



MAESTRIA EN DIRECCION DE EMPRESAS

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

TESIS DE GRADUACION

MBA 2014

**IMPLEMENTACION DE BALANCE SCORECARD EN PYME
METALURGICA ARGENTINA: el caso B.P.B.**

Autor: Dr. Santiago Luis Barbera

Tutor: Ing. Gustavo Werbin

Buenos Aires, Argentina

Fecha: Abril-2016

Resumen:

En el presente trabajo se analizará la posibilidad de instrumentar un Balance Scorecard (BSC) en una empresa metalúrgica Pyme Argentina.

Un BSC está constituido por un grupo de indicadores tanto financieros como operativos y de gestión, los mismos se agrupan en un informe o reporte con el fin de contar con información clave, puntual, sencilla y resumida, para facilitar y apoyar la toma de decisiones cotidianas.

Es importante la realización debido a que gran parte de las empresas Pymes de la Argentina, no se han sabido tomar las mejores decisiones en tiempos pasados, no permitiendo el desarrollo sostenido de las mismas. Una de las principales causas de que esto haya ocurrido radica en la falta de profesionalización en su gestión pero más aún en cuanto a no contar con herramientas efectivas de gestión que ayuden a este proceso.

La incorporación de herramientas de administración y gestión en la empresa metalúrgica permite contar con información confiable para que el management pueda tomar decisiones a distintos niveles, tanto sea a nivel operativo como a nivel estratégico.

Esencialmente, el efecto más importante de contar con procesos de medición de gestión, es el impacto que la incorporación de dichos procesos genera dentro de la empresa al incluir un ejercicio sistemático de auto revisión de la gestión que va a permitir cuestionar y mejorar la forma en que se desempeña la empresa, manteniendo los procesos que se realizan eficientemente y afrontando el problema en aquellos procesos que no se están realizando de forma eficiente y efectiva.

Por todo esto es que contar con un BSC confiable para el management de la empresa va a ayudar y facilitar la toma de decisiones, en forma oportuna, permitiendo alcanzar una mayor eficiencia en su administración e incrementar la obtención de mejores resultados.

Palabras Claves:

**Tablero de Comando Integral - Balance Scorecard - Pyme Metalúrgica
Argentina – Control de Gestión – Mapa Estratégico - Índices Financieros y
No Financieros**

INDICE

Problemática	1
Objetivos del trabajo	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Particulares	2
Metodología.....	2
Capítulo I: Análisis de la competitividad actual.....	4
Introducción.....	4
Acerca de los cambios sucedidos.....	4
Países emergentes, situación particular	7
Ciclos económicos, el problema de su volatilidad.....	7
La importancia de la planificación y estrategia para una Pyme	8
La adopción de una estrategia corporativa	10
El diseño del futuro de la organización	11
El nuevo escenario corporativo y las herramientas de gestión.....	12
Capitulo II: La Pyme familiar argentina	14
Introducción.....	14
La PyME vista como un sistema.....	14
Puntos de conflicto dentro de una Pyme familiar	15
Armado de equipo de trabajo en las Pymes	17
La importancia de la planificación en las Pymes.....	18
El liderazgo en la Pyme.....	18
Características de un líder	19
Ventajas y Desventajas de las Pymes Familiares.....	20
Capitulo III: El Balance Scorecard en la Pyme Argentina.....	23
Gestionando la empresa moderna	23

La influencia del contexto en las PyMEs	24
La gestión Pyme del siglo XXI.....	26
La Organización desde el punto de vista Financiero	27
Perspectiva de Clientes o consumidor	28
Perspectiva de Procesos Internos	29
Perspectiva de Aprendizaje o crecimiento organizacional.....	30
La relación entre la Cadena de valor de Porter y el BSC	31
El aprendizaje y crecimiento de la organización	32
Aspectos a considerar en la implementación del BSC en una pyme metalúrgica	32
Conociendo el sector metalúrgico argentino.....	33
Capitulo IV: Caso práctico de la Pyme metalúrgica argentina. Implementación del Balance Scorecard. Caso Testigo: Metalúrgica B.P.B. S.A.	35
Breve historia de la empresa B.P.B. S.A.....	35
Cambios dentro de la empresa luego de la crisis del año 2001	36
Diagnostico acerca de la empresa	36
Entrevista con el Ingeniero Luis Barbera.....	37
Propuesta de modelo de gestión	37
Visión.....	37
Misión	38
Objetivos Empresariales.....	38
Análisis FODA para la empresa B.P.B. S.A.....	39
Análisis de la situación interna	40
Análisis de la situación externa	41
Análisis de la situación actual de la empresa	43
Análisis e interpretación de los Indicadores financieros de B.P.B. S.A.	51
Liquidez corriente	51

Prueba Acida.....	51
Capital de Trabajo	52
Endeudamiento.....	52
Endeudamiento del patrimonio.....	53
Apalancamiento	53
Rotación de Cuentas por Cobrar	54
Rotación de Activos Fijos.....	54
Rotación de Activo.....	55
Período Medio de Cobranza.....	55
Período Medio de Pago.....	56
Margen Operacional.....	56
Margen Neto.....	57
ROA (Return of Assets).....	57
ROE (Return of Equity).....	57
Indicadores no financieros	58
Perspectiva del Cliente.....	58
Perspectiva de los procesos internos.....	60
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.....	62
Mapa estratégico	62
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	69
ANEXOS.....	71

INDICE DE GRAFICOS

Ilustración 1: Relaciones causa-efecto, 4 perspectivas del BSC.....	30
Ilustración 2: Relación FODA y estrategias propuestas	43
Ilustración 3: Inflacion Oficial vs Real.....	45
Ilustración 4: Análisis Horizontal - Balance B.P.B.	48
Ilustración 5: Análisis Vertical - Balance B.P.B.....	50
Ilustración 6: Cuadro Índices Financieros	63
Ilustración 7: Cuadro Índices No Financieros.....	63
Ilustración 8: Mapa estratégico de B.P.B.	64

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Balance General.....	71
ANEXO 2: ESTADO DE RESULTADOS.....	72
ANEXO 3: Estado de Evolución del Patrimonio Neto.....	73
ANEXO 4: Estado de Flujo de Efectivo.....	74
ANEXO 5: Nota a los Estados ContablesANEXO 6: Costo de Mercadería Vendida	75
ANEXO 7: Bienes de Uso	77
ANEXO 8: Bienes Intangibles.....	78

Problemática

El mundo globalizado nos lleva con mayor frecuencia a cuestionar y desafiar la forma de llevar adelante la gestión empresarial. Hoy en día las empresas se encuentran obligadas a mejorar sus niveles de eficiencia de manera permanente, debida en gran parte a la actual competitividad a nivel global.

También, debido a la ampliación de los mercados, las empresas además de competir localmente deban competir también con compañías de otros países.

Es por ello que dentro del marco descripto, las empresas familiares argentinas, tiene el desafío por delante de superarse para poder dar sustento a la continuidad en el mediano y largo plazo. Para ello, la implementación de herramientas de gestión se vuelve crucial para cumplir con las necesidades que el nuevo escenario y marco empresario requiere.¹

Desarrollando más en esta cuestión, la Pyme familiar debe enfrentar problemáticas mucho más particulares que por lo general las grandes empresas no deben. En este sentido podemos resaltar algunas situaciones particulares características de la Pyme:²

- La problemática de la sucesión familiar y en consecuencia de la sucesión en el gerenciamiento de la empresa.
- Falta de planificación de las actividades de la organización.
- Falta de profesionales dentro del Management.
- Bajo nivel en el uso de las herramientas de gestión disponibles para apoyar la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Estas limitaciones influyen en la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios constantes del entorno.

Luego de Exponer estos fundamentos, a lo largo del presente trabajo, se propondrá la adopción de una metodología de control de gestión como el Balance

¹ Lean P. (1999), **La empresa familiar**, Buenos Aires: Editorial Granica.

² Ward J., (2006), **El éxito en los negocios de familia**, Buenos Aires: Editorial Norma.

Scorecard, para una empresa Pyme familiar del rubro metalúrgico, con el fin de proveer a la misma de instrumentos que faciliten la toma de decisiones, para a su vez, mejorar la competitividad, eficiencia y eficacia que se necesita para lograr un desarrollo sustentable a largo plazo.

Objetivos del trabajo

Objetivo General

El objetivo principal del trabajo es analizar los problemas a los que se enfrenta la empresa Pyme familiar de la Argentina, en particular aquella que opera dentro del sector metalúrgico y como el Balance Scorecard puede convertirse en un facilitador de la gestión de la empresa.

Objetivos Particulares

Los objetivos en particular que se abordarán en la realización del presente trabajo son:

- Analizar los problemas que afectan a la empresa familiar Pyme argentina
- Proponer la adopción de herramientas de gestión que ayuden a este tipo de organizaciones a mejorar su gestión empresarial.
- Sugerir y profundizar, acerca de cómo la implementación de un BSC puede transformarse en una herramienta que con seguridad mejorará notablemente el desempeño de la misma.
- Analizar el caso de la Pyme metalúrgica argentina.
- Configurar indicadores que conforman el Balance Scorecard.

Metodología

La metodología a utilizar en el siguiente trabajo de investigación será la siguiente:

En principio se procederá al uso de la metodología descriptiva en cuanto a compartir los problemas a los que la empresa moderna debe enfrentarse en la actual situación de extrema competitividad en todo el mundo como consecuencia de la globalización.

Luego se procederá a analizar los problemas típicos que afectan a las empresas familiares de nuestro país, abarcando problemas de liderazgo, organización, estrategias a largo plazo, entre otros.

Se analizará lo sucedido en el sector metalúrgico en los últimos tiempos para poder contar con el entorno en el cual se desempeñó la organización y ver en perspectiva los resultados alcanzados con la implementación del BSC.

Como caso testigo del presente trabajo, se analizará el caso de la metalúrgica B.P.B. S.A. haciendo un trabajo de campo sobre dicha organización que no cuenta con un BSC, y que se rige por el día a día, sin tener un control efectivo y eficiente sobre su operatoria.

A continuación se identificarán algunos de los indicadores importantes para apoyar y mejorar el proceso de decisiones de la empresa.

Los indicadores a tener en cuenta son:

Indicadores mensuales:

- Volumen de ventas
- Producción.
- Forma de cobro
- Costos.

Indicadores semestrales

- Ventas comparadas con el mismo semestre del año anterior y del semestre anterior.
- ROE.
- ROA.
- ROIC.
- EBIT.
- Producción por empleado.

Capítulo I: Análisis de la competitividad actual

Introducción

El mundo corporativo ha sufrido grandes modificaciones en las últimas décadas. Comprender cómo se fue desarrollando este proceso es fundamental, previo a la exposición del tema central del presente trabajo.

Esto se debe a que para que una herramienta sirva a los fines para los cuales se desarrolla e implementa, es necesario conocer el entorno y que dicho instrumento responda a las necesidades corporativas y desafíos de dicha circunstancia.

Acerca de los cambios sucedidos

El ámbito dentro del que se lleva adelante la actividad corporativa desde hace ya algunos años ha cambiado enormemente, la velocidad con que se producen estos cambios se ha acelerado y modificando, lo que naturalmente ha tenido impacto en gran parte de la actividad comercial y emprendimientos de todo el mundo.

La actividad económica existe desde casi el origen del ser humano, sin embargo, al hablar de economía, debemos trasladarnos al momento de la revolución industrial en donde se desarrolló dicha materia, así como también, la actividad empresarial.

Durante la revolución industrial, lo primordial era alcanzar el mayor grado de productividad; esto estaba motivado por una fuerte demanda gracias a las nuevas tecnología basadas principalmente en la máquina de vapor, que permitieron pasar de una producción meramente artesanal a una producción a gran escala, lo cual disminuyó significativamente los costos, incrementó la demanda de personal y facilitó el acceso a muchos bienes y servicios.

Es muy interesante analizar este punto, el cual guarda similitudes con el mundo moderno. El “milagro chino”, tiene muchas analogías con el cambio que se dio durante la era de la revolución industrial, por ejemplo el paso masivo de personas

que vivían y realizaban su labor en el campo, y migran a la vida de “ciudad” en búsqueda de un mejor estilo de vida y futuro para las próximas generaciones.³

Es por ello que con el pasar de los años se fueron desarrollando grandes ciudades, las que en un principio mejoraban la calidad de vida de las personas en reemplazo del anterior estilo de vida que se basaba en la subsistencia.

Junto con esto, hubo un nuevo surgimiento a nivel mundial, llamado “el proceso de globalización”. Si bien el mismo ya existía previamente y la economía global que implicaba el intercambio de mercaderías entre diferentes regiones del mundo se ampliaba cada vez más, gracias a los grandes avances de la tecnología, se fueron reduciendo significativamente los gastos relacionados con el transporte, y, junto a la baja de costos de producción, permitían llegar a establecer intercambios comerciales entre países mucho más fluidos y beneficiosos, lo cual era prácticamente ilógico pensarlo en épocas pasadas.

Hoy en día el proceso de globalización se expandió enormemente, lo cual favoreció al incremento del nivel de actividad comercial mundial. Sacando del foco el hecho de si creó o no riqueza y ayudó o no a disminuir la pobreza en el mundo entero o los países que participan, la globalización modificó la manera en que las empresas y personas realizan su actividad cotidiana.

Como lo sugieren especialistas en gestión corporativa, la empresa que no logra adaptarse al entorno que lo rodea, ya sea local o internacional, que afecta a su actividad, no podrá subsistir a largo plazo; esto es más notorio en el caso de pymes.⁴

Vale la pena destacar la difícil situación por la que actualmente se encuentra atravesando el mundo en términos económicos financieros. Algunos especialistas en finanzas y economía como Alan Greenspan (2007) expresan “la tremenda preocupación por aspectos políticos, sociales y económicos que antes parecían

³Oppenheimer, A. (2007), **Cuentos Chinos**, Buenos Aires: Editorial De Bolsillo.

⁴ Cleri C., (2007), **El libro de las Pymes**, Buenos Aires: Editorial Granica.

transitorios pero que parecieran estar afectando en el largo plazo la forma de vida que se tenía hasta ahora”.⁵

Hace especial foco en el incremento del precio de las materias primas y conflictos como ser las crisis económicas financieras, política que salió a la luz en todo el mundo luego de las hipotecas sub prime en los Estados Unidos a mediados del año 2007 y que recién hoy en día la crisis se está estabilizando.

Es muy interesante analizar las causantes de la situación antes descripta. Si bien es muy difícil “culpar” a un solo aspecto, sí es muy jugoso ver cuáles fueron los factores que determinaron llegar a tal escenario y en donde sus efectos llegaron a todas las economías del mundo.

Es importante comprender que la fuerte productividad y crecimiento de países como ser China e India en los últimos años, sostuvieron en gran parte la demanda de commodities de todo tipo como lo expresan especialistas.⁶

Esto llevo a que, como lo dice el principio de la oferta y la demanda, los precios comenzaran a subir, dado que la demanda superaba la oferta del mercado, además de la especulación financiera característica del capitalismo moderno. Dicha situación, a pesar de la crisis actual en China, continúa aunque en menor medida.

Si bien hoy día China ya no crece a las tasas de años anteriores, y los precios de las materias primas ya no se encuentran en precios elevados, como también lo estuvieron hace unos años atrás, se cree que el crecimiento aun estará impulsado por los países considerados emergentes como los integrantes del BRICS.

Basándonos en la complejidad en que se está desarrollando el mundo y la actividad empresarial, son puntos indispensables a considerar por toda organización a la hora de tomar decisiones e implantar un sistema de gestión, y

⁵ Greenspan A., (2007), **La era de las turbulencias**, Buenos Aires: Ediciones B.

⁶ Jornada de Comercio Internacional, Universidad CAECE, Mar del Plata
http://www.ucaecemp.edu.ar/Publicaciones/BRICS_2013.pdf

más aún en particular al tratarse de una Pyme argentina, tema que se desarrollarán a lo largo del presente trabajo.

Países emergentes, situación particular

Considerando la situación descrita anteriormente, una opción posible para las empresas que se encuentran en países en vía de desarrollo es la de ampliar los mercados mundiales y lograr también en forma indirecta, la ampliación de los mercados internos. Es por esto que una estrategia que sólo apunte al desarrollo del mercado interno, no logrará que la empresa subsista y mucho menos se desarrolle en un país en vías de desarrollo. Esto se fundamenta en cuanto a que la presencia de mayor competencia a nivel mundial hace que se deba competir con empresas de todo el mundo y en condiciones ampliamente desiguales.

Un ejemplo claro se da en el fenómeno de China, donde en la mayoría de los casos un salario común no llega a los 0,50 centavos de dólar. Frente a esto no hay muchas posibilidades de competir en otras partes del mundo.

Es por eso que las empresas deben trabajar en ampliar los mercados y alcanzar nichos particulares, que le generen valor agregado. Esto se puede lograr adoptando mecanismos que ayuden a la empresa moderna a realizar una mejor toma de decisiones y sobre todo, lograr que se planifique su actividad en base a su estrategia.

Ciclos económicos, el problema de su volatilidad

Hay que destacar que, cuando se habla de ciclos económicos y su evolución, ellos ocurren cada vez con mayor frecuencia y volatilidad.

Con ello se quiere explicar que a lo largo del siglo XX, los ciclos de auge y recesión ocurrían cada 16 años aproximadamente, cuando hoy en día, la frecuencia de ocurrencia de estos es cada vez mayor.⁷

Un ejemplo claro de esto es que previo a la crisis de los Estados Unidos durante el 2008 y que afectó a Europa y Japón, ocurrió la crisis de las empresas tecnológicas

⁷ Feber M. (2008), Tomorrow's Gold: Asia's age of discovery, Hong Kong: Ediciones CLSA.

o las llamadas “punto com” (.com) en Estados Unidos y las de Rusia, Brasil y Argentina.

En función de todo lo antes expuesto, se puede desprender entonces que el grado de competitividad que alcanza una organización empresarial, se comprende dentro de un contexto social y económico mundial, y no sólo, como sucedía previo a la globalización, a la situación local.

Para esto se vuelve fundamental alcanzar una pronta capacidad de respuesta no sólo al corto plazo, sino a nivel estratégico, para poder enfrentar el complicado entorno, así como también los ciclos cada vez más frecuentes de auge y derrumbe.

Sólo ver lo sucedido en nuestro país durante la crisis del 2002, y que en la actualidad, tras pasar la desaceleración del 2008, y con un nuevo gobierno con política económica muy diferente a su antecesor, el crecimiento sigue fuerte en torno a su PBI, pero con el constante peligro llamado inflación, la que hace que se pierda competitividad en el largo plazo en relación con los mercados externos.

Debido a estos factores económicos es que se produce el encarecimiento de los distintos factores y recursos productivos (mano de obra y capital); la infraestructura interna del país que tienen incidencia en la eficiencia (nivel de educación, ciencia y tecnología, etc.); el grado de propensión a la competencia del país (política comercial, regulación de la competencia, apertura financiera) y por último los tres agentes dominantes en el marco internacional: globalización, concentración y cambio técnico.

La importancia de la planificación y estrategia para una Pyme

Debido a un entorno cada vez más complejo y dificultoso gran cantidad de empresas ven un futuro incierto, algunos especialistas sostienen que el mundo se dirige a un nivel de complejidad tal, que será muy difícil para las potencias mundiales dar una respuesta.⁸

⁸ Greenspan A. (2007), **La era de las turbulencias**, Buenos Aires: Ediciones B.

Una evidencia clara consiste en ver los problemas económicos que están teniendo los países de la Unión Europea.⁹

Anteriormente era muy fácil para las empresas tener éxito sin enfrentar grandes complicaciones, poniendo énfasis en las funciones internas de las mismas, y sin prestar demasiada atención al contexto exterior.

Por lo visto hasta ahora, queda claro, que poco de todo esto existe hoy en día a comienzos del siglo XXI y, que quienes no presten atención al cambiante entorno que los rodea, verá dificultoso progresar dentro del entorno competitivo actual.

Esto no quiere decir que deba perderse de vista la necesidad de alcanzar altos niveles de eficiencia operativa interna, aunque eso solo ya no es suficiente.

Por todo esto es que para adaptarse al nuevo entorno económico mundial, las empresas deben lograr la eficiencia interna; llámese eficiencia interna a la planificación de toda la actividad de la empresa, prestando atención a los cambios que se exigen de manera global a las nuevas empresas, y es dentro de este escenario que se analizará en el trabajo la adopción del instrumento del Balance Scorecard.

El desarrollo de una estrategia empresarial es muy importante para una empresa, es por eso que es fundamental lograr vincular la importancia que tiene el análisis previo del entorno corporativo en la adopción de una herramienta de gestión o del diseño de una estrategia a largo plazo.

Es por eso que la estrategia no debe ser vista solo como una guía donde se fijan las etapas a seguir, sino que debe ser considerada como un proceso de toda la empresa hacia el logro de los objetivos fundamentales para la subsistencia y crecimiento sostenido de la organización, considerando los cambios que deben darse, y que harán replantear las tácticas adoptadas en la ejecución de la estrategia.

⁹ Perez C. (2015). Europa Camina en la era de la crisis. *Diarios El País*. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2015/10/19/actualidad/1445269210_135999.html

Algunos especialistas destacan que el proceso por el cual las empresas adoptan distintas estrategias se fundamenta en las siguientes cuestiones:¹⁰

- Veloz cambio del entorno dentro del que desarrolla la empresa su actividad
- Incremento del nivel de competencia a nivel local e internacional como consecuencia del proceso de globalización.
- Fuerte incremento en la eficiencia de las empresas
- Aumento de la demanda global y segmentos y nichos de mercado.
- No comprender el entorno que rodea a la empresa y el éxito logrado por otras corporaciones que adoptaron estrategias a largo plazo.

La adopción de una estrategia corporativa

Es muy importante entender el significado que tiene la planificación de una estrategia corporativa, y sobre todo entender cuáles son las implicancias que tiene para el desarrollo de la empresa y sus integrantes.

Se trata de un paso previo para que cualquier empresa, ya sea que se trate de grandes o de Pymes, esté en condiciones de diseñar un modelo estratégico y pueda aplicar las herramientas de gestión modernas.

Al hablar de estrategia en el ámbito empresarial, se refiere básicamente a lo que la empresa pretende realizar en el futuro, se trate de corto, mediano o largo plazo. Esto implica delinear su futuro.

Un ejemplo claro de esto sería ver como es el avance de la industria en la que se desarrolla la empresa, cuales son los cambios en la tecnología que están asomando y cómo éstos afectarán en el comportamiento de la misma, y otros aspectos importantes que marcan límites o permiten que la empresa se desarrolle a lo largo del tiempo.

Está por demás decir que toda estrategia corporativa tiene y debe de seguir la línea trazada con el fin de cumplir con los objetivos delineados en la misma.

¹⁰ Irazábal A. (2007), **Tablero de Comando Integral: Desarrollo y Análisis**, Buenos Aires: editorial Aplicación Tributaria S.A.

Por otro lado, al determinar una estrategia en una organización, es requisito que se involucre activamente a los integrantes que la conforman. La experiencia deja claro que si al momento de delinear la estrategia, no se lo hace de forma clara en conjunto con todos los sectores de la empresa, como así también, compartida y en consenso con los integrantes de la misma, es muy difícil lograr el cumplimiento a largo plazo.¹¹

La participación integral en el proceso estratégico, ayudará a modificar su ámbito cultural, desplazando las culturas ineficaces y obsoletas para responder al nuevo entorno empresario.

El diseño del futuro de la organización

Es importante observar el proceso de diseño de una estrategia corporativa. La importancia radica en que si no se tiene la suficiente claridad sobre estos aspectos, será muy difícil que la empresa alcance una estrategia exitosa.

El diseño de la estrategia comienza a partir de la situación actual en el que se encuentra la empresa, luego se observa el escenario futuro, el “donde quiero estar”, una situación deseada próxima y un avance de los entornos futuros que rodearán y afectarán al desenvolvimiento de la organización empresarial. Luego de haber pasado por estos pasos se podrá planificar la estrategia a largo plazo.

Otros especialistas, como Kim Chan (2006), expresa que “la estrategia es una forma de encontrar el correcto uso de los recursos físicos e intelectuales, que la empresa utilizará para sacar provecho de los escenarios futuros que se le presentarán”.¹²

Muchas empresas no cuentan con una estrategia. Algunos autores llaman a este fenómeno “la no estrategia”, y como señalan el principal problema que tienen este tipo de empresas, es que no cuentan con una estrategia a seguir, sino que se guían por la intuición de su líder. Esta “no estrategia” prolongada en el tiempo

¹¹ Schneider B. (2008), **Resiliencia**, Buenos Aires: Editorial Norma.

¹² Chan K. (2006), **La estrategia del océano azul**, Buenos Aires: Editorial Norma.

demonstró ser una causante del fracaso en este tipo de compañías en el ámbito local y global.¹³

Es así que el hecho de no contar con una, lleva a limitar el crecimiento a largo plazo de la organización. Entre estos se puede observar:¹⁴

- Un proceso en donde se ve una muy elevada concentración en aquellas actividades de control. Es esencial primero planificar, actuar y por último controlar. No sirve controlar lo que no se hizo.
- Otro error muy común es planificar un futuro, partiendo del supuesto que el futuro será igual al pasado. Es un error que se repite con habitualidad en las Pymes. De allí lo expuesto anteriormente sobre que se debe observar y delinear cómo será el futuro y el entorno que rodeará a las actividades de la compañía, para luego planificar con menor riesgo.
- Las dificultades para adaptarse a contextos económicos, sociales y económicos violentos.
- Falta de profesionalización de la empresa, previo al desarrollo del plan y la estrategia.
- Falta de feedback de los hechos luego de la planificación que permitiría mejorar continuamente.

El nuevo escenario corporativo y las herramientas de gestión

El proceso de planificación estratégica, no tiene como fin determinar qué tipo de cuestiones tratarán los líderes de las compañías. La estrategia representa el fundamento para luego poder tomar mejores decisiones.

De esto se desprende, que una correcta planificación no debe ser estática, sino todo lo contrario, deberá ser ágil, flexible y adaptada a cada circunstancia de cambio. Esto quiere decir que si bien la estrategia es a largo plazo, los movimientos del día a día van a ir acomodando el rumbo que la empresa

¹³ Cleri C. (2007), **El libro de las Pymes**, Buenos Aires: Editorial Granica.

¹⁴ Jiménez G. (2008), Estrategia corporativa y crecimiento empresarial, Documento publicado en: <http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=sumrep>

seguirá, es por eso que el BSC va a ser una herramienta fundamental para llevar adelante ese proceso.

Uno de los primeros y más importantes pasos es lograr determinar el rumbo a seguir. En tal sentido, se deben determinar los objetivos que la empresa quiere lograr.

En particular en cuanto al mismo objetivo que se determine, éste deberá de ser amplio y no puntual, esto permitirá que no se deba de modificar el rumbo en períodos demasiado cortos de tiempo, ya que de esta manera se estará alejando la atención del interés central de la empresa.

Otro punto muy importante en el proceso de planificación estratégica es lo vinculado con la visión corporativa.

Lo que logra la visión corporativa es llegar a una definición en cuanto a la idea central que la gestión de la compañía debe tener. Para poder llegar a definir lo más claro posible estos aspectos, los dirigentes de la compañía deben plantearse ciertas preguntas, como ser:

- ¿Cómo será el negocio en las próximas décadas?
- ¿Qué importancia tendrán las nuevas tecnologías y el profesionalismo?
- ¿Cuál será la estructura organizacional más adecuada?
- ¿Cómo se podrá alcanzar ventajas competitivas en los escenarios económicos futuros?

Estas son algunas de las cuestiones que deben plantearse al trazar un plan estratégico futuro.

Más adelante, se analizará la herramienta de BSC, como posibilidad de alcanzar un desarrollo con ventajas competitivas y alcanzar una gestión más eficiente para la firma Pyme de nuestro país.

Capítulo II: La Pyme familiar argentina

Introducción

En el presente capítulo se tratan aspectos particulares a considerar acerca de empresas Pymes y empresas familiares Pymes. Cabe señalar esta distinción debido a que existen muchas particularidades que suelen aparecer en empresas familiares y que no necesariamente se encuentran presentes en empresas Pymes no familiares.

La Pyme vista como un sistema

Muchos autores que se han especializado y han escrito acerca de empresas Pymes señalan que no existen grandes diferencias a otro tipo de organización, ya que se tratan de sistemas compuestos por elementos interdependientes que en su conjunto forman una unidad compleja, cuyas características son diferentes a las de cada uno de sus elementos.¹⁵

Ya mirando desde el punto de vista empresarial y estructural, la mayoría de las Pymes se encuentran conformadas por los propios propietarios, el administrador o controller, los empleados y la relación existente entre ellos, adicionalmente también se encuentran los recursos productivos. El sistema en sí, tiene propósitos y fines, los cuales se encuentran bien definidos y en el que se resalta el asegurar el crecimiento de la misma empresa, perdurar en el tiempo y, por supuesto, generar utilidades.

Dentro del sistema de la empresa Pyme se destacan ciertos componentes como ser:¹⁶

- Vínculos de los miembros dentro de la organización, ya sea a nivel horizontal o vertical.
- Funciones de cada uno de los que integran la empresa.

Al hacer foco en las funciones de los integrantes, se trata de relaciones jerárquicas, determinando quien es el encargado de dirigir y quien de realizar las

¹⁵ Bermejo M. (2008), **Hacia la empresa familiar líder**, Madrid: Editorial Prentice Hall.

¹⁶ Cleri, C. (2007), **El Libro de las Pymes**, Buenos Aires: Editorial Granica.

tareas; si hacemos foco en los vínculos entre los integrantes se trata de una relación más del estilo simétrico.

En el caso de las Pymes familiares, ocurren y coexisten dos tendencias como señalan importantes autores:¹⁷

- Estabilidad o Cohesión, implica no solo compartir creencias y valores, sino que también intereses en común, costumbres y afectos, se trata de una tendencia más informal.
- No cambio o si cambio, apunta más al cruce generacional dentro de la empresa, ya que en algún momento de la vida organizacional se cruzarán generaciones muy distintas con estilos muy distintos, y ahí es cuando se debe decidir sobre si seguir con el modelo actual o cambiar las formas de gestión hacia las nuevas tendencias.

Puntos de conflicto dentro de una Pyme familiar

Los sistemas de creencias que se desarrollan dentro de toda organización son muy importantes, y dentro de una Pyme familiar no es la excepción, ya que existen creencias muy diferentes y son una de las principales fuentes de conflicto.

Por un lado se encuentran las creencias del líder, el cual considera ser el guía de la organización y el único que tiene la visión de futuro de la misma.

Por otro lado se encuentran las nuevas generaciones, las cuales tiene nuevas creencias, influenciadas por las nuevas tecnologías, sus conocimientos técnicos, y en muchos casos profesionalismo, que los lleva a tener una visión muy diferente del futuro.

Es por esto que una de las principales barreras que debe sobrepasar una empresa familiar, es la divergencia a tratar de unificar sus sistemas de creencias.

Por el bien de toda empresa es inevitable que se adopten cambios que lleven a una actualización de las formas de llevar adelante la conducción.

¹⁷ Selvi M.(2002), **Al Frente de la Organización**, Buenos Aires: Ediciones Paidós (2da Edición)

Es en este punto donde se muestra la gran diferencia de creencias entre las generaciones, por ejemplo las nuevas generaciones poseen una forma de pensar abierta, adoptando rápidamente lo novedoso y lo moderno; en cambio, la primera generación tiene una forma de pensar que se basa en hacer y trabajar, dejando de prácticamente de lado la opción de adoptar nuevos conocimientos o de capacitarse en nuevas disciplinas.

Estas distintas formas de pensamiento llevan a los conflictos clásicos de una empresa Pyme, en la que se ponen en juegos los aspectos afectivos y racionales, se consideran racionales a los cambios que deberían de hacerse en una organización para volverla profesional en el mundo globalizado.

Otro punto de conflicto a considerar es cuando dentro de la organización se debe de invertir o desarrollar nuevos negocios, quien debe tomar esta decisión, ya que el hecho de invertir, significa reasignar ingresos de la compañía hacia esa inversión, y, en consecuencia, percibir menos ya sea por vía de dividendos u otro tipo de concepto hacia los propietarios.

En consecuencia, el primer cambio se evidencia al discutir “quien debe liderar a la empresa”, discusión en la que estará más que presente el deseo o no de conservar y desarrollar la empresa como tal y no como “el fondo de pensión heredado”.¹⁸

Podemos ver entonces que los principales aspectos que producen una crisis en algún momento de la historia de la empresa familiar tienen su origen en:

- La personalidad y formas de liderazgo del guía de la organización.
- Las formas de llevar adelante la organización, donde los aspectos emocionales y orgullo del líder, no permite la incorporación de nuevas técnicas y conocimientos de llevar adelante el negocio.

¹⁸ Lean P. (1999), **La empresa familiar**, Buenos Aires: Editorial Granica.

Es por eso que es casi inevitable que una empresa Pyme familiar deba pasar por una etapa de crisis previa para dar lugar a los cambios necesarios para convertirla en una empresa profesional.

Armado de equipo de trabajo en las Pymes

Los grupos de trabajo se han convertido en un elemento clave para que las pequeñas empresas mejoren su rentabilidad.

La formación de equipos dentro de una empresa es crítico y muy relevante pero lo es aún más para las pequeñas y medianas empresas que en esta modalidad de trabajo encuentran una ventaja competitiva. En un mundo con sobreoferta de productos, el ingenio y la diferencia que marque una Pyme en el desarrollo de productos es crucial para competir. Es allí donde los grupos de trabajo entran en acción y la importancia de que formen parte de la estructura organizativa de la empresa.

Para esto, las Pymes familiares, deben llevar a cabo un proceso de adecuación de su equipo de trabajo, el mismo puede estar integrado solo por quienes son los actuales y futuros socios o incluir a terceras personas que sean ajenas a la propiedad de la empresa. En este aspecto cabe destacar la importancia que tiene el hecho de incorporar profesionales externos dentro del grupo en quienes se pueden delegar funciones y tareas que estaban concentradas en los fundadores del negocio, en tanto permite no solo agrandar la empresa sino también incorporar nuevas capacidades y perspectivas de trabajo que agregan valor y favorecen la innovación y el cambio.¹⁹

La importancia de un trabajo debidamente coordinado y bajo un modelo de equipo es fundamental para lograr el éxito en este tipo de organizaciones, además de ser un requerimiento previo a la implementación de herramientas de gestión como el BSC.

¹⁹ Universidad Siglo 21, (2014), Empresas Familiares, *La Voz del Interior*, Recuperado de: <http://www.21.edu.ar/cursoef/suplemento.pdf>

La importancia de la planificación en las Pymes

A la palabra planificación se la suele asociar a las grandes empresas y muchos creen que la misma no aplica a las pequeñas y medianas empresas y que sencillamente estas no deben planificar, y esto es uno de los principales motivos que llevan a las Pymes a no desarrollarse a largo plazo.

Hay que destacar que la planificación no será la misma para una empresa grande que para una Pyme, sin embargo, existen conceptos, herramientas y metodologías que se pueden adaptar con facilidad y con importantes resultados, las que podemos destacar son: definición de Misión, Visión, Valores, las 5 fuerzas de Michael Porter, la matriz FODA y la definición de los Objetivos Estratégicos dentro de la formulación de la estrategia y por otro lado los Mapas Estratégicos; y por último, y sobre lo que trata el presente trabajo, el Tablero de Comando para la puesta en marcha de la estrategia.

Existen diferentes razones por las que una empresa decide planificar entre las que podemos mencionar: para mejorar su desempeño, por el cambio en la estructura del negocio, por un cambio radical en las reglas del negocio, por nuevos requerimientos de los clientes, por nuevos actores en el ámbito de los negocios y por incertidumbre política y social, ninguna de estas razones escapa a la realidad de una Pyme y enfrentar estas situaciones a través de una Planificación Estratégica estructurada y sistemática es donde radica su verdadera importancia.

El liderazgo en la Pyme

Las empresas familiares Pyme están expuestas a continuos cambios en su entorno, a nuevos retos, por lo que necesita una gestión ágil del negocio. Se encuentran en mercados y sectores muy competitivos, como todas las empresas, aunque la diferencia con el resto radica en que la composición de la organización, en la mayoría de los casos, se encuentra formada por los miembros de una misma familia. Esta cuestión tiene un gran peso en las decisiones que se toman y cómo son gestionadas, hasta tal punto que un conflicto familiar puede hacer perder el foco sobre los objetivos de la empresa.

Tanto especialistas como las distintas escuelas no se han puesto de acuerdo en las características que debe reunir una persona para llegar a ser un buen líder de grupo. En lo que sí coinciden es en que el éxito de una buena dirección no radica en las características individuales de una persona, sino que el mismo se encuentra en la interacción del individuo con el grupo.

Pocas personas son las que llegan a emerger como líderes en todas las situaciones, muchos nunca llegan a serlo y otros surgen en determinadas situaciones, esto lo resaltan la mayoría de los autores especializados sobre el tema. En la mayoría de los casos, éstos surgen de forma espontánea y conjuntamente con la intención del grupo de organizarse como empresa.

Según el papel que desarrollen, se destacan distintos tipos de líderes. Podemos destacar los siguientes:²⁰

- **Líderes Estratégicos:** influyen sobre el grupo de socios con el fin de darle a la empresa un determinado perfil y una misión, determinan los lineamientos a seguir en el mediano y largo plazo.
- **Líderes de Tareas:** logran influir positivamente sobre el resto de los integrantes para comenzar con el proyecto, poner manos a la obra y concretar los planes.
- **Líderes de Cambio:** fomentan la innovación a los grupos de trabajo.

Si una persona llegara a reunir todas estas características como líder, puede llegar a ser el líder un grupo de trabajo pujante.

Características de un líder

A continuación se detallarán algunas de las principales características que presentan los líderes como tales. Esto servirá como guía para identificar la clase de liderazgo con la que se cuenta en la Pyme y determinar si es el que más la beneficia.

²⁰ William C. (1999), **El arte de Ser Líder**, Buenos Aires: Editorial Atlántida.

- **Líderes que destruyen y anulan:** esta clase de líderes se caracterizan por ser generalmente egoístas y omnipotentes, su percepción sobre las acciones y propuestas realizadas por los demás suelen ser negativas y hacen lo posible por destruirlas. Son mentalmente rápidos y suelen ser dueños de una intuición especial, que les permite ver más allá de la superficie. Priorizan su propia convivencia.
- **Líderes temerosos e indecisos:** se caracterizan por ser adversos al riesgo, pueden llegar a ser personas con un alto intelecto pero que no se deciden a llevar adelante sus ideas. No suelen ser personas pujantes para el desarrollo de la organización, les cuesta mucho llevar adelante los proyectos, para suplir esta deficiencia suelen incorporar a miembros de la familia.
- **Líderes ideales:** son los que gran parte de la bibliografía considera como los mejores para llevar adelante una empresa familiar. Se caracterizan por poseer la capacidad de reunir y motivar a los familiares y a los colaboradores, para participar activamente en los proyectos, logrando mantener a estos grupos unidos todo el tiempo.

Se debe aclarar que no existen un mejor o peor líder, sino que el tipo de liderazgo depende en gran medida de las necesidades de la organización, por lo que puede llegar a requerir de uno u otro según el momento en el que se encuentre la misma.

Ventajas y Desventajas de las Pymes Familiares

Existe gran cantidad de bibliografía que habla sobre las ventajas y desventajas que la empresa familiar Pyme posee por sobre las demás, las detalladas a continuación son algunas de las más representativas:²¹

Ventajas

- Tiene la facilidad de tener una visión a largo plazo, sin las constantes presiones de los resultados cortoplacistas.

²¹ Barugel E. (2005), **La gobernanza en las empresas de familia**. Recuperado de: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/291.pdf>

- En general desarrollan una unidad entre los accionistas, aunque las problemáticas suelen estar asociadas a temas familiares, es por eso la necesidad de la profesionalización de la empresa.
- Al poseer generalmente estructuras más chicas, la velocidad de decisión suele ser más rápida.
- Cuentan con una cultura empresarial bien definida y, aunque a veces paternalista, generalmente más fuerte y compartida.
- Al poseer un vínculo sentimental con la empresa, existe una dedicación 100% de sus integrantes, al igual que el sacrificio.
- No existe prácticamente rotación entre los directivos, esto significa una continuidad en las políticas de la compañía y en su estrategia.
- Mejor comunicación de la alta gerencia con proveedores y clientes, esto conlleva a una mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.

Desventajas

- Es común que se presente una superposición de roles dentro de la empresa
- Falta de planificación en la sucesión.
- Exceso de desconfianza, control y secretos.
- Resistencia al cambio y la profesionalización.
- No se cuenta con una mentalidad orientada al éxito y a la generación de riqueza.
- Liderazgos muy prolongados en el tiempo, lo que lleva a un estancamiento estratégico y falta de planificación.
- Problemas organizativos donde se da con frecuencia la vulnerabilidad del principio de “unidad de mando”.
- Dificultad para profesionalizar la empresa con gente externa talentosa.
- No se suele re-invertir lo suficiente.

Luego de haber detallado las anteriores ventajas y desventajas que toda empresa Pyme familiar posee, es indudable lo importante que es profundizar el análisis de los mecanismos de conducción y gobierno, con el objetivo final de ayudarlas a

superar la etapa crítica y traumatizante de separación entre propiedad y control, para finalmente lograr la supervivencia.

De lo visto a lo largo de este capítulo vale la pena destacar algunos puntos que son importantes:

- La profesionalización dentro de la organización tiene una importancia vital si se requiere implementar un sistema de gestión para llevar adelante un crecimiento sostenido a largo plazo. Es por ello que debería de incorporarse personal externo con conocimientos técnicos y nuevas ideas que puedan ayudar a alcanzar los objetivos que persigue la organización.
- La implementación de procesos de profesionalización del personal, ya sea familiar o como para los empleados, con el fin de incrementar el capital intelectual de la organización.²²
- Se deberá realizar una correcta definición de los roles que desempeña cada uno de los empleados de la organización con el fin de hacerla más eficiente tanto operativa como administrativamente.
- Contar con un fuerte liderazgo empresarial es fundamental, más allá de ser el fundador, es indispensable poseer conocimientos sobre la industria y de herramientas de gestión, y motivar el trabajo en conjunto con los profesionales externos contratados.
- La adaptación al entorno cambiante y competitivo es un punto muy importante, además de la incorporación de herramientas de gestión, deberá de implementar un sistema de información que le permita y facilite tomar decisiones de la mayor calidad posible.

²² Stewart T, (1998), **La Nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual**, Buenos Aires: Ediciones Granica,

Capítulo III: El Balance Scorecard en la Pyme Argentina

Gestionando la empresa moderna

Toda herramienta empresarial debe estar orientada a alcanzar una mejora en la competitividad y eficiencia en el mediano y largo plazo.

Es por eso que las compañías modernas tienen la obligación de mantenerse atentas a los cambios que van sucediendo en el entorno en el que se desarrollan y en consecuencia a las nuevas herramientas que van apareciendo con el fin de alcanzar una mejora en competitividad y eficiencia.

El beneficio y aporte principal que entrega un Balance Scorecard a una compañía es que su uso le permitirá el cumplimiento de diferentes objetivos en forma simultánea, tal es el caso de mejorar de forma notable el proceso de toma de decisiones, la simplificación de la gestión y lograr conocer de cerca los problemas que frenan el progreso de la organización.²³

La gran mayoría de las Pymes se caracterizan por no destacar aquellos factores de éxito que la pueden diferenciar de sus competidores, es por eso que ninguna de estas sabe cuál es su verdadera situación competitiva. Muchos especialistas sobre el tema destacan que este tipo de estudio debe de realizarse en conjunto con el armado de la matriz FODA.²⁴

Por todo esto podemos encontrar relación entre los factores claves de éxitos con varios otros factores claves para la empresa, algunos de ellos se desatacan a continuación:²⁵

- Otorga la oportunidad al Management de poner foco en los aspectos donde la empresa podrá crear valor en el mediano y largo plazo.

²³ Kaplan R y Norton D. (2006), **Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard**, Madrid: Editorial Gestión 2000.

²⁴ Instituto Politécnico nacional, 2002, Análisis FODA, Documento publicado en la siguiente dirección web: http://www.uventas.com/ebook/analisis_foda.pdf

²⁵ Sánchez A (2005), Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes. Veracruz

- El poseer un mejor conocimiento de su realidad, la de sus competidores y del mercado en el que se desarrolla, le otorga a la empresa la posibilidad de desarrollar su estrategia a largo plazo de mejor manera.
- Una mejora sistemática de la empresa, mediante el sistema de retroalimentación.
- Mejorar eficiencia en sus operaciones le permite tomar mejor decisiones.
- El clima laboral y la eficiencia operativa son claves para el desarrollo de culturas organizativas exitosas.

El tener en claro cuáles son los factores claves del éxito para la compañía le da la posibilidad al management de poseer una previsibilidad del futuro que se le avecina. Los esfuerzos por parte de la empresa en lograr ventajas en cuanto a productos y servicios que ofrece respecto de sus competidores harán que el desarrollo de la organización a largo plazo se lleve a cabo de la mejor manera.

Es por eso que es fundamental para la empresa el analizar y determinar cuáles son sus factores clave del éxito, para ello necesita de hacer un benchmarking con sus pares. Esto se hace a través de comparar los bienes y servicios que cada una ofrece, y cuál es la relación que se tiene con el cliente, y es esta satisfacción la que mide la gestión sobre las ventajas competitivas.

Los factores claves de éxito son muchos, y varían según la industria que se esté estudiando, es importante tener en cuenta estos al momento de desarrollar los indicadores que se expondrán en el Balance Scorecard.

La influencia del contexto en las Pymes

Las Pymes se enfrentan a grandes desafíos, señaladas como el motor de las economías en desarrollo, estas tienen el deber de fijar estrategias de desarrollo a largo plazo, y para esto deberán de establecer metodologías que le faciliten el proceso de toma de decisiones.

El exceso de información con el que se cuenta hoy en día, gracias al avance de las tecnologías, hace que quienes dirigen a las empresas puedan confundirse con facilidad, y al encontrarse en un entorno cada vez más competitivo el contar con

un Balance Scorecard bien diseñado con indicadores relevantes a la empresa y a la industria, funcionarán como filtros de ese exceso de información, clasificándola en relevante y no relevante y así ayudar a tomar las mejores decisiones y entender mejor el entorno actual en el que se desarrolla.

Muchos especialistas señalan que las empresas del siglo XXI se enfrentan a grandes desafíos para los cuales muchas no están preparadas a afrontar, es así que la aplicación de herramientas de gestión es de suma importancia para poder superar este inconveniente, lo cual dará lugar a que las empresas estén en mejores condiciones de cara al futuro.²⁶

Este modelo de pensamiento deja totalmente de lado a las viejas creencia que no consideraban a la empresa como un conjunto, sino que la consideraban como partes separadas sin relación entre ellas.

El entorno corporativo que se presenta hoy, dificulta la capacidad de recoger y organizar el conjunto de información y datos. Uno de los tantos desafíos que se le presenta a las Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas consiste en la actualización de sus sistemas, ya que con los que cuentan hoy en día en muchos casos son primitivos y obsoletos, esto no permite que se puedan tomar decisiones de forma rápida y eficiente, algo que hoy es muy importante.

Para ello se requiere de instrumentos que faciliten el control y la eficiente dirección de la compañía de manera veloz, poniendo en riesgo, de no ser así, que se tomen malas decisiones y la continuidad de la empresa.

Existen muchos factores que impulsan los cambios para una organización, entre ellos se destacan la tecnología y el proceso global en el que operan. Todos estos son elementos que aceleran la dinámica bajo la cual se realizan habitualmente los negocios.²⁷

Anteriormente la gestión corporativa estaba establecida sobre bases que hacían perder la creatividad y la energía en las empresas; es por eso que muchos

²⁶ Cleri C. (2007), **El libro de las Pymes**, Buenos Aires: Editorial Granica.

²⁷ Hamel G. (2008), **El futuro de la Administración**, Bogotá: Editorial Grupo Norma.

expertos en el tema sugieren que las empresas estén armadas en modelos flexibles y creativos, que permitan formar una organización mucho más flexible y funcional.²⁸

El Balance Scorecard permitirá ahorrar tiempos, permitiendo que la organización cuente con más tiempo para idear la forma de alcanzar un sustento a largo plazo, y no perdiéndolo en controles frecuentes que no aportan valor.

Por todo esto y como se señaló al principio de este capítulo, hoy en día las empresas cuentan con un volumen de información muy elevado, y que el mal procesamiento de esta puede llevar a equivocaciones graves a la hora de la toma de decisiones.

La gestión Pyme del siglo XXI

En la actualidad, los managers de las Pymes deben de enfocar su atención en aspectos muy diferentes a los que se enfocaban tiempo atrás, algunos de estos factores:²⁹

- Mejorar el proceso y los tiempos decisorios dentro de la empresa. El mundo empresarial se mueve a gran velocidad, la mejora de los tiempos decisorios le brindará una ventaja sobre sus competidores.
- Actualizar la estrategia corporativa más rápido de lo que lo hacen sus competidores.
- Plantear una estrategia que permita generar ventajas competitivas sustentables en el tiempo. Las ventajas competitivas basadas en la tecnología son de carácter temporal, es por eso que deben generarse y sustentarse las ventajas de forma permanente. Algunos especialistas en el tema lo identifican como mantenimiento permanente de la delantera de innovación.

Estas son algunas de las consideraciones que deben de tenerse presente al momento de diseñar el BSC.

²⁸ Kastika E. (2005), **Resolver la Crisis**, Buenos Aires: Editorial Innovar.

²⁹ Hamel G. (2008), **El futuro de la Administración**, Bogotá: Editorial Grupo Norma.

El BSC es una herramienta que fue desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en los años ochenta, lo que plantean en su trabajo es interpretar el BSC como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los managers acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados) como fuente principal de ventaja competitiva.³⁰

Esta herramienta considerada revolucionaria, es utilizada para movilizar a los empleados hacia el cumplimiento de la misión de la empresa, canalizando sus energías, conocimientos y habilidades para alcanzar las metas propuestas a largo plazo. Sugiere ver y medir la organización desde 4 perspectivas muy diferentes pero relacionadas entre sí (el desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y desarrollo), para alinear iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales hacia el cumplimiento de los objetivos buscados por los clientes y accionistas. El BSC es utilizado para obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización.³¹

La Organización desde el punto de vista Financiero

La fase financiera es una de las más importantes, muchas veces se relaciona el éxito de una empresa con el éxito financiero, y, debido a la crisis financiera que vive el mundo, esta fase es vital para que una empresa sobreviva.

Esta fase hace foco en 2 temas claves:

1. **Estrategia Financiera:** se trata de una fase a largo plazo, en la que se debe evaluar si se está generando valor para los propietarios.

³⁰ Kaplan R y Norton D. (2006), **Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard**, Madrid: Editorial Gestión 2000

³¹ Harvard Business School Press, 1996, Boston, Libro *The Balanced scorecard: Translating Strategy into Action*

2. **Finanzas Operativas:** Se trata de definir indicadores financieros, con el fin de automatizar el control, y tener una visión de la situación financiera por la que está atravesando la empresa.

Los indicadores financieros son de suma importancia y son incluidos en el BSC, estos indicadores deben ser representativos de la actividad y que faciliten a la alta gerencia en la toma de decisiones estratégicas de cara al futuro.

Los indicadores que se utilizan con habitualidad según Kaplan y Norton son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice de DuPont
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva de Clientes o consumidor

En esta perspectiva lo que se busca es responder a la pregunta:

“¿Qué hacer para satisfacer, retener y atraer al cliente?”

Es una fase muy importante para las empresas en la actualidad, ya que requiere hacer foco en las necesidades de los clientes, satisfacer sus demandas, para lograr retenerlos y captar nuevos, y gracias a esto brindar rentabilidad a la organización.

Algunos indicadores que se pueden implementar para ver el avance en este sentido son:

- Satisfacción del cliente
- Índice de recompra
- Participación en el mercado
- Pedidos devueltos
- Percepción del valor de la marca

Perspectiva de Procesos Internos

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionista como de los clientes.

Estos indicadores suelen diseñarse una vez que fueron definidos los mismos para la perspectiva financiera y la del cliente, ya que el objetivo de esta perspectiva es alinear las actividades de los colaboradores para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Así se podrán revisar y mejorar los procesos internos que forman la cadena de valor, la que comienza con el proceso de innovación, luego con los operativos y terminando en los servicios post-venta, los que brindan el valor agregado que buscan los clientes.

Muchos especialistas destacan la importancia de conservar un mix de bienes para ofrecer a los clientes. Para ello la empresa debe ofrecer los productos que hoy en día son fuertemente demandados por los clientes, y a su vez, debe estar a la vanguardia desarrollando bienes que el público demandará en un futuro.³²

De esta forma algunos indicadores básicos que podemos identificar en esta perspectiva son:

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
- Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.
- Porcentaje de merma
- Devoluciones por producto defectuoso
- Tiempos de fabricación
- Tiempo de respuesta al cliente
- Costo de las reparaciones.

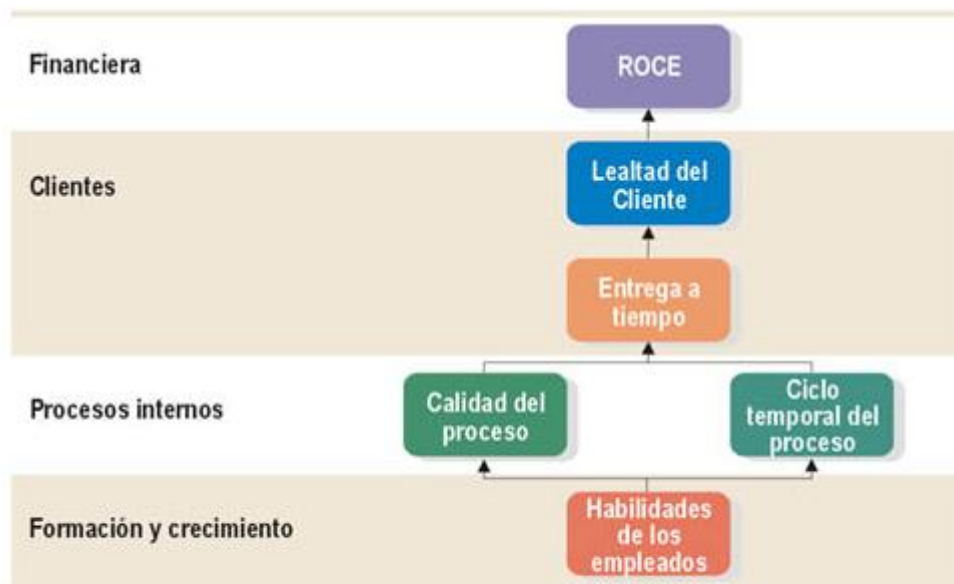
³² Hamel G. (2008), **El futuro de la Administración**, Bogotá: Editorial Grupo Norma.

Perspectiva de Aprendizaje o crecimiento organizacional

La medición de la fase de crecimiento y aprendizaje es un aspecto importante a considerar dentro del BSC, se refiere a objetivos e indicadores que sirvan para evaluar el desempeño futuro de la empresa y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar, y evaluar cómo se va desarrollando a lo largo del tiempo.

En esta fase, la parte fundamental está relacionada con el desarrollo de los Recursos Humanos y el aporte que estos hacen a la organización, la mejora en el clima organizacional y en los sistemas. Se trata de elementos intangibles, ya que se los puede identificar con capacidades de las personas, software o desarrollo, maquinas e instalaciones, y todo lo que se debe potenciar para lograr un crecimiento a largo plazo.

Ilustración 1: Relaciones causa-efecto, 4 perspectivas del BSC.



Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.
 Propiedad intelectual del Dr. Robert Kaplan y David Norton.

El aprendizaje organizacional es un aspecto clave para la implementación del BSC ya que hoy en día se considera al desempeño del factor humano como imprescindible para lograr el éxito de la organización. Por esta razón es que los

indicadores relacionados con el desarrollo y crecimiento ocupan un espacio importante dentro del tablero.

Entre otros indicadores importantes de este rubro podemos identificar:

- Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido)
- Retención de talento clave
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
- Programas de desarrollo y aprendizaje
- Clima organizacional
- Satisfacción del personal.

La relación entre la Cadena de valor de Porter y el BSC

Los encargados de llevar adelante la organización son los responsables de desarrollar la cadena de valor, es por eso que Norton y Kaplan señalan que el modelo de gestión que adopten debe basarse en la cadena de valor y en el BSC, para que, gracias esto, no solo mejoren los controles internos, sino que también logre mejorar la eficiencia y competitividad, que le dará ventaja sobre sus competidores.³³

El desarrollo de la cadena de valor comienza identificando los requerimientos por parte de los clientes, luego de esto la empresa comienza con el desarrollo de los bienes o servicios acorde a estas necesidades. Autores contemporáneos señalan también que es imposible crear valor para la empresa si no se trabaja en conjunto con los clientes.³⁴

Al obtener los requerimientos del cliente, comienza un círculo virtuoso entre el cliente y la empresa, en el cual la retroalimentación constante le va a permitir a la empresa entender mejor las preferencias del cliente.

³³ Kaplan R. y Norton D. (2006), **Alignment: Como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard**, Editorial Gestión.

³⁴ Prahalad, (2007), **El futuro de la competencia**, Madrid: Editorial Gestión 2000.

Es este proceso de retroalimentación continua el que hace que la empresa pueda crear valor no solo para el cliente, sino también para los propietarios, los cuales verán el resultado gracias a la gestión orientada al cliente.

El aprendizaje y crecimiento de la organización

El aprendizaje es una parte muy importante en todas las empresas, y la adaptación al cambiante entorno global también lo es, no solo en el aspecto económico, sino también social y político. Para lograr este aprendizaje, la empresa debe contar con una estructura inteligente que le permita aprender de los mensajes y cambios que los clientes transmiten.

La función de los recursos humanos también es fundamental, no se debe solo exigir al personal que cumpla con sus funciones y sea profesional, sino que la empresa debe de ser la encargada de crear un clima laboral acorde y cómodo para el desarrollo de las actividades.

Muchas empresas han logrado tener éxito en el tiempo gracias a que lograron conformar culturas organizacionales estables, donde las empresas se preocupan por los trabajadores, esto permite que no haya rotación en el personal llevando a que contar con equipos de trabajo a largo plazo ayude a la evolución de la organización.

Aspectos a considerar en la implementación del BSC en una pyme metalúrgica

Para que el BSC sea exitoso debe contar con determinados elementos, según Kaplan y Norton estos son:

Sistemas de información: uno de los pilares de cualquier BSC, es la estructura del sistema de información. Este debe tener presente los objetivos que la empresa debe cumplir a través de la implementación del mismo. Al momento de diseñarlo se debe tener en cuenta el factor estratégico a largo plazo, sin caer en el error de contemplar los factores que le permitirán tener éxito solo a corto plazo.

Sistema de Informes: un BSC bien diseñado será capaz de brindar información a través de sus indicadores, esta información será reportada con frecuencia a los niveles más altos de la compañía. Estos informes facilitarán la toma de decisiones y será el punto de partido para la mejora continua, la cual surge al detectar situaciones de desajustes entre lo proyectado y lo que efectivamente está sucediendo.

La implementación de un BSC en una Pyme metalúrgica le permitirá diseñar un mapa estratégico que le facilitará a la compañía definir el plan integral para el desarrollo a corto y largo plazo.

Conociendo el sector metalúrgico argentino

El sector de la industria metalúrgica es un mercado estratégico en nuestro país, dado que históricamente es uno de los principales impulsores del desarrollo económico en la Argentina.

Hasta el año 2013, fue uno de los rubros con mayor crecimiento. Entre el 2002 y el 2011, el sector metalúrgico triplicó su producción y duplicó el empleo, por lo que es un componente esencial para agregar valor y trabajo en todas las cadenas productivas y tiene una vinculación directa con la inversión y el crecimiento de la economía en su conjunto.

La industria metalúrgica argentina está compuesta, fundamentalmente, por pequeñas y medianas empresas de capital nacional con una importante trayectoria en el mercado y cuya estructura de compras está muy concentrada en pocas firmas proveedoras. En otros términos, es una "industria de industrias". Provee de maquinarias e insumos claves a la mayoría de los sectores económicos para su reproducción, como son la industria, la construcción, el complejo automotriz, la minería y la agricultura, entre otros. El nivel de los recursos humanos que emplean es elevado e inclusive una parte no menor de los titulares son universitarios. En los últimos cinco años sus principales estrategias han combinado la atención privilegiada del mercado interno con la realización de apuestas importantes a la actividad exportadora, encontrándose la mayoría en una etapa embrionaria de

internacionalización pero constituyendo una masa crítica no desdeñable para trabajar en este sentido.

Las principales estrategias de las empresas han estado focalizadas en la diferenciación respecto de la competencia (en base a calidad y diseño) y, en menor medida, en la segmentación de mercados, la diversificación de productos y la oferta de productos innovadores.

A nivel tecnológico las empresas han buscado equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad y, en menor medida, favorecer el desarrollo de proveedores e incrementar los niveles de tercerización, logrando resultados parciales.

En los últimos años, numerosas empresas invirtieron montos que representaron porcentajes mayoritarios de sus utilidades, y lo hicieron con el propósito de aprovechar, por diversas vías, las oportunidades de negocio que aparecieron desde la salida de la convertibilidad pero que impusieron los límites propios a la estructura productiva de la Argentina. Las empresas se enfrentan con obstáculos y restricciones externos tanto como internos a las firmas. En la agenda identificada por los industriales metalúrgicos predominan los primeros (inestabilidad económica, falta de protección, de financiamiento y de oferta de recursos humanos calificados, incrementos de costos laborales, de servicios y de insumos siderúrgicos, entre otros).

Capitulo IV: Caso práctico de la Pyme metalúrgica argentina. Implementación del Balance Scorecard. Caso Testigo: Metalúrgica B.P.B. S.A.

Breve historia de la empresa B.P.B. S.A.

Todo comienza a mediados de 1945, cuando los hermanos Barbera, Luis y Juan creyendo en la Argentina deciden comprar un torno con el cual dan los primeros pasos como trabajadores independientes en el sector metalmecánico, proveyendo de piezas de producción a Obras Sanitarias de la Nación, fabricando también máquinas para carpintería, y maquinas herramientas, las que le permiten comenzar a crecer.

En 1963, compran la primera Rectificadora de Roscas y, gracias a esta pueden proveer al mercado de rodillos para el laminado de roscas, machos, husillos de tornos, máquinas de roscar, cabezales de rosca tipo Landi, además fabrican piezas para tractores Deutz, tornos Turri, entre otros.

En 1966, tras años de desarrollo y pruebas, es lanzada la Laminadora de roscas Universal LRU 20T, la cual es íntegramente fabricada en BPB, y tiene una gran aceptación en el mercado (es adquirida por empresas como: Mercedes Benz Arg., Robert Bosch Arg., Conuar, Dana Arg., Ochoteco, Lucas Indiel Arg) que sigue hasta hoy en día, gracias a su fácil puesta a punto y manejo, mínimo mantenimiento, elevada rigidez y fina terminación.

Hacia principios de los años 70, la segunda generación Barbera, de la mano de Graciela, Juan (h), Luis (h) y Eduardo, deciden continuar con el desarrollo de la Empresa, siguiendo con las mismas premisas y valores de los fundadores, calidad, precisión y satisfacción del cliente, con el adicional de sus estudios profesionales, avanzan en el crecimiento de BPB, incorporando nuevas tecnologías, instrumentos de control, maquinarias, diversificando la producción y agrandando el espacio fabril.

Y, llegando a nuestros días, desde hace ya unos años, la tercera generación, formada por Esteban y Federico Barbera, bajo la tutela de sus padres, contribuyen aportando un arduo trabajo diario, así como también nuevas ideas y proyectos, para continuar con la expansión de lo que una vez, hace ya más de medio siglo, fue la visión de sus abuelos.

Cambios dentro de la empresa luego de la crisis del año 2001

Es claro que desde la crisis del año 2001 muchos sectores de la economía se han recuperado de lo sucedido en los años noventa, donde una tasa de cambio fija y para nada competitiva hizo que muchas empresas perdieran su protagonismo y hasta cerraran.

Respecto a la empresa bajo análisis, no fue la excepción que los años noventa fueron muy difíciles desde el punto de vista económico y financiero. Gran parte de esta problemática radicaba, como mencionamos anteriormente, en que los precios internacionales eran mucho más bajos que los locales, sumado a una tasa de cambio inamovible, reduciendo notoriamente las posibilidades comerciales, sumado a que existía gran volumen de importaciones a precios poco competitivos (dumping) que imposibilitaba la competencia de la industria nacional. De todas maneras la empresa logro arreglárselas para sobreponerse a la crisis mediante la innovación en nuevos productos y brindando servicios técnicos especializados.

Un detalle no menor es que la empresa comenzó los años noventa con una dotación de empleados de aproximadamente 25 personas para la producción, debido a la falta de competitividad de dichos años, la empresa se vio obligada a reducir su personal a 15 personas, de los cuales 5 eran familiares.

Diagnóstico acerca de la empresa

Para realizar el presente trabajo, lo primero que se decidió fue efectuar un diagnóstico acerca de la problemática por la que atravesaba la organización para comenzar a trazar un plan estratégico a largo plazo.

Entrevista con el Ingeniero Luis Barbera

Del trabajo de campo realizado, más específicamente de la entrevista mantenida con el presidente de la compañía llegamos a las siguientes conclusiones:

- Inexistencia de una gestión planificada. No contaban con una modalidad estratégica de su producción, esto les impedía obtener mejores rendimientos futuros.
- No se contaba con personal profesional para llevar adelante el control económico-financiero de la empresa. Se improvisaba todo el tiempo.
- Poco control de la producción.
- No se tenía un control de los stocks, era muy común tener momentos ociosos por falta de materia prima.
- Falta de estructura de costos para sus productos, no se sabía cuál era el costo y la rentabilidad de cada producto.
- El management de la empresa superaba los 60 años de edad, esto hace que no se tome conciencia de los cambios que se están produciendo en el mundo corporativo, y que no se tenga visión a futuro.

Propuesta de modelo de gestión

En virtud del mal diagnóstico con el que cuenta la empresa hoy en día, y como motivo del presente trabajo, se delinearé el siguiente modelo de gestión:

En primer lugar determinar la misión y visión de la empresa, aspecto que no se había determinado con anterioridad.

Visión

La visión se define como el camino a seguir por parte de la empresa en el largo plazo, se utiliza como base para dirigir y para saber hacia dónde orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad.

En el caso, al tratarse de una Pyme chica y familiar, no cuenta con una Visión, su único objetivo es la subsistencia, es por eso que en el presente trabajo se propone una, ya que es uno de los pilares del BSC.

Trabajando en conjunto con la empresa surge:

“Ser para el 2020 una reconocida empresa en la fabricación de maquinarias para la industria metalúrgica, por la calidad de nuestros productos y por una cultura que buscar la satisfacción de clientes”

Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa, ya que mediante esta define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer.
3. Para quien lo va a hacer.

La empresa tampoco cuenta con una misión, por lo que se propuso una misión que describe el propósito de B.P.B.:

“Contribuir constantemente al mercado con maquinarias y servicios de alta calidad, para satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”

Objetivos Empresariales

Existen diversos significados para definir un objetivos, puede definirse como un “resultado que se desea lograr” o como “los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización”, “como una medida de eficiencia del proceso de conversión de recursos”.

Para poder comprender los objetivos de una empresa lo primero que se debe hacer es tener una idea de cuál es la función que los mismos desempeñan:

- Coordinar las decisiones y acciones de la empresa
- Ayudar a evaluar y controlar los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la organización por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyos y de imagen.

Los objetivos de una empresa, para poder alcanzar las metas propuestas en la actividad que desarrolla, deben de ser duraderos, claros y sobretodo alcanzables, para que esto permita su crecimiento y fortalecimiento.

Como ya se ha mencionado anteriormente, B.P.B S.A al ser rudimentaria no cuenta con objetivos y metas detalladas, por esta razón los que se proponen para le empresa en el presente trabajo son:

- Desarrollar mecanismos para el control de gestión.
- Mejorar los procesos, técnicas y las competencias de los empleados.
- Fortalecer las capacidades de los empleados.
- Elaboración de presupuesto de ventas y gastos.
- Diseñar una estrategia que le permita mejorar la relación con los clientes.
- Ejecución de un control de cumplimiento de metas.

Análisis FODA para la empresa B.P.B. S.A.

Luego de definir la Misión y la Visión de la empresa, es importante analizar cuáles son los factores clave de éxito para la compañía.

Para ello se realiza el análisis FODA, el cual se trata de una de las herramientas esenciales que provee de información altamente valiosa para el proceso de planeación estratégica, brinda información útil para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de estrategias para el correcto desempeño de la empresa.

- Las Fortalezas son las características y capacidades internas de la organización que les han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia.
- Las Debilidades son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto de contribuir al éxito de la empresa, más bien provocan situaciones desfavorables.
- Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización, las mismas que se puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La

organización no los controla y no dependen de estas pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

- Las amenazas son aquellas situaciones que presentan el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Análisis de la situación interna

B.P.B. S.A. es una empresa que se encuentra ubicada en la zona oeste de la provincia de buenos aires, cuento con poco personal especializado, el “know how” se transfiere mediante el aprendizaje de los nuevos operarios de parte de los pocos especialistas, la tecnología utilizada si bien no es la más moderna, sirve para llevar a cabo los trabajos que se le solicitan con la mayor calidad posible, cuenta con una infraestructura adecuada para realizar las actividades.

La falta de herramientas que permitan el control de indicadores de gestión hace que el plan estratégico no tome en cuenta indicadores relevantes, lo cual provoca que la toma de decisiones no sea la más adecuada para los fines que persigue la compañía.

Para el análisis interno la metodología de recolección de información utilizada fue la de investigación de campo y observación directa, ya que este método es con el cual se puede obtener información directa y confiable.

Fortalezas:

- Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.
- Infraestructura adecuada y amplia.
- Buena calidad de los productos.
- Muchos años en la Industria.

Debilidades:

- Producción limitada al mercado nacional.
- Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa.

- Mala toma de decisiones por no contar con indicadores de gestión y tampoco una estrategia.

Análisis de la situación externa

La adquisición de herramientas tecnológicas haría que el trabajo sea más rápido, eficaz y eficiente proporcionando así un mejor servicio al cliente dando la oportunidad de mejorar los procesos.

La inflación es un factor que se debe tomar en cuenta para el análisis, ya que si se incrementa, la empresa debe trasladar el incremento de sus costos a los precios, y provoca el malestar de los clientes, ya que ven incrementados sus costos y deben buscar nuevos proveedores.

Las tasas de intereses activas han ido en aumento en el último tiempo como consecuencia de las políticas del nuevo gobierno para controlar la alta inflación con la que cuenta el país, esto hace difícil para la empresa la posibilidad de endeudarse, de todas maneras existen líneas de créditos para las pymes.³⁵

Para el análisis de la situación externa se utilizó la técnica de recolección de información mediante el análisis de documentos impresos en libros, diarios económicos, distintas páginas web de interés para la investigación como la página del Banco Central de la República Argentina y página del INDEC.

También se realizó una investigación de campo para determinar la cantidad de competidores de la empresa B.P.B. S.A.

Oportunidades:

- Al igual que en el 2001 con la salida de la convertibilidad, se espera una recuperación de las ventas a nivel local debido a un tipo de cambio más competitivo con las importaciones.

³⁵ IEco, (01, 01,2016), **El Central prorrogó las líneas de crédito productivas para Pymes.** *Diario Clarín.*
Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/finanzas/Central-prorroga-creditos-pymes-CAME_0_1496250570.html

- Nuevas tecnologías. El desarrollo acelerado de la tecnología permite obtener nuevas maquinarias más eficientes y que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Línea de créditos para empresas Pymes por parte del Gobierno Nacional.
- Apertura económica hacia el mundo, posibilidades de colocar ventas en los países vecinos.

Amenazas:

- Existencia de impuestos considerados distorsivos.
- Apertura de las importaciones por parte del nuevo gobierno.
- La constante inflación trae problemas y aumentos de costos y precios.

Por todo esto se llega a la conclusión que los factores claves del éxito se focalizan en los siguientes puntos:

- Reconocimiento que ha ganado la empresa a través de su historia, cumpliendo con sus compromisos y actuando de manera ética frente a sus clientes y competidores.
- Aprovechamiento de su infraestructura, la cual le da la posibilidad de desarrollar sus actividades en todo momento, evitando problemas por falta de espacio.
- Posibilidad de ampliación, al contar con terrenos disponibles sin edificar, la empresa tiene la opción de poder ampliarse en un futuro.

A continuación se presentara la matriz FODA en conjunto con la estrategia propuesta en base a la misma.

Ilustración 2: Relación FODA y estrategias propuestas

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		Estrategia FODA		F1 - Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo.	
F2 - Infraestructura adecuada y capacidad de ampliarla.				D2 - Ausencia de indicadores de control interno y externo de la empresa.	
F3 - Buena calidad de los productos.				D3 - Mala toma de decisiones por no contar con indicadores de gestión y tampoco una estrategia.	
F4 - Muchos años en la Industria.					
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1 - Tasa de cambio más competitivo con las importaciones.		FO1 - Aprovechar el encarecimiento de las importaciones para captar mercado.		DO1 - Aplicación del Balance Scorecard para mejorar la toma de decisiones tanto financieras como no financieras	
O2 - Nuevas tecnologías. El desarrollo acelerado de la tecnología permite obtener nuevas maquinarias más eficientes y que satisfagan las necesidades de los clientes.					
O3 - Líneas de créditos para PyMEs					
O4 - Apertura económica hacia el mundo, posibilidades de colocar ventas en los países vecinos.		FO2 - Actualizar equipos y ampliación de la planta, con el objetivo de comenzar a exportar.			
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1 - Existencia de impuestos considerados distorsivos.		FA1 - Una adecuada estrategia de compras ayudara a no sobrestockearse y evitar el incumplimiento		DA1 - La aplicación del Balance Scorecard, ayudará a un mejor control de las operaciones, estructuras de costos y anticipación de posibles problemas	
A2 - Apertura de las importaciones por parte del nuevo gobierno.					
A3 - La constante inflación trae problemas y aumentos de costos y precios					

Elaborado propia en base a trabajo de campo y entrevista
Fuentes: Investigación de campo

Análisis de la situación actual de la empresa

A continuación se analizará la situación actual de la empresa B.P.B. S.A., esto ayudará a conocer la rentabilidad que mantiene, tanto a nivel financiero y administrativo.

Herramientas de control financiero

Estos índices ayudarán a determinar los riesgos que mantiene la productividad de la misma, para ello se analizará el macro y el micro entorno.

Macro entorno de B.P.B.

Las herramientas que más se utilizan para analizar el macro-entorno financiero son:

Factor político-legal:

Es un factor muy importante a la hora de analizar las oportunidades y amenazas, existen gran cantidad de restricciones legales que pueden complicar el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

Todos los gobiernos utilizan las leyes para regular las actividades, incluidas las actividades empresariales. Los managers de las compañías deben de estar al tanto de estas leyes, ya que muchas de ellas se dictan con el fin de proteger a los trabajadores, a los consumidores y a las comunidades, otras se dictan para obligar a cumplir contratos y proteger los derechos de la propiedad, y también existen leyes que regulan la actividad de los administradores de las compañías.

En el sector empresarial existen leyes, códigos y reglamentos que regulan los procesos productivos o de servicios, contratación del personal, leyes tributarias y de seguridad social, las que han sido creadas con el fin de evitar abusos por parte de la patronal.

B.P.B S.A se rige por las leyes y normas establecidas para la industria en la cual se desarrolla, las cuales son:

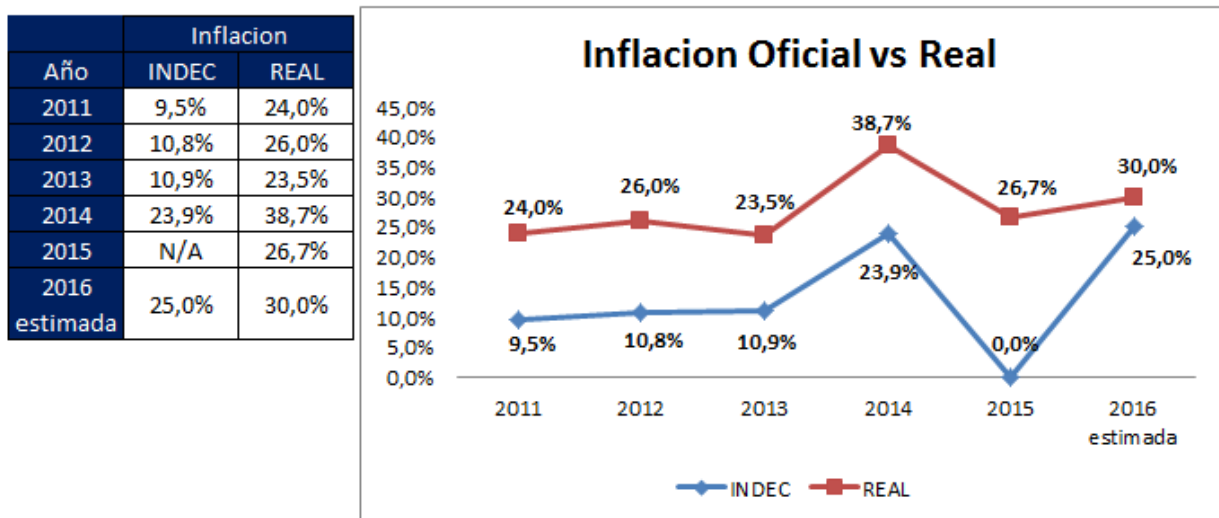
- Constitución Nacional de la República Argentina.
- Ley de sociedades comerciales.
- Ley de contrato de Trabajo.
- Ley de Régimen Tributario.

Factor Económico

Este factor tiene un impacto ampliamente significativo en el desarrollo de las operaciones de la empresa ya que su influencia hace que se afecte la demanda de los productos y/o servicios, producen incremento en los costos y en consecuencia en los precios. Un ejemplo claro de nuestro país corresponde a la distorsión que produce la inflación en los costos de los productos, al no contar con un organismo confiable que refleje la realidad, los productores toman el peor escenario a la hora de determinar costos y precios.

La inflación de los últimos 5 años ha variado mucho, este factor afecta los costos de los materiales. El índice inflacionario permitirá realizar el presupuesto para la empresa B.P.B, porque se debe tomar en cuenta que al variar la inflación, varían los precios y afecta el presupuesto futuro.

Ilustración 3 Inflacion Oficial vs Real



Como se puede observar la inflación en nuestro país en los últimos años se ha mantenido alta y constante, además de la distorsión antes mencionada entre el organismo oficial y la considerada “real” por organismos privados, esto hace que, sumado a tasa de cambio fija en los últimos años, se perdiera mucha competitividad con el entorno.

Factor tecnológico

Con el continuo cambio tecnológico la empresa puede acceder a nuevas tecnologías que le permitirán contar con un desarrollo superior al de la competencia, facilitando los procesos productivos de los empleados, haciéndolos más eficientes.

Micro entorno de B.P.B.

Las herramientas que más se utilizan para analizar el micro-entorno financiero son:

Estados financieros

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros entes interesados como los accionistas, acreedores o propietarios”³⁶

Los mismos son elaborados según la norma vigente, en nuestro caso son las Resoluciones Técnicas, las cuales se encuentran en línea con la NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)

Como anexo se encuentran los estados financieros correspondientes a B.P.B. S.A. para el periodo fiscal 2015 con su respectiva comparación con el periodo fiscal anterior.

Ingresos

Por lo general los ingresos están ligados a las ventas, pero también debemos destacar mantiene ingresos por servicios prestados:

Tabla 1 Ingresos por ventas

AÑO	MONTO
2014	\$ 2.122.156,17
2015	\$ 3.317.369,86

Como podemos ver la variación por los ingresos por venta interanual ha sido muy importante, ha llegado aproximadamente a un 56%, generando de esta manera utilidades para la empresa y por lo tanto mayor rentabilidad.

Una vez que sean analizados los indicadores financieros de la empresa se podrá definir si la misma cuenta con los recursos económicos necesarios para la aplicación del sistema de control de gestión.

³⁶ F.A.C.P.C.E. (2014), **Resoluciones Técnicas**, Buenos Aires: Editorial La Ley

La información que se utilizará para el análisis fue proporcionada por la empresa.

Análisis Horizontal

A continuación se realizará el análisis horizontal del Estado de Situación Patrimonial. Este análisis se emplea para evaluar las tendencias de las cuentas, individualmente consideradas, durante varios periodos, tales como años, semestres, trimestres o meses, lo cual permite identificar fácilmente áreas de amplia divergencia que exigen mayor atención. Para poder utilizar esta técnica, se requieren estados financieros comparativos de varios periodos. Es un análisis dinámico debido a que muestra el cambio, ya sea en valores o porcentajes, de una cuenta entre diferentes periodos.³⁷

³⁷ Newton E. (2005). **Cuestiones Contables Fundamentales**. Buenos Aires: Editorial La Ley

Ilustración 4 Análisis Horizontal - Balance B.P.B.

ANALISIS HORIZONTAL				
	2015	2014	VARIACION	%
ACTIVOS				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE	221.166,16	145.033,81	76.132,35	52%
<i>Caja</i>	<i>148.051,30</i>	<i>67.087,38</i>	<i>80.963,92</i>	<i>121%</i>
<i>Banco</i>	<i>23.363,90</i>	<i>52.000,00</i>	<i>-28.636,10</i>	<i>-55%</i>
<i>Valores a Depositar</i>	<i>49.750,96</i>	<i>25.946,43</i>	<i>23.804,53</i>	<i>92%</i>
CREDITOS POR VENTAS	157.226,96	270.437,22	-113.210,26	-42%
<i>Deudores por ventas</i>	<i>157.226,96</i>	<i>270.437,22</i>	<i>-113.210,26</i>	<i>-42%</i>
OTROS CREDITOS	2.041.733,52	1.396.283,10	645.450,42	46%
<i>Cuentas por cobrar Directores</i>	<i>1.535.149,24</i>	<i>1.018.697,76</i>	<i>516.451,48</i>	<i>51%</i>
<i>Anticipo IIGG</i>	<i>25.886,19</i>	<i>25.886,19</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
<i>Retencion IIGG</i>	<i>38.745,92</i>	<i>38.745,92</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
<i>Intereses por cobrar</i>	<i>404.365,34</i>	<i>305.132,40</i>	<i>99.232,94</i>	<i>33%</i>
<i>Impuesto Ley 25413</i>	<i>7.820,83</i>	<i>7.820,83</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
<i>Depositos pendientes de acreditacion</i>	<i>29.766,00</i>	<i>-</i>	<i>29.766,00</i>	<i>100%</i>
BIENES DE CAMBIO	310.400,00	180.830,00	129.570,00	72%
<i>Materias Primas</i>	<i>310.400,00</i>	<i>180.830,00</i>	<i>129.570,00</i>	<i>72%</i>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.730.526,64	1.992.584,13	737.942,51	37%
ACTIVO NO CORRIENTE				
BIENES DE USO	64.526,24	68.270,13	-3.743,89	-5%
<i>Edificio</i>	<i>19.613,53</i>	<i>22.446,43</i>	<i>-2.832,90</i>	<i>-13%</i>
<i>Terreno</i>	<i>44.912,68</i>	<i>44.912,68</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
<i>Muebles y utiles e instalaciones</i>	<i>0,02</i>	<i>911,01</i>	<i>-910,99</i>	<i>-100%</i>
<i>Maquinas y Motores</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
BIENES INTANGIBLES	3.358,63	3.358,63	-	0%
<i>Marcas y Patentes</i>	<i>3.358,63</i>	<i>3.358,63</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	67.884,87	71.628,76	-3.743,89	-5%
TOTAL ACTIVOS	2.798.411,51	2.064.212,89	734.198,62	36%
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
DEUDAS COMERCIALES	10.137,38	61.887,01	-51.749,63	-84%
<i>Deudas Comerciales</i>	<i>10.137,38</i>	<i>61.887,01</i>	<i>-51.749,63</i>	<i>-84%</i>
DEUDAS BANCARIAS	295.048,90	121.750,00	173.298,90	142%
<i>Deudas Bancarias</i>	<i>295.048,90</i>	<i>121.750,00</i>	<i>173.298,90</i>	<i>142%</i>
DEUDAS SOCIALES	480.047,66	252.502,52	227.545,14	90%
<i>Sueldos a pagar</i>	<i>122.532,14</i>	<i>94.255,49</i>	<i>28.276,65</i>	<i>30%</i>
<i>ANSES a pagar</i>	<i>111.950,65</i>	<i>56.115,88</i>	<i>55.834,77</i>	<i>99%</i>
<i>SUSS Obra Social a Pagar</i>	<i>99.162,76</i>	<i>52.279,05</i>	<i>46.883,71</i>	<i>90%</i>
<i>Sindicato UOM</i>	<i>61.187,50</i>	<i>17.067,31</i>	<i>44.120,19</i>	<i>259%</i>
<i>Seguro UOM</i>	<i>29.407,76</i>	<i>9.870,00</i>	<i>19.537,76</i>	<i>198%</i>
<i>Seguro ASIMRA</i>	<i>159,90</i>	<i>109,44</i>	<i>50,46</i>	<i>46%</i>
<i>ADIMRA</i>	<i>30.565,37</i>	<i>3.511,82</i>	<i>27.053,55</i>	<i>770%</i>
<i>A.R.T.</i>	<i>25.081,58</i>	<i>19.293,52</i>	<i>5.788,06</i>	<i>30%</i>
DEUDAS FISCALES	353.479,13	279.867,82	73.611,31	26%
<i>IVA a Pagar</i>	<i>88.038,60</i>	<i>55.670,80</i>	<i>32.367,80</i>	<i>58%</i>
<i>Mis Facilidades - Impuestos</i>	<i>265.440,53</i>	<i>224.197,02</i>	<i>41.243,51</i>	<i>18%</i>
OTRAS DEUDAS	174.794,67	101.282,90	73.511,77	73%
<i>Otras Deudas</i>	<i>174.794,67</i>	<i>101.282,90</i>	<i>73.511,77</i>	<i>73%</i>
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.313.507,74	817.290,25	496.217,49	61%
PASIVO NO CORRIENTE				
-	-	-	-	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	0%
TOTAL PASIVO	1.313.507,74	817.290,25	496.217,49	61%
PATRIMONIO				
PATRIMONIO NETO				
CAPITAL SOCIAL	518.955,92	518.955,92	-	0%
<i>CAPITAL SOCIAL</i>	<i>518.955,92</i>	<i>518.955,92</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
RESULTADOS	965.947,85	727.976,72	237.971,13	33%
<i>RNA</i>	<i>963.347,88</i>	<i>725.376,75</i>	<i>237.971,13</i>	<i>33%</i>
<i>Reserva Legal</i>	<i>2.599,97</i>	<i>2.599,97</i>	<i>-</i>	<i>0%</i>
TOTAL PATRIMONIO	1.484.903,77	1.246.932,64	237.971,13	19%
TOTAL PAS + PN	2.798.411,51	2.064.222,89	734.188,62	36%

Variaciones 2014-2015

Activo

Activo Disponible: se incrementa en un 52% comparando los años 2014-2015, este incremento puede deberse a varios motivos, podemos inferir que, debido a que muchos operarios no se encuentran bancarizados, la disponibilidad en caja (121% vs año anterior) se debe a que la empresa se encontraba pagando salarios.

Bienes de Cambio: encontramos que los mismos aumentaron de un período a otro en un 72%, este es un factor a prestar mucha atención, debería de analizarse a que se debió este incremento, ya que es un factor que puede afectar negativamente a la empresa.

Activo corriente tiene un crecimiento del 37% respecto del año anterior, que se traslada prácticamente en su totalidad al incremento total del activo, ya que los bienes de uso con los que cuenta la empresa se encuentran amortizados prácticamente en un 100%.

Pasivos

El incremento de los Pasivos respecto del año anterior asciende en un 61%, al no contar con Pasivos No corrientes, la empresa debe afrontar sus deudas en el corto plazo, esto es una alarma, ya que debemos de analizar si puede hacer frente a las mismas.

Los principales incrementos se dan en las Deudas Sociales (+90%) y en las Deudas Bancarias (+142%).

Patrimonio

La variación en el Patrimonio Neto se debe a los Resultados No Asignados, los cuales crecieron en un 33% gracias al ejercicio 2015.

Análisis Vertical

A continuación se realizará el análisis vertical del Estado de Situación Patrimonial. Este análisis se utiliza para revelar la estructura interna de la empresa y también para comparar su posición relativa respecto a la industria. Generalmente se considera como 100% al Activo Total en el Estado de Situación Patrimonial; a las Ventas en el Estado de Resultados, al Patrimonio Inicial en el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y al Total de los Orígenes y Fondos en el Estado de Origen y Aplicación de Fondos. El aspecto más importante de este análisis radica en la interpretación de los porcentajes, dado que los valores absolutos no muestran la importancia de cada rubro respecto a la cifra base. Es un análisis estático pues considera la composición de un estado financiero, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo.³⁸

Ilustración 5 - Análisis Vertical - Balance B.P.B.

ANALISIS VERTICAL			ANALISIS VERTICAL		
	2015	%		2015	%
ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE	221.166,16	8%	DEUDAS COMERCIALES	10.137,38	0%
Caja	148.051,30	5%	Deudas Comerciales	10.137,38	0%
Banco	23.363,90	1%	DEUDAS BANCARIAS	295.048,90	11%
Valores a Depositar	49.750,96	2%	Deudas Bancarias	295.048,90	11%
CREDITOS POR VENTAS	157.226,96	6%	DEUDAS SOCIALES	480.047,66	17%
Deudores por ventas	157.226,96	6%	Sueldos a pagar	122.532,14	4%
OTROS CREDITOS	2.041.733,52	73%	ANSES a pagar	111.950,65	4%
Cuentas por cobrar Directores	1.535.149,24	55%	SUSS Obra Social a Pagar	99.162,76	4%
Anticipo IIGG	25.886,19	1%	Sindicato UOM	61.187,50	2%
Retencion IIGG	38.745,92	1%	Seguro UOM	29.407,76	1%
Intereses por cobrar	404.365,34	14%	Seguro ASIMRA	159,90	0%
Impuesto Ley 25413	7.820,83	0%	ADIMRA	30.565,37	1%
Depositos pendientes de acreditacion	29.766,00	1%	A.R.T.	25.081,58	1%
BIENES DE CAMBIO	310.400,00	11%	DEUDAS FISCALES	353.479,13	13%
Materias Primas	310.400,00	11%	IVA a Pagar	88.038,60	3%
			Mis Facilidades - Impuestos	265.440,53	9%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.730.526,64	98%	OTRAS DEUDAS	174.794,67	6%
			Otras Deudas	174.794,67	6%
ACTIVO NO CORRIENTE			TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.313.507,74	47%
BIENES DE USO	64.526,24	2%	PASIVO NO CORRIENTE		
Edificio	19.613,53	1%	-	-	0%
Terreno	44.912,68	2%	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	0%
Muebles y utiles e instalaciones	0,02	0%			
Maquinas y Motores	0,01	0%	TOTAL PASIVO	1.313.507,74	47%
BIENES INTANGIBLES	3.358,63	0%	PATRIMONIO		
Marcas y Patentes	3.358,63	0%	PATRIMONIO NETO		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	67.884,87	2%	CAPITAL SOCIAL	518.955,92	19%
			CAPITAL SOCIAL	518.955,92	19%
TOTAL ACTIVOS	2.798.411,51	100%	RESULTADOS	965.947,85	35%
			RNA	963.347,88	34%
			Reserva Legal	2.599,97	0%
			TOTAL PATRIMONIO	1.484.903,77	53%
			TOTAL PAS + PN	2.798.411,51	100%

³⁸ Newton E. (2005). **Cuestiones Contables Fundamentales**. Buenos Aires: Editorial La Ley

En el cuadro anterior podemos constatar de cómo está compuesto o estructurado el activo total de la empresa B.P.B, y podemos resaltar los siguientes puntos:

El activo disponible no es el óptimo, y esto podría generar dificultades, ya que más de la mitad de los mismos corresponde a un crédito que tiene la empresa a favor por una deuda que poseen los propietarios.

Sus activos fijos se encuentran prácticamente amortizados en su totalidad.

Análisis e interpretación de los Indicadores financieros de B.P.B. S.A.

Liquidez corriente

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{2.730.526,64}{1.313.507,74}$$

$$\text{Liquidez Corriente} = \quad \quad \quad \mathbf{2,08}$$

B.P.B. tiene un indicador de liquidez en un nivel aceptable, es decir que la empresa cuenta con la capacidad de enfrentar las deudas con terceros a corto plazo, por cada peso de deuda corriente la empresa tiene \$2,08. El análisis periódico de este indicador va a permitir prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en la empresa.

Prueba Acida

$$\text{Prueba Acida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Bs Cambio}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Acida} = \frac{2.730.526,64 - 310.400}{1.313.507,74}$$

$$\text{Prueba Acida} = \quad \quad \quad \mathbf{1,84}$$

El resultado de este indicador da como resultado 1,84, esto quiere decir que una vez restados los Bienes de Cambio, B.P.B cuenta con \$1,84 para hacer frente a cada peso de deuda.

Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 2.730.526,64 - 1.313.507,74$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 1.417.018,90$$

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivos, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa contará con capital neto de trabajo. Este capital neto de trabajo dependerá en gran medida del tipo de industria de la que estemos analizando.

En el caso de B.P.B. el resultado indica que la empresa cuenta con disponibilidad de más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo.

El capital de trabajo se encuentra en este caso compuesta por Otros Créditos, en su mayoría compuesto por Deudas de sus Directores hacia la compañía.

Endeudamiento

$$\text{Índice Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Índice Endeudamiento} = \frac{1.313.507,74}{2.798.411,51}$$

$$\text{Índice Endeudamiento} = \mathbf{0,47}$$

Se trata de un índice de solvencia, los cuales tienen como objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Ayuda a establecer el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

En el caso de la empresa bajo análisis cuenta con un índice medio, lo cual representa cierta dependencia financiera con respecto a sus acreedores, de todas maneras no lo podemos ver como un inconveniente.

Endeudamiento del patrimonio

Endeudamiento del Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
Endeudamiento del Patrimonio	$\frac{1.313.507,74}{1.484.903,77}$
Endeudamiento del Patrimonio	0,88

Este índice mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Es un error común interpretar que los pasivos se pueden pagar con patrimonio, ya que en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa.

Como resultado de este índice podemos inferir que la empresa tiene un 88% de su patrimonio comprometido con los acreedores.

Apalancamiento

$$\begin{aligned} \text{Apalancamiento} &= \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} \\ \text{Apalancamiento} &= \frac{2.798.411,51}{1.484.903,77} \\ \text{Apalancamiento} &= \mathbf{1,88} \end{aligned}$$

Este índice se entiende como el número de unidades monetarias de activos que se consiguieron por cada unidad monetaria de patrimonio. Puede entenderse como que en una empresa con fuerte apalancamiento, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio; por el contrario, un incremento podría significar una gran revalorización del patrimonio.

El resultado para la empresa indica que por cada unidad monetaria invertida, el patrimonio tiene una utilidad de 0,88 centavos.

Rotación de Cartera

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación de Cartera} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}} \\
 &= \frac{3.317.369,86}{157.226,96} \\
 &= 17 \text{ días}
 \end{aligned}$$

Se trata de un indicador de actividad, que refleja el tiempo que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, en otras palabras, el tiempo que la empresa tarda en cobrarle a los clientes.

La rotación de cartera es alta 17 días esto se debe a que los clientes son puntuales en el pago de las obligaciones contraídas con la empresa.

Rotación de Activos Fijos

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación de Activos Fijos} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} \\
 &= \frac{3.317.369,86}{64.526,24} \\
 &= 51,41
 \end{aligned}$$

Indica el rendimiento que tiene cada peso invertido en Activo Fijo, señala también una eventual insuficiencia en ventas, es por ello que lo ideal es que las ventas estén en proporción a lo invertido en la planta y en equipo.

Como resultado este indicador se puede ver que la empresa posee una alta rentabilidad de los activos invertidos.

Rotación de Activo

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación de Activo} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \\
 \text{Rotación de Activo} &= \frac{3.317.369,86}{2.798.411,51} \\
 \text{Rotación de Activo} &= \mathbf{1,19}
 \end{aligned}$$

Este índice evalúa la eficiencia en la utilización del activo total, a través de esta relación se indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. Se lo conoce también como el coeficiente de eficiencia directiva, ya que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio.

Como resultado para la empresa B.P.B. este índice indica que por cada peso de activo se venden 1,19 pesos, un rendimiento de aproximadamente 19%.

Período Medio de Cobranza

$$\begin{aligned}
 \text{Período Medio de Cobranza} &= \frac{\text{Ctas. x Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 365 \\
 \text{Período Medio de Cobranza} &= \frac{157.226,96}{3.317.369,86} \times 365 \\
 \text{Período Medio de Cobranza} &= \mathbf{17}
 \end{aligned}$$

Este indicador permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la

empresa ante la posibilidad de un periodo bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas.

El promedio medio de cobranzas es 17 días es decir que los plazos para los créditos son cortos.

Período Medio de Pago

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{\text{Ctas x Pagar}}{\text{Bs Cambio}} \times 365$$

$$\text{Período Medio de Pago} = \frac{10.137,38}{310.400,00} \times 365$$

$$\text{Período Medio de Pago} = 12$$

El período medio de pago es de 12 días, podemos llegar a la conclusión de que pueden estar pasando 2 cosas, o hay sobre stock de materias primas, o no se negoció un plazo de pago con los proveedores más favorable, que le permita financiarse con los mismos.

Este índice toma mayor relevancia cuando se lo compara con los índices de liquidez y el de periodo medio de cobranza.

Margen Operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Vta.} - \text{CMV} - \text{Gg} - \text{Vd}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Operacional} = \frac{347.079,36}{3.317.369,86}$$

$$\text{Margen Operacional} = 10\%$$

El margen operativo se calcula dividiendo el resultado operativo (Ro) por el monto total de las ventas (este valor también puede multiplicarse por 100 para obtener el

ratio expresado en porcentaje). El resultado operativo se obtiene restando al monto de las ventas el costo operativo (Co) que comprende el costo de la mercadería vendida (CMV), los costos generales y administrativos de ventas (Gg), así como el valor de la depreciación de los activos y la amortización (Vd).

Como resultado para B.P.B muestra que es una empresa que por cada peso que vende gana diez centavos.

Margen Neto

$$\begin{aligned}\text{Margen Neto} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \\ \text{Margen Neto} &= \frac{282.971,13}{3.317.369,86} \\ \text{Margen Neto} &= 9\%\end{aligned}$$

Este indicador nos muestra que por cada peso vendido la empresa genera nueve centavos de utilidad.

ROA (Return of Assets)

$$\begin{aligned}\text{ROA} &= \text{Margen Neto} * \text{Rotación de Activo} \\ \text{ROA} &= 0,09 * 1,19 \\ \text{ROA} &= 0,11\end{aligned}$$

Cada peso invertido en activo para la empresa genera \$0,11 en utilidad.

ROE (Return of Equity)

$$\begin{aligned}\text{ROE} &= \text{ROA} * \text{Apalancamiento} \\ \text{ROE} &= 0,11 * 1,88 \\ \text{ROE} &= 1,99\end{aligned}$$

Lo que demuestra este índice es que por cada peso invertido en la compañía, los accionistas obtienen una ganancia de \$1,99.

Indicadores no financieros

Estos indicadores se corresponden con las estrategias y objetivos estratégicos específicos planteados para las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Si bien la empresa no cuenta con los mismos, de las entrevistas mantenidas con algunos responsables del sector administrativo y productivo, se desprende que en el BSC deben de resaltarse los siguientes:

Perspectiva del Cliente

Para el desarrollo de estos indicadores es importante conocer cuáles son los drivers que le generan valor al cliente, estos drivers no son siempre los mismos, varían con el tiempo y con el tipo de cliente, es por esta razón que son aspecto muy importante a incluir en el BSC.

Satisfacción del cliente

El fin de este indicador es la de medir el grado en que los productos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes. Para la medición de este indicador se recomienda realizar una encuesta a los principales clientes de B.P.B. indicando si se encuentran o no conformes con la calidad de los productos y, en el caso de aplicar, los servicios prestados.

El mismo puede medirse de la siguiente manera:

$$\text{Satisfacción del Cliente} = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total clientes}}$$

Si bien, como surge en las entrevistas, no cuenta con una gran variedad de clientes como puede ser un comercio, el grado de satisfacción de los clientes es un punto importante a considerar, para que en el caso de no ser alto, verificar cual es el inconveniente y corregirlo a futuro.

Retención de Cliente

El fin de este indicador es estar al tanto de la cantidad de clientes que se está reteniendo o no, y en analizar cuál es la razón por la que se perdieron.

La manera de medir este indicador es comparando el total de clientes con los que se interactuó el año anterior (poseer un detalle de los mismos es fundamental) y verificar si volvieron en el corriente año. Eso nos dará el grado de retención de clientes con el que cuenta la compañía.

Este indicador guarda directa relación con el anteriormente mencionado (Satisfacción del cliente), ya que un cliente insatisfecho es muy probable que comience a buscar nuevos proveedores y no vuelva.

Cumplimiento de Entregas

Este indicador consiste en medir el cumplimiento real de entregas oportunas y efectivamente realizadas a los clientes. Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes.

Tienen un impacto muy significativo en el servicio que se le otorga al cliente, su satisfacción y los ingresos de la compañía.

La forma de calcular este indicador es comparando el total de pedidos no entregados a tiempo sobre el total de pedidos despachados.

Como se señaló anteriormente, el contar con porcentaje de pedidos no entregados muy alto repercute fuertemente en los clientes y en los ingresos.

De la información recolectada durante las entrevistas surgió que la empresa hoy está cumpliendo con aproximadamente un 95% de los plazos de entregas, el cual es un porcentaje más que aceptable, y el 5% en general se debe a falta de tiempo, ya que el horario laboral de los operarios es de 9 horas diarias, sin la posibilidad de realizar horas extras.

Tasa de crecimiento de clientes

Este indicador aporta si lograron captar o no, y en qué grado, nuevos clientes. La forma de medirlo es comparando el total de clientes del año actual con la cantidad de clientes del año anterior.

Pedidos devueltos

Trata de un importante indicador, que se relaciona directamente con los antes descritos, ya que la devolución de productos se puede deber a problemas de

calidad, lo cual será negativo para la empresa, porque puede peligrar la retención de los clientes sumado al costo del reproceso de los productos.

La forma de cálculo de este índice es la de comparar el total de los pedidos devueltos contra el total de los pedidos despachados.

Perspectiva de los procesos internos

Para el desarrollo de estos indicadores es importante conocer cuáles son los drivers que le generan valor al cliente, estos drivers no son siempre los mismos, varían con el tiempo y con el tipo de cliente, es por esta razón que son aspecto muy importante a incluir en el BSC.

De la entrevista surgieron que algunos de los indicadores aplicables al BSC de la empresa B.P.B son:

Porcentaje de mermas

Debido a que toda merma está relacionada con una pérdida y/o gastos extraordinarios, y esto repercute directamente en las necesidades de los accionistas, surgió de la entrevista con el Presidente, que contar con un índice que ayude a controlar este factor, ayudará al mejoramiento de los procesos internos, y en consecuencia mejorar la satisfacción de los clientes y a su vez el resultado económico financiero de la empresa para los accionistas.

La materia prima más importante que utiliza la empresa es el metal, y al momento de hacer las fresas, rodillos, bulones, una parte del metal utilizado se pierde, y no se tiene control sobre la cantidad que se pierde, allí radica lo importante que es para empresa contar con este indicador.

Devoluciones por producto defectuoso

Se trata de un indicador que se encuentra relacionado con el de Pedidos Devueltos de la perspectiva del cliente.

Lo que se logra con este indicador es detectar mensualmente la cantidad de productos que fueron devueltos por problemas en la calidad o en los requerimientos, sobre la cantidad de productos comercializados.

Una vez que se conoce la cantidad, se debe de analizar cuáles fueron los problemas que se presentaron y solucionarlos de inmediato para no volver a cometerlos.

Costo de desarrollo de productos

Hoy la empresa no cuenta con proceso de costeo adecuado y sustentado, en la gran mayoría de los casos se estima cual es el costo de producir un lote de productos. Desarrollar un sistema de costeo es primordial, esto va a ayudar a la empresa a tener una visión de qué productos les conviene seguir fabricando y cuáles no, poseer una política de precios en base a los costos, y determinar los márgenes de cada uno.

Stock de materias primas y productos terminados

Como resultado del trabajo de campo realizado surgió que sería beneficioso para la empresa contar con un control efectivo sobre las existencias de materias primas. La firma no cuenta con stock de productos terminados ya que produce en base a los pedidos que le realizan los clientes. Lo que sí considera relevante es contar con un control de las existencias de materias primas con el fin de no incurrir en retrasos en los plazos de entrega y optimizar los recursos con los que cuenta. Como propuesta para cumplir con este punto, surgió que la empresa destinará una pequeña parte del predio para almacenarlas, lo cual no lo venía realizando y en muchos casos se encontraba en lugares que entorpecían el trabajo de los operarios, esto provocaba que se perdiese el control de los stocks con los que se contaba. También, debido a los plazos de entrega del proveedor, se acordó contar con stock mínimo de acero para la producción de 5 días que, según la investigación de campo, es lo que se tarda en realizar un lote estándar de mecanizados como sin fines, vástagos o coronas, también existe la modalidad de que los clientes provean de su propia materia prima, y este stock le servirá para hacer frente a pedidos específicos que no se realicen bajo esta modalidad.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Estos indicadores son más difíciles de aplicar en este tipo de empresas ya que no existe una clara división de las tareas, no se cuenta por ejemplo con un departamento de Recursos Humanos, sin embargo algunos indicadores relacionados con esta perspectiva pueden aplicarse, tales como:

Control de Ausentismo

Este indicador ayudará a controlar el grado de ausentismo de los empleados, el ausentismo reiterado se puede convertir en un problema para B.P.B.

Par esta medición se debe de establecer cuál es el máximo tolerable y controlar a los ausentes solicitándoles por ejemplo certificados médicos.

Programa de desarrollo y aprendizaje

Lo que busca la empresa con este programa es el desarrollar las habilidades de los operarios, con el fin de que no sean especialistas en una actividad, sino que estén aptos para realizar cualquier actividad en el caso de que sea necesario.

Mapa estratégico

En el mapa estratégico se presenta gráficamente que con la utilización de las 4 perspectivas se desea alcanzar la visión propuesta.

Para ello se vincularon los índices antes descritos con los objetivos estratégicos que representan las 4 perspectivas, el mismo se resume en los cuadros siguientes.

Ilustración 6: Cuadro Índices Financieros

		Indicador	Objetivo Especifico	Fórmula	Frecuencia	Nivel Objetivo	Nivel Actual
Perspectiva	Financiera	1 Liquidez Corriente	Control de Liquidez	$Act\ Cte / Pas\ Cte$	Anual	1,5	2,1
		2 Prueba Acida		$(Act\ Cte - Bs\ Cbio) / Pas\ Cte$	Anual	1,0	1,8
		3 Capital de Trabajo		$Act\ Cte - Pas\ Cte$	Anual	> 500.000	1.417.018,9
		4 Endeudamiento	Control de Endeudamiento	$Pas\ Total / Act\ Total$	Anual	0,3 - 0,4	0,5
		5 End. del Patrimonio		$Pas\ Total / PN$	Anual	0,4 - 0,6	0,9
		6 Apalancamiento		$Act\ Total / PN$	Anual	1,2 - 1,5	1,9
		7 Rot. Ctas. por cobrar	Tomas de Decisiones	$Vtas / Ctas\ por\ Cobrar$	Anual	17	17
		8 Per. Medio de Pago		$Cta\ por\ Pagar / Bs\ de\ Cbio$	Anual	21	12
		9 Rot. Act. Fijos		$Vtas / Act\ Fijos$	Anual	51	51
		10 Rot. De Activo		$Vtas / Act\ Total$	Anual	1,2	1,2
		11 Margen Operacional	Control de Márgenes	$(Vta. - CMV - Gg - Vd) / Vtas$	Anual	0,1	0,10
		12 Margen Neto		$Utilidad\ Neta / Vtas$	Anual	0,1	0,09
		13 ROA	Credibilidad ante instituciones	$Margen\ Neto * Rotación\ de\ Activo$	Anual	>1 < ROE	0,11
		14 ROE	Credibilidad ante inversionistas y accionistas	$ROA * Apalancamiento$	Anual	>1 > ROA	1,99

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado en base a información recolectada en conjunto con B.P.B.

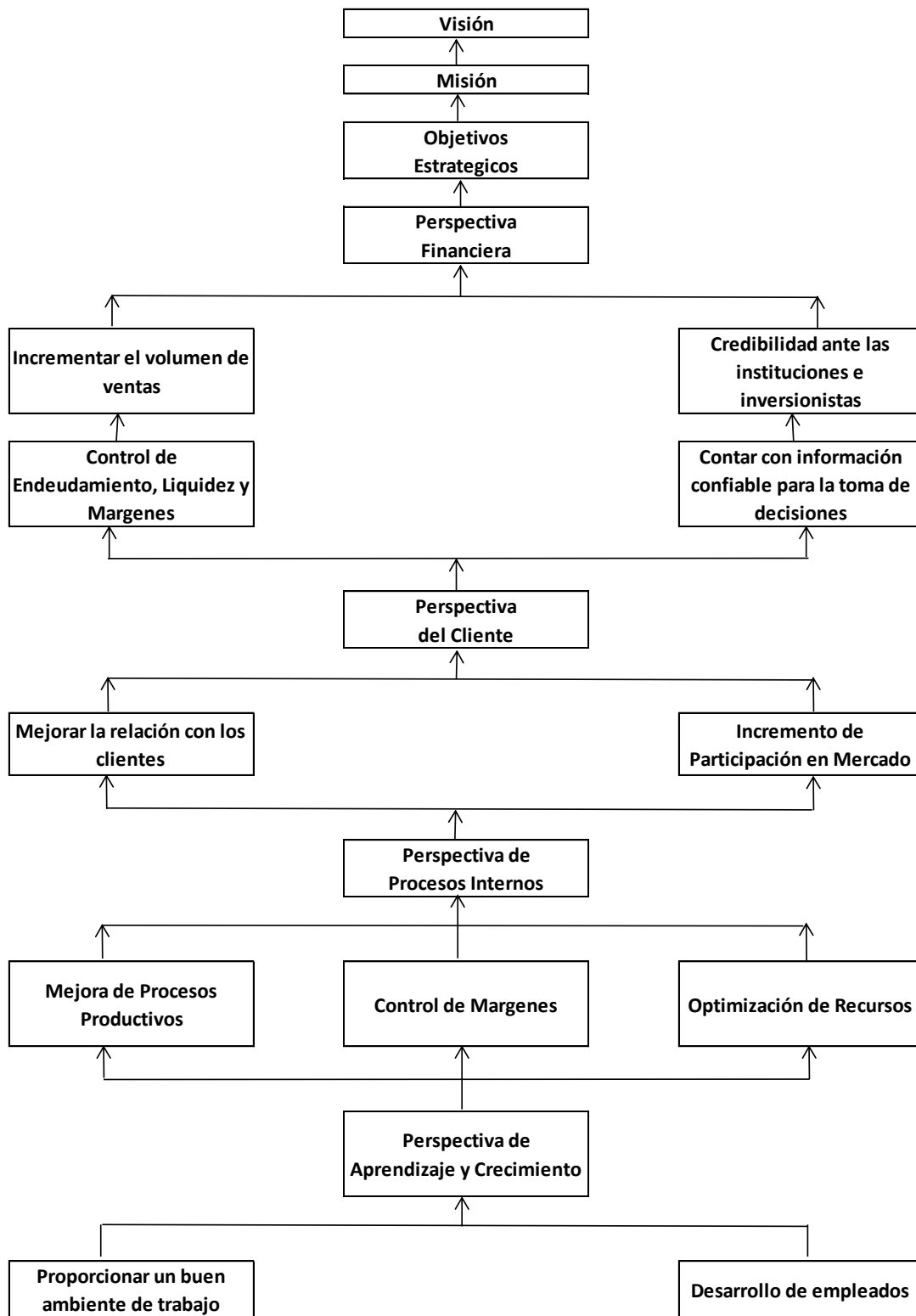
Ilustración 7: Cuadro Índices No Financieros

		Indicador	Objetivo Especifico	Fórmula	Frecuencia	Nivel Objetivo	Nivel Actual
Perspectiva	CLIENTES	1 Satisfacción del cliente	Mejorar la relación con los clientes	$Cientes\ Satisfechos / Total\ Clientes$	Mensual	90%	70%
		2 Retención de Cliente		$Cientes\ del\ Año / Total\ clientes\ Año\ ant$	Anual	80%	80%
		3 Crecimiento Clientes	Incremento de Participación en Mercado	$Cientes\ Actuales / Clientes\ años\ ant$	Anual	10%	5%
	PROCESOS INTERNOS	4 Pedidos devueltos	Mejora de Procesos Productivos	$Pedidos\ Devueltos / Total\ Pedidos$	Mensual	10%	20%
		5 Cumplimiento de entregas		$Pedidos\ Entregados / Total\ Pedidos$	Mensual	100%	80%
		6 Porcentaje de Mermas		$Cant\ Merma / Cantidad\ Total$	Mensual	5%	15%
		7 Costeo de Productos	Control de Margenes	$(Mat\ Prima + MOD + CIF)$	Anual	100%	0%
		8 Stock Materias Primas	Optimización de Recursos	$Cant\ Prom\ Utilizada$	Mensual	5 días	10 Días
	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9 Satisfacción del personal	Proporcionar un buen ambiente de trabajo	$Empleados\ Satisfechos / Total\ Empleados$	Anual	90%	60%
		10 Ausentismo		$Empleados\ Ausentes / Total\ Empleados$	Mensual	5%	10%
		11 Evaluación de Desempeño	Desarrollo de empleados	$Prod\ por\ empleado / Producción\ Total$	Mensual	90%	70%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado en base a información recolectada en conjunto con B.P.B.

Ilustración 8: Mapa estratégico de B.P.B.



Fuente: Investigación de campo
 Elaborado en base a información recolectada en conjunto con B.P.B.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y análisis realizado en el presente trabajo, se llega a la conclusión de la importancia que tiene para una empresa Pyme del rubro metalúrgico la adopción de un sistema de tablero de comando, identificando no solo sus beneficios, sino también las consideraciones a tener en cuenta a la hora de llevar adelante su implementación.

La Pyme bajo análisis, como se señaló durante el desarrollo de la investigación, no cuenta con un sistema que le permita medir su desempeño, saber cuál es el diagnóstico por el cual está atravesando, cuales son los puntos a corregir y optimizar para lograr un mejor desempeño y desarrollo sustentable a largo plazo.

Para llevar adelante esta implementación, se establecieron una serie de indicadores, los cuales fueron parametrizados con el fin de alcanzar los objetivos específicos que permitieran tener en claro las distintas perspectivas que llevarán al cumplimiento de los Objetivos estratégicos, la Misión y la Visión planteados durante el desarrollo del trabajo de investigación.

Desde el punto de vista financiero, se llegó a la conclusión de que no enfrenta mayores riesgos, los indicadores señalan que la empresa, más allá de la falta de profesionalización de sus administradores, cuenta con cierto criterio a la hora de llevar adelante sus finanzas y los mismos se encuentran dentro de los niveles aceptables, esto significa que puede brindar confianza tanto a los accionistas como así también a instituciones en el caso de solicitar financiamiento. Posee control sobre sus márgenes tanto a nivel neto como operacional. Su nivel de endeudamiento se encuentra en los niveles esperados, por lo tanto cuenta con margen para endeudarse un poco más en el caso de lo que requiera, esto es bueno, ya que una de las ideas a futuro por parte de la compañía es la de expandir su producción mediante la renovación de las maquinarias y la adquisición de nuevas, teniendo un control sobre los aspectos financieros y encontrándose dentro de los parámetros óptimos, le facilitará en el futuro llevar adelante esta medida.

Sin embargo, al adentrarnos en los indicadores No Financieros, se pudo verificar que la empresa posee una cuenta pendiente importante en relación a los mismos.

Desde la **Perspectiva del Cliente**, BPB quiere retener el 80% de los clientes en relación con la totalidad de los mismos del año anterior. Hoy ese objetivo lo está alcanzando. Para suplir el 20% que pierde anualmente, pretende incorporar 10% cada año. Hoy solo incorpora un 5%. Si bien con el 10% no logra cubrir la totalidad de los clientes perdidos, se pudo identificar que muchos de los que se pierden son aquellos que solicitan un trabajo en especial y por única vez, por lo tanto la intención de la empresa es que los clientes ganados sean de calidad y a largo plazo.

En cuanto a la satisfacción de los clientes, la empresa no llega al nivel deseado, ya que pretende que el 90% se encuentre satisfecho, y hoy llega al 70%. Para poder determinar las posibles causas de dicha insatisfacción, se establecieron una serie de pequeñas encuesta para conocer sus opiniones, evaluarlas y tomar las medidas correctivas necesarias. De entrevistar a los administradores, se identificó que en su mayoría se relacionan con el incumplimiento de las especificaciones requeridas al momento de solicitar el trabajo y problemas en la calidad, entre otros; para ello, se incorporaron dentro del tablero de comando una serie de indicadores vinculados con la **Perspectiva de Procesos Internos**, los cuales ayudarán a tener una visión sobre el estado de los Procesos Productivos, la Optimización de Recursos y el Control de Márgenes. Gracias a estos indicadores, se pudo confirmar la existencia de una gran cantidad de pedidos devueltos. La empresa pretende que los mismos no superen el 10% del total de las órdenes entregadas y hoy se encuentra alrededor del 20%. Analizando las posibles causas de estas devoluciones, gran parte se produjo debido a que los productos entregados no cumplían con las especificaciones requeridas, para lo cual, la empresa llevará a cabo una evaluación sobre los procesos de producción para determinar si las fallas se produce por una mala comunicación por parte de los superiores a los operarios, o si es por un mal manejo por parte de los operarios de las maquinarias. Si fuera éste el caso, BPB deberá de capacitar a sus operarios y supervisores, solicitando a la empresa proveedora de las maquinarias soporte en su utilización.

Otro indicador que se encuentra fuera de los parámetros deseados se relaciona con los retrasos en los plazos de entrega. El objetivo esperado es se entreguen en un 100% del total de pedidos ingresados. Hoy el indicador arroja un cumplimiento del 80%. Para BPB el cumplir con las entregas es fundamental, ya que observa allí la posibilidad de mejorar no solo la satisfacción de clientes, sino también, mediante la recomendación, la captación de nuevos y ganar mercado. Una de las causas de las demoras se encuentra en que se producen muchos reprocesos en la producción, provocando el retrasando en las entregas, además de que este reproceso también incrementa el porcentaje de mermas, el cual se estableció como objetivo un 5% y hoy se encuentra en aproximadamente el 15%. Como se señaló anteriormente, la evaluación del proceso productivo y la capacitación de supervisores y operarios, ayudará a mejorar radicalmente estos indicadores.

La falta de un sistema de costeo para los productos, provoca una pérdida en la visibilidad sobre los que poseen un mejor margen que otros, cuáles conviene seguir comercializando, y sobre todo, limita la posibilidad de establecer un precio adecuado. Por lo tanto, el aplicar un sistema de coste le permitirá medir mejor su performance. De los componentes involucrados en el costo, la Materia Prima y la MOD son los más fáciles de identificar y medir. Sin embargo, la complejidad radica en la manera que la empresa podrá distribuir los costos indirectos en base a la producción realizada, punto clave para este indicador. La optimización de los recursos no deja de ser importante, tanto desde la perspectiva de Procesos Internos como desde la Financiera, ya que le permitirá mantener un stock de seguridad mínimo y le hará evitar tener capital inmovilizado. La empresa pretender contar con un stock de seguridad de 10 días, para lo cual busca primero tener un control sobre los stocks para luego coordinar con sus proveedores la entrega de las mismas en tiempo y forma para evitar retrasos.

Para cumplir con las perspectivas antes expuestas, se encuentra la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**. Los indicadores desarrollados en esta perspectiva apuntan al Desarrollo de los empleados y el buen clima laboral. La forma de medir estos conceptos es mediante indicadores de satisfacción del personal, control de ausentismo y la evaluación del desempeño, los cuales hoy no se encuentran

dentro de los parámetros esperados. De la investigación realizada se desprende que gran parte de los empleados no se encuentran satisfechos con su trabajo, un 60% sobre el 90% a los que apunta BPB. Esto se ve también reflejado en el porcentaje de ausentismo que existe todos los meses. Es sabido que un empleado insatisfecho tiene más propensión a faltar que uno que no. Para mejorar estos indicadores la empresa propuso una encuesta anónima para sus empleados para identificar cuáles son las causas. El mejorar estos indicadores impacta directamente en las perspectivas antes mencionadas (Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) ya que ayudarán a una producción más eficiente y efectiva, cumplimientos de los plazos de entregas, evitando reprocesos y mermas. Teniendo el control de estos indicadores y tomando las decisiones adecuadas con el fin de llevarlos a los parámetros deseados, BPB se encontrará en condiciones de ser una empresa competitiva, eficiente y profesional, que le permitirá desarrollarse a largo plazo, para dejar de ser el fondo de pensión heredado.

RECOMENDACIONES

Tal como se planteó en los objetivos del presente trabajo, se puede observar como el Balance Scorecard a través de su implementación y uso sistemático permite identificar la oportunidad de analizar y evaluar los procesos críticos y realizar una mejora continua sobre los mismos, logrando también una correcta gestión empresarial al adoptarlo como una herramienta base para llevar adelante los planes estratégicos.

Al contar con un presupuesto limitado, la aplicación de la herramienta la puede desarrollar en Excel, lo cual será mucho más económico y acorde a una Pyme familiar.

El BSC le ayudará a tener un control especial sobre los indicadores No Financieros, lo que mejorará radicalmente sus performance productiva.

BIBLIOGRAFIA


- Barugel E. (2005), **La governancia en las empresas de familia**. Recuperado de: <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/291.pdf>
- Bermejo M. (2008), **Hacia la empresa familiar líder**, Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Chan K. (2006), **La estrategia del océano azul**, Buenos Aires: Editorial Norma.
- Cleri C., (2007), **El libro de las Pymes**, Buenos Aires: Editorial Granica.
- F.A.C.P.C.E. (2014), **Resoluciones Técnicas**, Buenos Aires: Editorial La Ley
- Feber M. (2008), *Tomorrow's Gold: Asia's age of discovery*, Hong Kong: Ediciones CLSA.
- Greenspan A., (2007), **La era de las turbulencias**, Buenos Aires: Ediciones B.
- Hamel G. (2008), **El futuro de la Administración**, Bogotá: Editorial Grupo Norma.
- Harvard Business School Press, 1996, Boston, Libro ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action***
- IEco, (01, 01,2016), **El Central prorrogó las líneas de crédito productivas para Pymes**. *Diario Clarín*. Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/finanzas/Central-prorroga-creditos-pymes-CAME_0_1496250570.html
- Instituto Politécnico nacional, 2002, Análisis FODA, Documento publicado en la siguiente dirección web: http://www.uventas.com/ebook/analisis_foda.pdf
- Irazábal A. (2007), **Tablero de Comando Integral: Desarrollo y Análisis**, Buenos Aires: editorial Aplicación Tributaria S.A.
- Jiménez G. (2008), *Estrategia corporativa y crecimiento empresarial*, Documento publicado en: http://digitalknowledge.babson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=s_umrep
- Jornada de Comercio Internacional, Universidad CAECE, Mar del Plata http://www.ucaecemdp.edu.ar/Publicaciones/BRICS_2013.pdf

- Kaplan R y Norton D. (2006), **Alignment: como alinear la organización a la estrategia a través del Balance Scorecard**, Madrid: Editorial Gestión 2000.
- Kastika E. (2005), **Resolver la Crisis**, Buenos Aires: Editorial Innovar.
- Lean P. (1999), **La empresa familiar**, Buenos Aires: Editorial Granica.
- Newton E. (2005). **Cuestiones Contables Fundamentales**. Buenos Aires: Editorial La Ley
- Oppenheimer, A. (2007), **Cuentos Chinos**, Buenos Aires: Editorial De Bolsillo.
- Perez C. (2015). Europa Camina en la era de la crisis. *Diarios El País*.
Recuperado de:
http://economia.elpais.com/economia/2015/10/19/actualidad/1445269210_135999.html
- Prahalad, (2007), **El futuro de la competencia**, Madrid: Editorial Gestión 2000.
- Sánchez, A. (2005), Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes. Veracruz
- Schneider B. (2008), **Resiliencia**, Buenos Aires: Editorial Norma.
- Selvi M.(2002), **Al Frente de la Organización**, Buenos Aires: Ediciones Paidos (2da Edición)
- Stewart T, (1998), **La Nueva riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual**, Buenos Aires: Ediciones Granica,
- Universidad Siglo 21, (2014), Empresas Familiares, *La Voz del Interior*,
Recuperado de: <http://www.21.edu.ar/cursoef/suplemento.pdf>
- Ward J., (2006), **El éxito en los negocios de familia**, Buenos Aires: Editorial Norma.
- William C. (1999), **El arte de Ser Líder**, Buenos Aires: Editorial Atlántida.

**ANEXOS
ANEXO 1: Balance
General**

METALURGICA BPB S.A.		
LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599		
ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL		
EJERCICIO ECONOMICO N° 48		
Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015		
	SALDOS AL 30/06/2015	SALDOS AL 30/06/2014
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
- Caja y Bancos (Nota 1.1)	221.166,16	145.033,81
- Deudores por Ventas (Nota 1.2)	157.226,96	270.437,22
- Otros Créditos (Nota 1.3)	2.041.733,52	1.396.283,10
- Bienes de Cambio (Nota 1.4)	310.400,00	180.830,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.730.526,64	1.992.584,13
ACTIVO NO CORRIENTE		
- Bienes de Uso (Anexo I)	64.526,24	68.270,13
- Bienes Inmateriales (Anexo II)	3.358,63	3.358,63
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	67.884,87	71.628,76
TOTAL ACTIVO	2.798.411,51	2.064.212,89
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
- Deudas Comerciales	10.137,38	61.877,01
- Deudas Bancarias	295.048,90	121.750,00
- Deudas Sociales (Nota 1.5)	480.047,66	252.502,52
- Deudas Fiscales (Nota 1.6)	353.479,13	279.867,82
- Otras Deudas (Nota 1.7)	174.794,67	101.282,90
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.313.507,74	817.280,25
PASIVO NO CORRIENTE		
- No existen	0,00	0,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0,00	0,00
TOTAL DEL PASIVO	1.313.507,74	817.280,25
PATRIMONIO NETO		
s/Estado respectivo	1.484.903,77	1.246.932,64
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2.798.411,51	2.064.212,89

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte


Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD DE MORON
T° 134 - P° 78
C.P.C.E.C.A.B.A.

**ANEXO 2: ESTADO DE
RESULTADOS**

METALURGICA BPB S.A. LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599 ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIO ECONOMICO N° 48 Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015		
	SALDOS AL 30/06/2015	SALDOS AL 30/06/2014
VENTAS	3.317.369,86	2.122.156,17
COSTO SERVICIOS PRESTADOS (ANEXO I)	2.343.295,07	1.468.411,61
UTILIDAD BRUTA	974.074,79	653.744,56
MENOS:		
GASTOS DE ADMINISTRACION (CUADRO I)	626.995,43	456.912,15
GASTOS DE COMERCIALIZACION (CUADRO I)	2.910,00	0,00
GASTOS DE FINANCIACION (CUADRO I)	78.015,42	13.779,24
SUB-TOTAL	707.920,85	470.691,39
Más: Otros Ingresos	16.817,19	427,88
RESULTADO DEL EJERCICIO	282.971,13	183.481,05

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte

JSC
Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
 CONTADOR PUBLICO
 UNIVERSIDAD DE MORON
 T° 134 - F° 79
 C.P.C.E., C.A.B.A.

ANEXO 3: Estado de Evolución del Patrimonio Neto

METALURGICA BPB S.A.
 LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.589
 ESTADO DE EVOLUCION DEL PATRIMONIO NETO
 EJERCICIO ECONOMICO N° 48
 Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015

CONCEPTO	CAPITAL SUSCRITO		AJUSTES DE CAPITAL		APORTES DE PROPIETARIOS		GANANCIAS RESERVADAS			RESULTADOS NO ASIGNADOS		TOTAL
							LEGAL	OTRAS	TOTAL			
Saldo al inicio del ejercicio	0,10		425.605,82		93.350,00		518.955,92	2.599,97		2.599,97	725.376,75	1.246.932,64
Distribución s/Asamblea a: Reserva Legal a: Honorarios Directores a: Impuesto a las Ganancias Anticipo Futuras Suscripciones											-45.000,00	-45.000,00
Resultados Ej. Anterior Resultado del Ejercicio											282.971,13	282.971,13
SALDO AL 30-06-2014	0,10		425.605,82		93.350,00		518.955,92	2.599,97	0,00	2.599,97	963.347,88	1.484.903,77
SALDO AL 30-06-2013	0,10		425.605,82		93.350,00		518.955,92	2.599,97	0,00	2.599,97	725.376,75	1.246.932,64

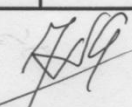
El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015 se extiende en documento aparte

J. G. G.
Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
 CONTADOR PUBLICO
 UNIVERSIDAD DE MORON
 N° 134 - P° 79
 C.P.C.E.C.A.B.A.

ANEXO 4: Estado de Flujo de Efectivo

METALURGICA BPB S.A.		
LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
EJERCICIO ECONOMICO N° 48		
Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015		
Variaciones del efectivo	ACTUAL	ANTERIOR
Efectivo al inicio del ejercicio	145.033,81	141.931,33
Modificación de ejercicios anteriores		
Efectivo modificado al inicio del ejercicio	145.033,81	141.931,33
Efectivo al cierre del ejercicio	221.166,16	145.033,81
Aumento/(Disminución) neto/a del efectivo	76.132,35	3.102,48
Causas de las variaciones del efectivo		
Actividades operativas		
Cobro por ventas de bienes y servicios	4.127.227,79	2.529.782,75
Socios	-592.089,29	-349.620,75
Pago a proveedores de bienes y servicios	-1.447.984,69	669.253,87
Pagos al personal y cargas sociales	-1.727.194,30	1.315.275,61
Impuestos	-103.745,27	95.082,24
Seguros	0,00	0,00
Préstamo Banco	0,00	0,00
Flujos neto de efectivo generado (utilizado) antes de las operaciones extraordinarias	256.214,24	100.550,28
Flujos neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades operativas	256.214,24	100.550,28
Actividades de inversión		
Pago por compras de bienes de uso		
Mejoras en inmuebles		
Flujos neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión		
Actividades de financiación		
Recargos Impositivos	34.924,72	13.526,56
Intereses Comerciales	43.090,70	
Débitos Bancarios	145.157,17	83.921,24
Flujos neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión	180.081,89	97.447,80
Aumento/(Disminución) neto/a del efectivo	76.132,35	3.102,48


El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte


Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD DE MORON
T° 134 - F° 78
C.R.C.E.C.A.B.A.

**ANEXO 5: Nota a los Estados
Contables**

METALURGICA BPB S.A.	
LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599	
NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES	
EJERCICIO ECONOMICO N° 48	
Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015	
NOTA 1. COMPOSICION DE LOS PRINCIPALES RUBROS	
1.1 CAJA Y BANCOS	
Dinero en efectivo	148.051,30
Banco Provincia cta.cte.	23.363,90
Valores a Depositar	49.750,96
	<hr/>
	221.166,16
1.2 CREDITOS POR VENTAS	
Deudores por Ventas	157.226,96
	<hr/>
	157.226,96
1.3 OTROS CREDITOS	
Anticipo Impuesto a las Ganancias	25.886,19
Retención Impuesto a las Ganancias	38.745,92
Intereses a Cobrar Directores	104.709,10
Intereses a devengar	299.656,24
Impuesto Ley 25413	7.820,83
Depósitos no acreditados	29.766,00
Barbera Juan - Director	371.436,70
Barbera Luis - Director	329.445,44
Barbera Graciela - Director	272.983,49
Barbera Eduardo - Director	292.380,18
Macio Hector - Director	268.903,43
	<hr/>
	2.041.733,52
1.4 BIENES DE CAMBIO	
Materias Primas	310.400,00
	<hr/>
	310.400,00
1.5 DEUDAS SOCIALES	
Préstamo Banco Provincia	121.750,00
	<hr/>
	121.750,00
1.5 DEUDAS SOCIALES	
Sueldos a Pagar	122.532,14
Anses a pagar	111.950,65
SUSS Obra Social a Pagar	99.162,76
Sindicato UOM	61.187,50
Seguros UOM	29.407,76
Seguros ASIMRA	159,90
ADIMRA	30.565,37
A.R.T.	25.081,58
	<hr/>
	480.047,66
1.6 DEUDAS FISCALES	
IVA a Pagar	88.038,60
Mis Facilidades - Impuestos	265.440,53
	<hr/>
	353.479,13
1.7 OTRAS DEUDAS	
Cheques Diferidos	174.794,67
	<hr/>
	174.794,67


El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte


Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD DE MORON
T° 134 - F° 78
C.P.C.E., C.A.B.A.

**ANEXO 6: Costo de Mercadería
Vendida**

METALURGICA BPB S.A.		
LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599		ANEXO I
COSTOS DE VENTAS		
EJERCICIO ECONOMICO N° 48		
Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015		
	SALDOS AL 30/06/2015	SALDOS AL 30/06/2014
Existencia Inicial	180.830,00	95.900,00
Compras	305.916,31	168.100,79
Existencias Finales	310.400,00	180.830,00
COSTO DE VENTAS	176.346,31	83.170,79
GASTOS DE FABRICACION	2.166.948,76	1.385.240,82
COSTO TOTAL DE VENTAS	2.343.295,07	1.468.411,61

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte


Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
CONTADOR PUBLICO
UNIVERSIDAD DE MORON
T° 134 - F° 78
C.P.C.E.C.A.B.A.

ANEXO 7: Bienes de Uso

ANEXO II

METALURGICA BPB S.A.
 LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599
BIENES DE USO
 EJERCICIO ECONOMICO Nº 48
 Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015

RUBRO	VALORES DE INCORPORACION			AMORTIZACIONES			VALOR RESIDUAL NETO
	SALDOS AL INICIO	ALTAS DEL EJERCICIO	AL CIERRE DEL EJERCICIO	ACUMULADAS AL INICIO	DEL EJERCICIO	ACUMULADAS AL CIERRE	
Inmuebles Edificio	87.485,68		87.485,68	65.039,25	2.832,90	67.872,15	19.613,53
Inmuebles Terrenos	44.912,68		44.912,68	0,00	0,00	0,00	44.912,68
Muebles y Utiles e Inst.	14.344,04		14.344,04	13.433,03	910,99	14.344,02	0,02
Máquinas y Motores	783.008,71		783.008,71	783.008,70	0,00	783.008,70	0,01
SALDO AL 30-06-2015	929.751,11	0,00	929.751,11	861.480,98	3.743,89	865.224,87	64.526,24
SALDO AL 30-06-2014	929.751,11	0,00	929.751,11	857.737,09	3.743,89	861.480,98	68.270,13

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015 se extiende en documento aparte

[Firma]
Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
 CONTADOR PUBLICO
 UNIVERSIDAD DE MORON
 T. V. 54 - P.º 7º
 C.I.P.C.E.C.A.B.A.

ANEXO 8: Bienes Intangibles

ANEXO III

METALURGICA BPB S.A.
 LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599
 BIENES INMATERIALES
 EJERCICIO ECONOMICO N° 48
 Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015

RUBRO	VALORES DE INCORPORACION			AMORTIZACIONES			VALOR RESIDUAL NETO
	SALDOS AL INICIO	ALTAS DEL EJERCICIO	AL CIERRE DEL EJERCICIO	ACUMULADAS AL INICIO	DEL EJERCICIO	ACUMULADAS AL CIERRE	
Marcas y Patentes	3.358,63	0,00	3.358,63	0,00	0,00	0,00	3.358,63
SALDO AL 30-06-2015	3.358,63	0,00	3.358,63	0,00	0,00	0,00	3.358,63
SALDO AL 30-06-2014	3.358,63	0,00	3.358,63	0,00	0,00	0,00	3.358,63

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015 se extiende en documento aparte


[Firma]
Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
 CONTADOR PUBLICO
 UNIVERSIDAD DE MORON
 N° 134 - P° 79
 C.P.C.E.C.A.S.A.

CUADRO I

METALURGICA BPB S.A.
 LEGAJO INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA: 25.599
 INFORMACION REQUERIDA POR EL ART. 64 APARTADO 1 INC. B LEY 19550
 EJERCICIO ECONOMICO N° 48
 Por el ejercicio finalizado el 30 de Junio de 2015

RUBRO	TOTAL	GASTOS DE FABRICACION	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS DE COMERCIALIZACION	GASTOS DE FINANCIACION
Sueldos y jornales	1.309.839,05	1.047.871,24	261.967,81		
Cargas Sociales	417.355,25	333.884,20	83.471,05		
Medicina Laboral	8.769,20	8.769,20			
Tasas Varias	24.274,91	24.274,91			
Reparaciones Maqts. Y Equipos	25.071,21	25.071,21			
Trabajos de Terceros	174.429,99	174.429,99			
Luz y Fuerza Motriz	24.545,23	24.545,23			
Combustibles y Lubricantes	71.458,20	71.458,20			
Herramientas Menores y Accesorios	5.080,84	5.080,84			
Mantenimiento de Edificios	80.450,00	80.450,00			
Gastos Varios	355.734,87	339.493,27	13.331,60	2.910,00	
Honorarios	36.222,13		36.222,13		
Impuesto Inmobiliario	11.169,10	11.169,10			
Impuesto Municipal	14.280,63	14.280,63			
Impuesto a las Ganancias	48.468,37		48.468,37		
Bienes Personales Acc. Y Participac.	5.552,26		5.552,26		
AySA	8.912,20		8.912,20		
Gas Natural	2.426,85	2.426,85			
Gastos de Librería	3.383,56		3.383,56		
Teléfono	20.529,28		20.529,28		
Amortizaciones	3.743,89	3.743,89			
Recargos Impositivos y Previsionales	34.924,72				34.924,72
Intereses Comerciales	43.090,70				43.090,70
Intereses y Comisiones Bancarias	145.157,17		145.157,17		
SALDO AL 30-06-2015	2.874.869,61	2.166.948,76	626.995,43	2.910,00	78.015,42
SALDO AL 30-06-2014	1.855.932,21	1.385.240,82	466.912,15	0,00	13.779,24

El informe de fecha 18 de Septiembre de 2015
se extiende en documento aparte


Dr. JORGE NICOLAS CASTRO
 CONTADOR PUBLICO
 UNIVERSIDAD DE MORON
 T° 134 - F° 79
 C.P.C.E.C.A.S.A.