecimiento confiable y cercano.	Fortalezas: relaciones comerciales de largo plazo y cartera consolidada.
Procesos internos	P1	Misión: utilización responsable de los recursos.	Debilidad: dependencia de la distribución. Oportunidad: mayor oferta de herramientas digitales de ruteo.
Procesos internos	P2	Visión: eficiencia logística.	Debilidad: baja utilización de capacidad observada. Amenaza: incremento de costos logísticos.
Procesos internos	P3	Misión: sostener entregas oportunas.	Fortaleza: flota propia y unidades de respaldo.
Aprendizaje y crecimiento	A1	Visión: profesionalización de la gestión.	Debilidad: información operativa no integrada en un CMI completo. Oportunidad: soluciones tecnológicas interoperables.

5.6. - Mapa estratégico y relaciones causa-efecto

La lógica del CMI propuesto se resume en el siguiente mapa. La relación es una hipótesis de gestión que deberá contrastarse con la evolución de los datos: una mejor disponibilidad de información debería favorecer decisiones de planificación más

consistentes; éstas deberían reducir recorridos improductivos y mejorar el uso de la flota; procesos más eficientes deberían aumentar el cumplimiento al cliente; y, en conjunto, esos resultados deberían contribuir a reducir el costo logístico por entrega efectiva.

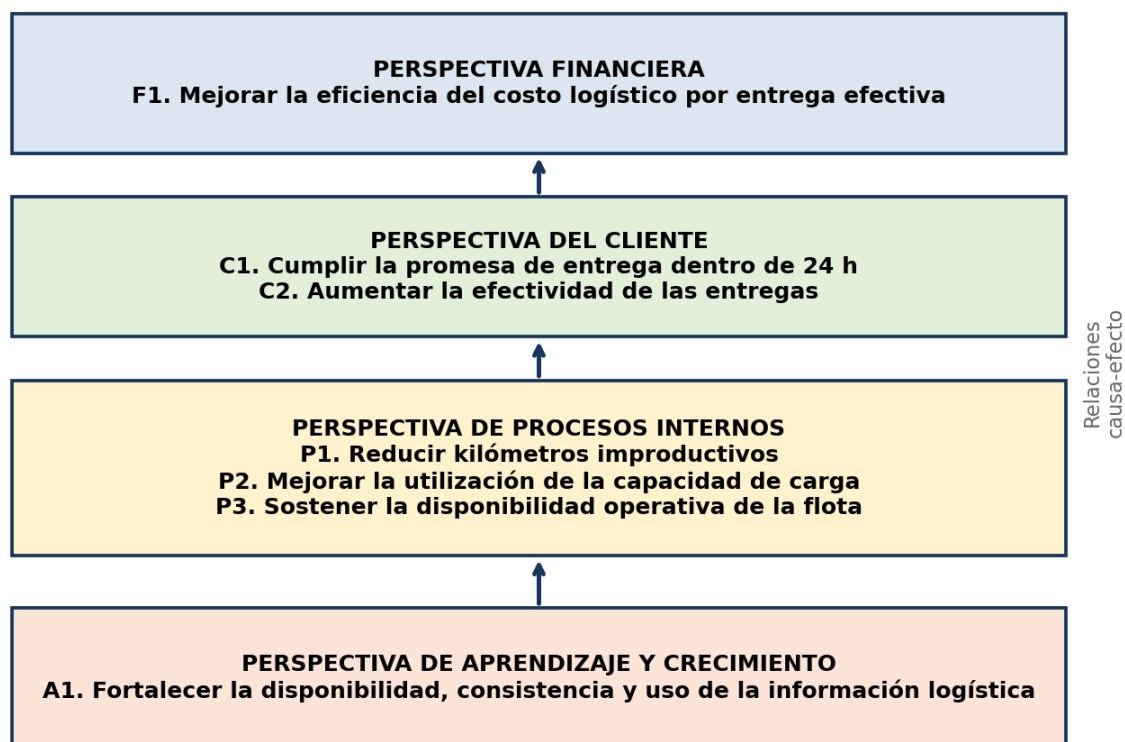


Figura 1. Mapa estratégico propuesto. Fuente: elaboración propia con base en Kaplan y Norton (2000).

- Relaciones causa - efecto

Relación	Hipótesis causal	Resultado esperado
A1 → P1/P2/P3	Mayor disponibilidad y consistencia de datos permite planificar y controlar recorridos, cargas y disponibilidad con información oportuna.	Cobertura de información ↑ → Km improductivos ↓ / Utilización ↑ / Disponibilidad sostenida
P1/P2/P3 → C1/C2	Recorridos mejor planificados, cargas mejor aprovechadas y flota disponible deberían mejorar cumplimiento y efectividad.	Km improductivos ↓ + Utilización ↑ + Disponibilidad adecuada → Entregas a tiempo y efectivas ↑
C1/C2 + P1/P2 → F1	Mejor nivel de servicio con menor consumo improductivo de recursos debería mejorar la eficiencia económica.	Servicio ↑ + uso de recursos eficiente → Costo por entrega efectiva ↓

5.7. - Matriz técnica de indicadores estratégicos del CMI

Se selecciona un conjunto reducido de KPI estratégicos. Los demás indicadores operativos se mantienen como variables de apoyo para explicar causas y no como medidas principales del CMI. De esta manera se evita la redundancia entre indicadores

contrapuestos, como entregas efectivas y entregas fallidas: el KPI será la tasa de entregas efectivas y las fallas se analizarán por causa cuando exista un desvío.

Persp.	Obj.	KPI	Fórmula	Periodicidad	Meta	Alarma	Fuente
Financiera	F1	Costo logístico por entrega efectiva	Costo logístico total de distribución / Entregas efectivas	Mensual	≤ 95 % de la línea base*	> 105 % de la línea base*	Contabilidad + sistema de gestión
Clientes	C1	% entregas dentro de 24 h	Entregas ≤24 h / Entregas efectivas ×100	Mensual	≥ 90 %	< 80 %	Sistema de pedidos y entregas
Clientes	C2	% entregas efectivas	Entregas efectivas / Entregas programadas ×100	Mensual	≥ 95 %	< 90 %	Sistema de pedidos y entregas
Procesos	P1	% km improductivos	Km improductivos / Km totales ×100	Mensual	≤ 8 %	> 12 %	GPS + hoja de ruta
Procesos	P2	% utilización de capacidad	Carga transportada / Capacidad disponible ×100	Mensual	≥ 75 %	< 60 %	Registro de carga / sistema
Procesos	P3	% disponibilidad de flota	Camiones activos disponibles / Flota total ×100	Mensual	≥ 85 %	< 70 %	Mantenimiento / registro de vehículos
Aprendizaje	A1	% cobertura de información del CMI	KPI de resultado/proceso con datos completos / Total de KPI de resultado/proceso definidos ×100	Mensual	100 %	< 90 %	Responsable del CMI + fuentes operativas y contables

**Para el KPI financiero se propone construir una línea base con tres meses de información homogénea. Luego, la meta inicial será reducir al menos 5 % el costo por entrega efectiva; el umbral de alarma será un aumento superior al 5 % respecto de esa línea base. Valores sujetos a validación por la Dirección.*

Los umbrales operativos se adoptan como referencias iniciales y deberán recalibrarse cuando la empresa cuente con una serie histórica más extensa. El compromiso comercial de 24 horas constituye una referencia objetiva para la perspectiva del cliente; los restantes umbrales se utilizan como hipótesis iniciales de gestión, no como estándares universales.

En la matriz, la meta identifica el valor deseado o zona verde y el umbral de alarma define el ingreso a zona roja; los valores intermedios se consideran zona de atención. Para A1, la cobertura se calcula únicamente sobre los seis KPI de resultado/proceso (F1, C1, C2, P1, P2 y P3), excluyendo al propio indicador A1 para evitar autorreferencia.

A efectos del indicador P1, se consideran kilómetros improductivos aquellos recorridos que, según la clasificación acordada para el tablero, no generan una entrega efectiva o se vinculan con reintentos y desvíos evitables. La definición deberá mantenerse homogénea en todas las unidades operativas.

5.8. - Indicadores de apoyo y diagnóstico

Se mantienen los siguientes indicadores por su utilidad analítica, pero no se los considera KPI estratégicos autónomos. Su función es explicar los desvíos de los KPI principales y orientar acciones correctivas.

Indicador de apoyo	Uso
Tiempo promedio de entrega	Apoya el análisis de C1; puede mostrar intensidad de las demoras, pero no reemplaza al porcentaje de cumplimiento de 24 h.
Km por entrega efectiva	Apoya P1. Mide la intensidad de distancia utilizada para concretar una entrega efectiva; una disminución es favorable solo cuando se comparan zonas, recorridos y condiciones operativas homogéneas. No se interpreta como meta universal.
Entregas por recorrido	Ayuda a interpretar productividad del recorrido.
Entregas por camión activo	Ayuda a analizar productividad de la flota.
Viajes repetidos	Variable de diagnóstico de P1 y C2.
Entregas fallidas por causa	Desagrega las causas del incumplimiento de C2; no se usa como KPI separado por ser complementario de entregas efectivas.

Nota metodológica sobre C1 y C2: C1 mide puntualidad entre las entregas efectivamente concretadas, mientras que C2 mide la efectividad sobre el total programado. Se mantienen separados porque responden a dimensiones distintas del servicio: puntualidad y concreción. Las entregas fallidas se utilizan únicamente para desagregar causas de C2 y no como un KPI estratégico adicional.

6 - APLICACIÓN MENSUAL: JUNIO Y JULIO DE 2026

La aplicación práctica utiliza la base mensual correspondiente a junio y julio de 2026. Los datos permiten calcular los KPI de clientes y procesos internos, así como varios indicadores de apoyo. El KPI financiero todavía no puede calcularse de manera homogénea porque el relevamiento disponible no contiene una apertura mensual completa de costos logísticos. Esta limitación se explicita en el CMI y constituye, a su vez, una necesidad de integración de información.

6.1. - Datos operativos mensuales comparados

Dato operativo	Junio 2026	Julio 2026	Variación
Entregas programadas	5.400	5.650	+4,63 %
Entregas efectivas	5.076	5.379	+5,97 %
Entregas dentro de 24 horas	4.112	4.626	+12,50 %
Entregas fallidas	324	271	-16,36 %
Viajes o recorridos realizados	768	747	-2,73 %
Viajes repetidos	127	97	-23,62 %
Kilómetros totales recorridos	52.283 km	50.563 km	-3,29 %
Kilómetros improductivos	7.058 km	5.309 km	-24,78 %
Camiones activos	12	12	Sin variación

Dato operativo	Junio 2026	Julio 2026	Variación
utilizados			
Camiones inactivos	2	2	Sin variación
Flota total	14	14	Sin variación
Tiempo total acumulado de entrega	142.128 h	142.544 h	+0,29 %
Utilización promedio de capacidad	55 %	58 %	+3 p.p.

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información relevada.

6.2. - Resultado de los KPI estratégicos

Obj.	KPI	Junio	Julio	Semáforo julio	Interpretación
F1	Costo logístico por entrega efectiva	No disponible	No disponible	Pendiente	Se requiere integrar costos logísticos mensuales.
C1	Entregas dentro de 24 h	81,0 %	86,0 %	Amarillo	Mejora de 5,0 p.p.; todavía bajo meta.
C2	Entregas efectivas	94,0 %	95,2 %	Verde	Julio alcanza la meta propuesta.
P1	Km improductivos	13,5 %	10,5 %	Amarillo	Mejora de 3,0 p.p.; aún sobre meta.
P2	Utilización de capacidad	55,0 %	58,0 %	Rojo	Mejora de 3,0 p.p.; principal desvío por aun no alcanzar el valor óptimo de referencia.
P3	Disponibilidad de flota	85,7 %	85,7 %	Verde	Se mantiene en el rango esperado.
A1	Cobertura de información CMI	83,3 %	83,3 %	Rojo	5 de 6 KPI con datos; falta el KPI financiero.

La cobertura de información se calcula sobre seis KPI cuantitativos de resultado/proceso definidos para la primera implementación; el KPI financiero no cuenta aún con datos homogéneos.

6.3. - Indicadores de apoyo

Indicador de apoyo	Junio	Julio	Lectura
Tiempo promedio de entrega	28,0 h	26,5 h	Mejora de 1,5 h; continúa por encima de la promesa comercial.

Indicador de apoyo	Junio	Julio	Lectura
Km por entrega efectiva	10,30 km	9,40 km	Mejora; interpretar por zonas comparables.
Entregas por recorrido	6,61	7,20	Mayor productividad por recorrido.
Entregas por camión activo	423	448	Mayor productividad mensual.
Viajes repetidos	16,5 %	13,0 %	Mejora; explica parcialmente el desempeño de P1.
Entregas fallidas	6,0 %	4,8 %	Dato diagnóstico complementario de C2.

6.4. - Interpretación integrada y causal

La lectura del CMI muestra mejoras entre junio y julio, pero también permite evitar conclusiones parciales. Desde la perspectiva de procesos internos, los kilómetros improductivos disminuyen de 13,5 % a 10,5 % y la utilización de la capacidad aumenta de 55 % a 58 %. Sin embargo, la capacidad continúa en rojo, por lo que la mejora de recorridos no se traduce todavía en un aprovechamiento suficiente de la carga.

Desde la perspectiva del cliente, las entregas dentro de 24 horas aumentan del 81 % al 86 %, mientras que las entregas efectivas alcanzan 95,2 %. Esto sugiere que la empresa logra concretar una elevada proporción de pedidos, pero aún debe reducir demoras para cumplir consistentemente su promesa comercial.

Desde aprendizaje y crecimiento, la cobertura de información del CMI alcanza 83,3 %, porque el sistema operativo permite calcular los KPI de clientes y procesos, pero aún falta integrar el costo logístico mensual. La relación causa-efecto propuesta indica que esta brecha de información debe ser resuelta para poder verificar si las mejoras operativas se traducen efectivamente en eficiencia financiera.

En consecuencia, el análisis no afirma causalidad estadística con solo dos meses de observación. El mapa estratégico expresa hipótesis de gestión que deberán contrastarse con una serie temporal más amplia. Esta distinción es importante para no confundir asociación mensual con causalidad comprobada.

7 - PROPUESTA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS: CMI Y DASHBOARD

La pantalla principal del tablero se reorganiza según las cuatro perspectivas del CMI. Los KPI estratégicos se presentan por perspectiva, mientras que los indicadores de apoyo quedan disponibles para el análisis de causas cuando un KPI entra en zona amarilla o roja.

CMI - Lectura sintética de julio de 2026

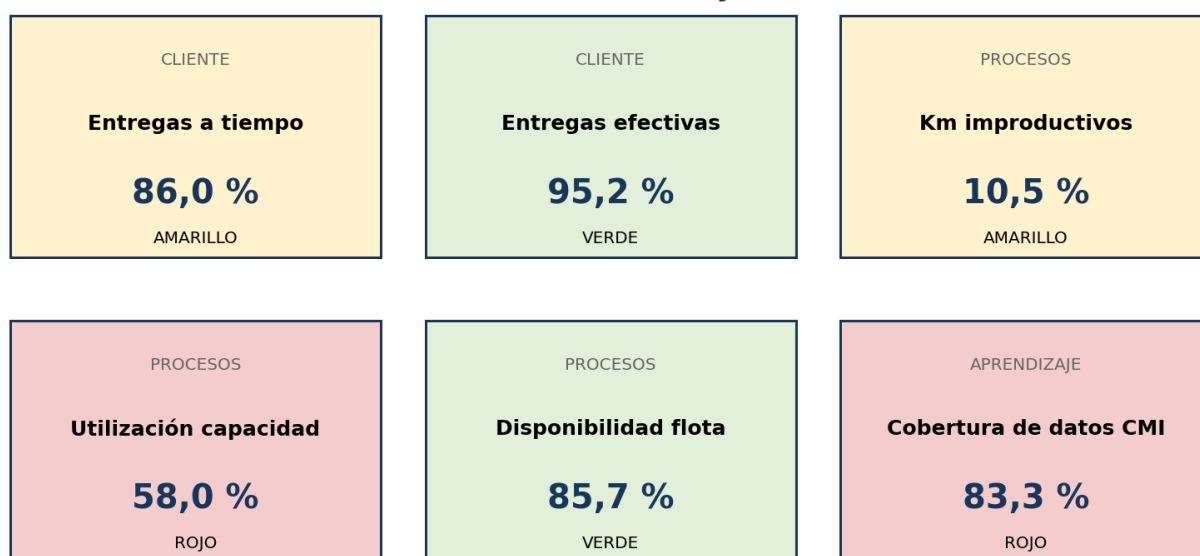


Figura 2. Lectura sintética del CMI para julio de 2026. Fuente: elaboración propia.

El KPI financiero aparece como pendiente hasta contar con una línea base homogénea. Esta decisión evita presentar como financiero un indicador operativo sustituto y preserva la consistencia conceptual del CMI.

7.1. - Evolución por perspectiva

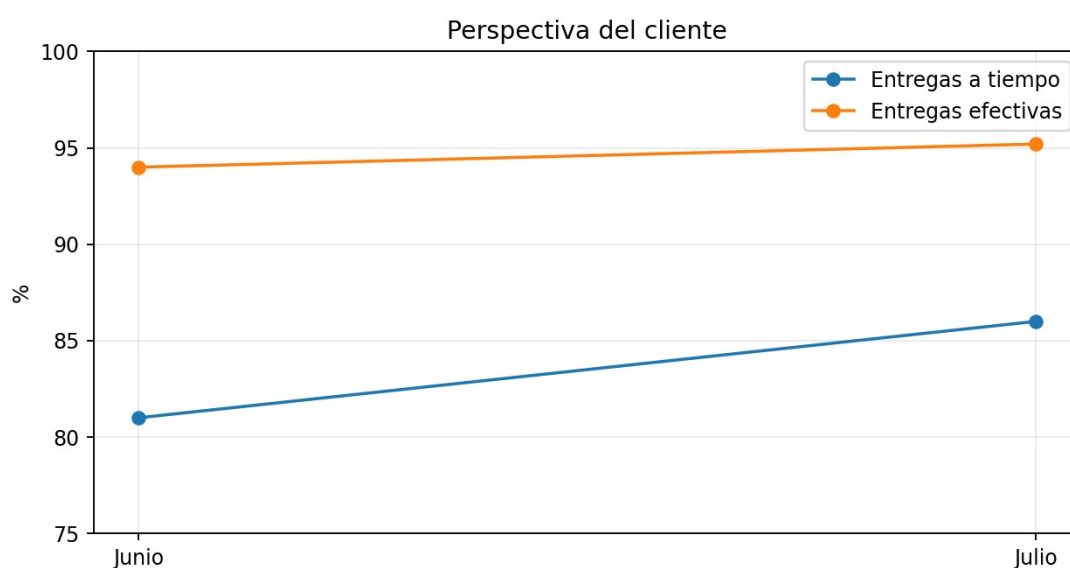


Figura 3. Evolución de KPI de la perspectiva del cliente. Fuente: elaboración propia.

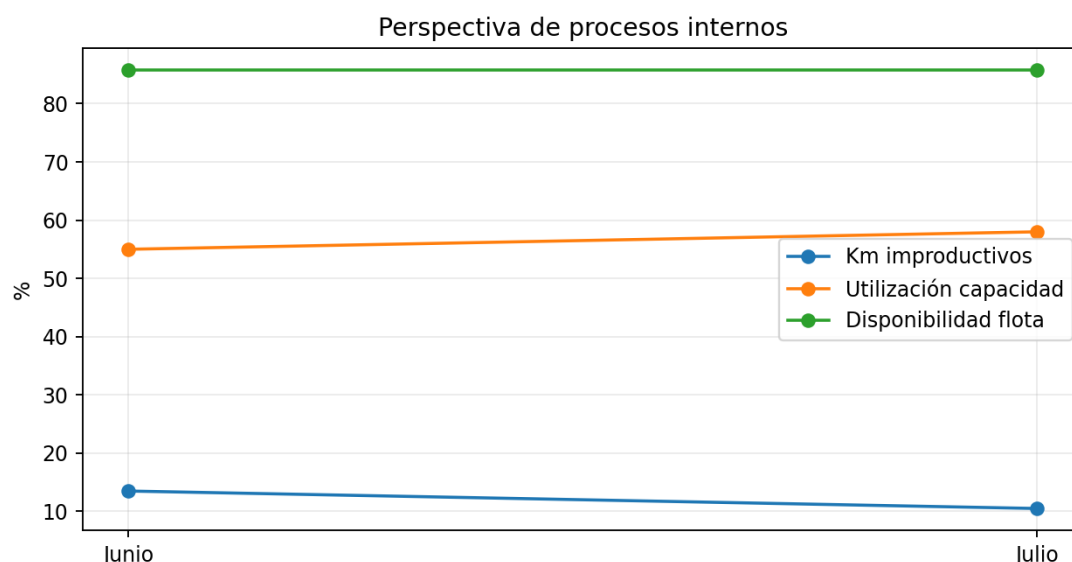


Figura 4. Evolución de KPI de procesos internos. Fuente: elaboración propia.

7.2. - Uso de semáforos y seguimiento

Estado	Criterio de gestión
Verde	Resultado dentro de la meta o rango esperado.
Amarillo	Desvío que requiere seguimiento y análisis de causas.
Rojo	Desvío crítico o brecha de información que requiere acción prioritaria.
Pendiente	KPI definido pero sin información homogénea suficiente para su cálculo.

La periodicidad general propuesta es mensual. El responsable del tablero deberá consolidar la información de las fuentes definidas, documentar los desvíos y registrar las acciones acordadas. De este modo, el CMI no se limita a visualizar indicadores, sino que se integra a un ciclo periódico de gestión.

7.3. - Acciones iniciales sugeridas

Objetivo	Acción	Responsable sugerido	Horizonte
A1	Completar la apertura mensual de costos logísticos y definir responsable de validación de datos.	Administración / Contabilidad	Próximos 3 cierres mensuales
P2	Revisar criterios de consolidación de pedidos y asignación de carga por recorrido.	Jefatura de Distribución	Mensual
P1	Analizar rutas con mayor porcentaje de kilómetros improductivos y viajes repetidos.	Jefatura de Distribución	Mensual
C1	Identificar causas de entregas fuera de 24 h por zona y recorrido.	Distribución + Comercial	Mensual
C2	Clasificar entregas no	Distribución + Atención al	Mensual

Objetivo	Acción	Responsable sugerido	Horizonte
	efectivas por causa para orientar acciones específicas.	cliente	

8 - CONCLUSIÓN Y CIERRE

La revisión del trabajo permitió fortalecer la propuesta inicial y pasar de un conjunto de indicadores logísticos a una arquitectura básica de Cuadro de Mando Integral. La incorporación de misión y visión propuestas, el FODA corregido, los objetivos por perspectiva y el mapa estratégico permite vincular la operación logística con la estrategia de la organización.

El CMI resultante distingue entre indicadores estratégicos e indicadores de apoyo. Esta diferenciación evita duplicidades, como medir simultáneamente entregas efectivas y fallidas como KPI equivalentes, y permite utilizar las variables operativas para explicar las causas de los resultados principales.

La experiencia de junio y julio muestra que la empresa mejora en cumplimiento de plazos, kilómetros improductivos y efectividad de las entregas, pero mantiene una brecha relevante en utilización de capacidad. También evidencia una limitación de información: todavía no se dispone de una apertura homogénea del costo logístico mensual que permita medir el objetivo financiero. Esta ausencia no se oculta; se incorpora como parte del diagnóstico y como objetivo de aprendizaje y crecimiento.

La relación causa-efecto propuestas deberán ser validadas con una serie histórica más extensa. Con dos meses de información no es posible afirmar causalidad estadística; sí es posible formular hipótesis de gestión y utilizarlas para orientar el seguimiento. A medida que se acumulen períodos, el tablero permitirá revisar metas, recalibrar umbrales y evaluar si las mejoras en información y procesos se traducen en mejores resultados para clientes y en mayor eficiencia económica.

En términos de consistencia técnica, la versión final del sistema de gestión por indicadores, mantiene una cadena explícita entre misión y visión, diagnóstico FODA, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto, KPI, metas, alarmas, fuentes y acciones. Esta trazabilidad permite comprender por qué se mide cada variable y qué decisión pretende apoyar.

En conclusión, la propuesta ofrece una metodología sencilla, progresiva y replicable para una PyME familiar: parte de la estrategia, organiza los objetivos, define KPI gestionables con temporalidad, metas, alarmas y fuentes, explicita relaciones causa-efecto y transforma datos operativos en un proceso sistemático de decisión y mejora, a partir del cual se pueden definir 3 ejes de reflexión generales:

- 1) **Información, medición y control.** Los datos generalmente están disponibles; el desafío consiste en sistematizarlos y convertirlos en información útil para decidir. Aquello que no se mide difícilmente puede controlarse y mejorarse.
- 2) **Gestión y toma de decisiones.** El Tablero de Comando permite evolucionar desde una gestión basada principalmente en la experiencia hacia otra alineada con objetivos estratégicos. Gestionar sin indicadores implica decidir con información insuficiente.
- 3) **Continuidad de la empresa familiar.** La planificación sucesoria constituye una base para preservar el legado y favorecer la permanencia de la organización. A su vez, la familia empresaria debe asumir la responsabilidad de profesionalizar la gestión, definir roles y sostener mecanismos de seguimiento que trasciendan a las personas.

¡MUCHAS GRACIAS!

9 - BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y CRÉDITOS ACADÉMICOS

- Ballou, R. H. (2004). Logística: administración de la cadena de suministro (5.^a ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Pearson.
- Galle, R. E. (2017). Logística de distribución (Indicadores de desempeño). XL Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Mendoza, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). Contabilidad de costos: un enfoque gerencial. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167–176.
- Billene, R. (2025). Indicadores para el control de gestión. Errepar.
- Billene, R. (2006). Presupuestos y control de gestión para PyMEs. Errepar.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión.
- Silvera, R., & Aguilar, M. (2010). Material Taller de Gestión – Tablero de Comando. Escuela de Negocios UCCuyo San Luis.
- Notas del equipo de la Cátedra de Costos de la Carrera de Contador Público, FCEyE – UCCuyo San Luis.