

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **El cuadro de mando integral y la empresa PYME familiar. Implementación en Nuova Squadra**

**Autoría:** Dolezal, Lucas Martín

**Año:** 2018

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Dolezal, L. (2018). "El cuadro de mando integral y la empresa PYME familiar. Implementación en Nuova Squadra". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14091>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
Y LA EMPRESA PYME FAMILIAR**

**IMPLEMENTACIÓN EN NUOVA SQUADRA**



**ALUMNO: LUCAS MARTIN DOLEZAL**

**TUTOR: JAVIER EPSTEIN**

**AÑO: 2018**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi esposa Sabrina, por su apoyo incondicional durante estos años para que no desista y que esto sea posible.

A mis hijos Juana y Felix, por los momentos que dejé de compartir con ellos.

A mis padres Beatriz y Luis, por la educación que me dieron para llegar hasta acá.

A Osvaldo Villanueva, por abrirme las puertas de su empresa para utilizar como caso de estudio.

A mis compañeros de grupo del MBA, por los dos años de vivencias compartidas.

A mi tutor, Javier Epstein, por su respaldo y soporte durante la revisión de este trabajo.

## **RESUMEN**

El trabajo se centra en la implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa pyme, dando un orden a la información utilizada para la toma de decisiones en la operación diaria. Es una herramienta que mantiene alineada a toda la organización en una única estrategia. Considera los diferentes lineamientos estratégicos a través de indicadores financieros y no financieros con objetivos, permitiendo el control de gestión y la unificación de la comunicación.

El objetivo principal fue determinar si el Cuadro de Mando Integral era la herramienta que ajustaba mejor para corregir las ineficiencias y problemas de gestión en las pymes. La metodología utilizada fue el estudio de un caso e su posterior implementación. Para realizarlo, los instrumentos utilizados fueron visitas a la empresa y entrevistas con su dueño y empleados en funciones claves.

La herramienta dio orden al proceso de control de la compañía, frecuencia de uso y revisión, y obligó a generar los espacios para discutir los resultados. Se comenzó a trabajar en las causas origen de los problemas a partir de la medición de indicadores no financieros que dejaron evidencia de ineficiencias operativas. La posterior corrección comenzó a mostrar indicios de mejoras que, por la integración entre los procesos, contribuyeron a mejorar otras variables, generando sinergia entre los distintos indicadores.

## **PALABRAS CLAVES**

**Cuadro de Mando Integral – Indicadores Financieros y No Financieros  
Estrategia – Control de Gestión - Toma de Decisiones**

## CONTENIDO

INTRODUCCION .....	- 7 -
OBJETIVOS .....	- 9 -
Objetivo General .....	- 9 -
MARCO TEORICO.....	- 10 -
CAPITULO 1: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS .....	- 10 -
CAPITULO 2: EL CUADRO DE COMANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD .....	- 14 -
2.1. Aspectos teóricos del Cuadro de Mando Integral o BSC .....	- 14 -
2.2. Definiciones para el armado del Cuadro de Mando Integral.....	- 15 -
2.3. La perspectiva financiera.....	- 17 -
2.4. La perspectiva del cliente .....	- 17 -
2.5. La perspectiva de procesos.....	- 18 -
2.6. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	- 18 -
2.7. Una única estrategia: las relaciones de causa-efecto .....	- 20 -
2.8. Comunicar la estrategia.....	- 21 -
CAPITULO 3: OTRAS HERRAMIENTAS DE LA GESTION ESTRATEGICA ...	- 22 -
3.1. El ciclo Deming (PDCA) .....	- 22 -
3.2 La Matriz FODA.....	- 23 -
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....	- 26 -
CAPITULO 4: ESTUDIO DE CASO, NUOVA SQUADRA. ....	- 27 -
4.1. El aluminio en la industria de la carpintería .....	- 27 -
4.2. El mercado del aluminio en Argentina .....	- 28 -
4.3. La cadena de valor del sector .....	- 28 -
4.4. Análisis de Nuova Squadra .....	- 29 -
4.5. Posicionamiento y productos que comercializa Nuova Squadra .....	- 31 -
4.6. Valores de Nuova Squadra .....	- 31 -

---

4.7. Situación Interna y Externa de Nuova Squadra.....	- 32 -
4.8. Estados Financieros .....	- 35 -
4.9. Análisis Horizontal .....	- 36 -
4.10. Análisis Vertical .....	- 39 -
4.11. Interpretación de los indicadores financieros .....	- 40 -
 CAPITULO 5: ENTREVISTAS DE OPINION Y RELEVAMIENTO A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	 - 47 -
5.1. Entrevista con Luciano Gobbi, consultor especializado en pymes .....	- 47 -
5.2. Entrevista con Osvaldo Villanueva, cofundador de Nuova Squadra .....	- 48 -
5.3. Entrevistas con responsables de procesos claves en Nuova Squadra .....	- 50 -
 CAPITULO 6: PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN NUEVA SQUADRA .....	 - 52 -
6.1. Redefinición de la Visión y Misión .....	- 52 -
6.2. Matriz de Ansoff o de Mercado-Producto .....	- 53 -
6.3. Factores críticos de éxito y Mapa Estratégico .....	- 53 -
6.4. Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	- 55 -
6.4.1. Mediciones de la Perspectiva Financiera.....	- 55 -
6.4.2. Mediciones de la Perspectiva del Cliente .....	- 55 -
6.4.3. Mediciones de la Perspectiva de Procesos .....	- 57 -
6.4.4. Mediciones de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	- 59 -
 CONCLUSIONES.....	 - 62 -
 BIBLIOGRAFIA .....	 - 65 -

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Esquema del Cuadro de Mando Integral.....	- 14 -
Cuadro 2: Ejemplo de relaciones de causa-efecto del CMI.....	- 20 -
Cuadro 3: Esquema de cadena de valor del sector.....	- 29 -
Cuadro 4: Cuadro comparativo de Ventas de Nuova Squadra.....	- 36 -
Cuadro 5: Análisis Horizontal de la Situación Patrimonial.....	- 38 -
Cuadro 6: Análisis Vertical de Situación Patrimonial.....	- 40 -
Cuadro 7: Matriz de Ansoff (Mercado-Producto) de Nuova Squadra.....	- 53 -
Cuadro 8: Mapa Estratégico de Nuova Squadra.....	- 54 -
Cuadro 9: Cuadro de Mando Integral de Nuova Squadra.....	- 61 -

## INTRODUCCION

Las empresas como las personas, tienen un ciclo de vida donde nacen, se desarrollan, crecen y luego de un tiempo mueren.

Generalmente se buscan las causas de los problemas que originan el debacle fuera de la empresa, sea por una recesión, el mercado globalizado, impuestos distorsivos, u otras razones que pueden llegar a incluir hasta a la mala suerte.

A pesar que las cuestiones mencionadas pueden impactar negativamente a la empresa, las dificultades económicas o financieras suelen tener origen en deficiencias internas que se pueden clasificar de la siguiente manera (Amat, 2009):

- Problemas de personas: Conflictos entre accionistas (dueños), directivos y empleados; falta de liderazgo, formación insuficiente, desmotivación, desconocimiento del funcionamiento, arrogancia o pesimismo.
- Problemas estratégicos: Demasiados competidores, plan poco concreto o no realizable, desconocimiento del plan, obsolescencia de productos, fracasos de lanzamientos o alta diversificación.
- Problemas operativos o de procesos: Mala selección de proveedores o costos altos, poca flexibilidad, errores logísticos, mal servicio.
- Problemas de clientes: Clientes insatisfechos o falta de fidelización.
- Problemas de Administración: Falta de control, falta de información, política de gestión de riesgos, organigrama defectuoso, pérdidas excesivas, exceso de deudas o falta de aportes de capital, crecimiento acelerado, repartos excesivos de dividendos, falta de liquidez, entre otros.

Estos problemas son algunos que se pueden enunciar, que de no resolverse en tiempo pueden comprometer la salud de la empresa, o inclusive hacerla inviable y provocar su fin.

El éxito de las empresas familiares aumentaría ante la definición de planes sustentables a futuro. Generalmente éstos no son abordados por los propietarios, que están más enfocados en tareas rutinarias, postergando el tratamiento de estas cuestiones críticas para el futuro de la organización (Leach, 1999).

Existen otras cuestiones que atentan contra el éxito de las empresas familiares, las cuales deberían incluirse en la agenda del día a día para hacerla sostenible en el largo plazo:

- La sucesión de la siguiente generación de la empresa familiar,
- Falta de sistemas de información y poco uso de herramientas de gestión para apoyar la toma de decisiones,
- Comunicación poco clara y consistente

Una investigación llevada a cabo por Whalecom (Whalecom, 2012) sobre empresas familiares que abarcó 314 casos, arrojó como resultado importante la falta de desarrollo de los aspectos estratégicos y el posterior seguimiento de los objetivos planificados por las mismas.

La investigación, concuerda con la opinión del especialista en empresas familiares Norberto Rodriguez en que la profesionalización de la empresa familiar requiere trabajar sobre procesos, sistemas y recursos, regular la forma en que interactúa la empresa e incluir mecanismos para la toma de decisiones y canales formales de comunicación (Diario El Cronista, nota del 30-Nov-17).

A partir de esto, las preguntas que busca responder el presente trabajo son:

¿Qué herramientas podrían utilizarse para que una empresa familiar lleve a cabo de manera simple una planificación estratégica y la gestión operativa de manera integrada?

¿El Cuadro de Mando Integral atiende los problemas comunes que afectan a las empresas como problemas estratégicos, de personas y de procesos?

¿Qué otras herramientas pueden utilizarse para complementar la funcionalidad del Cuadro de Mando Integral?

Luego de conceptualizar sobre estas preguntas, propondré la implementación de la metodología de control de gestión utilizando el Cuadro de Mando Integral, para una empresa pyme familiar de tipo comercial.

Los instrumentos utilizados para sustentar las respuestas fueron entrevistas, observación directa junto con documentación interna suministrada por la empresa en sus oficinas.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

El objetivo principal es mostrar como el Cuadro de Mando Integral puede mejorar la gestión de una pyme, para recomendar su uso. Considerando los problemas descriptos que son comunes en las empresas pymes familiares, establecer una forma simple de implementar, contribuyendo con indicadores que establezca el directorio al control de gestión.

En segundo término, desarrollar un caso práctico de implementación de Cuadro de Mando Integral para la empresa Nuova Squadra, que refleje la creación de indicadores para dar seguimiento y controlar de manera consistente a lo largo del tiempo buscando mejorar la performance de aquellas cualidades diferenciadoras de la empresa con sus competidores.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO 1: LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS

El presente capítulo describirá la importancia de la planificación estratégica, las preguntas que se buscan responder durante el proceso y las razones de por qué se lo considera un proceso relevante para las pymes que están en la búsqueda de la profesionalización.

La estrategia de una empresa debería reflejar el rumbo y las decisiones que se tomen en el presente y que impactarán en el futuro.

En este sentido, el planeamiento estratégico se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales, a partir de un proceso continuo de adopción de decisiones y ordenamiento de los recursos considerando el mayor conocimiento posible de su carácter futuro. Esto implicaba analizar tres preguntas concretas que ligan a la compañía con sus objetivos: ¿Qué es la empresa? ¿Qué será? ¿Qué debería ser? En función a esto, buscar integrar las decisiones de corto con las de largo plazo, viendo su impacto futuro (Drucker, 1995)

En este proceso, hay actividades que deben dejar de hacerse para dar lugar a otras y sólo en la medida que se logre hacer esto el planeamiento pasará a ser acción estratégica.

En definitiva, el proceso estratégico busca responder ¿Qué se debe hacer hoy para lograr los objetivos del futuro? Muchas veces, esa pregunta no se confirma con las actividades que la empresa está desarrollando en ese momento. Ante esto es necesario cambiar de dirección, o en otras palabras, eliminar las tareas actuales para enfocar los recursos (dinero y gente) en cosas nuevas.

Esto es lo que se conoce como concepto de cuerpo espín, el cual define que para el logro de los objetivos es necesario enfocarse en lo mejor que se puede hacer, siendo apasionado en eso y dedicando todos los recursos. Llevado al ámbito empresario, el concepto es crítico y considerado el más importante en empresas

que tuvieron un crecimiento sostenido y destacable a lo largo de los años (Collins, 2001).

Sabiendo qué cosas o aspectos se deben cambiar, hay que definir el momento para comenzar a trabajar en los cambios propuestos. Esto va a depender mucho de la naturaleza de la empresa y de los riesgos que puede y está dispuesta a asumir (Drucker, 1995).

Resumiendo lo que implica la planificación estratégica para una empresa, existen cuatro aspectos que están relacionados con el tema:

- El desarrollo sistemático de realización de objetivos
- El abandono definido de cosas para hacer otras distintas
- La definición de maneras distintas o nuevas para alcanzar objetivos, en contraposición con hacer más de lo mismo
- El análisis del horizonte temporal para comenzar a trabajar en esas cosas nuevas en el momento oportuno.

Todo es necesario llevarlo a la práctica, comprometiendo a las personas involucradas en tareas concretas en un plazo determinado, y midiendo los resultados con cierta frecuencia.

El tamaño de la empresa es un aspecto importante en la estrategia y por consiguiente en su planificación. La pequeña empresa tiene agilidad y rapidez, pero dependiendo la industria donde la compañía se desempeña, puede ser una desventaja. Las pequeñas y medianas empresas (incorporando en este grupo también a las microempresas), requieren administraciones organizadas con más necesidad que las grandes empresas. En este sentido, es fundamental que desarrollen una estrategia basada en algo que las distinga.

En ese sentido las pequeñas empresas por sus características, no son “oportunistas” sino por el contrario se caracterizan por ser “problemáticas”, es

decir, que están constantemente resolviendo problemas y por eso mismo no son empresas exitosas (Drucker, 1995).

Esto se puede deber a que las mismas suelen estar enfocadas en el curso operativo diario de sus actividades, descuidando las tareas que son esenciales o básicas. Debido a la limitación de sus recursos – en las pequeñas y más aún en las microempresas – es necesario que los roles y responsabilidades estén bien definidos. En muchos casos carecen de una dirección estratégica clara debido a la falta de discusión sobre los objetivos y prioridades estratégicas.

En las empresas familiares, la estrategia constituye una de las dimensiones a desarrollar para comenzar a profesionalizar la empresa. Cuando está definida la estrategia, es necesario medir sus variables y ajustarla. La comunicación de todo eso es una parte sumamente importante en el proceso (Molinari, 2012)

La empresa que no logra adaptarse al entorno que la rodea donde desarrolla su actividad, sea local o internacional, no podrá subsistir a largo plazo, siendo aún más notorio en el caso de las pymes. (Cleri, 2007)

Si el éxito y la sustentabilidad de las empresas dependen en cierto grado de cuánto tiempo las compañías dedican a pensar de manera estratégica el futuro, es importante incorporar estos temas en los procesos de negocio, independientemente del tamaño y recursos de la compañía.

Generalmente, las empresas tienen la práctica de hacer reuniones de gestión con cierta frecuencia donde también se analizan cuestiones estratégicas. Pero en situaciones de presión por cumplir objetivos, los temas operacionales se tornan prioritarios y las discusiones de planificación estratégica pasan a segundo plano. Es en esos casos cuando la Ley de Gresham se hace presente en las reuniones: discusiones sobre malas operaciones desplazan a las discusiones sobre la buena implementación de la estrategia (Kaplan & Norton, 2008).

El estudio de Whalecom del año 2012 sobre empresas familiares, estableció que entre las barreras que encontraban para profesionalizarse se refleja fuertemente la

falta de trabajo en la planificación estratégica, en la gente y en los procesos. También reflejó que en aquellas empresas que desarrollan esos aspectos, el crecimiento era más sostenido en el tiempo. Revisando las preguntas formuladas relacionadas con ese aspecto, el resultado está muy vinculado a la falta de desarrollo en el plano de la planificación, la comunicación y la falta de seguimiento de los objetivos. (Whalecom, 2012).

Es común que la causa del bajo desempeño se encuentra en el colapso del sistema de gestión, formado por el conjunto de procesos y herramientas que utilizan para desarrollar la estrategia y llevarla a acciones operacionales, monitorearla y mejorar su eficacia.

## **CAPITULO 2: EL CUADRO DE COMANDO INTEGRAL O BALANCE SCORECARD**

En este capítulo se desarrollarán las características del Cuadro de Mando Integral, como también algunos beneficios propios de su implementación y las razones de por qué puede concebirse como el sistema de gestión estratégica de una organización Pyme de manera simple.

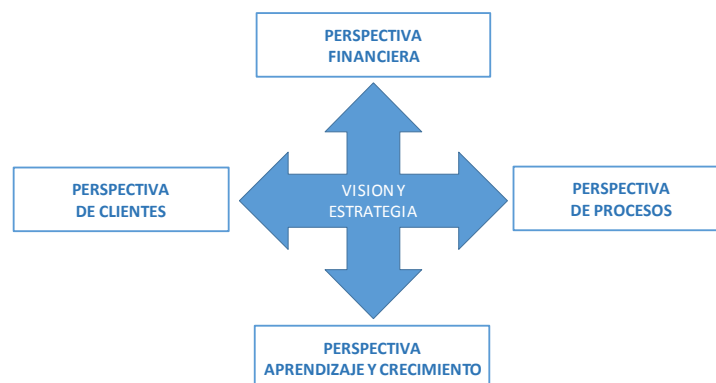
### **2.1. Aspectos teóricos del Cuadro de Mando Integral o BSC**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión creada por Kaplan y Norton que complementa los indicadores financieros de la contabilidad tradicional con mediciones adicionales de los inductores de actuación futura (Kaplan & Norton, 1996).

En otras palabras, la herramienta abarca un conjunto de mediciones de una organización que van más allá de las mediciones financieras incluidas en la información contable. Para eso, la herramienta contempla y define la actuación de la organización desde cuatro perspectivas diferentes derivadas de su visión y estrategia. Estas perspectivas son la financiera, la del cliente, la de los procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

Ver Cuadro 1:

*Cuadro 1: Esquema del Cuadro Mando Integral*



*Fuente: Propiedad intelectual de Kaplan R. & Norton D.*

Si bien el Cuadro de Mando Integral da importancia a los indicadores financieros al ponerlos como una de sus perspectivas claves, nivela el conjunto de indicadores incorporando otros no financieros para formar un sistema de información que potencie capacidades internas, capture actividades críticas de la creación de valor de la organización y mejore su actuación futura (Kaplan & Norton, 1996).

El Cuadro de Mando Integral constituye un sistema de gestión estratégica en sí mismo, que parte de traducir la visión y la estrategia a objetivos específicos, por lo que se origina en una visión compañía clara, identificando los clientes a los cuales dirigirse y los productos/servicios que quiere ofrecer.

El Cuadro de Mando Integral también puede constituirse en un medio de comunicación y vinculación para toda la organización de los objetivos que deben alcanzarse para que la organización tenga éxito.

Adicionalmente, donde genera su mayor impacto es al tener que alinear todas las iniciativas estratégicas necesarias para concretar cada uno de los objetivos planteados en la estrategia, donde cada iniciativa tiene su unidad de medición. La mejora de esas mediciones y las relaciones de causa-efecto incorporadas se van a traducir en una performance financiera superior, soportada en los indicadores.

El hecho de tener alineamiento sobre las iniciativas estratégicas y definir un presupuesto para cada indicador de medición, permite incrementar la retroalimentación del proceso y comprobar si las hipótesis sobre las que está basada la estrategia se cumplen o si es necesario cambiar y corregir el rumbo de acción o la propia estrategia.

## **2.2. Definiciones para el armado del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro 1 muestra de manera gráfica las perspectivas a considerar para definir el Cuadro de Mando Integral. Desde el punto de vista posicional, la perspectiva financiera parece tomar una importancia mayor sobre el resto de las perspectivas. De hecho, una organización podría maximizar sus resultados financieros rápidamente, explotando a sus clientes con precios altos y entregando un servicio

de muy baja calidad que implique una reducción de costos. Pero ese accionar de alta rentabilidad sería de corto plazo, e implicaría dejar a la organización en una situación de exposición y vulnerabilidad muy alto frente a la competencia. Por esto, debe haber un equilibrio en el armado del Cuadro de Mando Integral, donde se ponderen todas las perspectivas enunciadas en la misma proporción de manera de garantizar sustentabilidad a la organización.

Se parte de la definición de la visión y misión, que deben ser inspiradoras y motivacionales para la organización.

La visión involucra el largo plazo de la empresa. Implica un estado futuro deseado, describiendo a dónde se quiere llegar y la aspiración de desarrollo como organización. Definir una visión alinea y ordena los objetivos y la cultura de todos los que la dirigen. Se traduce en alineación del personal, que al conocer los objetivos pueden aportar ideas y proponer mejoras. (Antognolli, 2009)

La misión es el propósito de la empresa, aquello por lo que está y que busca realizar día a día en el entorno en el que se mueve. Define la existencia de la empresa, el por qué y para qué existe.

Como se explicó en el apartado anterior, el Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores que clasifica en las cuatro perspectivas, y utiliza las mediciones de cada indicador integrante de esas perspectivas para comunicar la evolución actual y futura de la organización.

Los objetivos se deben esquematizar en un mapa estratégico partiendo de lo general a lo más particular (o de arriba hacia abajo), es decir comenzando por el destino (objetivo) para luego definir la forma (los caminos) que permita alcanzar ese objetivo. Es importante separar entre tres y cinco temas estratégicos que se relacionan entre sí. La distinción de cada uno de los aspectos que intervienen dará a la herramienta claridad para que la estrategia sea fácil de seguir y controlar.

### **2.3. La perspectiva financiera**

Los indicadores financieros son útiles al momento de evaluar consecuencias económicas, ya que son fácilmente medibles. Los objetivos financieros generalmente se relacionan con rentabilidad, ingresos, crecimientos, rendimientos del capital o generación de caja.

La F.A.C.P.C.E define a los estados financieros o estados contables, como los informes utilizados para reportar la situación económica y financiera y los cambios en la misma a una fecha o período determinado. (F.A.C.P.C.E., 2014)

Por tanto, la base de la información de esta perspectiva tendrá origen en la información contable básica requerida para sociedades comerciales o del detalle de información soporte que sustenta dichos estados financieros.

Es importante destacar que esta perspectiva tiene dos aristas, volumen y productividad, ésta última a través de gestión del margen comercial o de los costos. Ambas aristas requieren una amalgama delicada, ya que la búsqueda de productividad a través de reducción de costos podría coartar contra el crecimiento, boicoteando las nuevas oportunidades de ampliar negocios que surjan con clientes.

### **2.4. La perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente es el corazón de la estrategia de negocio de una compañía, debido a que implica la propuesta de valor ofrecida en el producto o servicio que se presta. Resalta la definición de cómo la empresa se diferenciará de la competencia para incorporar nuevos clientes o fidelizar y profundizar los actuales. Conecta los procesos de la compañía con los resultados, pudiendo trabajarse desde 3 aspectos: excelencia operativa, intimidad con el cliente y liderazgo de producto. Idealmente, las empresas debieran buscar distinguirse por una de las tres mientras se mantienen en el umbral de la capacidad en las otras. (Kaplan & Norton, 2004)

Esta perspectiva puede incluir medidas de indicadores de satisfacción del cliente, rentabilidades, retención, fidelización, adquisición de nuevos clientes, valor añadido por segmento, entre otros.

### **2.5. La perspectiva de procesos**

La perspectiva de procesos internos involucra los medios que la empresa utilizará para lograr la propuesta de valor al cliente y las mejoras o crecimiento del negocio planteado en los objetivos financieros. La identificación de los procesos críticos del negocio que impulsarán el crecimiento, traduciendo las mejoras en beneficios financieros que se traducirán en propuestas de valor para los clientes y rendimientos financieros para los accionistas. (Kaplan & Norton, 2012)

Es importante resaltar que el Cuadro de Mando Integral incorpora dos diferencias fundamentales cuando se compara con un enfoque de análisis de procesos tradicional, que dotan este sistema de gestión de un plus de valor agregado a largo plazo. Por un lado mientras los enfoques tradicionales se enfocan en los procesos existentes, el Cuadro de Mando Integral incorpora mediciones de procesos nuevos, en los que la organización tiene que perfeccionarse para satisfacer a clientes y accionistas. El otro aspecto es que incorpora procesos innovadores, de creación de valor de largo plazo para la organización. De esta manera mezcla indicadores de gestión de procesos de corto incorporando otros de largo plazo, que satisfagan necesidades y clientes actuales y futuras.

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

Podría entenderse como la base de la estrategia, definiendo las competencias y habilidades necesarias para que las otras tres perspectivas funcionen. Esta perspectiva es la que relaciona las personas, los sistemas y los procedimientos con la estrategia de la compañía, por eso se destaca su importancia.

Es tal vez la perspectiva de mayor importancia para el crecimiento sostenible de la organización debido a que los objetivos que se definan en las otras perspectivas requerirán tres componentes esenciales de los intangibles de la empresa para una actuación exitosa: los recursos humanos, el capital de la información y el capital

organizacional. Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados e integrados con la estrategia de la compañía, y aún con mayor énfasis en empresas con recursos limitados como son las microempresas y pymes.

De estos tres aspectos, el alineamiento en el capital organizacional será diferenciador, generando un impacto mayor en las microempresas. Se torna importante la cultura (misión, visión y valores alineados a la estrategia) y el liderazgo para movilizar la organización y el trabajo en equipo.

Lo principal en estos aspectos es que para que creen valor en la organización, deben estar alineados con la estrategia de la compañía. Debido a la complejidad para medir el aporte de estos componentes al logro de la estrategia, la preparación estratégica se torna vital para que los procesos de la empresa impacten de manera positiva en los resultados y en la productividad.

La evaluación de los empleados en base a la definición de tareas críticas de la empresa hace al éxito de la estrategia, siendo trabajos estratégicos aquellas posiciones donde los empleados con habilidades específicas contribuyen más a mejorar procesos críticos de la compañía.

Reconocer y distinguir aquellas tareas que tienen mayor impacto en la estrategia y trabajar sobre ellas, asignando la mejor persona disponible o invirtiendo en capacitación para incrementar el impacto en la estrategia de la compañía reviste un valor importantísimo para la pyme.

A su vez, trabajar en identificar las habilidades requeridas para cumplir con cada una de las tareas con impacto estratégico: conocimiento técnico (por el tipo de producto que se comercializa, mercado, competencia) o habilidades blandas requeridas para el rol (negociación, liderazgo, trabajo en equipo, relación cercana con los clientes) e identificar la diferencia entre lo requerido y lo disponible por los individuos de la organización. (Kaplan & Norton, 2004)

Trabajar en el desempeño de las personas, tener un sistema de reconocimientos e incentivos claros, claridad y responsabilidades de cada rol, satisfacción, retención,

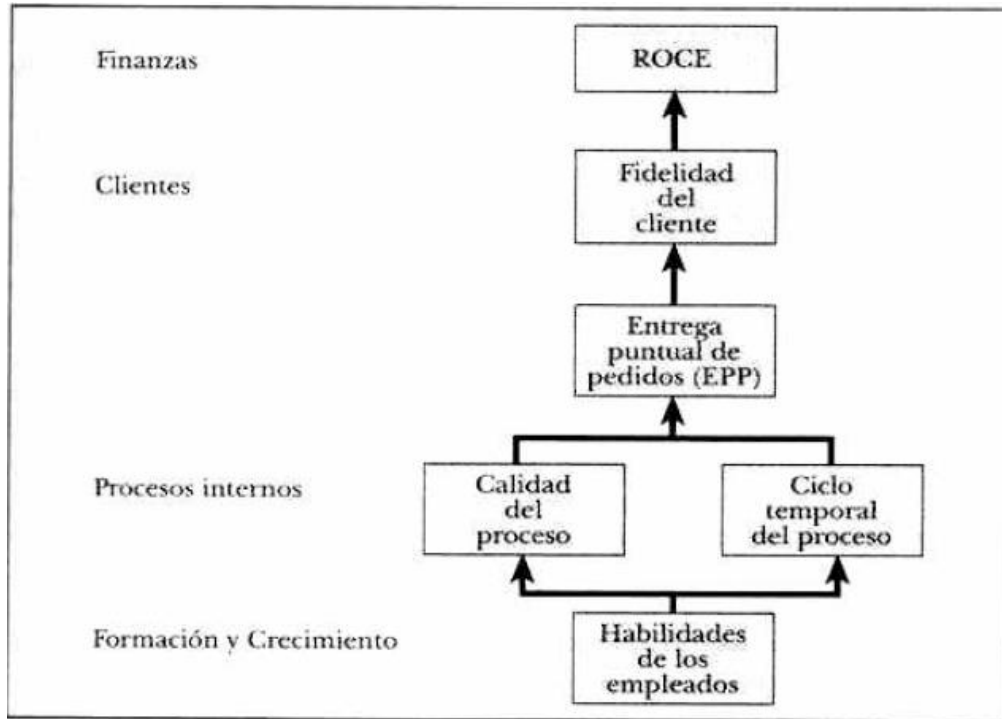
identificación con la organización, son considerados temas muy relevantes a la hora de la definición de indicadores de desarrollo de personas y deben incluirse en esta perspectiva. (Hatun, 2006)

**2.7. Una única estrategia: las relaciones de causa-efecto**

El Cuadro de Mando Integral es más que la suma de los indicadores que lo componen, ya que cada uno de esos indicadores aporta a una estrategia única. Los vínculos entre cada uno de los lineamientos estratégicos definidos en el CMI tienen que incorporar las relaciones causa-efecto de cada uno de los procesos, conceptos o aspectos definidos como clave. Así cada uno de los indicadores incorporados en el CMI tiene que ser un elemento componente de la cadena de relaciones de causa-efecto. (Kaplan & Norton, 2012)

Ver Cuadro 2:

*Cuadro 2: Ejemplo de relaciones de causa-efecto del CMI*



*Fuente: Kaplan R. & Norton D.*

El Cuadro muestra un ejemplo de las relaciones de causa efecto que se generan a través de las cuatro perspectivas

De esta manera el Cuadro de Mando Integral genera una sinergia entre los indicadores de las distintas perspectivas descriptas que contribuyen a maximizar el resultado de la estrategia adoptada.

## **2.8. Comunicar la estrategia**

La implementación de la estrategia comienza con la educación de los que van a ejecutarla. Mientras que hay organizaciones que prefieren mantener el conocimiento de la estrategia lo más confidencial posible, muchas creen que la misma debería diseminarse por la organización de arriba hacia abajo. (Kaplan & Norton, 1996)

Comunicar la estrategia genera alerta de los objetivos de la compañía. La utilización del Cuadro de Mando Integral con esta finalidad influencia en el comportamiento de las personas al tener claro cuál es la estrategia, cómo se estará midiendo y con qué frecuencia.

Adicionalmente, se gana confianza en el uso, conocimiento y habilidad de medir la performance de la organización, manteniendo la simplicidad del mensaje.

## **CAPITULO 3: OTRAS HERRAMIENTAS DE LA GESTION ESTRATEGICA**

En este capítulo analizaré otras herramientas de gestión que pueden utilizarse en la planificación estratégica, evaluando si es más conveniente que el cuadro de mando integral y si por el contrario serían sustitutas o complementarias del mismo.

### **3.1. El ciclo Deming (PDCA)**

La calidad afecta a una empresa de cuatro maneras: en sus costos y participación de mercado mejorándolos cuando se reducen las fallas o reprocesos; en el prestigio de la organización, en la responsabilidad de los productos que comercializa cuando son defectuosos o tiene implicancias internacionales dado el mundo globalizado actual. (Paz & Gomez, 2012)

Por esto la calidad está inmersa en todos los ámbitos y el control de gestión no es la excepción.

El ciclo o rueda de Deming, también llamado ciclo PDCA, es uno de los pilares fundamentales para la planificación y mejora de la calidad que se aplica en la familia de normas ISO y otras normas de control de gestión. Utilizado por William Deming en la década del '50, luego se popularizó como un método de gestión para proyectos o de mejora continua.

Las etapas del ciclo puede describirse rápidamente como (UNIT - Instituto Uruguayo de Normas Tecnicas, 2009):

- Planificar (Plan): Establecer objetivos y procesos para conseguir los resultados de acuerdo con las expectativas de los clientes y políticas de la organización.
- Hacer (Do): Implementar los procesos tal como fueron planificados.
- Verificar (Check): Seguimiento y medición de los procesos informando los resultados.
- Actuar (Act): Tomar acciones para mejorar el desempeño del proceso. Si es necesario modificar el modelo se volverá a la etapa de planificación.

La metodología actúa como un espiral, y al cumplir el último paso, se vuelve a reiniciar un nuevo ciclo de mejora. Los cuatro pasos pueden ser utilizados para evaluar procesos, procedimientos o también podrían utilizarse como metodología en la ejecución de lineamientos estratégicos.

Los 4 pasos aseguran la organización lógica del trabajo, la correcta realización de las tareas planificadas, la comprobación de los resultados y la extensión de aprendizajes y experiencias a otros casos.

Siendo un proceso poderoso para incrementar los rendimientos de la organización, es de difícil aplicación porque para ser efectivo toda la organización debe adoptar la cultura PDCA, implicando un trabajo real de equipo. Eso supone comunicaciones eficaces, valores, visión, espacio y tiempo donde las personas se ven empujadas fuera de la zona de confort para adoptar un pensamiento crítico. (Costas & Puche, 2010)

El ciclo PDCA implica hacer visibles los problemas para resolverlos de raíz, por lo que cuanto más se demora en el diagnóstico, más complejo será resolverlo porque se va perdiendo el contexto y arraigando el problema.

La dificultad de su implementación radica en que implica un cambio de actitudes, de la cultura organizacional. El desarrollo de competencias para realizarlo requiere un enfoque de largo plazo que choca con la necesidad de resultados de corto plazo. (Costas & Puche, 2010)

Si bien parece un proceso intuitivo, es primordial cumplir con los cuatro pasos, ya que eso conducirá a la mejora continua en la metodología, a eliminar las ineficiencias y operar de mejor manera el proceso en cuestión. Puede aplicarse a cualquier proceso y puede apoyarse para la detección de causas especiales en herramientas estadísticas. (UNIT - Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

### **3.2 La Matriz FODA**

Cualquier criterio de diferenciación de productos o servicios debe basarse en crear valor para el comprador a través de dos mecanismos básicos: disminuir costos o

aumentar la performance de esos productos o servicios, por ejemplo a través de una reducción de tiempos. (Wilensky, 1997)

La matriz FODA o análisis DAFO es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que tenga a disposición la empresa para evaluar en qué diferenciarse, basado en las fortalezas de la empresa. En el análisis se definen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para un proyecto o para la organización. (UNIT - Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

Las fortalezas son las capacidades o aspectos internos de relevancia que constituyen factores críticos para el éxito propio y la distinguen de sus competencias.

Las debilidades son, por el contrario, aspectos internos que reducen o atentan contra el éxito de la empresa y que necesitan ser observados de manera consistente para reducir su impacto o resolverlos.

Las oportunidades son aspectos externos a la empresa. Constituyen circunstancias que pueden ser aprovechadas para obtener una ventaja competitiva respecto de las competencias o fortalecer el posicionamiento en el mercado.

Las amenazas son situaciones que la empresa puede encontrar en el contexto externo en el cual se mueve, que generalmente no puede controlar y pueden ocasionar un daño, afectar la salud o perjudicar de manera potencial los negocios de la empresa.

El análisis FODA también muestra información relevante para la definición de estrategias, planificación de acciones y medición posterior para corregir la dirección de la empresa. El análisis se centra en definir aquellos aspectos internos y externos de relevancia para la sustentabilidad de la empresa.

Es muy útil durante la planificación estratégica, ya que ayuda a identificar planes para corto, mediano y largo plazo que luego tienen que ser analizados y planificados con mayor nivel de detalle.

El análisis FODA también puede incorporarse como parte de la creación de un sistema de gestión de “ciclo cerrado” iniciando con herramientas y procesos de desarrollo de estrategia, conceptos de misión, visión, para luego incluir la situación interna y externa de la empresa, para que la estrategia apalanque fortalezas que permitan capturar oportunidades y neutralizar debilidades y amenazas, posicionamiento competitivo y gestión del valor para el accionista. (Molinari, 2012)

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

La metodología es experimental, con estudio de caso en profundidad de Nuova Squadra y detalle del proceso de implementación de Cuadro de Mando Integral realizado.

Previamente, se presentará la entrevista realizada con Luciano Gobbi, consultor de empresas. Esta entrevista dejará expuesto la importancia y el valor que aporta el Cuadro de Mando Integral a las pymes, en opinión de un profesional especializado en este tipo de empresas.

Luego se profundizará en el caso de implementación, Nuova Squadra, una empresa pyme en proceso de regularización y profesionalización, que desarrolla su operación de distribución de accesorios para fabricación de aberturas de aluminio. Los instrumentos utilizados para la recolección de información en el trabajo de campo fueron entrevistas con el dueño de la empresa, los responsables de los procesos críticos y adicionalmente la observación durante las visitas.

Al momento de iniciar el trabajo de tesis, Nuova Squadra no tenía un ordenamiento de la información que utilizaba en su operación diaria, la información que utilizaba no atendía la búsqueda de eficiencias, sino que era básica para la gestión del negocio. El Cuadro de Mando Integral dio respuesta a esa falta de ordenamiento. A partir de las entrevistas de entendimiento de la operación, y basado en las necesidades que se fueron relevando, se propuso una serie de indicadores que se plasmaron en la herramienta. La implementación del Cuadro de Mando Integral aportó mediciones a aspectos no financieros que mejoraron la metodología de control y dieron visibilidad a cuestiones ocultas que afectaban el día a día. El seguimiento regular en el Cuadro de Mando Integral hasta el día de hoy fue incrementando los niveles de atención a cuestiones medulares del negocio para incrementar el servicio y mejorar la rentabilidad.

## **CAPITULO 4: ESTUDIO DE CASO, NUOVA SQUADRA.**

En este capítulo desarrollaré el caso de Nuova Squadra, una pyme familiar en proceso de registración. Para entender el mercado donde se ubica la empresa haré una introducción al uso del aluminio en la construcción y al mercado en el que opera Nuova Squadra. De las entrevistas realizadas al dueño de la empresa y el personal responsable de los procesos críticos, se expondrá la situación de la empresa antes de la implementación del BSC. Se mostrará el relevamiento de temas realizado previo al inicio de la implementación.

### **4.1. El aluminio en la industria de la carpintería**

La carpintería de aluminio tuvo un desarrollo vertiginoso a través de los años por las propiedades del aluminio, entre las que se destacan (Diario La Nación, 2009):

*Estanqueidad y hermeticidad con rotura del puente térmico:* Por su facilidad para la colocación de accesorios, las aberturas de aluminio tienen alto nivel de hermeticidad al aire y estanqueidad al agua. Del mismo modo, la posibilidad de utilización de doble vidrio hermético (DVH) y perfiles diseñados con rotura de puente térmico (RPT) hace que tengan una mejora en la aislación acústica y térmica con su consiguiente mayor confort y ahorro de energía.

*Mantenimiento nulo:* Los cerramientos de aluminio no se deterioran, siendo una característica económica distintiva a lo largo de su vida útil.

*Protección del medio ambiente:* El aluminio es un mineral sustentable, cuya materia prima para su producción (bauxita) durarán por años. Más del 50% de la producción se realiza utilizando energía hidroeléctrica renovable. A su vez es fácilmente reciclable con un bajo consumo energético sin perder calidad ni propiedades, favoreciendo su reutilización y preservando las fuentes de recursos naturales. A su vez no es tóxico y no emite sustancias nocivas al medio ambiente ante un incendio, lo que lo convierte en un metal “verde”.

Estas características hicieron que el mercado de la construcción e inmobiliario lo definieran como un elemento para jerarquizar y destacar en las obras.

#### **4.2. El mercado del aluminio en Argentina**

En Argentina existe un único productor primario de Aluminio, Aluar Aluminio Argentina SAIC. Aluar también produce elaborados, entre los que se encuentra la producción de los perfiles utilizados para la fabricación de aberturas (Pagina Web Aluar.com.ar).

Este proceso de elaboración de perfiles de aluminio, llamado extrusión, también es desarrollado por otras empresas en argentina.

Por otro lado, se comercializan accesorios, que son las piezas internas y externas necesarias para la fabricación, independientemente del perfil de aluminio y el vidrio utilizado. La lista de accesorios incluye las manijas, fallebas, cierres, cerraduras, trabas, tiradores, escuadras, plásticos, burletes, felpas, selladores y cualquier otro elemento utilizado en el armado de aberturas.

Tanto los perfiles como los accesorios se dividen en de baja prestación y alta prestación. Esta característica está definida por la calidad de su materia prima.

Los accesorios pueden ser fabricados localmente o pueden ser importados. En lo que respecta a la fabricación, varios competidores que distribuyen accesorios de alta prestación abarcan también el mercado de accesorios de baja prestación con fabricación propia. De esta manera pueden obtener mejores márgenes comerciales y absorber mejor los costos de los accesorios de alta prestación.

#### **4.3. La cadena de valor del sector**

En el mercado de la carpintería de aluminio intervienen varios jugadores desde la producción del aluminio hasta que llega al carpintero para la fabricación de las aberturas.

La cadena de valor del sector está compuesta por el productor primario de aluminio, el extrusor que fabrica los perfiles, el distribuidor zonal (muchas veces importador), el revendedor y finalmente el carpintero que vende al consumidor final.

A su vez, hay que considerar que muchos jugadores de la cadena de valor están concentrados verticalmente abarcando varias instancias, y como anticipamos en el apartado anterior, intervienen tanto en el mercado de baja prestación como alta prestación indistintamente. Esto hace que haya jugadores en el sector que sean muy fuertes y competitivos al concentrar varias etapas del proceso productivo o de la cadena de valor. Este contexto hace que el mercado sea altamente competitivo y existan barreras de entrada bajas o altas dependiendo en qué instancia se quiera intervenir y comercializar.

Ver Cuadro 3:

*Cuadro 3: Esquema de cadena de valor del sector*



*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas*

#### **4.4. Análisis de Nuova Squadra**

Nuova Squadra opera desde Tigre, zona norte del Gran Buenos Aires. Desde allí comercializa y distribuye los productos de más alta calidad a todo el país.

Tiene una estructura de 7 personas distribuidas de la siguiente manera: una persona dedicada a la comercialización, contacto y búsqueda de nuevos clientes, 3 personas dedicadas a la preparación y distribución de pedidos y dos personas que trabajan en la administración junto con Osvaldo Villanueva, en quien descansan las principales decisiones de la empresa.

Los procesos operativos claves del negocio son:

*El proceso comercial:* El pedido de presupuesto es el primer paso de una venta, por lo que la respuesta al cliente en tiempo y forma determina la efectivización o no de la venta. Los pedidos de presupuesto pueden ingresar por dos vías: mail o teléfono. Dada la competencia del rubro, una respuesta a tiempo es vital para iniciar el proceso de venta rápidamente y efectivizarla, de lo contrario el cliente puede recurrir a otro proveedor.

*El proceso de abastecimiento:* Por la cantidad diversa de productos que se manejan, Nuova Squadra es lo más parecido a una “ferretería” para los distribuidores de accesorios y los carpinteros de aluminio. Debido a la variada cantidad de opciones en productos, es necesario tener un control de stock bien claro y al día para no quedar sin productos de alta rotación, básico o movilizadores, ni con excesos de productos que no sean tan regulares.

*El proceso de despacho de pedidos:* Entregar el producto solicitado dentro de las 48 horas de solicitado se vuelve crítico para garantizar el servicio ofrecido. Una equivocación del producto despachado atenta contra la reputación de servicio de la empresa, como también contra su estructura de costos ya que debe asumir los costos de devolución del producto.

*Evolución de indicadores:* Existe un seguimiento básico de indicadores aislados. Son cinco datos que se revisan de manera semanal. Los indicadores son: ventas realizadas acumuladas del mes, ventas mostrador, cobranzas realizadas, saldos de clientes y pago a proveedores. Todos estos indicadores son actuales, es decir ya cerrados y que se controlan acumulados a cada semana para el mes en curso. Tienen por finalidad entender la evolución de las ventas y tener visibilidad de la necesidad de caja para afrontar los pagos que van venciendo con el transcurso del tiempo. No se hace seguimiento de otros indicadores de rentabilidad.

#### **4.5. Posicionamiento y productos que comercializa Nuova Squadra**

Desde sus inicios, luego de haber evaluado el mercado y considerando los vínculos comerciales que ya existían, se decidió que Nuova Squadra estuviera focalizada en accesorios de alta prestación. Conjuntamente con los vínculos comerciales, la decisión estuvo asociada a los márgenes que se podían gestionar en esos accesorios respecto de los de baja prestación, dónde el volumen de venta necesario para llegar al punto de equilibrio es bastante mayor e inclusive es necesario evaluar tener producción propia para ser competitivo en precio con buenos márgenes.

Sus clientes se dividen entre revendedores y carpinteros de la provincia de BA, pero también tiene fuerte cobertura en el interior del país, principalmente en zona centro y noroeste del país.

Por comercializar accesorios de alta prestación, los productos son reconocidos en el mercado por su calidad y prestigio. Entre las marcas que distribuye se encuentran Giesse, Fapim, Monticelli, Sika. También importa accesorios producidos en China e Italia, siempre priorizando la calidad y prestigio, buscando entregar un producto confiable al mejor precio en el mercado.

Originalmente se desestimó el negocio de distribución de perfiles de aluminio, debido a que el negocio tiene una barrera de entrada mayor dada por la inversión de capital inicial que requiere tener un stock para comercializarlos. A esto se le suma, las condiciones comerciales impuestas por las extrusoras (en términos de volumen, financiación y frecuencia de compra).

#### **4.6. Valores de Nuova Squadra**

Desde sus inicios, como lo establece su web, la empresa tuvo como objetivo dar soluciones a los problemas que se presentaban a los carpinteros. Si bien no había definida una visión y misión para la compañía, los valores que guiaban sus acciones eran de servicio al carpintero, compromiso y calidad de los productos que comercializaba.

#### **4.7. Situación Interna y Externa de Nuova Squadra**

La situación interna y externa de la empresa daba aspectos destacables que permitían definir información relevante para usar en la definición de estrategias, planificación de acciones y medición:

##### **Situación Interna**

Fortalezas:

- Conocimiento y experiencia en el rubro

Los años de trabajo de su personal en el rubro dan un marco de conocimiento del mercado y técnico del producto que permite dar el correcto asesoramiento a sus clientes para la mejor solución.

- Calidad de productos que comercializa

La empresa se dedica a comercializar productos de alta prestación a carpinteros, dentro de ese segmento de mercado se enfoca en trabajar con los fabricantes de más alta calidad.

- Vínculos comerciales con jugadores claves consolidados

Los años de relación por la experiencia en el rubro, adicional a la relación con altos directivos de jugadores claves permiten tener algunos beneficios comerciales que se convierten en una ventaja competitiva.

- Distribución a todo el país en 48hs

Una de las características y esfuerzos que realiza la empresa es la promesa de llegar al interior en 48 horas de realizado el pedido. Esto también constituye una ventaja competitiva con otros clientes.

- Servicio técnico pre y post venta

El conocimiento ganado a lo largo de los años permite que hoy la empresa otorgue asesoramiento técnico para sus clientes previo y posterior a la compra. Esta es

una característica muy valorada en el mercado, que no prestan otros competidores y que aporta a la consolidación del vínculo con los clientes.

#### Debilidades

- Demoras de respuesta a clientes

Existen demoras en la contestación de presupuestos y en el armado y entrega a clientes en GBA.

- Falta de integración de la información para toma de decisiones

La empresa tiene implementados sólo algunos módulos del sistema de gestión, por lo que no dispone de un sistema integrado de información para tomar decisiones.

- Ausencia de indicadores de gestión interna críticos para el negocio

Adicional a la falta de sistema integrado, la empresa no monitorea indicadores de gestión más allá los vitales para el giro normal del negocio (ventas, cobros, vencimientos)

- Escasez de productos movilizados

Al no tener un seguimiento regular de los productos, puede generarse falta de productos movilizados (aquellos que es necesario tener por la demanda asociada a otros) y esto generar demoras o hasta cancelaciones de ventas.

#### **Situación Externa**

##### Oportunidades

- Disponibilidad de líneas crediticias para pymes para adquisición de bienes de capital o capital de trabajo

Actualmente la oferta de crédito es mayor a años atrás y permite proyectar ampliaciones del negocio actual o explorar oportunidades de nuevos negocios que impliquen un incremento del capital de trabajo.

- Fabricación de insumos a nivel nacional

Aprovechando las líneas de crédito para pymes para compra de bienes de capital, evaluar que nichos del mercado de insumos en el rubro no se han explorado y podrían dar una ventaja competitiva como en el caso de la producción de felpa iniciada a fines de 2016.

- Incorporación de venta de otros insumos asociados

La empresa está enfocada en el negocio de accesorios para aluminio y es un jugador fuerte en el mercado. El resto de los competidores directos se destacan principalmente por la distribución o venta de perfiles de aluminio, siendo los accesorios un negocio residual o complementario.

- Posicionamiento como un jugador fuerte en el interior del país

La mayor parte de la venta de la empresa tiene origen en GBA (Gran Buenos Aires) y tiene pedidos de puntos específicos del país. Hay oportunidad de profundizar la distribución en el interior con branding propio a partir de generar una red de distribuidores.

#### Amenazas

- Apertura de importaciones y contexto macro

La posible afluencia de productos importados puede generar una sobreoferta de productos alternativos y drenar participación de mercado en beneficio de competidores que articulen esta estrategia. En necesario un monitoreo preciso de insumos sustitutos.

- Proliferación de copias

Como en el resto de las industrias, en los últimos dos años comenzaron a aparecer en el mercado copias de productos de empresas líderes de accesorios. Estos productos no son opción de comercialización y podrían canibalizar el mercado con el fin de abaratar costos.

- Entrada de perfiles de PVC

Argentina, a diferencia del resto del mundo, es un mercado donde en los últimos años el perfil de PVC se posicionó por encima del aluminio. Si bien la participación de mercado es menor, gana terreno día a día. Los accesorios para aluminio no son compatibles con el pvc, por lo que es una competencia directa.

- Incremento de precios y costos

La economía en proceso de estabilización puede generar nuevos ajustes de costos y consecuentemente traslados a precio.

#### **4.8. Estados Financieros**

Nuova Squadra se encuentra en proceso de creación y regularización legal y está realizando el trámite de constitución formal en S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) ante la IGJ. Por esta razón, no cuenta con Estados Financieros auditados, sino que realiza cierres de año con la estructura de estados contables de manera de establecer en cada ejercicio la variación de sus activos y pasivos que conforman su situación patrimonial y tener información de sus resultados para la toma de decisiones hasta tener regularizada la situación.

#### **Ingresos**

Los ingresos están vinculados directamente con las ventas de accesorios para aluminio, la actividad principal de negocio. Esto está alineado con el indicador de ventas y crecimiento que se sigue semanalmente. El cuadro 4 muestra la comparación de ventas entre 2015 y 2016, determinando su variación interanual.

Ver Cuadro 4:

*Cuadro 4: Cuadro Comparativo de Ventas de Nuova Squadra*

<b>Año</b>	<b>Monto Total</b>
2015	17.030.217
2016	17.366.398
<b>Variación</b>	<b>2,0%</b>

*Fuente: Informes Internos Nuova Squadra*

La variación interanual de los años expuestos fue de un dígito, muy por debajo de las expectativas planteadas. La gerencia identificó como razón principal del bajo crecimiento a la desaceleración de la economía en esos años como consecuencia de la disminución de los subsidios a servicios públicos y ajuste del atraso cambiario realizado posterior a las elecciones nacionales.

#### **4.9. Análisis Horizontal**

El análisis horizontal se utiliza para hacer proyecciones o ver la evolución y tendencia de las cuentas que componen el Activo y Pasivo de la compañía, para lo cual se requiere la situación patrimonial de períodos comparados. Este análisis permite identificar los rubros de mayor variación y profundizar sobre las variaciones para gestionar acciones que optimicen el uso de los recursos en caso de ser necesario. Es un análisis dinámico que muestra la evolución de los distintos componentes del patrimonio, típicamente entre dos momentos pero también pudiéndose ampliar a más de dos períodos si se quiere ver la tendencia o hacer una interpretación más amplia. (Newton, 2005)

Generalmente este análisis se realiza con los estados patrimoniales y resultados, pudiéndose comparar con información similar de otras empresas similares si se tuviera información. Las variaciones podrían dar indicio de que tan distintas son las situaciones con otras empresas del mismo rubro (Pahlen Acuña, 2009).

### **Análisis de variaciones**

A continuación se hace un análisis patrimonial a partir de la comparación mostrada en el Cuadro 5.

#### **Activo**

El Activo del negocio se incrementó un 58% en 2016 comparado con el año anterior, 75% generado por un aumento del activo corriente (Creditos y Bienes de Cambio), y el otro 25% por la inversión en Maquinarias y Herramientas.

Dentro del Activo Corriente se refleja una disminución significativa de las disponibilidades, rotando activos hacia un incremento de Créditos x Ventas, Otros Créditos y Bienes de Cambio. Está rotación reflejada en mayores Creditos x Ventas y menores Disponibilidades puede poner en riesgo la salud financiera del negocio en caso de tener que afrontar necesidades de caja para hacer frente obligaciones de corto plazo.

Del mismo modo, los Bienes de Cambio aumentaron de comparado con el ejercicio anterior un 146%. Este es otro rubro a monitorear con foco buscando entender a qué se debió el incremento, evaluando la factibilidad de venta de esas mercaderías, y las razones del crecimiento agresivo en los stocks.

#### **Pasivo**

El Pasivo del negocio aumentó un 68%, 100% generado por el Pasivo Corriente. Impulsado mayormente por el incremento de las Deudas Comerciales, esto debe ser analizado para entender la viabilidad de hacer frente a esas deudas en el corto plazo.

También existe un incremento de Deudas Bancarias, que parece ser la fuente de financiación de las Maquinas adquiridas en el año y que generará una necesidad de caja para hacer frente a la obligación de pago.

Ver Cuadro 5:

*Cuadro 5: Análisis Horizontal de Situación Patrimonial de Nuova Squadra*

	2016	2015	Variación	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
<b>Caja y Bancos</b>	<b>499.162</b>	<b>1.051.216,16</b>	<b>-552.054,63</b>	<b>-53%</b>
Caja	176.299	55.032,35	121.266,77	220%
Banco	322.862	695.131,29	-372.268,88	-54%
Valores a depositar	-	301.052,52	-301.052,52	-100%
<b>Créditos por Ventas</b>	<b>1.652.737</b>	<b>1.210.489,47</b>	<b>442.247,47</b>	<b>37%</b>
Ds por Ventas MN	1.652.737	1.210.489,47	442.247,47	37%
<b>Otros créditos</b>	<b>1.171.239</b>	<b>185.207,22</b>	<b>986.031,65</b>	<b>532%</b>
Anticipos de impuestos	508.762	145.377,39	363.384,38	250%
Saldo a favor DDJJ	662.477	39.829,83	622.647,27	1563%
<b>Bienes de Cambio</b>	<b>1.539.440</b>	<b>633.288,30</b>	<b>906.151,52</b>	<b>143%</b>
Mercaderías	1.356.958	633.288,30	723.669,21	114%
Materias Primas	182.482	-	182.482,31	100%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>4.862.577</b>	<b>3.080.201,15</b>	<b>1.782.376,01</b>	<b>58%</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
<b>Bienes de Uso</b>	<b>827.398</b>	<b>201.486,27</b>	<b>625.911,64</b>	<b>311%</b>
Muebles y Útiles	21.940	27.818,20	-5.878,52	-21%
Instalaciones	58.516	60.681,26	-2.165,40	-4%
Maquinarias y Herramientas	685.356	6.269,63	679.085,88	10831%
Rodados	61.587	106.717,18	-45.130,32	-42%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>827.398</b>	<b>201.486,27</b>	<b>625.911,64</b>	<b>311%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.689.975</b>	<b>3.281.687</b>	<b>2.408.288</b>	<b>73%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
<b>Deudas Comerciales</b>	<b>1.940.817</b>	<b>885.319</b>	<b>1.055.498</b>	<b>119%</b>
Proveedores MN	1.273.007	869.184	403.824	46%
Proveedores ME	490.196	-	490.196	100%
Anticipos de Clientes	177.614	16.135	161.479	1001%
<b>Acreedores Varios</b>	<b>972.552</b>	<b>955.397</b>	<b>17.155</b>	<b>2%</b>
<b>Deudas Sociales</b>	<b>120.902</b>	<b>53.806</b>	<b>67.096</b>	<b>125%</b>
Remuneraciones a pagar	72.683	17.001	55.682	328%
Cargas Sociales a pagar	48.219	36.805	11.414	31%
<b>Deudas Fiscales</b>	<b>5.573</b>	<b>355.883</b>	<b>-350.310</b>	<b>-98%</b>
Impuestos a Pagar	1.392	355.883	-354.491	-100%
Planes de pago	4.181	-	4.181	100%
<b>Deudas Bancarias</b>	<b>800.000</b>	<b>-</b>	<b>800.000</b>	<b>100%</b>
Adelantos en Cta Cte	800.000	-	800.000	100%
<b>Previsiones y Provisiones</b>	<b>72.000</b>	<b>72.000</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.911.843</b>	<b>2.322.404</b>	<b>1.589.439</b>	<b>68%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.911.843</b>	<b>2.322.404</b>	<b>1.589.439</b>	<b>68%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>Patrimonio Neto</b>				
<b>Capital Social</b>	<b>132.480</b>	<b>132.480</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>
Capital Suscripto	132.480	132.480	-	0%
<b>Resultados</b>	<b>1.645.652</b>	<b>826.803</b>	<b>818.849</b>	<b>99%</b>
Resultados acumulados	676.803	-59.144	735.947	1230%
Resultado del ejercicio	968.849	885.947	83.902	9%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.778.132</b>	<b>959.283</b>	<b>818.849</b>	<b>85%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>5.689.975</b>	<b>3.281.687</b>	<b>2.408.288</b>	<b>73%</b>

Fuente: Informe interno de Nuova Squadra

## **Patrimonio**

La variación del Patrimonio está generada por los Resultados No Asignados, que crecieron un 85% en el último ejercicio.

### **4.10. Análisis Vertical**

El análisis vertical de los Estados Financieros es realizado para revisar la composición interna de la compañía en términos relativos. Es un análisis estático, donde el objetivo principal es interpretar la composición de cada Estado Financiero, sin considerar las causas de su evolución en el tiempo. El análisis se realiza a partir de determinar la participación de cada cuenta o concepto que componen el Activo sobre el Activo Total, y en el caso de los pasivos sobre la suma de Pasivo Total + PN. Es complementario del análisis horizontal, pudiéndose hacer una comparación de ratios de un año a otro y ver la evolución relativa de los indicadores (Pahlen Acuña, 2009).

En el Cuadro 6 se puede observar que el activo se encuentra distribuido principalmente entre créditos por ventas, impositivos y bienes de cambio. En el pasivo se refleja deudas comerciales de las cuales el 25% son en moneda extranjera, y adelantos en cuenta corriente bancaria. Un análisis a realizar a partir de esto es la agenda de vencimientos y la capacidad de reacción para pagar deudas según los plazos de pago versus cobros estimados. Respecto de las deudas bancarias, las mismas parecieran estar financiando las adquisiciones en bienes de uso.

Ver Cuadro 6:

*Cuadro 6: Análisis Vertical de Situación Patrimonial de Nuova Squadra*

	2016	%		2016	%
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>Activo Corriente</b>			<b>Pasivo Corriente</b>		
<b>Caja y Bancos</b>	<b>499.162</b>	<b>9%</b>	<b>Deudas Comerciales</b>	<b>1.940.817</b>	<b>34%</b>
Caja	176.299	3%	Proveedores MN	1.273.007	22%
Banco	322.862	6%	Proveedores ME	490.196	9%
Valores a depositar	-	0%	Anticipos de Clientes	177.614	3%
<b>Créditos por Ventas</b>	<b>1.652.737</b>	<b>29%</b>	<b>Acreeedores Varios</b>	<b>972.552</b>	<b>17%</b>
Ds por Ventas MN	1.652.737	29%	<b>Deudas Sociales</b>	<b>120.902</b>	<b>2%</b>
<b>Otros créditos</b>	<b>1.171.239</b>	<b>21%</b>	Remuneraciones a pagar	72.683	1%
Anticipos de impuestos	508.762	9%	Cargas Sociales a pagar	48.219	1%
Saldo a favor DDJJ	662.477	12%	<b>Deudas Fiscales</b>	<b>5.573</b>	<b>0%</b>
<b>Bienes de Cambio</b>	<b>1.539.440</b>	<b>27%</b>	Impuestos a Pagar	1.392	0%
Mercaderías	1.356.958	24%	Planes de pago	4.181	0%
Materias Primas	182.482	3%	<b>Deudas Bancarias</b>	<b>800.000</b>	<b>14%</b>
			Adelantos en Cta Cte	800.000	14%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>4.862.577</b>	<b>85%</b>	<b>Provisiones y Provisiones</b>	<b>72.000</b>	<b>1%</b>
<b>Activo No Corriente</b>			<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3.911.843</b>	<b>69%</b>
<b>Bienes de Uso</b>	<b>827.398</b>	<b>15%</b>			
Muebles y Utiles	21.940	0%	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.911.843</b>	<b>69%</b>
Instalaciones	58.516	1%			
Maquinarias y Herramientas	685.356	12%	<b>PATRIMONIO</b>		
Rodados	61.587	1%	<b>Patrimonio Neto</b>		
			<b>Capital Social</b>	<b>132.480</b>	<b>2%</b>
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>827.398</b>	<b>15%</b>	Capital Suscripto	132.480	2%
			<b>Resultados</b>	<b>1.645.652</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.689.975</b>	<b>100%</b>	Resultados acumulados	676.803	12%
			Resultado del ejercicio	968.849	17%
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.778.132</b>	<b>31%</b>
			<b>TOTAL PASIVO + PN</b>	<b>5.689.975</b>	<b>100%</b>

Fuente: Informe interno de Nuova Squadra

#### 4.11. Interpretación de los indicadores financieros

Algunos indicadores que se pueden establecer a partir de la información relevada son:

##### *Liquidez Corriente*

El ratio de liquidez mide la capacidad de la empresa de afrontar las deudas de corto plazo. Si el ratio es mayor que uno, el activo es suficiente para hacer frente a los compromisos, aunque el ratio tiene un sesgo de oportunidad ya que esos activos pueden no estar disponibles cuando se los necesite. Si el ratio es menor a

uno, el activo no alcanza para cubrir los compromisos y se debería buscar alguna alternativa financiera para hacer frente.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{4.862.577}{3.911.843}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = 1,24$$

Nuova Squadra tiene un indicador de liquidez corriente mayor a uno, pero se ve ajustado para el nivel de pasivos de corto plazo que tiene que hacer frente.

#### *Prueba Acida de Liquidez*

La prueba ácida de liquidez analiza la situación financiera de manera más radical, ya que afecta en la ecuación aquellos activos más líquidos de la compañía.

$$\frac{\text{Act Corriente - Bienes Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{3.323.137}{3.911.843}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = 0,85$$

El resultado del indicador muestra que Nuova Squadra podría tener dificultades para absorber pagos si tuviera un reclamo masivo, ya que las cuentas pendientes de cobro sumadas a las disponibilidades no alcanzan para hacer frente a las deudas corrientes. Este índice confirma la conclusión realizada en el índice anterior sobre la capacidad de afrontar gastos.

#### *Capital de Trabajo*

$$\text{Activo Cte - Pasivo Cte} = 950.734$$

El capital de trabajo es la inversión que tiene una empresa en activos a corto plazo, que será positivo siempre que los activos superen los pasivos. En el caso de Nuova Squadra, la compañía cuenta con más activos corrientes que deudas

con vencimiento en el año corriente. Esta está influenciado en un 50% por la mercadería en stock, que puede demorar en venderse y representar un riesgo de liquidez.

### *Rotación de Cuentas por Cobrar*

Este índice analiza las ventas en relación con los saldos de cuentas por cobrar en un período. El saldo de cuentas por cobrar de por sí es un indicador que establece cuántos fondos se destinan a facilitar las ventas a crédito. La rotación del saldo de cuentas por cobrar permite identificar la frecuencia con que giran estas cuentas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas x Cobrar}} = \frac{17.366.398}{1.652.737}$$

$$\text{Rotación de Ctas Cobrar} = 10,5$$

En el caso de Nuova Squadra, las cuentas por cobrar giran 10 veces y media en el año.

### *Período medio de Cobro*

Este indicador es derivado del anterior y permite establecer el plazo promedio de recupero de las cuentas a cobrar, en meses o días:

$$\frac{\text{Ds x ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{1.652.737}{17.366.398} \times 365$$

$$\text{Período medio de cobro} = 34,74$$

En el caso de Nuova Squadra, la empresa demora casi 35 días en cobrar las ventas a plazo que realiza.

### *Endeudamiento*

Este índice mide de qué proporción participan los acreedores en el financiamiento de la compañía y establece el riesgo de los accionistas como consecuencia de dicho financiamiento.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{3.911.843}{5.689.975}$$

$$\text{Endeudamiento} = 0,69$$

Nuova Squadra se encuentra en casi un 70% de endeudamiento, presentando dependencia financiera de sus acreedores, y debería ser fuertemente monitoreado.

### *Apalancamiento*

El indicador de apalancamiento muestra la participación de acreedores en el financiamiento de la empresa. En otras palabras, compara la financiación de terceros con la financiación de los accionistas.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{3.911.843}{1.778.132}$$

$$\text{Apalancamiento} = 2,20$$

El indicador muestra un grado de apalancamiento fuerte por lo que sus vencimientos tienen que ser monitoreados para no poner en riesgo la empresa.

### *Rotación de Activos*

Con este índice se busca determinar la eficiencia en el uso del capital invertido. Se calcula a partir de la relación de las Ventas y el Activo Total, determinando la cantidad de veces que rotó la inversión en activos. Cuánto más alto sea el índice será mejor el indicador de eficiencia.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activo}} = \frac{17.366.398}{5.689.975}$$

$$\text{Rotación de Activos} = 3,05$$

El índice establece que Nuova Squadra vende tres veces su activo en un período.

### *Rotación de Inventarios*

Este índice busca calcular cuántas veces se vendió en inventario en el período, analizando el aspecto económico. Cuanto mayor el índice, significa que el esfuerzo financiero destinado a los inventarios es menor. A un mayor índice se ve una mayor eficiencia en las ventas, mientras que si el índice tiende a la baja puede reflejar inventarios ociosos o con baja posibilidad de ser vendidos.

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Bienes de Cambio}} = \frac{12.546.327}{1.539.440}$$

$$\text{Rotación de Inventario} = 8,15$$

El resultado arroja que Nuova Squadra vendió su inventario más de 8 veces en el período.

Una variante que permite calcular los días promedio en los que se vende el inventario es:

$$\frac{\text{Bienes de Cambio} \times 365}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{1.539.440 \times 365}{12.546.327}$$

$$\text{Días promedio de Inventario} = 44,79$$

Nuova Squadra demora 45 días en rotar una vez todo su inventario.

### *Realización de inventarios*

Es la suma de plazo promedio de cobro más los días promedio de inventario, demorando casi 80 días en convertir el inventario en efectivo.

Este índice debe analizarse de manera conjunta con la rotación de los inventarios, ya que dependen de la actividad de la empresa y el sector donde opera.

### *Período medio de Pago*

$$\frac{\text{Ctas x Pagar}}{\text{Costo Mercaderías}} = \frac{1.940.817 \times 365}{12.546.327}$$

$$\text{Período medio de pago} = 56,46$$

La empresa tiene un período medio de pago de 56 días, siendo un plazo muy conveniente para cancelar obligaciones comerciales.

*Margen Bruto o Rentabilidad Bruta*

$$\frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Ventas}} = \frac{4.820.071}{17.366.398}$$

$$\text{Margen Bruto} = 28\%$$

*Margen Operacional*

El margen operativo surge de dividir el resultado operativo del período por el total de ventas. Dicho resultado operativo surge de restar al resultado bruto el total de gastos generales y administración, depreciaciones y amortizaciones del período.

$$\frac{\text{Ventas - CMV - Gtos - Amort.}}{\text{Ventas}} = \frac{1.344.581}{17.366.398}$$

$$\text{Margen Operacional} = 8\%$$

El resultado muestra que la empresa obtiene ocho centavos por cada peso invertido como consecuencia de su actividad operativa.

*Margen Neto*

$$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Ventas}} = \frac{968.849}{17.366.398}$$

$$\text{Margen Neto} = 6\%$$

El indicador muestra que, luego de restar los impuestos, la empresa obtiene seis centavos por cada peso invertido

*ROA (Return of Assets)*

ROA = Margen Neto \* Rotacion Activos

ROA = 0,06 \* 3,05

**ROA = 0,183**

La empresa genera 18 centavos por cada peso invertido en activos.

*ROE (Return of Equity)*

ROE = ROA \* Apalancamiento

ROE = 0,183 \* 2,20

**ROE = 0,403**

El indicador establece que por cada peso invertido, la empresa obtiene una ganancia de 40 centavos

## **CAPITULO 5: ENTREVISTAS DE OPINION Y RELEVAMIENTO A CONSIDERAR EN LA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

En el presente capítulo expondré las entrevistas realizadas para obtener información sobre el uso del Cuadro de Mando Integral en pymes. También buscaré indagar dentro de la empresa testigo, los problemas e ineficiencias con los que convive, implicando trabas al crecimiento y mejora de la rentabilidad.

### **5.1. Entrevista con Luciano Gobbi, consultor especializado en pymes**

Luciano Gobbi es Contador Público de profesión con una Maestría en Finanzas en CEMA. Es fundador de Latin America Consulting ([www.latamconsulting.com](http://www.latamconsulting.com)), especializada en asesoramiento a pymes. Desde sus inicios como consultor se especializó en empresas pymes y entre sus clientes muchos son pymes familiares.

La entrevista tenía la finalidad de obtener su opinión y entender, desde su experiencia, como gestionan las pymes el proceso de planificación estratégica, cómo obtienen información para la toma de decisiones y el control de gestión de las operaciones.

Desde su experiencia, Luciano expuso que las pymes familiares muchas veces no tienen un proceso robusto de planificación estratégica, e incluso carecen de indicadores para la gestión del negocio. Esto se convierte en una debilidad de sus clientes que los ubica en una posición de riesgo financiero o falta de control operativo. Dependiendo de la estructura organizacional con que cuentan sus clientes, algunos pueden tener indicadores financieros aislados para revisar la evolución de los resultados. No obstante, la falta de indicadores no financieros que expliquen los problemas de los procesos internos es bastante frecuente. Es a través del mapeo de procesos y definición de indicadores para mejorar o ampliar el espectro de análisis, como en general inicia sus consultorías.

Le pregunté si el uso del Cuadro de Mando Integral puede resolver los problemas que encuentra en sus clientes poniendo orden y dando visibilidad de ciertos indicadores del negocio. La respuesta fue que sus consultorías comienzan

justamente por diagnosticar los principales problemas del cliente a través de entender el modelo de negocio y el estado de situación actual. Con el diagnóstico establecido, establece indicadores, mayormente financieros, para medir la evolución y comenzar a trabajar en la corrección de las causas de los problemas identificados. Una vez estabilizada la operación del cliente, la siguiente etapa es trabajar junto con el cliente en la planificación estratégica que garantice operaciones sostenibles. Todo esto lleva tiempo ya que en general son operaciones familiares que en la mayoría de los casos fueron creciendo de manera desordenada y sin mucho control por falta de definición de procesos y poca profesionalización.

Volviendo la conversación al del Cuadro de Mando Integral, Luciano considera que es una herramienta que definitivamente aportaría mucha integridad y fluidez en el tipo de organizaciones con las que él trabaja. Ve a la herramienta con una utilidad mayor al de control de gestión exclusivamente. Y dado que muchas veces las empresas familiares no están preparadas o no tienen la madurez para sostener los procesos involucrados porque el día a día las agobia, esta herramienta daría dirección en la ejecución de sus intenciones y facilitaría la comunicación unificando el mensaje.

## **5.2. Entrevista con Osvaldo Villanueva, cofundador de Nuova Squadra**

Osvaldo, contador público de profesión, es cofundador de Nuova Squadra. Junto a Cesar Casanova, arquitecto, comenzaron a trabajar en la distribución de accesorios en 2008 como un emprendimiento adicional a sus actividades principales. Ambos tenían fuerte experiencia en el mercado del aluminio, habiendo trabajado directa o indirectamente con empresas vinculadas al rubro.

La estructura de la empresa se completaba con un empleado que apoyaba en las tareas administrativas y dos empleados operativos que preparaban los pedidos y hacían la distribución respectivamente. La red de contactos comerciales y conocimiento del producto que comercializaban como consecuencia de haber estado vinculados al rubro durante más de 15 años, fue lo que les permitió crecer

hasta posicionarse entre los 5 principales distribuidores nacionales de las empresas líderes de accesorios.

En 2013, Cesar Casanova decide vender su parte de la empresa. A partir de ese momento, la empresa queda como una empresa unipersonal y comienza a tener mayor involucramiento familiar, sumándose uno de los hijos de Osvaldo en la administración. En 2015 también se incorpora su hija mayor, tomando responsabilidad sobre la parte comercial del negocio.

Entre los temas destacados durante la entrevista, se habló de la competencia en el rubro, la cual es fuerte y mayormente enfocada en ser competitiva en precio. Osvaldo comentó que Nuova Squadra siempre priorizó el servicio, aunque eso significara una reducción del margen de ganancia. De esa manera, buscaba distinguirse del resto. Muchas veces el servicio al cliente se veía afectado por cuestiones de diferente índole que afectan la reputación de la empresa.

Faltantes de stock de productos, demora en la respuesta de consultas o pedido de cotización, error en despacho de productos no vendidos generando costos adicionales de logística de reversa, falta de coordinación de los procesos internos son los problemas más comunes.

Osvaldo comentó que ninguno de estos temas tenía una medida concreta para gestionarlos. Se conocen los errores y en parte las causas porque se siguen día a día y se trabajaron repetidas veces con el personal, pero luego de conseguirse alguna mejora vuelven a suceder. En definitiva, son errores difíciles de erradicar. Peor aún, cuestiones como éstas ya desgastaron algunas relaciones con clientes consolidados, que dejaron de comprar en los últimos meses.

Ante la pregunta sobre el mercado y las oportunidades en el mediano y largo plazo, ve algunas oportunidades en productos específicos. Una oportunidad es generar alianza con algún extrusor para vender perfiles de aluminio, otra podría ser explorar la importación de perfiles de pvc, la venta de vidrio y en menor medida productos de ferretería asociados al ramo de la industria. Desde el punto

de vista de mercado, considera que Nuova Squadra tiene oportunidades de ser más agresiva con el mercado de CABA y el Interior del país, a través de algún esquema de red de vendedores. Si bien son opciones, pensar en todo eso lo veía difícil debido a los problemas actuales con los que convive el negocio.

A partir de esto y con la finalidad de entender aún más los problemas operativos diarios, se extendieron las entrevistas a los responsables de los procesos claves.

### **5.3. Entrevistas con responsables de procesos claves en Nuova Squadra**

Se realizaron dos entrevistas adicionales. La primera fue con Belén, responsable de la facturación y seguimiento de clientes. La siguiente se realizó con Daniel, responsable de los despachos de pedidos y abastecimiento de faltantes.

En resumen, ambos confirmaron los problemas inicialmente enunciados, dando detalles adicionales del porqué de la necesidad de corregirlo:

- Falta de respuesta en tiempo a presupuestos requeridos: En aquellos casos donde el presupuesto no prospera es crítico tener visibilidad de las causas para mejorar el circuito y corregirlo para futuras operaciones.
- Faltantes de productos básicos en stock: Como en cualquier ferretería, existen productos básicos o imprescindibles que es requisito tener disponibilidad para poder entregar. Estos productos muchas veces quedan agotados, y como consecuencia pueden implicar desde demoras en el armado de un presupuesto por falta de disponibilidad para cotizarlo, hasta retrasos en el armado de un pedido y su consecuente entrega.
- Falta de anticipación de compras de producto: En línea con el problema relevado anteriormente y adicional a la falta de identificación de productos imprescindibles, existen fallas para anticipar la compra de productos, siendo que en ocasiones la falta de un determinado producto se hace visible al momento de preparar el pedido o en alguna instancia anterior. En ese momento, hacer el pedido de compra ya implica un desabastecimiento

que puede durar días o semanas. Y esto puede inclusive impactar en la demora de facturación o hasta la respuesta de cotizaciones solicitadas.

- Equivocación de pedidos despachados: El control sobre el armado de pedidos se vuelve de gran importancia para generar la marca asociada al servicio de calidad que se quiere brindar. A su vez el error de despachos muchas veces genera diferencias en el stock entre físico y teórico debido a no se reflejan consistentemente todas las salidas de stock en sistema.
- Falta de indicadores de satisfacción: Nuova Squadra no tiene indicadores que midan el nivel de servicio prestado, status de procesos de ventas abiertos y pendientes de cierre o movimientos de inventarios.

Constatamos que en muchos casos los problemas surgen por la falta de centralización del proceso en un responsable. Como en toda pequeña empresa, dos o tres personas pueden estar impactando un mismo proceso, y esto dificulta el control. Al no haber un responsable final, no hay seguimiento ni mejora continua. En el mismo sentido, no tenían definido un trackeo punta a punta de los pedidos, desde la confirmación del presupuesto hasta la entrega o despacho en la empresa de transporte. Por lo tanto, muchas veces no había visibilidad de en qué instancia se encuentran los pedidos pendientes.

## **CAPITULO 6: PROPUESTA E IMPLEMENTACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN NUEVA SQUADRA**

En el presente capítulo se detalla el Cuadro de Mando Integral propuesto que permitió a la compañía atender los problemas e ineficiencia que se relevaron durante las entrevistas y en las observaciones hechas en las visitas.

### **6.1. Redefinición de la Visión y Misión**

Para iniciar el armado del Cuadro de Mando Integral, se trabajó con la empresa en los lineamientos estratégicos de las diferentes perspectivas. Al empezar a trabajar esto, se vio que era necesario retomar el trabajo sobre la Visión y Misión ya que ambas definen las estrategias a adoptar.

#### **Visión**

En las entrevistas se pudo relevar las intenciones como empresa, lo que se utilizó como disparadores para definir la visión.

De la puesta en común y luego de alinear con Osvaldo y sus hijos, la visión quedó definida como:

“Ser la empresa elegida por los carpinteros, prestando un servicio de abastecimiento y asesoramiento de excelencia, que alcance todos los rincones del país”

#### **Misión**

También se redefinió la misión, estableciéndose:

“Abastecer a los carpinteros y asesorar en la resolución de problemas que se presenten en el diseño de soluciones de calidad para sus clientes”

**6.2. Matriz de Ansoff o de Mercado-Producto**

A partir de lo relevado en las entrevistas sobre las oportunidades a mediano y largo plazo, se evaluaron las posibilidades de expansión y se plasmaron en la matriz de Ansoff o de Mercado-Producto con la finalidad de evaluar los mejores cursos de acción para expandir el negocio.

Ver Cuadro 7:

*Cuadro 7: Matriz de Ansoff (Mercado-Producto) de Nuova Squadra*

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Accesorios para aluminio Distribuidor y revendedor en GBA Norte Distribuidor de felpa, tela mosquitero y Selladores	Perfiles de aluminio Productos de ferreteria de uso específico en el rubro Perfiles de pvc Vidrio
Mercados Nuevos	CABA Profundizar Interior del país - Noroeste y Sur Felpa a países limítrofes	

*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento*

**6.3. Factores críticos de éxito y Mapa Estratégico**

Definida la Visión y Misión, se avanzó en la definición de los factores críticos para el éxito del negocio que serían la base de los lineamientos estratégicos:

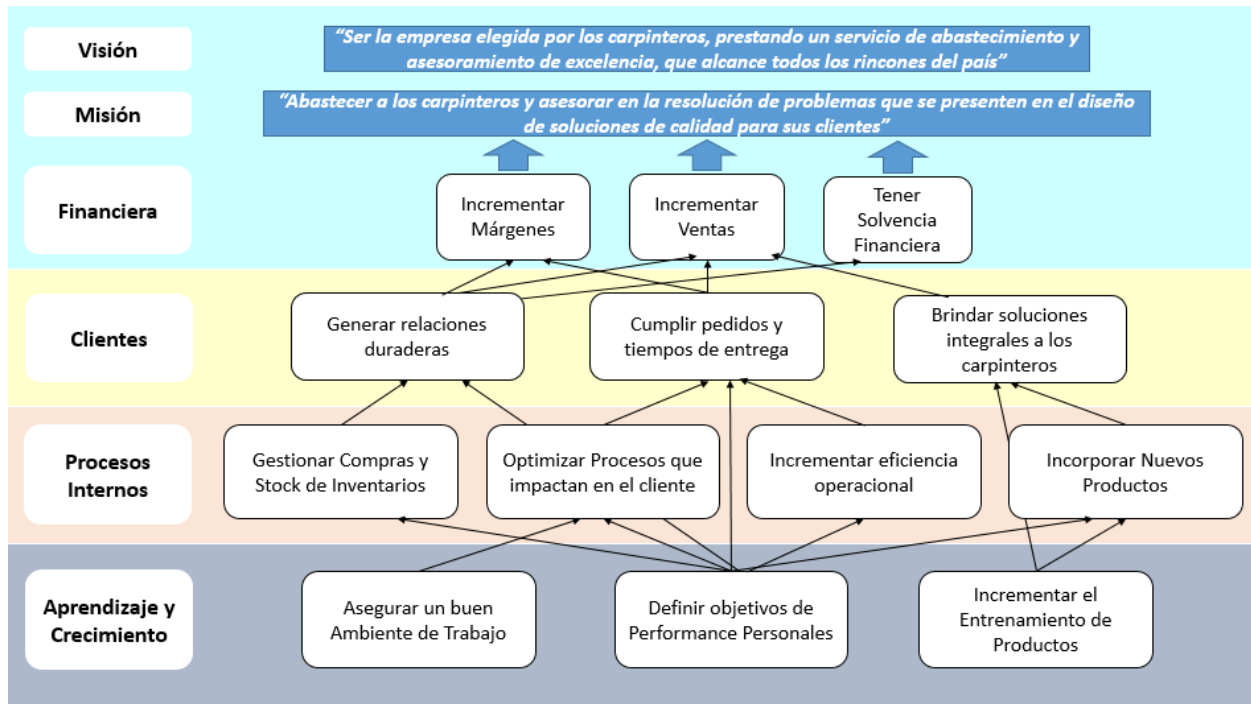
- La experiencia y nombre de la empresa, como también el vínculo comercial con jugadores del rubro.
- La cobertura y capacidad de respuesta para llegar al interior en 48 horas cuando un cliente lo requiere
- El asesoramiento a los clientes sobre los productos es un diferenciador respecto del resto de los competidores.

- El haber construido el giro del negocio alrededor de los accesorios para perfiles de aluminio es un potenciador para incorporar otras ramas del rubro.

Estos factores críticos se utilizaron para determinar dichos lineamientos estratégicos, detallados en el mapa estratégico. Sobre esos ejes se trabajó junto con los empleados de la empresa. El objetivo era determinar los indicadores que permitieran evaluar la evolución del negocio, como también capturar la evolución de los problemas e ineficiencias que obstaculizaban o retardaban el crecimiento.

Ver Cuadro 8:

*Cuadro 8: Mapa Estratégico de Nuova Squadra*



*Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento*

#### **6.4. Propuesta de Cuadro de Mando Integral**

A continuación se explican los indicadores propuestos para el Cuadro de Mando Integral. Esto fue una construcción que surgió de una serie de reuniones junto con los empleados para ver la viabilidad de las mediciones, principalmente de aquellos no financieros.

##### **6.4.1. Mediciones de la Perspectiva Financiera**

Para la perspectiva financiera se seleccionaron varios indicadores que surgen de la información interna de la compañía que se evalúa anualmente. Al finalizar el proceso de registración, la compañía estará emitiendo sus estados contables de manera anual y muchos de estos indicadores se calcularán formalmente. Por tanto se hizo un análisis para evaluar la frecuencia de cada indicador para una mejor toma de decisiones en la transición. El resultado fue:

Indicadores mensuales: crecimiento de ventas, índice de ventas cruzadas, participación de nuevos productos, margen bruto, días promedio de cobro y días promedio de pago.

Indicadores trimestrales: Gastos comerciales y administrativos, margen operacional, días de inventario.

Indicadores anuales: Endeudamiento y apalancamiento.

##### **Indicadores no financieros**

Los indicadores no financieros propuestos tenían por objetivo atacar los problemas relevados durante las entrevistas. Era necesario corregir esas cuestiones para generar cimientos fuertes sobre los cuales poder construir crecimiento para la empresa. La mejora de esos indicadores no financieros comenzó a impactar en los indicadores financieros a través de cada una de las perspectivas.

##### **6.4.2. Mediciones de la Perspectiva del Cliente**

Si bien la empresa tenía un marcado interés en el servicio a sus clientes, durante las entrevistas se relevó que no contaba con mediciones sobre la opinión de sus clientes o calidad de servicios. Esto fue una de las cuestiones a mejorar

necesarias desde el punto de vista administrativo y operativo, que decantó en mejoras de los indicadores financieros.

Se plantearon diferentes acciones con la finalidad de obtener información que permita medir estos aspectos, profundizando en la relación con el cliente. Se propuso hacer una segmentación de los mismos para definir acciones que generen presencia, y trabajar en la fidelización. Las mediciones de estas acciones se incluyeron en el Cuadro de Mando Integral.

### *Satisfacción del Cliente*

Se comenzó a realizar una encuesta simple y rápida posterior a la entrega al cliente. Estaba compuesta por dos preguntas, para determinar los clientes satisfechos sobre el total de clientes atendidos en el período.

Las preguntas realizadas eran:

- ¿Está conforme con el servicio recibido? SI / NO
- ¿Qué cambiaría o considera son puntos a mejorar en futuras compras?

Al ser un distribuidor de alcance nacional, la encuesta se tornó de gran importancia para garantizar la satisfacción y seguir trabajando en las mejoras, como también mostrar compromiso por parte de Nuova Squadra de afianzar relaciones de confianza para incrementar la fidelización.

Este indicador es clave y básico para confirmar que se esté cumpliendo con las expectativas de los clientes. La encuesta se instrumentó a través de mail o por contacto telefónico durante la semana siguiente de entrega de la mercadería para constatar la conformidad del cliente con lo recibido. El hecho de no recibir reclamos de los clientes no garantizaba la satisfacción por lo que siempre se hacía la encuesta y se aseguraba la contestación.

### *Frecuencia y volumen de compras*

La finalidad de tener este indicador era asegurarse de emitir un reporte con retención de los clientes, donde se muestre la frecuencia de compras y los volúmenes.

La medición se tenía que hacer detallada por cliente a partir de un análisis de importancia en base al historial de compras de cada uno. Como esta información no estaba disponible, se comenzó a trabajar para recopilarla ya que era crítica para hacer la segmentación, como también realizar promociones y ofertas focalizadas.

Se estableció dentro del Cuadro de Mando Integral la ejecución de la tarea de manera trimestral con un responsable asignado.

La fidelización de clientes también se comenzó a hacer a partir de monitorear la permanencia del cliente con la empresa y el aumento o disminución de volumen comprado acumulado hasta el momento de medición, junto con la frecuencia de compra.

#### *Nuevos Clientes*

Este indicador se propuso como parte de la estrategia de crecimiento de la empresa, estableciendo un objetivo de nuevos clientes trimestral. A su vez se comenzó a separar la venta de nuevos clientes de la venta de clientes consolidados (más de 2 años de relación) tener visibilidad del crecimiento ponderado en el negocio.

#### *Confirmación de Presupuestos*

Este indicador se propuso como parte del seguimiento semanal a clientes y potenciales ventas, para entender qué porcentaje de las cotizaciones es finalmente confirmado y convertido a una venta efectiva.

### **6.4.3. Mediciones de la Perspectiva de Procesos**

#### *Devoluciones y disconformidades*

Este indicador se relaciona directamente con el indicador de satisfacción de clientes. No solamente abarca devoluciones (sería la parte mensurable en términos monetarios) sino también disconformidades en las ventas realizadas. Con el objetivo de tabular las disconformidades y evaluar las fallas en procesos internos que generan dichas disconformidades.

#### *Contestación de presupuestos*

El ratio de contestaciones semanal buscar tener seguimiento sobre la efectiva respuesta de las cotizaciones a los clientes para tener certeza que no quedan presupuestos solicitados pendientes y no tener reclamos de clientes.

#### *Evolución de productos movilizadores de ventas*

Se propuso generar un listado de productos de alta rotación y alta demanda con la evolución de los mismos que se actualice de forma semanal, para garantizar un stock de seguridad disponible todo el tiempo. Estos códigos tienen que tener un seguimiento y reporte más cercano para garantizar el abastecimiento en tiempo y no generar demoras en la preparación de pedidos ni poner en riesgo potenciales ventas por faltantes.

#### *Inmovilización de stocks*

Otro listado que se propuso generar con frecuencia mensual para evaluar los códigos con muchas unidades y poder hacer promociones con productos complementarios o evaluar sustituciones de códigos similares con faltante. El objetivo perseguido también es disminuir el capital de trabajo aumentando la rotación de stocks.

#### *Entregas realizadas*

Indicador este indicador se propuso para hacer seguimiento de las entregas respecto de la fecha del pedido.

#### *Tiempo promedio de entrega*

Identificado como un indicador importante, determinaba el nivel de servicio relacionado al tiempo de demora en la entrega, desde el momento de la facturación hasta la entrega del producto. Este indicador debe tener apertura en entregas en el interior del país y GBA / CABA dada la diferencia de distancias.

*Otros indicadores evaluados pero no incluidos para seguimiento*

Dentro de esta perspectiva se evaluó incluir algunos indicadores que dieran visibilidad de la preparación de la empresa para la introducción comercial de perfiles de aluminio y pvc. Pero dada complejidad y cuestiones a corregir en la operación actual, se consideró esperar por la mejora de los indicadores ya propuestos para mantener foco.

#### **6.4.4. Mediciones de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Esta perspectiva resulta difícil de aplicar en una pequeña empresa con menos de diez empleados. No por esto debe dejarse de lado ya que puede generar importantes aportes si se analiza en profundidad.

*Presentismo (Contribución diaria)*

Se estableció un indicador de presencia/participación en la empresa para controlar semanalmente y consolidar al cierre de cada mes. Es un indicador que no necesariamente garantiza un mayor compromiso de cada empleado en particular, pero que sí contribuyó a facilitar la operación diaria por no tener colapsos de tareas o cuellos de botella en el resto del equipo. El hecho de llevarlo registrado ayudó a la planificación de las tareas cuando algún empleado anticipaba que iba a estar ausente al día siguiente.

*Ambiente de trabajo*

Se está haciendo un relevamiento de manera personal con los empleados para entender el nivel de satisfacción y evaluar el ambiente de trabajo.

*Performance por objetivos personales*

Se definió entre dos y tres objetivos anuales adicionales a la gestión diaria para cada empleado que contribuyera a los lineamientos estratégicos de la empresa y se está haciendo seguimiento de forma trimestral. Esto garantiza la contribución al negocio y mejoras por fuera de la operación diaria.

#### *Entrenamiento y Capacitación - Programas de desarrollo*

Se definió la rotación de la ejecución de algunas tareas de acuerdo a las características, habilidades e intereses de los empleados.

Se mapearon las habilidades de cada uno y se buscó hacer un listado de potenciales entrenamientos externos para mejorar los conocimientos técnicos de los productos y las capacidades de comercialización. Esto está en ejecución y el objetivo es que comience a verse una mejora en el asesoramiento al momento de la venta. Adicionalmente, en el listado se incluyeron capacitaciones relacionadas con perfiles de aluminio y pvc. Se comenzó a planificar visitas a potenciales proveedores de aluminio y artículos de ferretería afines al rubro con el fin de generar lazos que puedan convertirse en alianzas en el futuro.

El Cuadro de Mando se comenzó a analizar a partir de su definición, comunicándose el avance y evolución en una reunión mensual en la 2da semana de cada mes.

Como todos los indicadores quedaron identificados con un responsable y un objetivo deseado, las reuniones de resultados comenzaron a ser más productivas ya que se discutían las causas de no alcanzar los objetivos y el impacto o influencia de cada indicador en el resto. Se comenzó a ver las relaciones entre los procesos y cómo la ineficiencia de uno generaba demoras en los otros.

Ver Cuadro 9:

Cuadro 9: Cuadro de Mando Integral Nuova Squadra

	Estrategia	Indicador/Reporte	Frecuencia	Cálculo	Responsable	Objetivo Definido	Actual
Financiera	Incremento Volumen	Crecimiento Ventas	Mensual	$\frac{\text{Ventas Mes}}{\text{Ventas Mes Año Ant.}}$	Fabian	35%	33%
		Indice de Ventas Cruzadas	Mensual	$\frac{\text{Cantidad de Ventas cruzadas}}{\text{Cantidad Ventas Totales}}$	Fabian	30%	ND
	Nuevos Productos	Participación Nuevos Productos	Mensual	$\frac{\text{Venta Perfiles y Otros}}{\text{Venta Total}}$	Fabian	20%	ND
	Mejora Rentabilidad	Margen Bruto	Mensual	$\frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Ventas}}$	Osvaldo	30%	28%
		Gastos Comerciales & Administrativos	Trimestral	$\frac{\text{Gastos}}{\text{Ventas}}$	Osvaldo	15%	17%
		Margen Operacional	Trimestral	$\frac{\text{Ventas} - \text{CMV} - \text{Gtos} - \text{Amort}}{\text{Ventas}}$	Osvaldo	10%	8%
	Monitoreo de Liquidez	Capital de Trabajo	Anual	Activo Cte - Pasivo Cte	Osvaldo	300.000	950734
		Liquidez Corriente	Anual	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Osvaldo	1,6	1,24
		Prueba Acida	Anual	$\frac{\text{Activo Cte} - \text{Bs Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Osvaldo	1,2	0,85
	Mejora del Capital de Trabajo	Días Promedio de Cobro	Mensual	$\frac{\text{Ds x Ventas}}{\text{Ventas}}$	Gonzalo	34,0	34,7
		Días Promedio de Pago	Mensual	$\frac{\text{Proveedores}}{\text{CMV}}$	Gonzalo	50,0	56,5
		Días de Inventario	Trimestral	$\frac{\text{Bienes de Cambio}}{\text{CMV}}$	Sabrina	55,0	44,8
	Monitoreo del Endeudamiento	Endeudamiento	Anual	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Osvaldo	0,5	0,7
		Apalancamiento	Anual	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Osvaldo	1,8	2,2

	Estrategia	Indicador/Reporte	Frecuencia	Cálculo	Responsable	Objetivo Definido	Actual
Clientes	Crecimiento	Nuevos Clientes	Trimestral	Nuevos Clientes	Fabian	5 x trimestre	3
		Confirmación de Presupuestos	Semanal	$\frac{\text{Presup Confirmados}}{\text{Solicitudes}}$	Belen	90%	ND
	Fidelización	Satisfacción de Clientes	Mensual	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Atendidos}}$	Belen	98%	73%
		Análisis y Frecuencia de Compras	Trimestral	NA - Entrega de reporte	Belen	Hacer reporte	ND
Procesos Internos	Eficiencia Operacional	Devoluciones y Disconformidades	Mensual	$\frac{\text{Pedidos con reclamos}}{\text{Pedidos Hechos}}$	Sabrina	5%	13%
		Contestacion Presupuestos	Semanal	$\frac{\text{Presup Contestados}}{\text{Solicitudes}}$	Gonzalo	95%	80%
	Cumplimiento de Tiempos	Entregas	Mensual	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Pedidos Hechos}}$	Sabrina	95%	70%
		Tiempo promedio de Entrega	Mensual	NA - Entrega de reporte	Sabrina	48hs	96hs
	Gestion Compras e Inventarios	Evolución Productos Movilizadores	Semanal	NA - Entrega de reporte	Sabrina	Hacer reporte	ND
		Inmovilización de stocks	Mensual	NA - Entrega de reporte	Sabrina	Hacer reporte	ND
Aprendizaje y Crecimiento	Ambiente de Trabajo	Presentismo (contribución diaria)	Mensual	$\frac{\text{Dias presentismo x pers.}}{\text{Dias Laborables x pers.}}$	Sabrina	95%	93%
		Ambiente de Trabajo	Trimestral	$\frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total empleados}}$	Sabrina	90%	70%
	Desarrollo Empleados	Desempeño Objetivos Personales	Trimestral	NA - Por seguimiento	Osvaldo	Hacer seguimiento	ND
		Entrenamiento y Capacitación	Trimestral	NA - Por seguimiento	Osvaldo	Hacer seguimiento	ND

Fuente: Desarrollado a partir de relevamiento y alineamiento interno

## CONCLUSIONES

La investigación demuestra la importancia que tiene para cualquier empresa la planificación estratégica, como también el control y seguimiento de los lineamientos definidos en la misma. En ese sentido el Cuadro de Mando Integral es una muy buena herramienta para gestionar las pymes a partir de las definiciones estratégicas establecidas. Evidencia de esto son las entrevistas realizadas, que exponen el punto de vista de empresarios y consultores en contacto diario con pymes. Adicionalmente, el beneficio principal de la herramienta, que es el alineamiento de la organización en la misma estrategia, se puede potenciar al mantener el flujo del ciclo PDCA o de Deming desarrollado en la investigación. El ciclo de “Planificar-Hacer-Chequear-Actuar” en funcionamiento dará visibilidad a los problemas del negocio. Chequear y actuar en consecuencia mejorará la gestión, y eventualmente, corregirá la planificación.

En el caso analizado de la pyme Nuova Squadra, el ciclo de Deming comenzó a tener una importancia mayor. El Cuadro de Mando Integral planteado, se potenció con cada ciclo para darle input de los resultados. Más aún, se comenzó a analizar los resultados de cada indicador desde el punto de vista del proceso que involucraban, buscando entender cuáles eran las causas raíz de los problemas (cuando existían), a través del control definido por la frecuencia establecida.

Nuova Squadra no contaba con un ordenamiento de su información de gestión, sino que trabajaba con indicadores aislados que le permitían mantener y gestionar su operación en el día a día. El Cuadro de Mando Integral dio visibilidad no sólo de los indicadores financieros elegidos (muchos de los cuáles eran los mismos que utilizaba hasta el momento), sino también otros indicadores que pusieron foco en los clientes y los procesos de la empresa para incrementar los resultados. Es en estas perspectivas dónde Nuova Squadra encontró el mayor valor agregado. Esos indicadores fueron claves para medir sus procesos e identificar causas, comenzar a mejorar su servicio, eficiencia y rentabilidad.

La medición de los indicadores de la *Perspectiva de Clientes* dio sentido a las intenciones de la empresa de diferenciarse de la competencia por el servicio prestado y su capacidad de respuesta. Para esto, fue vital que la compañía pusiera foco en mejorar la satisfacción de los clientes, indicador que actualmente se encuentra debajo del 75% de satisfacción. Si bien no representa una mala medición, es necesario seguir trabajando en mejorarla y mantener actualizadas las razones de la satisfacción o no satisfacción de los clientes. Este indicador empezó a decantar en una mayor fidelización, constituyendo la base para el crecimiento en la cobertura nacional. Y para entender si la mejora en la satisfacción se canalizaba a una mayor frecuencia de compra, se comenzó a desarrollar el análisis de compras por cliente de manera trimestral.

Por encima del resto de los indicadores enfocados en los clientes, el de mayor impacto en la empresa después de la medición de satisfacción fue y sigue siendo el de “confirmación de presupuestos semanal”. Es un indicador que implica si es competitiva desde el punto de vista de precio y producto, y está influenciado por la satisfacción que el cliente tiene. Este indicador es necesario medirlo para entender cómo sigue evolucionando la relación con los clientes.

La *Perspectiva de Procesos Internos* dejó en evidencia varias falencias e ineficiencias internas. Si bien se convivía en el día a día con estos problemas internos, no estaban dimensionados de manera objetiva ni tenían un responsable asignado. La gestión de stocks y compra de productos es uno de los principales procesos, el seguimiento de los productos movilizados como la visibilidad del stock inmovilizado se volvió crítico para reducir el capital de trabajo. El tiempo de entrega de productos comenzó a ser un estandarte por el que pregonaba la compañía y sobre el que se basaba su estrategia, reflejado en su visión y misión a partir de la redefinición realizada. El indicador de contestación de presupuestos destacó la necesidad de ajustar los tiempos para acelerar la iniciación de ventas potenciales y poder hacer seguimiento en los clientes sobre la satisfacción del servicio recibido.

La *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento* tendrá influencia directa en las anteriores. Buscará medir el ambiente de trabajo y el desarrollo de los empleados. En cuanto al ambiente de trabajo, el indicador de presentismo comenzó a dar soporte en el entendimiento de las cargas laborales, predisposición e impactos de ánimo. En cuanto al clima laboral, la satisfacción de los empleados se midió manteniendo conversaciones informales y se pudo entender causas de disconformidad varias, que generan impactos indirectos en otros procesos e indicadores.

En cuanto al desarrollo de los empleados, la definición de objetivos personales para cada empleado fue importante para cubrir las mejoras pautadas en los procesos. El análisis de oferta de cursos de capacitación realizado con la actualización trimestralmente, permite tener presente a cuáles asistir para ir generando las capacidades que requiere el negocio, en vistas a los nuevos mercados y productos.

Todo lo expuesto, resalta que la implementación del Cuadro de Mando Integral implicó un cambio cultural en la empresa, por la necesidad de generar el espacio para el análisis de los resultados y buscar dar soluciones a los problemas que quedan expuestos cada mes, trimestre o cierre de año.

Su correcta implementación facilita el cambio de mando cuando sea necesario, al resumir los lineamientos estratégicos y refleja en qué aspectos está trabajando cada uno de los integrantes de la organización. Por último, permite unificar la comunicación de manera simple y directa para toda la organización.

Fundado en la investigación, la opinión de profesionales especializados en el tema y el caso práctico de implementación presentado, puedo concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta integradora de gestión útil y de fácil implementación en pymes, que atiende cuestiones derivadas de la planificación, relacionadas con personas, los procesos de la empresa simultáneamente.

## BIBLIOGRAFIA

Amat, O. (2009). *Análisis Integral de Empresas*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.

Leach P. (1999). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Investigación de Whalecom (2012). *El Proceso de Profesionalización de las empresas de dueño*.

Drucker P. (1995). *La Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Prácticas*. Buenos Aires. Editorial El Ateneo.

Diario El Cronista Suplemento PYME (30 Noviembre 2017). *Cómo profesionalizar una empresa familiar*. Diario El Cronista. Recuperado de: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Como-profesionalizar-una-firma-familiar--20171130-0004.html>

Collins J. (2001). *Good to Great*. New York. HarperCollins Publishers Inc.

Molinari P. (2012). *El Salto del Dueño*. Buenos Aires. TEMAS Grupo Editorial.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2008). *Dominar el sistema de gestión*. Harvard Business Review Am. Latina

Cleri C., (2007), *El libro de las pymes*, Buenos Aires. Editorial Granica.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press. Ediciones Gestion 2000

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Press.

Antognolli S. (2009). *Los recursos humanos en empresas familiares*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/los-recursos-humanos-en-empresas-familiares/>

F.A.C.P.C.E. (2014), *Resoluciones Técnicas*. Buenos Aires: Editorial La Ley

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review

Wilensky, A. (1997). *Marketing Estratégico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina SA.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2012). *The Execution Premium*. TEMAS Grupo Editorial.

Paz R.C. & Gomez D.G. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/11677329.pdf>.

Costas J. & Puche J.C. (2010). *Entender el ciclo PDCA de mejora continua*. Publicación de la Asociación Española para la Calidad. Recuperado de: [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=c48fb93c-7398-4e6e-807c-dbfba5c831a4&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=c48fb93c-7398-4e6e-807c-dbfba5c831a4&groupId=10128)

Tecnicas, U. -I. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*. Recuperado de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

Hatum A. (2006). *Organizaciones que crecen*. TEMAS Grupo Editorial.

Diario La Nación, Suplemento Arquitectura (3 Junio 2009). *Características principales de la carpintería de aluminio*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1134368-caracteristicas-principales-de-las-carpinterias-de-aluminio>

Página Web Aluar: Recuperado de: <http://www.aluar.com.ar/es/index.php>

Fowler Newton E. (2005), *Cuestiones Contables Fundamentales*. Buenos Aires: Editorial La Ley

Pahlen Acuña R. (2009). *Contabilidad Pasado, Presente y Futuro*. Buenos Aires: Editorial La Ley