



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados



Universidad
Nacional
de Córdoba

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral en Mojón Uno SA”

Autor: Cr. Franco Conrado Mondino.

Tutora: Mgtr. Lucía Jaimez

Córdoba, Marzo 2022.



Diseño de un Cuadro de Mando Integral en Mojón Uno SA por Franco Conrado Mondino se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AVAL DEL TUTOR.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
INTRODUCCIÓN	7
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
CONTEXTO	8
PROBLEMA	11
OBJETIVOS	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
MARCO CONCEPTUAL.....	12
METODOLOGÍA	20
TRABAJO DE CAMPO	21
ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MOJON UNO S.A.	21
MISIÓN.....	21
VISIÓN	21
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
ESTRATEGIA	22
VALORES	22
POLÍTICA DE CALIDAD	22
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	23
FODA.....	23
EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA Y LA MATRIZ BCG	24
PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS PARA EL CMI PROPUESTO.....	25
PERSPECTIVA FINANCIERA	26
PERSPECTIVA CLIENTES.....	28
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	29
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	30
DESARROLLO DEL CMI A TRAVÉS DEL MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs)	31

MAPA ESTRATÉGICO	32
DISEÑO DEL CMI	34
INDICADORES PARA LAS 4 PERSPECTIVAS CMI:	34
1. FINANCIERA.....	35
2. CLIENTES	37
3. PROCESOS INTERNOS	38
4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	40
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MOJON UNO SA.....	42
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI	43
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Productos principales de la compañía	9
Ilustración 2: Productos secundarios de la compañía	10
Ilustración 3 : Mapa estratégico.....	14
Ilustración 4: Cuadro de Mando Integral.....	16
Ilustración 5: Equilibrio del CMI	18
Ilustración 6: Organigrama proporcionado por el área de RRHH de la compañía.....	23
Ilustración 7 FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	24
Ilustración 8: Matriz BCG	25
Ilustración 9: Estado de resultados de Mojón uno.....	28
Ilustración 10: Mapa estratégico de Mojón uno.	32
Ilustración 11: Stock de Seguridad.....	39
Ilustración 12: Fórmula de rotación.....	41
Ilustración 13: Organigrama propuesto.	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Logos de Akron-Micrón-Axión-Mojón.....	8
Tabla 2: KPIs Perspectiva Financiera.....	35
Tabla 3: KPIs Perspectiva Clientes	37
Tabla 4: KPIs Perspectiva Procesos Internos	38
Tabla 5: KPIs Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	40
Tabla 6: Cuadro de Mando Integral Propuesto.....	42
Tabla 7: Tabla Responsable por perspectiva del CMI.....	45

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia quiero agradecer a mi familia, que fue un pilar fundamental y sostén desde el inicio. Encarar el desafío de un MBA en un contexto que parecía ser normal cuando de pronto irrumpió la primera pandemia del siglo XXI, obligándonos a encerrarnos en nuestras casas por más de un año y reconfigurando nuestros modelos de vida tradicionales. Por todo lo que significó el 2020, por el tiempo que le quité al vínculo filial, desde el cursado hasta los trabajos grupales de cada tarde, les doy las gracias por permitirme formarme y progresar.

Quiero hacer especial mención a Lucia Jaimez, una tutora de excelencia, desde el minuto uno estuvo a predisposición, desde todos los canales, para facilitar la información, consultar dudas, resolver interrogantes y aconsejar sobre cómo era la mejor manera de desarrollar este proyecto. Gracias por brindar una obra de mucha utilidad como fue el libro “Contabilidad gerencial y toma de decisiones” el cual sirvió como eje troncal y hoja de ruta del presente trabajo.

Quiero hacer extensivo mi agradecimiento a todos los profesores del MBA, los que conocí virtual durante 2020 y el primer semestre el 2021 y a los que tuve la fortuna de conocer personalmente, por compartir sus conocimientos, consejos, charlas, experiencias, habilidades, herramientas, conceptos, entre otros.

A Judith Kaufman, por su empatía, predisposición, respuesta inmediata ante consultas, acompañamiento, resolución de problemas, entre tantas cosas, donde su respuesta siempre fue un “sí” y “vemos cómo lo solucionamos”

Agradezco a mis compañeros de la cohorte 2020, quizás la cohorte que experimentó la mayor virtualidad de la escuela graduados desde que se tenga memoria, a los que conocí de forma virtual y a los que a partir de septiembre de 2021 nos conocimos personalmente y pudimos forjar un vínculo dentro y fuera de las aulas, personas valiosas, cálidas, inteligentes, que transformaron mi realidad y me ayudaron a entender y crecer como persona y como profesional.

Además quiero agradecer al equipo directivo de las empresas Mojón Uno SA- Akron SA, quienes desde el primer momento que planteé mi interés por encarar el MBA acompañaron con un apoyo constante. Y por último, agradecer a Mauricio Giletta, una persona excelente y un profesional fuera de serie, la persona que confió en mí para liderar un equipo de personas, formar mis primeras herramientas, quien me apoyó desde el inicio y me alentó cuando las cosas no iban tan bien, por su generosidad, amabilidad, comprensión y apoyo continuo: ¡GRACIAS!

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas (CEPAL, 2020). Los líderes organizacionales se encuentran ante un nuevo desafío que demanda la creación de innovadoras respuestas frente a un contexto desafiante que migra de un mundo VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) (Martinez, 2019) a una era BANI (Frágil, Ansioso, No lineal, Incomprensible) (Bello, 2021). En este contexto toma especial relevancia conocer qué actividades agregan valor en la organización frente a esas demandas en línea con la estrategia definida para el logro de los objetivos empresariales y ante esta nueva realidad, cada vez más desafiante, se requiere de un liderazgo estratégico.

El contexto internacional actual se enmarca en un mundo con estímulos fiscales expansivos, inyectando liquidez en las economías del globo. Argentina presenta una situación macroeconómica comprometida en pleno proceso de reestructuración de deuda con el FMI, el club de París y con las elecciones parlamentarias en el horizonte de corto plazo. Mojón uno, con su perfil de pyme importadora comercial se ajusta cotidianamente a las exigencias de la política cambiaria, el fisco, la coyuntura, los proveedores, los accionistas, entre otros. Por esto es necesario hacer énfasis en manejar los procesos internos con altos niveles de innovación, flexibilidad, dinamismo y empatía, buscando siempre un equilibrio entre los resultados (hechos pasados) y las expectativas (indicadores proyectados).

Desde el año 2017, Mojón Uno SA es el distribuidor oficial y exclusivo de la marca de tractores Kubota en Argentina y además comercializa implementos agrícolas de origen nacional e internacional con destino a los productores argentinos, en especial a economías regionales, mantenimiento de espacios verdes y servicios públicos. Esta empresa experimentó un crecimiento acelerado debiendo adaptarse a los vaivenes de la economía y a las regulaciones gubernamentales, especialmente en materia aduanera. Este crecimiento trajo como consecuencia que se atiendan a temas urgentes relegando los importantes, por lo cual se

crearon fronteras porosas entre las áreas, falta de atención al desarrollo de sectores claves, y se carece de un elemento que permita integrar los diferentes sectores del negocio.

A partir del crecimiento acelerado de la compañía surge entonces la necesidad de gestionar el desempeño de la organización con miras al logro de sus objetivos. A tal fin, se propone el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita monitorear que la estrategia organizacional se canalice en acciones directas y reales en el día a día de la compañía. El propósito de este trabajo será entonces generar información que permita seguir el funcionamiento de la compañía, debido a la constante necesidad de la gerencia y de la dirección de contar con una herramienta que permita nuclear todas las aristas del negocio y ayude a la toma de decisiones.

CONTEXTO

Mojón Uno S.A. forma parte del grupo económico MICRON FRESAR SRL que cuenta con 50 años de trayectoria en Argentina, dedicado especialmente al rubro metalúrgico y comercial. El grupo económico se compone por las siguientes empresas:




Compañías	Logos
AKRON S.A.	
AXIÓN S.A.	
MOJON UNO S.A.	

Tabla 1: Logos de Akron-Micrón-Axión-Mojón.

Fuente: Elaboración propia basada en AKRON SA (2022), MICRON FRESAR SRL (2022), AXION LIFT (2022), y Kubota Argentina (2022)

Mojón Uno SA junto con la firma AKRON SA conforman la unidad de negocio “Kubota Argentina”, el primero como distribuidor y el segundo como importador directo de los tractores japoneses de baja potencia. Debido a una situación coyuntural y económica del país, el grupo moldeó la unidad adaptándose a las sucesivas decisiones de los gobiernos en materia aduanera, siendo el objetivo supremo la consolidación de Mojón Uno SA como íntegro importador y distribuidor de la marca.

La gama de productos es reconocida internacionalmente por su alta performance, durabilidad y confiabilidad, desarrollada específicamente para superar las exigencias del productor argentino. Los principales productos de la compañía son tractores de baja potencia, destinados a economías regionales¹, pequeñas explotaciones rurales, clubes de golf, municipalidades, entes públicos, entre otros. Considero importante remarcar que la compañía aún no vende tractores de media y alta potencia, debido a que el plan comercial firmado con la compañía Kubota Corporation exige determinadas ventas anuales, pautas comerciales, programas de publicidad, y el cumplimiento de ciertos objetivos que la empresa espera lograr a mediano plazo.

A modo ejemplificativo se pueden observar los siguientes productos:



Ilustración 1: Productos principales de la compañía

Fuente: Kubota Argentina (2022)

¹ Plantaciones de Yerbamate, Tomate, Ajo, Vid, Zanahoria, Cebolla. Arándanos, Kiwi, Cítricos, Pera, Manzana, Forraje, Ganadería, vivero, invernaderos, entre otros.

Implementos Kubota

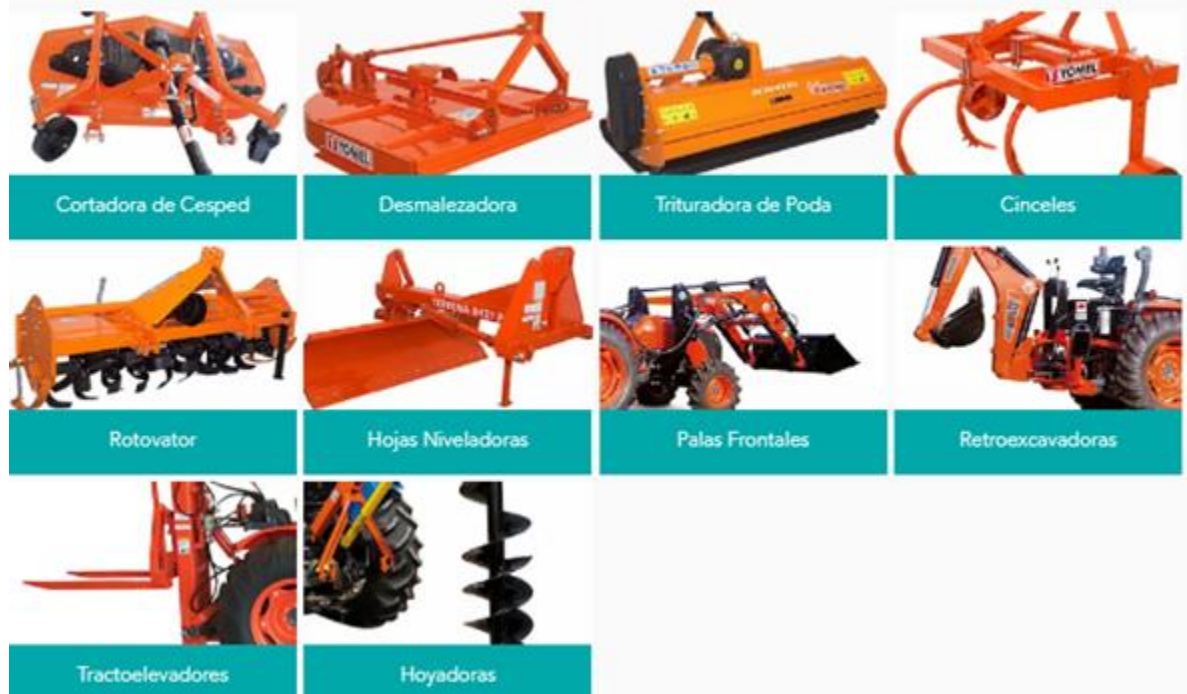


Ilustración 2: Productos secundarios de la compañía

Fuente: Kubota Argentina (2022)

Esta compañía nació en septiembre de 2017 y se encuentra en un constante crecimiento, siendo el 2020 un año con récord de ventas, totalizando 136 unidades entregadas a consumidores finales. El grupo de colaboradores se inició con 2 personas mientras que hoy Mojón Uno cuenta con 12 miembros.

La empresa tiene su sede central en San Francisco, Córdoba, y cuenta con un centro de distribución en el parque industrial de dicha ciudad, además los equipos Kubota y sus implementos se distribuyen en el país a través de una red de concesionarios autorizados comprometidos a brindar el soporte que cada región del país demanda.

PROBLEMA

El crecimiento acelerado experimentado por la compañía pone en evidencia la falta de información de gestión que apoye la toma de decisiones y posibilite monitorear la ejecución de la estrategia empresarial. Ello obliga a pensar en herramientas de alineación estratégica que permitan gestionar el desempeño para alcanzar los objetivos. Es por lo mencionado anteriormente que este trabajo busca responder al siguiente interrogante: ¿Ayudará la implementación de un CMI a generar la información necesaria para gestionar el desempeño y facilitar la toma de decisiones en Mojón Uno?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un CMI que permita centralizar la información organizacional y facilite la toma de decisiones en Mojón Uno.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Definir los indicadores claves de desempeño.
2. Proveer un instrumento de control y seguimiento organizacional.
3. Centralizar la información para facilitar la toma de decisiones.

El trabajo final se estructurará de la siguiente manera:

- En primer lugar se presenta la revisión del marco teórico realizada para definir las categorías conceptuales en las que se basará el desarrollo del CMI.
- En segundo lugar se explicita la metodología elegida para el desarrollo de la herramienta, que consta de 5 etapas.
- En tercer lugar se expone la situación de Mojón Uno previa al diseño e implementación del CMI, detallando las perspectivas que debería incluir ese CMI.
- En cuarto lugar se diseña el mapa estratégico y se formulan los indicadores que integrarán el CMI y en quinto lugar se propone una agenda de implementación, para luego exponer las conclusiones del trabajo.

MARCO CONCEPTUAL

El mundo se encuentra en plena reconfiguración post pandemia del covid 19, donde los tiempos se aceleraron, las exigencias aumentaron, el valor y la salud humana cobraron una relevancia insoslayable.

Hoy en día el éxito de las compañías radica en trabajar la estrategia desde el más alto al más bajo nivel en la estructura piramidal, ya que cuando todo el capital humano conoce, siente y hace propia la cultura organizacional, el crecimiento no tiene límites, y para esto se necesita un mecanismo que comunique la estrategia, analice los procesos internos y genere información fidedigna para obtener los resultados deseados. Este mecanismo o herramienta es el CMI.

Este trabajo final tomará como base la investigación realizada por Robert Kaplan y David Norton, plasmado en su libro “El cuadro de Mando Integral” de la década del '90, en donde se pone de manifiesto una nueva manera de analizar múltiples perspectivas que se desarrollan en las compañías y que sirven como sustento sólido a la hora de tomar decisiones por parte del directorio de la empresa. Se tiene en cuenta la visión, misión, objetivos y estrategias que fija la organización y permite analizar si se está o no cumpliendo la misma y poder así delinear un plan de acción para corregirla.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es un instrumento de gestión que permite medir cómo se está ejecutando la estrategia y visión de la organización. Un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación (KAPLAN & NORTON, 1998). Para Fernández (2001) el CMI es una herramienta de alineación estratégica que traduce la estrategia organizacional en objetivos relacionados, medidos a través de un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Por su parte, constituye un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio (SCARAMUSSA, Enero-Junio 2010)

El CMI como un sistema de administración o sistema administrativo, va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, la contribución de Kaplan y Norton (1998) radica entre otros aspectos en incorporar medidas no financieras a los tradicionales sistemas de control. El CMI exigirá que la compañía redefina sus prioridades respondiendo especialmente a las necesidades de los clientes, ya que esta perspectiva cubre el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión dada la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica un proceso de comunicación y retroalimentación sobre la misma estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el CMI se convierte en la base para gestionar las organizaciones de la era de la información (MARTÍNEZ, 2002)

El cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton se presenta entonces como una herramienta de alineación estratégica que posibilita el monitoreo en la ejecución de ésta desde un enfoque sistémico y causal, en la medida en que proporciona un número acotado de indicadores a tal fin. Presenta tres grandes características, a saber:

- Estructura el sistema de información estratégico en base a los objetivos de corto y largo plazo de la empresa.
- Presenta un documento simple con un conjunto de indicadores que posibilita una idea más completa del desempeño. Dicho documento es corto, presentando estos indicadores en forma concisa y conectada con el sistema de información de la empresa de manera tal que, en el caso de que sea necesario un mayor grado de detalle en alguna cuestión particular, ello sea posible.

La herramienta permite reemplazar de esta manera (entre otros reportes) a los “libros” mensuales que muchas organizaciones todavía producen y que requieren tanto tiempo y habilidad por parte de los gerentes para entenderlos.

- El cuadro de mando integral presenta los indicadores de desempeño en cuatro grupos, cada uno de éstos captura una perspectiva distinta de la empresa, pero todas esas dimensiones de análisis están relacionadas y orientadas al logro de la visión y de la estrategia de la empresa (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020)

El CMI busca incorporar además de los indicadores cuantitativos otros que son cualitativos. Es una herramienta clara y sintética de gestión que permite medir y evaluar el desempeño de una empresa, ya que es bien sabido que aquello que no puede ser medido no puede ser gestionado.

Los elementos que forman parte del CMI son los siguientes:

1. Mapa estratégico: es un documento que permite observar de forma visual los objetivos estratégicos de la organización como una serie de relaciones de causa-efecto (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020)

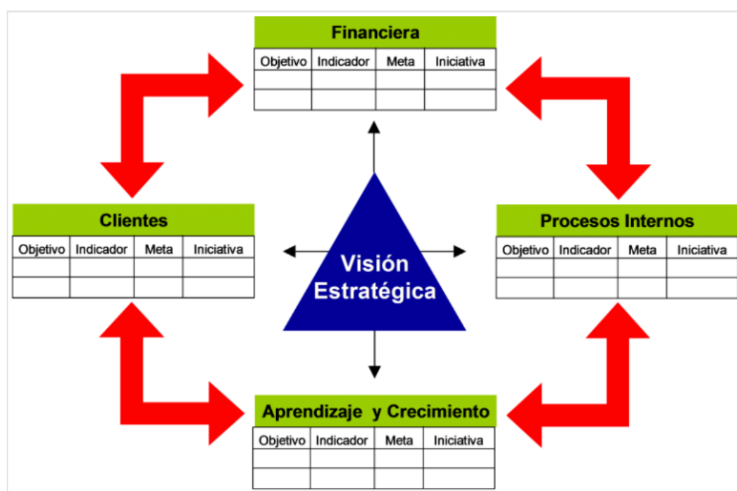


Ilustración 3 : Mapa estratégico

Fuente: Kaplan y Norton (1993)

2. **Perspectivas:** son las dimensiones críticas claves en la organización (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020). Constituyen la forma en que se estructura el sistema de información de la organización, mostrando su desempeño.

Las mismas son:

- 2.1. **Perspectiva Financiera:** se centraliza en reflejar el interés de los propietarios. La empresa tiene como objetivo clave aumentar el valor de la participación de los accionistas o bien presentar un adecuado retorno a la inversión realizada por los

propietarios del capital (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020). En palabras de Kaplan y Norton “las medidas y los objetivos financieros juegan un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las perspectivas del cuadro de mando” (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020, pp. 59,60).

2.2 Perspectiva Clientes: para tener éxito una compañía debe crear valor para los consumidores, por eso es necesario medirlo. El costo de la creación de valor para los clientes debe ser menor al beneficio obtenido por la empresa proveniente de brindar sus productos o servicios a esos consumidores (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020). Por esto es importante que los líderes de la organización busquen y se adapten al mercado en el que quieren competir. La propuesta de valor que se entregará al cliente es fundamental, los atributos del producto o servicio, la imagen de marca y el tipo de relación que mantiene con ellos. (KAPLAN & NORTON, 1992).

2.3 Perspectiva Procesos Internos: evalúa el desempeño de todos los procedimientos internos a la empresa que permiten proveer a los clientes con bienes o servicios. Se enfoca en identificar aquellos procesos que contribuyen en mayor medida a la creación de una propuesta de valor distinta para la organización. Se busca identificar los procesos vitales donde la compañía debe tener excelencia superando las expectativas del cliente y cumpliendo la visión propuesta. En este campo influyen las relaciones con clientes, proveedores, alianzas estratégicas, entre otras. (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020).

2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: son las habilidades y experiencias consideradas críticas para que la organización pueda generar valor (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020). Es la base para la formulación del mapa estratégico de la organización. Se estima que en los próximos años la generación de millenials dominará el mercado laboral y por esto es vital que las organizaciones ejecuten medidas adaptativas y respondan a sus demandas, tales como, un armónico clima de trabajo, capacitación constante, trabajo remoto, mayores libertades, flexibilidades horarias, entre otras.

Las 4 perspectivas mencionadas anteriormente aglutinan el desempeño global de la organización y sirven para evaluar y mejorar la toma de decisiones. De esta manera contribuyen a perfeccionarlo, ya que brinda mejor información para conocer la realidad de la organización. Además, permiten lograr un “balance” entre los objetivos a corto y largo plazo, la visión y estrategia planificada, los resultados deseados y los indicadores desarrollados (KAPLAN & NORTON, 1992).



Ilustración 4: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (1992)

3. **Indicadores claves de desempeño:** también conocidos como KPIs (Key Performance Indicators) son medidas objetivas que evalúan los objetivos estratégicos de la organización.

Según a Fernández (2001) , pueden establecerse dos tipos de indicadores:

3.1. **Indicadores de resultados:** miden la consecución del objetivo estratégico. Explican lo que ha pasado, por lo que su alcance es más limitado en la medida que responde a una gestión reactiva.

3.1 **Indicadores de causa o inductores:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. Se trata de indicadores que adelantarán lo que luego medirán los indicadores financieros, por lo que remiten a una gestión proactiva del desempeño (DAPENA FERNANDEZ & JAIMEZ, 2020).

Las características principales de un KPI son las siguientes:

- **Medible:** los KPIs son métricas, por lo tanto su principal característica es que son medibles en unidades.
- **Cuantificable:** si se puede medir, se puede cuantificar. Por ejemplo si hablamos de unidades monetarias las cuantificaríamos en dólares o pesos. También existen muchos indicadores de gestión que se miden en porcentaje
- **Específico:** se debe centrar en un único aspecto a medir, concretos.
- **Temporal:** debe poder medirse en el tiempo. Poder medir a diario, de forma semanal, mensual, trimestral, semestral o anual.
- **Verificable:** el propio término hace referencia a esta característica “indicadores clave de gestión”. Únicamente sirven aquellos factores que sean relevantes para la propia empresa (EQM CONSULTING , 2021).

Por su parte Kaplan y Norton (1993) , explican que desde este Cuadro de Mando Integral se pueden bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles de la empresa de manera tal que los empleados puedan comprender cómo sus actividades contribuyen a lograr los objetivos y cuáles son las actividades que no contribuyen a alcanzarlos. Se trata de un sistema de gestión centrado en la estrategia que busca motivar un desempeño competitivo y de vanguardia

El CMI es una herramienta muy útil para la gerencia ya que permite a los directores y cargos jerárquicos monitorear la ejecución de la estrategia, ejecutar los objetivos empresariales, cumplir con la cultura organizacional, desarrollar el objeto social y satisfacer al verdadero creador de valor, **el cliente de la organización**. Este instrumento de gestión y control permite facilitar el seguimiento de las 4 perspectivas plasmadas a través de indicadores que actúan como semáforos de alerta permitiendo detectar irregularidades de forma anticipada, marcar acciones correctivas en caso que sea necesario, realizar seguimientos y monitorear el cumplimiento de metas propuestas para lograr los resultados esperados en el corto y largo plazo.

Esta herramienta de gestión del desempeño tendrá éxito dentro de 4 condiciones limitantes: un enfoque estratégico claro, un clima de trabajo atractivo, un sistema de información cuya arquitectura apoye el proceso y una estructura organizacional colaborativa en la medida en que su proceso de diseño e implementación debe integrar a toda la organización (Slagmulder, Verweire, & Dewettcnck, 2012). De esta manera, el CMI como instrumento de alineación estratégica dentro del proceso de gestión del desempeño permitirá determinar en qué medida el comportamiento de la organización conduce al logro de los objetivos o bien qué acciones correctivas deben tomarse en este sentido.



Ilustración 5: Equilibrio del CMI

Fuente: Kaplan y Norton (1992)

El gráfico anterior demuestra el equilibrio que posibilita el cuadro de mando integral. Se puede observar que el CMI tiene un objetivo que propicia un circuito de retroalimentación y consiste en:

- Clarificar la estrategia: esta es una declaración de deseos a alcanzar, justificada y avalada por la dirección de la organización, lo cual requiere un seguimiento que se va haciendo imprescindible para aumentar la practicidad y realización.

- Alinear la estrategia con los objetivos: pueden estar relacionados con penetración en el mercado, el liderazgo, costos, precios, entre otros, según la empresa y las circunstancias; buscando minimizar el riesgo del negocio.
- Planificar y establecer objetivos: a través del análisis de los factores internos y externos. Estos servirán para cambiar, adaptar y mejorar la estrategia organizacional
- Feedback y aprendizaje: la comunicación es fundamental en el cuadro de mando integral. La herramienta permite generar las iniciativas, dar feedback, crear planes de acción para recuperar los objetivos no cumplidos, etc. Permite ver el desarrollo de la compañía y de como lo hace respecto al plan estratégico. Potenciar la comunicación interna es la forma de alcanzar una visión global.

METODOLOGÍA

Siguiendo lo establecido en Slamulder, Verweire & Dewettnek (2012), la elaboración del CMI constituye un proceso sistemático centrado en la estrategia. A tal fin, se definen las siguientes etapas de diseño e implementación:

- 1) Revisión bibliográfica del marco teórico, entre ellos, el libro de Robert Kaplan y David Norton “El cuadro de mando integral” y “Contabilidad gerencial y toma de decisiones” de Juan Lucas Dapena y Lucía Jaimez, y se relevarán investigaciones sobre el CMI, entre ellas la realizada en Fernández (2001).
- 2) Relevamiento del enfoque estratégico de Mojon Uno SA basado en evidencia documental como manuales e informes internos, informes de gerencias y se realizan entrevistas con los directivos de la organización a fin de determinar la estrategia y objetivos que guiarán las perspectivas del CMI.
- 3) Definición de perspectivas que deberá incluir el CMI haciendo hincapié en el control de gestión organizacional, el análisis de los estados financieros, la segmentación de los diferentes clientes a los que apunta la empresa, los procesos internos de la organización que determinan las decisiones comerciales y las nuevas formas de trabajo, en especial con el impacto del covid 19 que obligó a desarrollar nuevos protocolos, esquemas de burbujas y aprender a trabajar de otra manera.
- 4) Elaboración del mapa estratégico de Mojon Uno SA en base a las perspectivas definidas. Para ello se necesita evidencia documental del enfoque estratégico y el relevamiento de datos del sistema de información de Mojon Uno SA
- 5) Elaboración de indicadores que integrarán el CMI.
- 6) Definición de una agenda de implementación del CMI y del equipo responsable de llevarla adelante mediante entrevistas a los responsables de la organización
- 7) Conclusiones y líneas futuras de trabajo.

TRABAJO DE CAMPO

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE MOJON UNO S.A.

Siguiendo lo establecido en la metodología, en primer lugar se recurrió a evidencia documental (entrevistas a directores y gerentes, manuales e informes internos) para relevar la misión, visión, valores y política de calidad de la empresa. Luego se efectuaron entrevistas a los principales mandos de la firma para determinar los objetivos estratégicos y estrategia.

MISIÓN

De acuerdo a lo relevado, la empresa ha definido la siguiente misión: “Comercializar productos y brindar servicios que sorprendan las expectativas de nuestros clientes, que generen ganancias y que permitan el progreso de nuestra Empresa, nuestra gente y nuestros clientes”

La empresa, junto con las otras compañías del grupo económico, adopta como lema “Crecer y hacer Crecer”.

VISIÓN

Ser la empresa líder en venta de tractores de baja potencia en la República Argentina.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Brindar soluciones a productores agropecuarios a través de la venta de tractores, implementos, repuestos y servicios.
- Crear alianzas comerciales estratégicas para convertirse en el socio ideal del pequeño productor argentino.
- Generar un trabajo en equipo donde todos los colaboradores sean protagonistas de los procesos donde puedan encontrar la felicidad laboral
- Trabajar para el desarrollo de la sociedad haciendo uso de todas nuestras capacidades y conocimientos con la finalidad de ofrecer productos y tecnologías superiores.

ESTRATEGIA

Incrementar las ventas de tractores a través de la penetración en las economías regionales de todo el país con productos de alta calidad que permitan dinamizar y optimizar sus procesos productivos. Esta requiere de un plan de inversiones diferidas en el tiempo que acompañen su crecimiento. Además la compañía se basa en defender el producto y en especial la marca, con un precio que supera en más de tres veces su costo.

VALORES

- Respeto en el trato y en las relaciones interpersonales
- Ambiente de trabajo familiar, motivante y optimista
- Atención personalizada del cliente. Distinguirnos claramente en el mercado en que actuamos
- Mejora continua. Investigar qué hay de nuevo, que se puede hacer mejor, cómo optimizar nuestros procesos y productos.
- Trabajo en equipo. Estamos convencidos de la sinergia que generan las distintas percepciones, el aporte comprometido y los objetivos compartidos.
- Iniciativa y flexibilidad: Ser ágiles, eficientes y saber adaptarnos a los cambios y a las circunstancias.

POLÍTICA DE CALIDAD

Desarrollar y comercializar bienes y servicios que nos permitan liderar en los mercados en que actuamos, respetados los siguientes principios:

- Superar las expectativas y satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Promover el compromiso, el optimismo y la capacitación constante de nuestros colaboradores, así como el trabajo en equipo, dentro de un ambiente seguro
- Promover la mejora continua sobre los procesos para garantizar la calidad
- Innovar en productos y servicios que anticipen los cambios futuros
- Asegurar la sustentabilidad de esta política de Calidad, al menor costo global.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

El siguiente organigrama muestra la estructura que tiene la organización, con los directores de la compañía en el rango jerárquico, los mandos medios de administración, postventa y comercial y por último los subordinados de posventa. Ello permite visualizar cómo está diseñada actualmente la línea de mando y cómo fluye a través de ella el proceso de toma de decisiones. Asimismo, permite conocer los recursos humanos con los que se cuenta para poner en marcha una herramienta como el CMI que involucra a toda la organización.

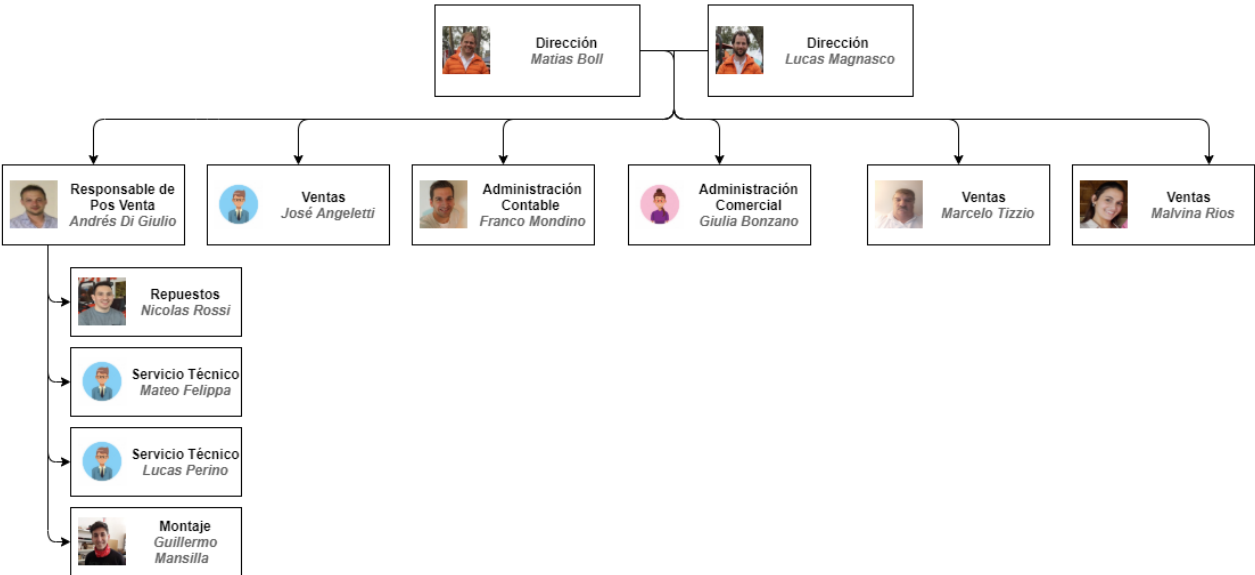


Ilustración 6: Organigrama proporcionado por el área de RRHH de la compañía.

Fuente: Elaboración propia

FODA

A modo de síntesis de la situación de la compañía, se presenta el siguiente esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

FODA

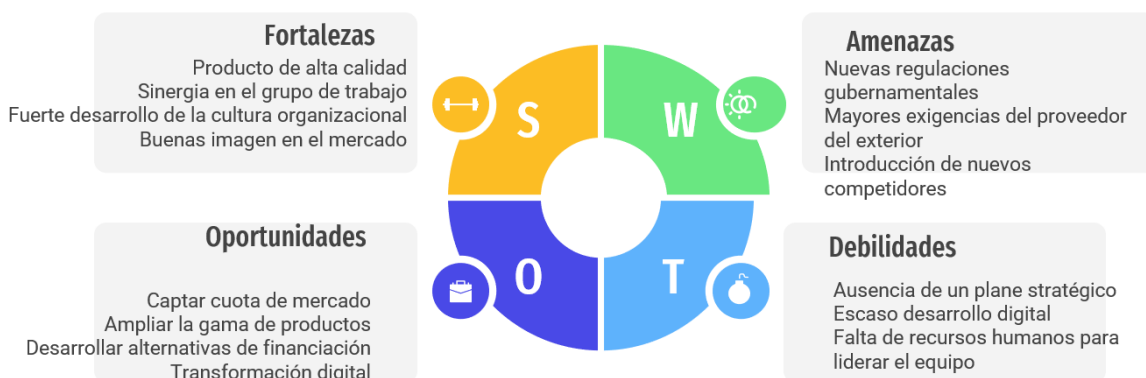


Ilustración 7 FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

EL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA Y LA MATRIZ BCG

Siguiendo la metodología de la matriz BCG, orientada a determinar en qué productos deben invertirse más recursos y explicitar la etapa del ciclo de vida de un producto, se relevó que los tractores Kubota son el producto estrella de la compañía. Estos generan dinero (liquidez) pero necesitan una inversión considerable para conseguir consolidar su posición en el mercado.

La matriz BCG es una herramienta que ayuda a determinar el rol de los productos y unidades de negocios dentro de la Planeación Estratégica, es por esto que es un complemento perfecto del CMI, lo que permitirá obtener información necesaria para la toma de decisiones.



Ilustración 8: Matriz BCG

Fuente: Manez (2021)

PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS PARA EL CMI PROPUESTO

A través del CMI se intenta establecer en forma concisa y clara una representación visual de los pilares que aglutinan la compañía a través de su estrategia, detallando mediante relaciones de causa y efecto el proceso de creación de valor por medio de los objetivos definidos para cada una de las perspectivas que componen esta herramienta. De acuerdo a lo establecido por Kaplan y Norton (1992), el CMI comienza estableciendo la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento demostrando lo indispensable que es el talento humano y el equipo que colaboradores que hacen y viven la organización a diario, las TICS (tecnologías de información y comunicación) y la tecnología aplicada al proceso productivo. Luego se explicitan los procesos internos claves para el desarrollo de la organización que cubra los requerimientos de los clientes y que se cumpla con la visión. Posteriormente se define el tópico de clientes, focalizando al segmento que la empresa desea satisfacer conociendo sus necesidades, priorizando la rentabilidad. Y por último la perspectiva financiera, haciendo hincapié en un aumento de los ingresos por ventas buscando un crecimiento en el nicho de mercado. De esta manera, las áreas de análisis elegidas para el presente trabajo son las siguientes:

- ▬ Perspectiva financiera
- ▬ Perspectiva de clientes
- ▬ Perspectiva de procesos internos
- ▬ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A continuación se desarrolla cada una de ellas de acuerdo a la situación actual relevada de la empresa. Incluye su forma de medir y gestionar los indicadores.

PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta arista puede observarse el crecimiento sostenido y paulatino tanto en cantidad como en volúmenes monetarios de la compañía. La unidad pasó de facturar 18 millones de pesos en 2017 a 348 millones en 2020. Según la información relevada a través de la estimación de ventas realizada por aérea comercial de la compañía el primer año las cantidades vendidas de tractores a consumidor final fueron solamente de 10, mientras que el año pasado superaron las 130. En los primeros 8 meses del 2021, ya se comercializaron la misma cantidad vendida que el año pasado. Con el correr de los años la rentabilidad de la compañía fue mejorando, incorporando nuevas e innovadoras formas de financiamiento, cada una con un respectivo interés para compensar el valor del dinero en el tiempo.

Aproximadamente el 90% de los ingresos de la unidad de negocios se corresponde a la venta de tractores. Dado que los productos principales (tractores) son importados y el costo de los mismos viene preestablecido, junto con los gastos aduaneros y de transporte, la estrategia de la compañía se basa en defender el producto y la marca importada con un precio que supera en más de tres veces su costo. En el caso de los implementos, el precio de venta es un 50% superior a su costo, debido a que los productos son nacionales, existe una mayor competencia de precio, y lo que busca la compañía es que el implemento sea un complemento del tractor, es decir que sea un accesorio del principal.

Al hablar de rendimientos, se hace referencia a una medida relativa de un resultado.

Área interviniente de esta perspectiva: Administración y finanzas.

Nombre del indicador: ROS

Forma de cálculo: Utilidad Neta / Ventas.

Hoy los gerentes de la compañía usan este indicador, el cual mide el margen final sobre las ventas. Sirve para conocer el rendimiento de las ventas. Se tiene en cuenta el precio de venta menos el costo de mercaderías vendidas utilizadas menos todos los gastos (financieros y operativos) necesarios para desarrollar la actividad. Se suele analizar también el Resultado antes de Intereses e Impuestos sobre las ventas y participación de la contribución marginal sobre las ventas.

Frecuencia: mensual.

Desde el nacimiento de la unidad en el 2017, se llevan los estados contables por separados de la firma Akron y Mojón a través del estudio contable independiente respetando la normativa vigente, pero tal como se mencionó en la introducción, ambas firmas conforman la unidad de negocios Kubota Argentina, por lo cual la administración decidió separar las unidades en dos sistemas, uno por Akron (tractores) y otro por Mojón (implementos, repuestos y servicios) y se baja mensualmente la información del software de gestión interno de las compañías para realizar los estados contables básicos y arribar al resultado operativo. Sin embargo, debido al crecimiento sostenido de la compañía, los costos cruzados, ventas internas, entre otras, lo convierten en insuficiente para poder tomar buenas decisiones.

En la siguiente figura se observa el bosquejo del Estado de Resultados (EERR) que se lleva hasta la actualidad, detallando ingresos y gastos hasta llegar al resultado neto:

AÑO 2021 MAYORISTA MINORISTA
VENTAS
ARANCELES CMV
CMV
SUELDOS Y JORNALES
CARGAS SOCIALES
GASTOS ADMINISTRACION
GASTOS COMERCIALES
AMORTIZACION BIENES DE USO
Recupero impuesto y apoyo administrativo 3,35% sobre las ventas de Kubota+USD 5250 FIJOS
INTERESES 7% TNA sobre deuda del mes anterior
INTERESES PRESUNTOS venta de cheques
INTERESES
RESULTADO
IIGG DEVENGADO acumulado
RESULTADO NETO

Ilustración 9: Estado de resultados de Mojón uno.

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA CLIENTES

En la perspectiva de cliente, los aspectos más valorados son la marca Japonesa y el financiamiento que ofrece la empresa para poder acceder al producto. La empresa busca expandirse y penetrar en las economías regionales del NOA, NEA, Cuyo y Patagonia argentina de la mano de una red concesionarios radicados a lo largo y ancho del país. Los clientes buscan la versatilidad y capacidad de adaptación de los tractores Kubota para el uso de los implementos en pequeñas explotaciones, los diferentes tipos de rodados, válvulas, ancho entre surcos, peso, etc.

La empresa busca mantener la satisfacción del cliente a través de encuestas de satisfacción que permiten mantener y mejorar la imagen de la empresa y la marca a través de los anteojos de nuestro principal valor: nuestro cliente.

Área interviniente de esta perspectiva: Posventa.

Nombre del indicador: Nivel de satisfacción del cliente externo.

Forma de cálculo: porcentaje de satisfacción en función de encuestas telefónicas y por mail.

Este análisis es muy nuevo debido a que la empresa cuenta con pocos colaboradores que realizan muchas tareas en simultáneo, pero a través de esta consulta se busca conocer la visión del cliente, escucharlo, tomar nota de las aclaraciones, tomar medidas correctivas y fidelizarlo.

Frecuencia: bimestral

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Uno de los procesos claves a mejorar es el manejo de la compañía con los concesionarios de las zonas del NOA y NEA, debido a que los niveles de informalidad y desprolijidad desemboca en problemas de administración afectando la cobranza de los tractores vendidos, muchas veces los concesionarios depositan valores, realizan transferencia inconsultas sin considerar si la compañía tiene stock disponible para vender y sin charlarlo previamente con el comercial asignado a su zona.

La compañía busca continuamente innovar en estrategias de marketing que permitan llegar a cada vez más potenciales clientes, con acciones en las principales redes sociales y portales del agro, faltando un análisis de datos consciente y fructífero que permita responder a la demanda de manera personalizada.

En el área de postventa y servicio técnico se observa que la empresa busca brindar un servicio de calidad, que se caracterice por la personalización y cuidado del cliente, acompañamiento telefónico y giras programadas para otorgar un mantenimiento excelente de las unidades. Actualmente el stock de la compañía es un recurso escaso y muy valioso dada las dificultades que presenta el país en el frente cambiario, demoras en aprobación de Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones lo que retrasa la compra y solicitud los pedidos, burocracia bancaria, calendarización del Banco Central de la República Argentina, tiempos de embarques, etc. Es por eso que se hace énfasis en esta situación.

Área interviniente de esta perspectiva: Compras- Abastecimiento

Nombre del indicador: Disponibilidad de productos

Forma de cálculo: Pedidos disponibles/Pedidos totales.

Este indicador mide en forma relativa la participación de los pedidos que se realizaron y si se contaba con disponibilidad de producto sobre el total de pedidos realizados. La cantidad de pedidos disponibles podrá ser medida a través de una encuesta en la que los clientes, al salir, marcarán el símbolo verde si lo que pidieron se encontraba disponible y en condiciones de ser utilizado o en el caso contrario con color rojo.

Frecuencia: con cada entrega de producto.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Entre los temas importantes pudo encontrarse que la empresa hace hincapié en:

- Aptitud de los colaboradores: La empresa se divide en 3 grandes áreas (Comercial, Posventa y Servicios y Administración) y desarrolla capacitaciones en áreas de interés, higiene de seguridad, entre otras.
- Nuevo sistema de gestión informático: junto a la empresa proveedora de un nuevo software de gestión, TOTVS, Mojón Uno busca implementar en periodo 2021-2022 un nuevo sistema que acompañe las necesidades de los empleados y satisfagan de la mejor manera los deseos de los clientes, se busca acompañar las evoluciones tecnológicas del campo, trayendo innovaciones e integrando tecnologías que faciliten la toma de decisiones.
- Motivación, autonomía y claridad de los objetivos: Se busca tener empleados con poder de decisión y que estén motivados en su tarea cotidiana, que propongan nuevas ideas a través de programas que premien la puesta en práctica de las mismas.

Área interviniente de esta perspectiva: Recursos humanos

Nombre del indicador: Productividad de los empleados

Forma de cálculo: Ingresos por empleado.

Este indicador representa la cantidad de ventas que un empleado puede generar. Para aumentar la productividad de los empleados, la firma tiene como objetivo capacitarlos tanto en atención al cliente como en conocimientos del producto que se comercializa y en cuestiones relativas al área donde se encuentren comprometidos. Además se entiende que la motivación para actuar en interés de la organización será lo que lleve a los empleados a contribuir en el logro de los objetivos.

Frecuencia: Semestral.

DESARROLLO DEL CMI A TRAVÉS DEL MAPA ESTRATÉGICO E INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPIs)

Tal como se mencionó en la introducción, Argentina se encuentra en año eleccionario, con complejidades macro y microeconómicas sin resolver y muy golpeado por la pandemia mundial del covid 19, si bien se espera un rebote del 8%, este no logra recomponer la caída del 10% del PBI vivida en el año 2020. Esta situación y dada la inestabilidad cambiaria obligó al gobierno a financiar su déficit con emisión generando una presión inflacionaria que no logra bajar del 3% mensual. Son muchas las expectativas sobre los resultados eleccionarios, jugando un rol clave en miras al acuerdo con el FMI y el club de París, lo que en caso de ser favorable daría un respiro o tregua en el frente cambiario, generando expectativas positivas y crecimientos en nuestra empresa.

Mojón Uno, al ser una pyme importadora se encuentra atravesada por enormes regulaciones cambiarias que dificultan su consolidación como importadora de la marca de tractores. Actualmente Mojón Uno no tiene una buena calificación bancaria y por ende su acceso a préstamos y tasas subsidiadas es escueta, esto se debe a que recién en Junio 2021 logró tener 3 estados contables auditados. El sector agrícola-ganadero ha tenido estos últimos dos años muy buenos rendimientos, gracias al precio de los commodities y situaciones climáticas favorables, y la venta de maquinaria agrícola ha vivido años con ventas récord, pero el gran interrogante de los directivos de la compañía es cuando esta vorágine de especulación, expectativa de devaluación, e inversión por parte de este sector se estancara, dado que en los 4 años de existencia de la empresa ha vivido contextos muy diversos lo que impactan en su desarrollo diario.

Es por lo mencionado anteriormente y tal como se detalla en la metodología expreso el paso a paso de la construcción del CMI en la empresa:

MAPA ESTRATÉGICO

El primer paso para el desarrollo del CMI es desarrollar un mapa estratégico donde se intenta dejar claro en forma gráfica y visual las bases que fundamentan la estrategia de la organización. En este se observan mediante relaciones causa-efecto el proceso de creación de valor que aporta la compañía a través de los objetivos definidos en cada una de las aristas del cuadro de mando (KAPLAN & NORTON, 1998).

A continuación se presenta el Mapa Estratégico elaborado para Mojón Uno SA:

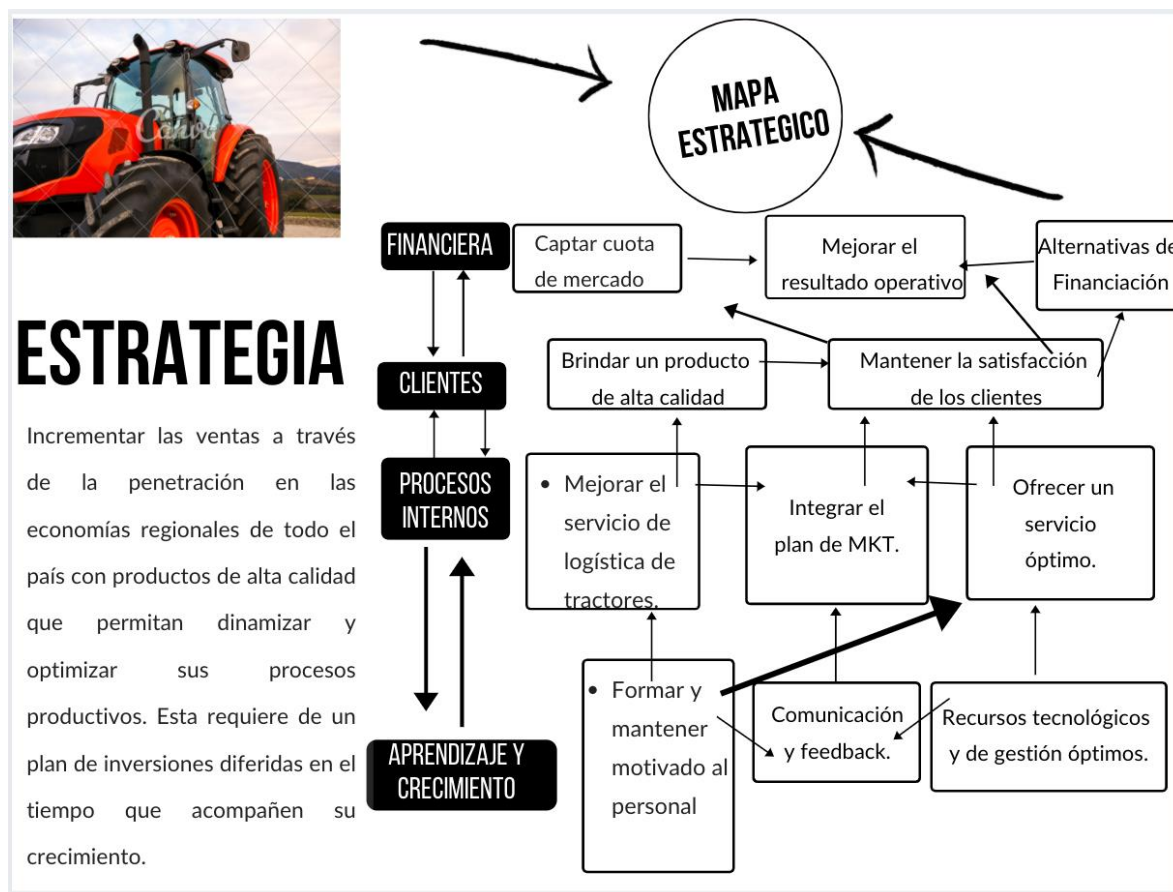


Ilustración 10: Mapa estratégico de Mojón uno.

Fuente: Elaboración propia.

A través de las cuatro perspectivas del CMI se definen objetivos concretos que se relacionan entre sí para alcanzar la estrategia de la organización. Mojón uno busca crecer captando cuota de mercado en tractores de baja potencia y mejorar el resultado operativo, a través de un producto de alta calidad y con un servicio postventa de excelencia, permitiendo adaptabilidad de los procesos y con miras de crecimiento y perfeccionamiento de su personal.

Tal como se observa en la perspectiva aprendizaje y crecimiento la compañía debe pregonar por formar y mantener motivado a su personal, a través de capacitaciones constantes, oferta de cursos y especializaciones en áreas de interés, promover estímulos monetarios y no monetarios, desarrollo del concepto “trabajo emocional”, entre otros. Es por esto muy importante que exista una comunicación fluida, y un feedback que retroalimenta las relaciones interpersonales, desde reconocimientos, consejos, formas de mejorar y adaptarse a las situaciones. Para lo cual la compañía debe brindar un sistema de gestión que permita canalizar y simplificar la información del día a día organizacional. Además se utilizarán indicadores que busquen reflejar que se trabaje en un ambiente armónico y agradable asegurando al colaborador estabilidad y seguridad laboral, que ayuden a reducir la inasistencia y evitar así la fuga de talento, para brindar un servicio en tiempo y en forma que requiere el giro del negocio.

Tal como se mencionó anteriormente, el desarrollo de aprendizaje y crecimiento debe ser la base del negocio para que se puedan trabajar los procesos internos de la compañía, desarrollando y canalizando el plan de marketing, penetrado en redes sociales que posibiliten un trato personalizado y humano a los posibles clientes de los tractores Kubota. Esto posibilitará que mejore todo el proceso, brindando un servicio de excelencia atendiendo a las particularidades y requerimientos solicitados. También se definirá un proceso a seguir sobre el desarrollo logístico de entrega de las unidades hasta la localidad que exija el cliente, evitando extra costos y aumentando la satisfacción del cliente. En esta perspectiva los indicadores a utilizar serán aquellos que permitan evaluar el servicio postventa que permitan dinamizar y fidelizar al cliente, encontrando las principales fallas desde armado hasta la puesta a punto del tractor para su utilidad.

En la perspectiva de clientes se busca seguir brindando un producto de alta calidad y experiencia japonesa, con altos niveles de desarrollo y dinamismo que permitan adaptarse a

las tareas más diversas, sin perder de vista el nivel de satisfacción al cliente, desde el primer contacto telefónico pasando por el seguimiento y por el servicio técnico.

En esta arista se busca ofrecer un producto y servicio de excelente calidad que se adapte a las necesidades de los consumidores a lo largo y ancho del país, desde las chacras de la Patagonia, siguiendo por los viñedos y frutales de Mendoza, la yerba mate en misiones, la plantación de tomates en Jujuy, los clubes de golfs en Buenos Aires hasta los entes públicos y emprendimientos privados. Por lo tanto los indicadores a utilizar deben reflejar la marca y una imagen que impacte positivamente en las ventas y por ende en las ganancias.

Si se brinda un buen servicio al cliente, se le agrega valor a dicho cliente del segmento y eso se refleja en la satisfacción al consumidor, eso va a permitir mejorar los resultados operativos (junto con la rentabilidad) lo que va a permitir captar cuota de mercado. Se encuentran indicadores que reflejan la participación en el mercado, reducción de costos, aumento del resultado operativo y del flujo de caja, entre otros.

DISEÑO DEL CMI

Una vez realizado el mapa estratégico donde se dejan explicitadas clara y gráficamente las formas de lograr los objetivos y estrategias que la compañía busca alcanzar a fin de que el cumplimiento diario de la misión definida permita acercarse a la visión declarada corresponde elaborar los indicadores que darán forma al CMI aquí propuesto Tal como se mencionó al comienzo el objetivo principal de este trabajo es diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral que permita unificar la información para la toma de decisiones a través de los KPI que definen los objetivos estratégicos que ayudan a cumplir la estrategia organizacional.

En base a lo citado anteriormente se definen:

INDICADORES PARA LAS 4 PERSPECTIVAS CMI:

1. FINANCIERA

Perspectiva Financiera			
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	PERIODICIDAD
Tasa de contribución Marginal	Medir que productos que están presentando mayor beneficio, lo que permite identificar aquello que proporciona un mayor umbral de ganancias	$(Ventas - Costos variables) / Ventas$	Mensual
EBITDA	Medir la capacidad que tiene la empresa para generar beneficios por sí sola antes de deducir los gastos financieros.	$(Beneficio \text{ antes de intereses} + impuestos + amortizaciones + depreciaciones)$	Mensual
Tasa de uso de los activos	Medir el uso eficiente de los activos para que puedan generar ingresos	$(Total \text{ de ventas} / Total \text{ de los activos})$	Mensual
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	Mide el margen final sobre las ventas. Sirve para conocer el rendimiento de las ventas.	$Utilidad \text{ Neta} / Ventas$	Mensual

Tabla 2: KPIs Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración propia

Tasa de contribución Marginal: Este indicador permite conocer cuáles son los productos que están presentando mayores beneficios, permitiendo focalizar en aquellos que generan mayores resultados. Es decir, son los bienes que producen un ingreso fijo y del que la empresa puede utilizar para afrontar los costos fijos.

EBITDA: Con este indicador financiero de rentabilidad podemos observar el desempeño financiero de la empresa antes de afrontar el pago de impuestos, la deducción de amortizaciones y depreciación y en general excluye cualquier gasto financiero que no supone una salida de dinero. El indicador EBITDA es de especial interés, debido a que las instituciones bancarias suelen utilizarlo para determinar la

calificación crediticia a la que puede acceder la compañía. Ello incide de lleno en los planes de expansión, desarrollo, inversión y crecimiento de Mojón uno, ya que le permitirá acceder a mejores créditos, menores tasas, acuerdos de giro en descubiertos, cupo por ventas de cheques, entre otros instrumentos del paquete bancario. Es necesario que este indicador sea positivo y que asegure la rentabilidad financiera de la compañía.

Tasa de uso de activos: este indicador nos permite observar cuan eficiente es el uso de los activos de la empresa sobre las ventas totales.

ROS: Rentabilidad sobre ventas: mide el margen final sobre las ventas. Sirve para conocer el rendimiento de las ventas. Se tiene en cuenta el precio de venta menos el costo de mercaderías vendidas utilizadas menos todos los gastos (financieros y operativos) necesarios para desarrollar la actividad. Se suele analizar también el Resultado antes de Intereses e Impuestos sobre las ventas y participación de la contribución marginal sobre las ventas.

El seguimiento de estos indicadores estará a cargo del gerente de administración y finanzas quien es el responsable de área y conoce en detalle el manejo de los indicadores económicos y financieros de la compañía por lo que realizará una revisión mensual, analizando los números y tomando medidas correctivas.

2. CLIENTES

Perspectiva Clientes			
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	PERIODICIDAD
Cuota de mercado	Medir cuanto representan las ventas de la empresa sobre el total de las compañías del sector	$(\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas del rubro}) * 100$	Mensual
Satisfacción de clientes	Medir la satisfacción de cliente	$\text{Clientes satisfechos} / \text{Clientes totales}$	Mensual

Tabla 3: KPIs Perspectiva Clientes

Fuente: Elaboración propia

Cuota de mercado: Mediante este indicador podemos observar cual es el porcentaje de participación de ventas de la empresa dentro del rubro de venta de maquinaria agrícola, lo que permitirá observar su posición en el mismo y definir nuevas estrategias para mejorar su performance.

Satisfacción de clientes: Con este indicador se busca conocer el número de clientes que se encuentran satisfechos con la entrega del producto permitiendo obtener datos para mejorar la relación empresa-cliente. Esa información es obtenida a través de una encuesta de satisfacción al cliente enviada por correo electrónico a quienes hayan realizado compras durante el mes en curso. El objetivo es determinar cuántos clientes fueron satisfechos durante su proceso de compra sobre el total atendido.

Estos indicadores se realizan de forma mensual.

3. PROCESOS INTERNOS

Perspectiva Procesos internos			
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	PERIODICIDAD
Disponibilidad de productos	Medir cuantos productos están listos para ser entregados al cliente por sobre el total pedidos recibidos	Pedidos disponibles/ Pedidos totales	Mensual
Calidad de la experiencia percibida	Evaluar la calidad de atención reciba por los clientes en su proceso de compra	Puntaje del 1 al 10	Mensual
Lead Time	Mide el tiempo que transcurre desde que se solicita una orden de producción en el sistema hasta el momento en el que el cliente desea recibir su pedido	Fecha deseada - Fecha de ingreso de la orden	Mensual
Stock de seguridad (SS)	Mide el inventario extra que se tiene en el depósito para no tener problemas frente a cambios en la demanda o retrasos de los proveedores	$SS=(PME-PE)*DM$ Donde: <ul style="list-style-type: none"> • PME: el plazo máximo de entrega en el que el proveedor nos haga llegar el producto • PE: El plazo de entrega normal en el que el proveedor nos envía la mercancía en circunstancias normales • DM: La demanda media que se ha calculado para ese producto determinado en una situación de normalidad 	Mensual

Tabla 4: KPIs Perspectiva Procesos Internos

Fuente: Elaboración propia

Mojón Uno al ser una empresa comercial e importadora necesita fervientemente un manejo estricto y eficiente de su stock, saber que productos están en viaje, cuales arribados, nacionalizados, con certificado del DNRPA, en proceso de armado, con check list, y listos para su coordinación logística y entrega al consumidor final. Es por esto que el ratio **disponibilidad de stock** permitirá saber en tiempo real cuantos productos fueron entregados del total de pedidos recibidos.

En cuanto a la **Calidad de la experiencia recibida**: podemos observar que con este indicador buscamos obtener la percepción experimentada por el cliente en su proceso de compra.

Siguiendo la literatura referida a la **gestión de stocks**, la empresa debe tener un stock de seguridad que le permita cubrir la demanda de sus productos y realizar el pedido de reposición considerando el ciclo de viaje de los productos.

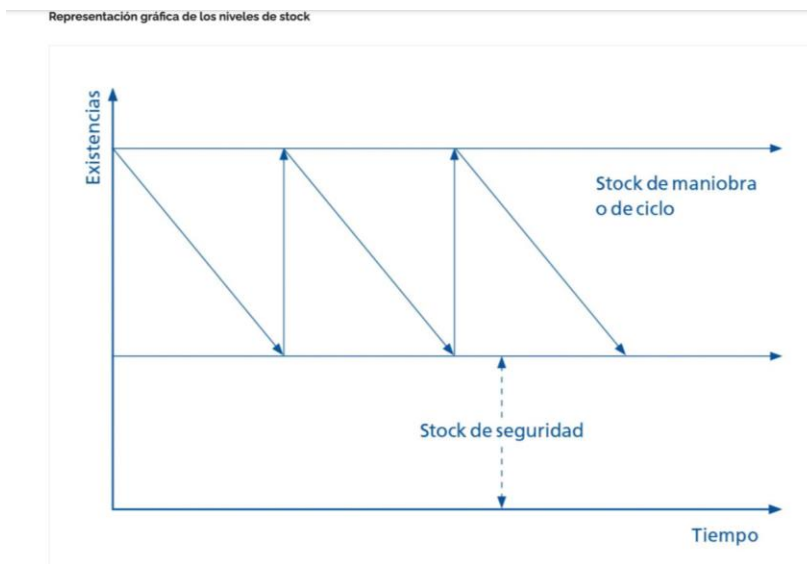


Ilustración 11: Stock de Seguridad.

Fuente: MECALUX (2021)

El objetivo es realizar el pedido de los tractores e implementos, lo suficientemente antes como para asegurar el stock, por eso es importante fijar un stock de seguridad que evite experimentar un quiebre como sucedió en octubre del 2020. El lead time actual de Kubota Corporation es de 3 meses.

Lead time: a través de este indicador se busca medir el tiempo que transcurre desde que se solicita una orden de producción en el sistema hasta el momento en el que el cliente desea recibir su pedido

Stock de seguridad: con este indicador se logra establecer el inventario extra que se debe tener en el depósito de la compañía para hacer frente a cambios en la demanda

o retrasos de los proveedores. El objetivo de mantener un stock de seguridad es evitar caer en una rotura de stock.

Estos indicadores se llevarán mensualmente por parte del gerente de Posventa y Servicio Técnico de forma mensual, atendiendo a las necesidades del cliente.

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA DE CALCULO	PERIODICIDAD
Sugerencias por empleados	Medir el compromiso del colaborador a través de las propuestas para mejorar el trabajo	Cantidad de sugerencias por empleado	Mensual
Ausentismo	Medir las horas efectivamente trabajadas sobre las horas totales del mes	Horas trabajadas en el mes/Horas totales en el mes	Mensual
Nivel de rotación.	Medir la evolución de la contratación de personal y la desvinculación de los colaboradores	$(\text{Número de personas contratadas durante el periodo} + \text{Personas desvinculadas durante el mismo periodo})/2 * 100 / (\text{Número de trabajadores al comienzo del período} + \text{Número de trabajadores al final del periodo})/2$	Mensual

Tabla 5: KPIs Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración propia

Sugerencias por empleados: A través de este indicador podemos identificar la cantidad de sugerencias que aporta el empleado a su trabajo contribuyendo a mejorar y perfeccionar las tareas diarias.

Ausentismo: Con este ratio podemos analizar cuantas fueron las horas trabajadas en el mes sobre el total de horas y poder así analizar los tiempos muertos y tomar medidas correctivas.

Nivel de rotación: Este ratio mide la evolución de la contratación del personal y observar las altas y baja de los colaboradores con el correr del tiempo. A través de la siguiente fórmula:

FÓRMULA

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Ilustración 12: Fórmula de rotación

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MOJON UNO SA




Perspectiva	Indicador KPI	Valor actual	Objetivo	Performance: Nivel actual/ objetivo	Calificación
					  
Financiera	Tasa de contribución Marginal		55%		
	EBITDA		200,000 USD		
	Tasa de uso de los activos		1,1		
	ROS		30%		
Clientes	Cuota de mercado		10%		
	Satisfacción de clientes		9 de 10		
Procesos Internos	Disponibilidad de productos		7 de 10		
	Calidad de experiencia recibida		9 de 10		
	LEAD TIME		90 días		
	Stock de seguridad (SS)		35 unidades		
Aprendizaje y crecimiento	Sugerencias por empleados		5		
	Ausentismo		3%		
	Nivel de rotación.		4%		

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral Propuesto

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos y plasmados en la tabla fueron obtenidos gracias al aporte del gerente de administración finanzas. Los valores que no están en la tabla serán completados cuando se implemente el CMI al finalizar el primer semestre de 2022.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

A continuación se desarrolla una propuesta de implementación para el CMI:

- 1) Acordar con los gerentes un proceso de revisión de la estructura organizativa de forma integral a fin de poner en marcha el proyecto del CMI diseñado dentro de las próximas dos semanas.
- 2) Proponer una estructura organizacional acorde a las necesidades actuales en las próximas tres semanas.
- 3) Definir un equipo encargado de implementar el CMI de forma comprometida dentro del próximo mes.
- 4) Comunicar el CMI a todos los miembros de las áreas involucradas en su puesta en marcha para que puedan conocerlo y ofrecer propuesta de mejora dentro del próximo mes.
- 5) Especificar con las áreas de administración y finanzas, comercial, posventa y recursos humanos, las necesidades de información para la elaboración de los indicadores según la perspectiva de la que son responsables en las próximas 5 semanas.
- 6) Adaptar los reportes del sistema de información a las necesidades detalladas en el paso 5 dentro de las dos semanas de obtenida la información.
- 7) Realizar una prueba de cálculo a fin del primer semestre de 2022 y elaborar un informe a presentar a la dirección por parte del líder del proyecto con todos los valores del CMI entre Julio y Agosto del 2022.

Para llevar adelante el proceso de implementación del CMI, posterior al diseño realizado en este trabajo, se considera necesario realizar una propuesta innovadora del organigrama que se adecue a la nueva realidad organizacional en el marco de la implementación del CMI, donde se plasmen las relaciones transversales entre las aéreas dentro de la compañía y que permitan generar sinergia y crecimiento sostenido. El objetivo

Luego de haber tenido conversaciones con la dirección, se decidió que el responsable de llevar adelante la implementación del CMI sea el gerente de administración y finanzas de la compañía, apoyado por los líderes comerciales y de posventa, teniendo así todas las áreas comprometidas en el desarrollo del CMI. Esto servirá como una herramienta de confianza para que la dirección pueda observar en tiempo real el desempeño de la organización, y analizar el cumplimiento de los objetivos proyectados.

Definición de Líder y equipos de trabajo

Líder de proyecto: Gerente de Administración y Finanzas

Perspectiva del CMI	Responsable
Financiera	Gerente de Administración y finanzas
Clientes	Gerente comercial
Procesos Internos	Gerente de posventa
Aprendizaje y crecimiento	Gerente de RRHH

Tabla 7: Tabla Responsable por perspectiva del CMI.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El problema que dio origen al trabajo final desarrollado tuvo su origen en el hecho de que MOJON UNO SA experimentó un crecimiento acelerado debiendo adaptarse a los vaivenes de la economía y a las regulaciones gubernamentales, especialmente en materia aduanera. Este crecimiento trajo como consecuencia que se atiendan temas urgentes relegando los importantes, por lo cual se crearon fronteras porosas entre las áreas, falta de atención al desarrollo de sectores claves, y se careció de un elemento que permitiera integrar los diferentes sectores del negocio

El objetivo general del trabajo fue Diseñar un CMI que permitiera centralizar la información organizacional y facilite la toma de decisiones en Mojón Uno. El CMI se presenta como una herramienta adecuada para brindar la información que hoy la compañía no posee. De esta manera, la propuesta del diseño de un CMI para Mojón Uno SA buscó el perfeccionamiento de la gestión estratégica y eficiente, respondiendo a la problemática de la ausencia de una herramienta de planificación que permitiera trazar una hoja de ruta para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la organización.

Tal como se puede inferir en el desarrollo del presente trabajo, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de suma utilidad para el directorio de la organización. El mismo es un instrumento que permite monitorear la ejecución de la estrategia y alinear a la organización con la misma, permitiendo traducir la visión organizacional en objetivos específicos que se van logrando con la labor diaria de todos los miembros de la empresa. El CMI permite realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos mencionados analizando a la compañía de forma integral y transversal, desde las 4 perspectivas: financiera - procesos internos – clientes - aprendizaje y crecimiento, analizando su comportamiento mediante el análisis periódico de los indicadores indicados.

El CMI desarrollado permitirá a la empresa forjar un lazo conector junto a sus colaboradores, ya que la comunicación de este mecanismo permitirá a éstos tener una visión clara y ordenada de sus tareas y responsabilidades dentro del sistema organizacional y saber cómo el desarrollo de su función genera un impacto en el desarrollo y crecimiento de Mojón Uno. Cabe destacar que la implementación de este cuadro de mando no es sencilla y se

plantea realizarlo en un horizonte de corto plazo ya que la empresa es muy joven y se encuentra en plena expansión y con rotación del personal.

Como cumplimiento del primer objetivo específico planteado al inicio de este trabajo “definir los indicadores clave de desempeño” se determinó que la empresa no poseía los indicadores suficientes para hacer un análisis integral que permitan cumplir con la visión y estrategia organizacional como lo muestra el CMI. Cabe destacar que los indicadores actuales utilizados por Mojón Uno ayudan en cierto grado a medir y evaluar los procesos organizacionales pero de una manera segmentada y no integrada, es por esto que sumando los indicadores propuestos permitirá que la empresa oriente sus esfuerzos en el cumplimiento de objetivos organizacionales proyectándose en el largo plazo.

Respecto al segundo y tercer objetivo específico, de proveer un instrumento de control y seguimiento organizacional que permita centralizar la información para facilitar la toma de decisiones, puede observarse cómo el mapa estratégico sirve como una herramienta de representación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI, desde la arista de aprendizaje y crecimiento sentando las bases en la capacitación del personal y en desarrollar acciones que permitan mantenerlo motivado, a través de un canal de comunicación directo entre miembros del equipo, brindando una devolución y retroalimentación constante de su desempeño. Esto deriva en la generación de un servicio óptimo al cliente, permitiendo fidelizarlo a través de un producto de alta calidad, de origen japonés, manteniendo los niveles de satisfacción elevados. Lo anterior desembocará en un aumento de la cuota de mercado y del margen de rentabilidad dentro de la perspectiva financiera, objetivo último en la arquitectura del CMI.

El agregado de valor de este trabajo es brindar un instrumento que permita analizar la organización en su totalidad, partiendo de los objetivos estratégicos graficados en un mapa estratégico, detallando las 4 perspectivas que ofrece el CMI, y analizando los 13 KPI propuestos. Esto permitirá detectar los errores y tomar medidas correctivas y servir así como un método eficaz para que los directores basen y justifiquen la toma de decisiones. A través de esta herramienta se permitirá comunicar claramente la estrategia organizacional a todos los niveles, haciendo la propia y generando mejores resultados de forma natural.

Es importante mencionar que el diseño y posterior implementación del CMI es un camino sinuoso y que plantea desafíos, que inicia en una nueva forma de control de gestión permitiendo tomar decisiones en base a resultados objetivos con una justificación clara en contraposición con la realidad que se ven haciendo frente la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en donde se tomen decisiones basadas en los usos y costumbres, en personal de confianza y estas no son sustentadas por medios objetivos.

Como se expresó en el desarrollo de este trabajo, el CMI, es el punto de partida para que a través de una nueva herramienta se pueda identificar las principales variables críticas, en qué estado se encuentran, las causas que justifican su mediación y análisis y se pueda tener una justificación de los desvíos para saber cómo encararlos y tomar medidas correctivas, disminuyendo de forma considerable la incertidumbre, incrementando la productividad y facilitando el desarrollo de todo el personal permitiendo mayor trazabilidad en los problemas.

Es importante dejar en claro que el CMI es una herramienta dinámica que necesita especial atención para que refleje la realidad corporativa, que sea útil para interpretar las variables del entorno externo e interno de la empresa siendo clave para hacer de su uso una práctica consistente en el tiempo. Es por lo mencionado que es primordial contar con el apoyo de la dirección de la empresa, involucrada en el uso y enfocada en el propio modelo de negocios, dado que el mismo debe ser extrapolado a todos y cada uno de los colaboradores dentro de la empresa para que estos se sientan identificados con los objetivos estratégicos y generen una sinergia continua co-creando el crecimiento exponencial.

Uno de los desafíos que plantea la implementación de este instrumento es su implementación y seguimiento constante, en especial en un contexto que migra de un mundo VUCA a uno BANI (Bello, 2021), donde las necesidades se multiplican, los escenarios cambian de manera repentina, la incertidumbre es moneda corriente, la fragilidad de los procesos y la no linealidad de los hechos que suceden un mundo tan globalizado y que impactan de lleno en todas las organizaciones del globo.

REFERENCIAS

- AKRON SA. (2022). *AKRON SA*. Recuperado el 03 de 03 de 2022, de <https://akron.com.ar/>
- AXION LIFT. (2022). Recuperado el 03 de 03 de 2022, de <https://axionlift.com/es/>
- Bello, E. (01 de 03 de 2021). *IEBS*. Recuperado el 2022 de 03 de 07, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-entorno-bani-management/>
- CEPAL, N. (2020). *Informe Especial COVID-19*. CEPAL. NU CEPAL.
- DAPENA FERNANDEZ, J. L., & JAIMEZ, L. (2020). *Contabilidad Gerencial y toma de decisiones, Información estratégica para entornos empresariales complejos*. Córdoba: Asociación Cooperadora Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de Córdoba.
- EQM CONSULTING . (2021). *EQM CONSULTING*. Recuperado el 10 de 25 de 2021, de <https://eqmconsulting.com/que-son-los-kpi-y-tipos-existen/>
- FERNÁNDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos - IESE*, 31-42.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (1998). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1992). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to work*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- KUBOTA ARGENTINA. (2022). Recuperado el 03 de 03 de 2022, de <https://www.kubota.com.ar/>
- Manez, R. (2021). Recuperado el 11 de 12 de 2021, de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Martinez, C. (2019). *Liderazgo y Gestión del Cambio*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- MARTÍNEZ, R. (2002). *Balanced Scorecard: nueva metodología para el desarrollo de indicadores de gestión*. Medellín,: Universidad EAFIT.
- MECALUX. (2021). Recuperado el 12 de 12 de 2021, de <https://www.mecalux.com.ar/blog/stock-seguridad-optimizar>

MICRON FRESAR SRL. (2022). Recuperado el 03 de 03 de 2022, de <https://www.micronsa.com.ar/>

SCARAMUSSA, S. (Enero-Junio 2010). “La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia”. *Revista Visión de Futuro*, Volumen 13, Año 7, N°1; <http://www.fe.una.ed.ar/revista>.

Slagmulder, R., Verweire, K., & Dewettcnck, K. (2012). *Managing Performance for Excellence, Vlerick on High-Performing Organisations*. Leuven, Belgium: Lannoo Campus.