



Universidad
Nacional
de Córdoba



Escuela de
Graduados
FCE · UNC

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS

Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría

TRABAJO FINAL

**“CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UN
SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICO EN UNA PYME DE SERVICIOS”**

Autor: Cra. María Antonela Stoppa

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez



CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UN SISTEMA DE
GESTIÓN ESTRATÉGICO EN UNA PYME DE SERVICIOS by María Antonela
Stoppa is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-
SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

- A cada uno de los profesores que formaron parte del dictado de las materias de la especialización y muy especialmente a mi tutor, Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez por haber asumido dicho rol y aportarme su guía durante este proceso.
- También a la codirectora de la especialización, Dra. Eliana Werbin, que nos acompañó y orientó en todo lo que necesitamos durante nuestro proceso de formación en la Escuela de Graduados.
- Al Dr. Juan Alberto Arguello, por su tiempo y dedicación en las correcciones de las sucesivas versiones del presente trabajo final.

DEDICATORIA

- A mi mamá, por su apoyo incondicional, por su motivación constante en superarme y alcanzar los objetivos que me propongo, y sobre todo, por los valores transmitidos a lo largo de mi vida.
- Al resto de mi familia y amigos, a mis compañeros de trabajo y de posgrado, quienes me acompañaron durante este proceso y de distintas maneras me transmitieron su apoyo.

RESUMEN

El objetivo de este trabajo final fue realizar un estudio bibliográfico para comprender los conceptos claves vinculados al Cuadro de Mando Integral, herramienta contemporánea de la contabilidad gerencial, su implementación y seguimiento, en el contexto de una empresa de servicios del interior de Córdoba. Asimismo, analizar los principios fundamentales de los sistemas de control interno, que se presentan de manera complementaria en este trabajo, como los medios necesarios para asegurar la confiabilidad de la información que nutre al CMI. También, desarrollar los nueve bloques que integran al modelo CANVAS, como una herramienta que facilita la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial. A partir de ello, proponer los lineamientos para aplicar la construcción del CMI en la PYME seleccionada. Del análisis de los resultados, surge que, dicha herramienta es un poderoso instrumento que permite traducir las metas en una serie de indicadores clave, que permiten evaluar el estado de desempeño de las mismas, proporcionando una retroalimentación continua sobre la marcha del negocio. Todo ello, enfocado desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, lo cual lo diferencia de los modelos de gerenciamiento anteriores, que no contemplaban indicadores no financieros.

Palabras clave: Contabilidad Gerencial – Estrategia – Modelo de negocio – Ventaja competitiva - Indicadores

ABSTRACT

The objective of this final work was to carry out a bibliographic study to understand the key concepts linked to the Balanced Scorecard, a contemporary tool of managerial accounting, its implementation and monitoring, in the context of a service company in the interior of Córdoba. Likewise, analyze the fundamental principles of internal control systems, which are presented in a complementary way in this work, as the necessary means to ensure the reliability of the information that feeds the BSC. Also, develop the nine blocks that make up the CANVAS model, as a tool that facilitates the definition, implementation and monitoring of business strategy. From this, propose the guidelines to apply the construction of the BSC in the selected PYME. From the analysis of the results, it appears that said tool is a powerful instrument that allows the goals to be translated into a series of key indicators, which allow evaluating their performance status, providing continuous feedback on the progress of the business. All this, focused from four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth, which differentiates it from previous management models, which did not include non-financial indicators.

Keywords: Management Accounting - Strategy - Business model - Competitive advantage - Indicators

INDICE

Introducción	1
Metodología	4
Resultados y discusión	6
I- Estudio exploratorio bibliográfico del Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica	6
Contabilidad Gerencial: sus fallas más comunes y los aspectos claves para potenciar su utilidad	6
El Cuadro de Mando Integral	8
La estrategia. Planeamiento estratégico	13
El mapa estratégico	13
II- Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen sistema de control interno	16
Definición de control interno	16
Beneficios del control interno	17
El Informe COSO	19
III- Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Modelo CANVAS: su importancia como nexo entre la estrategia formulada y el éxito de su implementación, como complemento del Cuadro de Mando Integral	21
Descripción del modelo y sus nueve bloques	22
Relación entre el Modelo CANVAS y el CMI	24
IV- Estudio descriptivo sobre la empresa y construcción del Cuadro de Mando Integral para su uso como herramienta de gestión estratégica	27
Organigrama	28
Misión, visión y valores	30
Estrategia	31
Descripción del negocio a través del Modelo CANVAS	31
Diagnóstico organizacional - Análisis FODA	36
Definición de objetivos y descripción de indicadores que reflejen el estado de los mismos	38
Interpretación del CMI	54
Implementación del CMI en la empresa y su seguimiento	55
Conclusiones	57
Bibliografía	58

INTRODUCCION

El presente trabajo final tiene como propósito desarrollar e implementar el Cuadro de Mando Integral en una PYME del interior de la provincia de Córdoba dedicada al transporte de productos químicos. Se pretende demostrar que el rol de la contabilidad gerencial es el de ser un sistema proveedor de información estratégica, a través de la definición, medición y evaluación de indicadores claves, tanto financieros como no financieros.

Hoy en día, el entorno está gobernado por informes financieros que están anclados en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Mientras que los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles, y los clientes fieles y satisfechos, no quedan reflejados en dichos informes a pesar de que los mismos son las fuentes más importantes de ventajas competitivas (Kaplan y Norton, 2005). Es por ello que se necesitan herramientas que los describan y permitan gestionar las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible, para así optimizar la gestión de los recursos de la empresa y lograr mejores resultados. Hacia fines del siglo XX, y de la mano de Kaplan y Norton, se introdujo el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión enfocada en la estrategia.

Las organizaciones actuales reconocen que las ventajas competitivas provienen más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la misma. Asimismo, los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, hacen que la formulación y aplicación de la estrategia sea necesariamente un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla y obtener información y retroalimentación sobre ella (Kaplan y Norton, 2005).

Es bajo esta línea que se procura analizar el sistema de información que opera en la empresa y acompañar en el proceso de definición de indicadores claves que les permitan a los tomadores de decisiones tener una visión clara de la situación de la empresa, tanto en aspectos financieros como no financieros, y tanto en el corto como en el largo plazo.

Es menester definir algunos conceptos claves para luego comprender y profundizar en los ejes temáticos en que se centra el presente trabajo.

Para comenzar, será necesario enfrentar el primer gran desafío que es identificar, para luego comunicar, la estrategia de la empresa. En palabras de Michael Porter, “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra a un conjunto de diferentes actividades” (Porter, 2011).

A continuación, será menester clarificar la visión, la misión y los objetivos a corto y largo plazo de la entidad, para estructurar el sistema de información estratégico en torno a ellos.

Una vez comprendidos los mismos, se podrán definir y agrupar los indicadores en cuatro perspectivas claves, de manera que consultándolos se pueda obtener un conocimiento bastante claro y acabado del desempeño de la empresa. Estas perspectivas que presenta el Cuadro de Mando Integral son:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cada grupo de indicadores operacionales deberá reflejar el desempeño de una perspectiva en particular, pero no se debe olvidar que las mismas están interrelacionadas y deberán estar orientadas al logro de la visión y de la estrategia de la empresa.

En complemento, se desarrollará el concepto de Mapa Estratégico. En palabras de Ronancio (2018), esta es una herramienta que permite una representación visual de la estrategia y de su estado de ejecución en cualquier momento. Siguiendo a dicho autor, sus principales beneficios son servir como herramienta de comunicación de la estrategia, logrando mayor claridad y compromiso por

parte de todos los empleados, y también permitir identificar rápidamente a los cargos directivos el estado de ejecución de los objetivos planteados. Al igual que el Cuadro de Mando Integral, esta herramienta también fue desarrollada por Kaplan y Norton.

Vinculado a la implementación del Cuadro de Mando Integral, se considera oportuno analizar y evaluar el sistema de control interno y las tecnologías implementadas en la empresa. Es por ello que el presente trabajo también estará enfocado a ejecutar un diagnóstico del control interno vigente en la empresa, para detectar fortalezas y debilidades del mismo, que nos permitirán concluir en la fiabilidad o no de la información generada en las distintas áreas de la empresa. Además, se evaluarán el acceso y uso de la tecnología de la información existente.

En lo que respecta a la organización que da origen a este trabajo, cabe mencionar lo expuesto previamente. Se trata de una PyME del interior de Córdoba, con 28 años de trayectoria, dedicada al servicio de transporte de productos químicos. Es administrada por sus propietarios, en base a observaciones directas que realizan sobre los procesos operativos y el contexto en el que operan, sustentados por un incipiente sistema de información. Motiva la ejecución de este trabajo la necesidad de formalizar la captación, proceso y análisis de la información, para brindar a los tomadores de decisiones información útil, actual y relevante en torno a la estrategia por ellos definida.

El objetivo de este trabajo final es realizar un estudio bibliográfico para comprender los conceptos claves vinculados al Cuadro de Mando Integral, su implementación y seguimiento, en el contexto de una empresa de servicios del interior de Córdoba.

METODOLOGIA

El diseño del presente trabajo final se desarrolló en base a estudios exploratorios y descriptivos, estructurados en los siguientes ejes temáticos y de acuerdo a los siguientes autores:

Estudio exploratorio bibliográfico del Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Calzadilla, J. L. (2012)

Kaplan y Norton (1993)

Kaplan y Norton (2000)

Kaplan y Norton (2005)

Kaplan y Norton (2008)

Porter, M. (2011)

Rodriguez Quesado (2017)

Ronancio, G. (2018)

Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen sistema de control interno

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Isaza Serrano, A. (2012)

Lafuente, (2016)

Rocha, H. (2017)

Volpentesta, J. (2004)

Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Modelo CANVAS: su importancia como nexo entre la estrategia formulada y el éxito de su implementación, como complemento del Cuadro de Mando Integral

Este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Osterwalder, A. (2011)

Ferreira-Herrera, D. C. (2015)

Plaza, P. A. (2017)

Sanchez Vazquez, J. M. y otros (2016)

Estudio descriptivo sobre la empresa y construcción del Cuadro de Mando Integral para su uso como herramienta de gestión estratégica

Este estudio se llevó a cabo a través de entrevistas con los propietarios y el gerente general, se revisó documentación interna, los balances presentados y los proyectados, entre otros, y se estructuró su exposición de la siguiente manera:

- i. **Unidad de análisis:** Está conformada por los propietarios, el gerente general de la empresa, sus empleados, clientes y proveedores presentes y potenciales. Análisis FODA. Modelo de negocio por CANVAS.
- ii. **Variables**
 - Estructura organizativa: Organigrama de la empresa.
 - Políticas y estrategias: relevamiento de la misión, visión, valores y estrategia.
 - Clientes presentes y potenciales.
 - Mercado: análisis del sector y sus competidores.
 - Recursos humanos: administración y capacitación. Políticas de seguridad.

Para la construcción de la mencionada herramienta se utilizó la metodología propuesta por Kaplan y Norton, (2005) que tiene las siguientes características:

- Estructura el sistema de información en base a los objetivos de largo y corto plazo, alineados a su vez con la estrategia de la empresa.
- Elección de indicadores claves que permitan evaluar el desempeño de la empresa.
- Articular y vincular a todos los integrantes de la empresa mediante una comunicación eficaz de los objetivos de la misma.
- Presentar dicha información en un único reporte gerencial que contemple las variables más significativas en función a la estrategia de la empresa, categorizadas en cuatro perspectivas: I) Financiera, II) de Clientes, III) de Procesos internos, y IV) de Aprendizaje y crecimiento.

Además, este estudio se llevó a cabo en base a los siguientes autores:

Espinosa, R. (2012)

García Otero, I. (2020)

Quinteros, R.Q. (2015)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

I- Estudio exploratorio bibliográfico del Cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica

Contabilidad Gerencial: sus fallas más comunes y los aspectos claves para potenciar su utilidad

Antes de comenzar con el desarrollo teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI), se considera oportuno realizar un repaso sobre las falencias de la Contabilidad Gerencial (CG) predominantes hasta antes de la aparición de esta herramienta, como proveedora de información útil para la toma de decisiones. Fundamentalmente dichas fallas surgen por los siguientes motivos:

- a) La CG se nutre principalmente de los estados contables preparados para ser presentados a terceros, de acuerdo a principios contables generalmente aceptados y demás normas de valuación, medición y exposición, que muchas veces, no son las mejores para reflejar a los usuarios internos ciertas actividades, políticas o estrategias. La única restricción que debería tener la CG, es la de lograr obtener y comunicar información útil para la toma de decisiones.
- b) La información provista por la CG está centrada fundamentalmente en indicadores financieros, los cuales no son suficientes para manejar efectiva y eficientemente a la empresa.
- c) No se define al usuario de la información por lo que la información provista a usuarios externos e internos, es la misma. Esta falencia implica que la obtención de la información en forma sistemática se realiza con el único fin de cumplir con los usuarios externos de la empresa, tales como el fisco, y recién a partir de ella se adapta a los usuarios internos. Los usuarios de la información gerencial deben ser los gerentes y administradores de la empresa, los principales tomadores de decisiones. Centrar la CG en ellos, permite obtener y presentar la información específica y crítica que ellos necesitan, evitando el exceso de información no relevante.

d) Son los contadores quienes definen la información necesaria y no los administradores. Estos últimos deberían determinar cuál es la información que necesitan para gestionar la empresa y solicitársela a los contadores.

e) No se establecen las relaciones causales entre las distintas áreas y actividades de la empresa, lo que impide tener en claro cuáles son las posibles consecuencias de tomar acciones sobre una de ellas. La mayoría de las decisiones que se toman en la empresa afectan a distintos sectores de la misma, ya sea en forma directa o indirecta.

f) No cuantifica a los activos intangibles de la empresa: no reconoce ni da seguimiento al potencial de generación de ingresos y ventajas que los mismos pueden tener, o por el contrario, hayan dejado de tener. Esta falencia es muy grave, ya que los activos intangibles día a día están tomando mayor relevancia en el éxito o fracaso del desempeño de cualquier organización.

g) No permite un seguimiento del desempeño de la gestión, ya que la información provista no está alineada a los objetivos y estrategias perseguidas por la empresa.

Habiendo definido las fallas más críticas de la CG, se está en condiciones de definir los aspectos que deberían contemplarse para tener un adecuado sistema de información contable, que permita monitorear y gestionar a la empresa en función a la estrategia definida para cierta unidad de tiempo, y así convertirla en una ventaja competitiva, accesible de realizar en cualquier empresa.

Para alcanzar estos objetivos, el sistema de información debería:

a) Trascender la perspectiva financiera para abarcar toda la gestión de la empresa, utilizando indicadores financieros y no financieros.

b) Permitir una adecuada evaluación del desempeño de la gerencia.

c) Reflejar la información útil para la toma de decisiones futura en función de la estrategia definida por la empresa. Para ello es necesario que las necesidades de información se definan entre los usuarios y los generadores de información.

d) Fomentar que los objetivos de corto y largo plazo estén reflejados en dicho sistema, haciendo posible también su seguimiento y monitoreo.

- e) Establecer relaciones causales entre las actividades que contribuyen a lograr los objetivos y utilizar indicadores que permitan medirlos, para así poder evaluar cómo se está trabajando respecto a lo planteado.
- f) Realizar una adecuada retroalimentación de la gestión de la empresa considerando aspectos internos y también las condiciones externas que afectan a la misma.
- g) Reflejar adecuadamente los costos de los servicios/productos de la empresa.
- h) Hacer posible que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la empresa, para así potenciar su orientación, entusiasmo y productividad.

El Cuadro de Mando Integral

El choque entre la fuerza de construir capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral (CMI). El mismo sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.

Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y el crecimiento.

Los ejecutivos de una empresa pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El CMI captura las actividades críticas de creación de valor para una

actuación financiera competitiva de largo plazo, mientras sigue reteniendo un interés por el corto plazo, por medio de la perspectiva financiera (Kaplan y Norton, 2000).

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Además, los objetivos y las medidas del CMI son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera: se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Estos últimos, reflejan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre aquellos de resultados pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI está compuesto por las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados (Kaplan, y Norton, 1993).

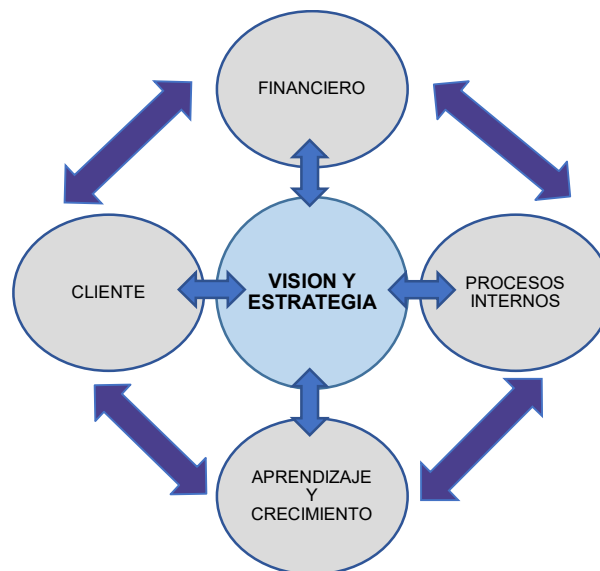


Figura 1. Cuadro de Mando Integral

[Tomado de Calzadilla, 2012]

Como se mencionó anteriormente y como se puede observar en la Figura 1, las perspectivas del CMI son cuatro, se relacionan entre sí y están orientadas al logro de la visión y la estrategia de la empresa.

Según lo definido por Kaplan y Norton (2005), la perspectiva financiera reúne los indicadores financieros que son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo por los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado.

Las medidas financieras juegan un doble papel. Por un lado, definen la actuación financiera que se espera, y por otro, sirven como medidas finales de todas las restantes medidas del cuadro, proporcionando los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas.

De acuerdo al esquema planteado por Kaplan y Norton, en la perspectiva del cliente los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que compite su unidad de negocio, y las medidas de actuación que tienen y desean tener en los mismos, los cuales se convertirán en la fuente de ingresos de los objetivos financieros. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. También se deben considerar indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

Continuando con la tercera perspectiva, referida particularmente a los procesos internos, la misma requiere que los ejecutivos identifiquen aquellos procesos internos en los que la organización deba ser excelente, de manera de entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y también permitan satisfacer las expectativas sobre rendimientos financieros

de los accionistas (Kaplan y Norton, 2000). Se incorporan los objetivos y medidas sobre los procesos existentes y también se enfocan sobre el desarrollo de nuevos procesos para anticiparse a las necesidades de los clientes, o para entregar nuevos productos o servicios a los clientes presentes y potenciales futuros. Esta perspectiva del CMI incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La cuarta perspectiva, la de aprendizaje y crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos de las anteriores tres perspectivas revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios deberán invertir en capacitaciones a empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Los principales indicadores de esta perspectiva están vinculados con la satisfacción, la retención y la productividad de los empleados, siendo el primero de ellos un inductor de los demás. Contar con personal satisfecho puede lograrse a través de otorgarles una mayor participación en la toma de decisiones, establecer sistemas de reconocimiento por el buen desempeño, y brindarles mayor acceso a la información crítica para llevar a cabo sus tareas. Otro aspecto importante, es el de la retención de los recursos humanos claves, es decir, aquellos que poseen el conocimiento acerca de los valores, procedimientos y clientes, en quienes la empresa ha invertido y su salida representaría una importante pérdida intelectual.

En resumen, el CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. El mismo, está siendo utilizado como un *sistema de gestión estratégica*, para

gestionar la estrategia de las empresas a largo plazo. El CMI debe ser utilizado también como un sistema de comunicación, información y formación.

La Tabla 1 sintetiza las fortalezas del CMI, así como algunos de los beneficios que pueden resultar de su implementación en las organizaciones.

Tabla 1: Beneficios y fortalezas del CMI

Beneficios	Fortalezas
Facilita el consenso en toda la empresa, no sólo en la dirección sino también en cómo alcanzarlo.	Consenso organizacional en relación con la estrategia.
Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo.	Traducción de la estrategia en términos operativos: comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto.
Se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, orientar los esfuerzos en una dirección, evitando la dispersión.	Relación presupuesto-estrategia: permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.
Facilita la comprensión del negocio.	Posibilidad de implantación en cualquier tipo de entidad.
La comparación entre los planes y los resultados actuales, ayuda a la dirección a reevaluar y reajustar, tanto la estrategia como los planes de acción.	Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con la finalidad de evaluar y ajustar los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.
Estructura y procedimientos basados en la concepción sistémica: modelo estructurado que define medidas para todos los niveles organizacionales.	Modelo simple, adecuado a los principios y fundamentos de la medición del desempeño.

[Tomado de Rodrigues Quesado, P.; 2017]

Consecuentemente, el enfoque de medición del CMI se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: a través del consenso y trabajo en equipo de los altos ejecutivos de la empresa.

El CMI crea un modelo de negocio compartido, al que todos han contribuido. Los objetivos del CMI se convierten en responsabilidad

conjunta del equipo, sirviendo como marco organizativo para importantes procesos de gestión.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: deben comunicarse a toda la organización los objetivos críticos que deben alcanzarse para que la estrategia de la organización tenga éxito, y lograr también el compromiso de todos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados y establecer metas de corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.
- Aumentar el feedback y formación estratégica: la posibilidad que da el CMI a los directivos en recibir una retroalimentación sobre su estrategia es valiosísima, ya que les permitirá vigilarla y ajustarla en caso de ser necesario. Esto proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.

La estrategia. Planeamiento estratégico

A esta altura, es necesario repasar la definición de estrategia. Al decir de Porter (2011) “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”.

Uno de los mayores retos para hacer realidad la planeación estratégica es lograr que todos la entiendan en primer lugar. Para ello, es necesario que la implementación contenga herramientas de comprensión como el mapa estratégico, y también de medición, como el propio cuadro de mando.

El mapa estratégico

El concepto de los mapas estratégicos fue introducido también por Robert Kaplan y David Norton, en el libro *Balanced Scorecard*, y luego desarrollado en el libro *Strategic Maps*.

Un mapa estratégico es una representación visual completa de la estrategia de la organización. Describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. Usando esta herramienta, cada empleado puede conocer la estrategia organizacional y les permite ver cómo sus trabajos impactan en los objetivos de la empresa.

Algunos de los beneficios de tener un mapa estratégico dentro de la organización, identificados por Gabriel Ronancio, son:

- Se puede usar como una herramienta de comunicación poderosa para que los empleados conozcan toda la estrategia y puedan traducirla en acciones concretas que aporten al éxito de la organización.
- Los cargos gerenciales podrán identificar rápidamente cuáles aspectos de la estrategia están siendo desarrollados con éxito y cuáles deben ser optimizados.
- Gracias a que puede conocer relaciones concretas de causa y efecto, con un mapa estratégico podrá comprobar la validez de las hipótesis en las que se estuviese basando la planeación estratégica.
- Al crear un mapa con los objetivos estratégicos, en donde se incluyan y se relacionen las cuatro perspectivas definidas por el CMI, se crea la posibilidad de involucrar al equipo ejecutivo dentro de toda la estrategia, a la vez que le da mayor claridad y compromiso con toda la ejecución.

Es necesario tener en claro que ninguna organización es igual a otra, por lo que no existe un diseño único para el mapa estratégico. A modo de síntesis, y siguiendo los lineamientos brindados por Gabriel Ronancio, podría esquematizarse la construcción del mismo en cuatro pasos:

Paso 1: Incorporar las perspectivas y los objetivos estratégicos

La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo se alinee a una de las perspectivas del CMI. También puede ocurrir que un objetivo se corresponda a más de una perspectiva, por lo que puede tener sentido ubicarlo entre dos perspectivas. Asimismo, pueden existir aquellos que no

afecten a otros objetivos y por lo tanto no tengan ninguna relación causa-efecto.

El número de objetivos no deberá ser elevado, ya que de lo contrario, hacer el seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje hacia sus receptores y dificultará la comunicación de la estrategia.

Paso 2: Adicionar las relaciones Causa y Efecto

La mayoría de mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Estas relaciones causales son fundamentales en el CMI. Por ejemplo, si se capacita a los empleados y se crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que la empresa funcione sin problemas (Procesos internos). Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más (Financiero).

Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles. La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Es sabido que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. El mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico, que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

Paso 3: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño

El mapa estratégico tiene ciertas variantes. La más conveniente es mostrar para cada objetivo un color del semáforo, acorde al desempeño real observado. De esta forma, se convierte en un cuadro de mando vivo.

Paso 4: Variaciones del Mapa estratégico

El orden en el que figuran las perspectivas dependerá del objetivo final de la entidad. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes motivaciones. Sus finanzas son sólo un medio para un fin. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente).

Lo que es importante recordar es que el mapa estratégico debe reflejar la estrategia organizacional real.

II- Estudio exploratorio bibliográfico de los beneficios de contar con un buen sistema de control interno

Se pretende resaltar la importancia de una adecuada estructura de control interno como medio para proteger y tornar confiable la información, en torno al uso de ésta como materia prima en el desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral.

Definición de control interno

El control interno se define como “un sistema integrado por el esquema de la organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, así como la administración de los recursos y la información, se realicen de acuerdo con las normas legales vigentes y dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos.” (Isaza Serrano, 2012).

La necesidad de un adecuado Sistema de Control Interno (SCI) surge y se incrementa a medida que la organización va aumentando en tamaño y complejidad. Como consecuencia de la incorporación de más personal, el propietario no puede atender todas las tareas de coordinación, ejecución, decisión y control, por lo que comienza a delegar algunas, reteniendo la mayor

cantidad posible de tareas vinculadas a decisión y control. Como resultado, puede decirse que mientras más se alejan los propietarios, de hecho o físicamente de las operaciones, más necesita de la presencia de un SCI, a efectos de lograr una administración eficiente, racional y dentro de elevados márgenes de seguridad. El campo de acción del SCI es toda la organización, pues en cada área se encuentran controles asociados a las funciones de las mismas que permanentemente cotejan el resultado real de las operaciones realizadas contra estándares definidos con anticipación. (Volpentesta, 2004).

Consecuentemente, un adecuado SCI deberá satisfacer los siguientes objetivos: a) salvaguardar el patrimonio de la empresa; b) proveer información confiable; y c) promover la eficiencia operativa. Los elementos necesarios para cumplir los objetivos mencionados, pueden agruparse de acuerdo con la siguiente clasificación: a) estructura; b) procedimientos y c) personal (Granados, 2010). La estructura va a proveer al sistema de control interno de una determinada división de las tareas y funciones, y de los mecanismos de coordinación necesarios para desarrollar eficientemente esas funciones. Los procedimientos se refieren básicamente a los mecanismos de realización de las operaciones donde es importante consignar la existencia de manuales o registros donde encontrar escritas las normas, los procedimientos formalmente establecidos, los registros y documentos fuente correctos. El personal agrupa a quienes dentro de la estructura de la organización realizan los procedimientos. Lo relacionado al personal se manifiesta desde la selección y el entrenamiento hasta la capacitación y evaluación de sus tareas.

Beneficios del control interno

Entre los beneficios más importantes de desarrollar control interno en la organización, se encuentran (Rocha, 2017):

- 1) Establecer protocolos y procedimientos: Al crear controles internos, los directivos establecen políticas y procedimientos que su personal deberá seguir en el desarrollo de sus tareas diarias. Estos procedimientos ayudan a poner orden y son los que permitirán cumplir con las metas y objetivos planteados por los directivos.

2) Ventajas en los procesos internos: la existencia y cumplimiento de los controles internos garantiza mayor eficiencia en los ciclos básicos de la empresa, a saber:

- a. Ingresos: agrupa las funciones que se llevan a cabo para recibir efectivo o sus equivalentes a cambio de productos o servicios. Los controles internos se enfocarán en asegurar que se cobren los precios adecuados, que los datos del cliente sean correctos y estén resguardados, que no existen conflictos de interés con los clientes, evitar pedidos que no se puedan cumplir, errores de envío, demoras o cantidades equívocas, cobranzas perdidas, entre otros.
- b. Compras: agrupa las funciones ejecutadas para adquirir bienes o servicios, su pago y documentación. Se beneficia de un control interno para asegurar la calidad de la mercancía, la exactitud de las cuentas a pagar a proveedores, prevención de pagos duplicados y un registro de inventarios correcto.
- c. Producción: los controles internos en este punto beneficiarán a la empresa apuntando a utilizar la planta de manera óptima, evitando faltas y excesos en la producción, mejorando la productividad de los recursos aplicados.
- d. Recursos humanos: las normas de control interno aplicables al personal se refieren a la selección, entrenamiento y capacitación y evaluación de sus tareas. Procuran evaluar el procedimiento de búsqueda y selección, el entrenamiento y capacitación adecuado del personal, la rotación especialmente de aquel asignado a puestos claves.
- e. Tesorería: abarca la estructura y rendimiento del capital, se encarga de su administración y custodia. El control interno en esta área busca la optimización de recursos y la eficacia en su aplicación. Los beneficios del control en tesorería son la maximización de utilidades, obtener mejores condiciones crediticias, salvaguardar recursos valiosos de las empresas y registrar correctamente las transacciones.

- 3) Prevenir el fraude y el robo: al existir un SCI adecuado, tanto las amenazas como el grado de riesgo o exposición se reducen a un nivel aceptable. El objetivo es prevenir y no detectar situaciones irregulares una vez que éstas han acaecido.
- 4) Separación en fases de las operaciones y división de funciones: de esta forma se reduce el riesgo o posibilidad de que una persona cometa irregularidades durante la realización de su trabajo, de modo que sea imposible que la totalidad de las mismas quede exclusivamente a su cargo. Al separar las funciones de autorización, ejecución, registro, custodia y control, la única alternativa posible para la comisión de irregularidades o para el ocultamiento de errores, es la connivencia entre dos o más personas.

El Informe COSO

Habiendo definido al SCI, sus objetivos y elementos, y sus principales beneficios, es necesario ocuparse de su relevamiento detallado. Existen varias metodologías para evaluar el SCI de cualquier organización, entre ellas, el Informe COSO. Dicho Informe es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación que ha gozado desde su publicación en 1992, se ha convertido en el estándar de referencia. (Lafuente, 2016). El mismo, ha permitido definir un marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre el tema, logrando una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El Informe COSO consta de cinco componentes o etapas para efectuar el análisis del SCI. Estos componentes están relacionados entre sí, son derivados del “estilo de dirección” y están integrados al proceso de gestión. Ellos son:

1. Ambiente de control: es la base del resto de los demás componentes y se corresponde con las pautas de funcionamiento de la organización y la percepción que los empleados tienen del control. Los factores que

influyen en el entorno de control incluyen la filosofía y el estilo de la dirección, cómo transmite la dirección a todos los niveles el compromiso respecto al control; la estructura, el plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos; la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos; las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal; el grado de documentación de las políticas y decisiones; la existencia de consejos de administración y/o comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

2. Evaluación de riesgos: toda entidad debe hacer frente a riesgos, tanto internos como externos. Este componente consiste en identificar y analizar los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados y controlados. Se deben identificar los riesgos a nivel empresa, y a nivel de cada actividad de manera de enfocar la evaluación sobre las unidades y funciones más importantes del negocio. Una vez realizado, se analizará la estimación de la importancia del riesgo, la evaluación de su probabilidad de ocurrencia, la cuantificación del daño probable y la determinación de las medidas que podrían adoptarse para mitigarlo. Hasta esta etapa de análisis de riesgos llega la responsabilidad del SCI. Luego, las acciones, planes y programas que defina la dirección para afrontarlos, se corresponden con un proceso de gestión de riesgos que excede al SCI.
3. Actividades de control: se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Son las políticas y los procedimientos, que establecen el qué y el cómo debe hacerse tal tarea, que procuran evitar o minimizar los riesgos conocidos. Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de la información, pues estas desempeñan un papel fundamental en la gestión.
4. Información y comunicación: es imprescindible que el personal cuente con información periódica y oportuna para orientar sus acciones y permitir

asumir las responsabilidades individuales. La comunicación debe fluir en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta necesario que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

5. Supervisión: es un proceso en el que se comprueba el adecuado funcionamiento o no del SCI, a través de supervisiones continuas y evaluaciones periódicas. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de los riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión. Podrán modificarse controles existentes e incluso eliminarse, dado que a través del tiempo pueden dejar de ser útiles, por diferentes causas, como también puede surgir la necesidad de implementar nuevos controles.

En resumen, los controles internos se diseñan e implantan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos por la empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de dichos objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos. En sintonía con la implementación del cuadro de mando integral, es fundamental la existencia, aplicación y evaluación de controles internos ya que como se describió, los mismos fomentan la eficiencia y eficacia operativa, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la confiabilidad de los estados financieros e información de gestión, además del cumplimiento de leyes y normas vigentes.

III- Estudio exploratorio bibliográfico sobre el Modelo CANVAS: su importancia como nexo entre la estrategia formulada y el éxito de su implementación, como complemento del Cuadro de Mando Integral

Descripción del Modelo y sus nueve bloques

El contexto innovador y emprendedor en el que hoy se desarrollan los negocios genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta. (Ferreira-Herrera, 2015).

Frente a esta imperiosa necesidad, el modelo CANVAS presenta una caracterización del modelo de negocio con su estructura en nueve bloques, explicando para cada uno su contenido y principales definiciones. Su principal aporte es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. Según Osterwalder, quien desarrolló el método en 2004, CANVAS permite organizar y analizar la información de manera ágil, facilitando la toma de decisiones y la adopción de distintas estrategias. Adquiere relevancia por el hecho de permitir la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial. Los mencionados bloques o elementos, y sus ejes centrales, son:

1. Segmento de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos del mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio. Se debe responder: ¿a quién entrego valor? ¿Quiénes van a adquirir los productos o servicios de la empresa?
2. Propuestas de valor: busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores respecto a la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes. Lleva a responder: ¿por qué eligen a la empresa? ¿Qué necesidades se cubren, qué carencias o problemas se resuelven?
3. Canales: abarca la comunicación, distribución y venta. Debe responder: ¿Qué medios uso para dar a conocer y ofrecer la propuesta?
4. Relaciones con clientes: deben establecerse y mantenerse en forma independiente para los diferentes segmentos del mercado. Debe responder: ¿cuán a menudo interactuaré con los clientes?

5. Fuentes de ingresos: son la consecuencia de los demás elementos. Se deben identificar las fuentes existentes que generan ingresos. Debe responder: ¿cuánto genera el negocio en cierto periodo de tiempo? Se debe comparar con los costos.
6. Recursos clave: reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje del negocio. Abarca los recursos humanos, tecnológicos, físicos, financieros, entre otros. Debe responder: ¿qué recursos se necesitan para que el negocio funcione?
7. Actividades clave: aquellas que darán valor al negocio, se deben identificar y potenciar. Debe responder: ¿qué debo saber hacer? ¿Cuáles son los pasos esenciales para ofrecer los productos o servicios de una manera óptima?
8. Alianzas clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. Es frecuente establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, recursos o costos para beneficiarse mutuamente. Debe responder: ¿quiénes son mis socios estratégicos?
9. Estructura de costos: se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como los precios de venta. Debe responder: ¿cuál es la inversión inicial? ¿A partir de qué periodo se comienza a recuperar lo invertido? ¿Cuál es la magnitud de los costos fijos y de los variables?

De esta forma, su representación gráfica facilita capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio, dando una visión holística de la empresa, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones (Osterwalder, 2011).

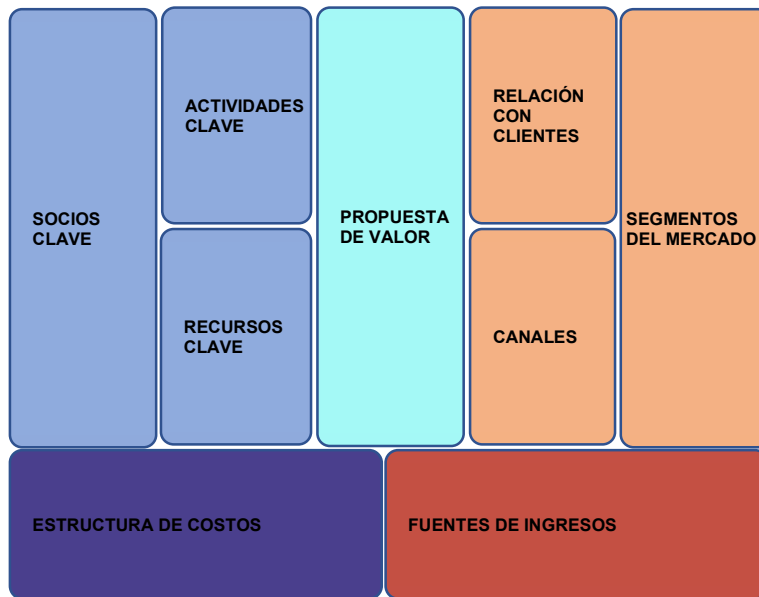


Figura 2: Modelo CANVAS

[Tomado de Plaza, 2017]

Como se aprecia en la figura, la propuesta de valor es el eje central, del cual parte el análisis del negocio. Los canales y las relaciones con los clientes son determinados según el segmento o los segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y recursos determinan los socios clave. Y desde el punto de vista gráfico, hay dos bloques que soportan todo el esquema, y son la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Relación entre el Modelo CANVAS y el CMI

Habiéndose desarrollado previamente el estudio bibliográfico sobre el Cuadro de Mando Integral, resulta útil y fundamental establecer la relación complementaria entre dicha herramienta de gestión estratégica, con el modelo de negocio CANVAS.

Este trabajo tomará como base para desarrollar el CMI en la empresa, el análisis del modelo CANVAS sobre la misma, de manera que la gerencia pueda contar con dos herramientas que se sinergian positivamente entre sí, que pueden evolucionar, adaptarse y modificarse a medida que el negocio lo requiera,

añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave, logrando ventajas competitivas y creando valor.

El modelo CANVAS plantea cómo funciona el negocio como sistema, pero no incluye cómo llevarlo a la práctica. Incluso algunos autores señalan que a los modelos de negocio les faltan aspectos vinculados a la competencia, la implantación y ejecución de la estrategia. Un CMI puede ayudar a concretar e implantar la estrategia definida en el CANVAS (Sanchez Vazquez y otros, 2016). Para ello, partiendo de él, el gerente puede establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

Bajo esta línea, se considera necesario el desarrollo teórico de las relaciones entre los bloques del negocio definido en CANVAS y las perspectivas definidas por el CMI, que serán llevadas a la práctica en el último punto de este trabajo final. De esta forma:

Perspectiva Financiera y bloques de Costos e Ingresos: esta perspectiva recoge la estrategia financiera de la empresa, incluyendo los resultados financieros esperados. El gerente deberá preguntarse qué resultados quiere obtener con el modelo de negocio que ha definido, dando respuesta y satisfaciendo las necesidades y deseos de sus accionistas o inversores, para asegurarse la financiación que le permita desarrollar su negocio, mantener contento a sus actuales o futuros inversores, para captar nuevos socios en el futuro, entre otros. Es por ello, que debe preguntarse ¿cómo quiero que me vean mis accionistas/inversores? ¿Qué objetivos debo alcanzar para maximizar el valor de mi negocio a largo plazo?

En el CANVAS, la información financiera se deriva de los bloques de Estructura de costos y Fuentes de ingresos. El gerente habrá establecido los principales costos, los habrá distinguido entre fijos o variables, a partir de la definición de los restantes aspectos incluidos en el modelo de negocio. A partir del análisis y comprensión de toda esta información, recogerá cuáles son los costos más importantes, los recursos más caros y las actividades más costosas, por ejemplo.

Con esta base, podrá establecer objetivos concretos de la perspectiva financiera del CMI. Esta perspectiva define objetivos vinculados a la inversión, optimización de costos, rentabilidad, gestión de activos y estructura financiera. Vinculado a

los ingresos, podrán establecerse objetivos de cantidad (como crecimiento, mantenimiento o reducción de ventas) o a objetivos de calidad de ingresos, destacando la importancia de un mercado o de un producto.

Perspectiva de Clientes y bloques de Segmentación del mercado, Propuesta de valor y Relación con los clientes: esta perspectiva apoya la estrategia financiera recogiendo los objetivos de resultados que el gerente espera obtener con sus clientes para alcanzar los objetivos financieros. El CANVAS permite reflexionar y definir sobre cuál es el Segmento cliente objetivo de la empresa, cuáles son sus necesidades y preferencias. Asimismo, trae ese análisis en la Propuesta de valor, definiendo cuál es la propuesta diferenciadora que ofrecerá a su mercado objetivo, cuáles son las características diferenciadoras del producto o servicio, buscando el valor cuantitativo o cualitativo que creará la ventaja competitiva. También definirá cómo se va a relacionar con los clientes para atraer, mantener y hacer crecer su cartera. A partir de la información generada en estos tres apartados, el gerente encontrará más fácil definir objetivos adecuados vinculados al número de clientes (ser líderes en el mercado, conseguir “x” cuota de mercado, etc.), fidelización de los clientes (vender más, aumentar las ventas en clientes actuales, aumentar la cuota de compra del cliente, mantener clientes, etc.), satisfacción de clientes por segmento y/ por producto y elementos de proposición de valor (ofrecer determinada calidad, ofrecer el precio más bajo, etc.).

Perspectiva Interna y bloques de Actividades clave y Canales: el gerente se debe cuestionar cuáles son los procesos clave que van a permitir dar una buena respuesta ante accionistas e inversores, así como ofrecer la propuesta de valor a los clientes, y mantener las relaciones que se han considerado clave en la perspectiva anterior. En CANVAS, el gerente consideró las actividades esenciales para su propuesta de valor, segmento de mercado y relaciones con clientes, y también reflexionó sobre el proceso clave de cómo hacer llegar sus productos/servicios a los clientes. Partiendo de ello, el gerente deberá analizar sus procesos para fabricar y distribuir sus productos y servicios, los procesos de investigación y desarrollo, cada circuito de operaciones como compras, producción, ventas, y las formas de relación y llegada al cliente, para poder determinar cuáles de ellos deben ser excelentes, y de qué manera deben

desarrollarse, para conseguir los objetivos propuestos en la perspectiva financiera y de clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento y bloques de Recursos y Alianzas clave: en esta perspectiva, el gerente tomará como referencia a las anteriores y partiendo de los procesos considerados como claves, establecerá los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes y que continúen siéndolo a lo largo del tiempo. En CANVAS se habrán identificado los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente, así como los aliados cruciales que la empresa necesita. Considerando esta información, el gerente podrá establecer objetivos, factores clave e indicadores necesarios para contemplar aspectos estratégicamente importantes sobre la cantidad y calidad de personas que formarán parte de la organización, clima laboral, formación y desarrollo, valores, tecnologías, sistemas de información, alianzas estratégicas, acuerdos de colaboración, mecanismos de coordinación, entre otros.

Se comprende de esta forma, la utilidad de complementar estas dos herramientas, y de la importancia de que las mismas puedan evolucionar, adaptarse y modificarse añadiendo, eliminando o actualizando indicadores clave a lo largo del tiempo, según el negocio vaya evolucionando, permitiendo al gerente tener una visión completa de la empresa y de su desempeño en cualquier momento, que brinden información certera y útil para la toma de decisiones.

IV- Estudio descriptivo sobre la empresa y construcción del Cuadro de Mando Integral para su uso como herramienta de gestión estratégica

La empresa analizada se trata de una PYME familiar del interior de la Provincia de Córdoba, cuya actividad principal es la prestación del servicio de transporte de productos químicos. Comenzó sus actividades en el año 1991 y fue gestionada por sus dueños desde el comienzo. Su actual gerente general se incorporó a la empresa en el año 2008, para asumir la tarea que hasta entonces desarrollaron sus padres, fundadores de la empresa de transporte.

Para desarrollar dicha actividad, cumple con las normativas y reglamentaciones de la Ley Nacional de Transito N° 24.449, de la que se desprende y reglamenta el Transporte de Mercancía Peligrosa por el Decreto 779/95 y la Resolución N° 195/97. Además, está inscripta en la Secretaria de Políticas Integrales sobre Drogas de la Nación Argentina (SE.DRO.NAR.) y en el Registro Único del Transporte Automotor de la República Argentina (R.U.T.A.).

Tal como se mencionó en la Introducción del presente trabajo, este proyecto está enfocado en el desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral en esta empresa. Para lograrlo, se ha trabajado en conjunto con el gerente y con sus propietarios.

Los primeros pasos consistieron en identificar y esclarecer la misión, la visión y los valores de la empresa, para luego identificar la estrategia. También se aplicó el modelo CANVAS para describir el negocio y se realizó un análisis FODA sobre el presente de la organización. Por último, se trabajó en conjunto en la definición de los objetivos de cada perspectiva y los indicadores que integrarán el CMI, lo cual es desarrollado al final del presente eje temático.

A continuación, se exponen las variables que describen e identifican a la empresa.

Organigrama

El organigrama de una empresa consiste en una representación visual ordenada de cada una de las estructuras organizacionales que componen la entidad. Permite identificar las cadenas de mando, cómo se agrupan los empleados, las funciones y relaciones jerárquicas de la plantilla (García Otero, 2020). De esta manera, brinda un marco y permite dimensionar mejor a la organización. A

continuación, en la Figura Nro. 3, se presenta el organigrama de la empresa analizada:

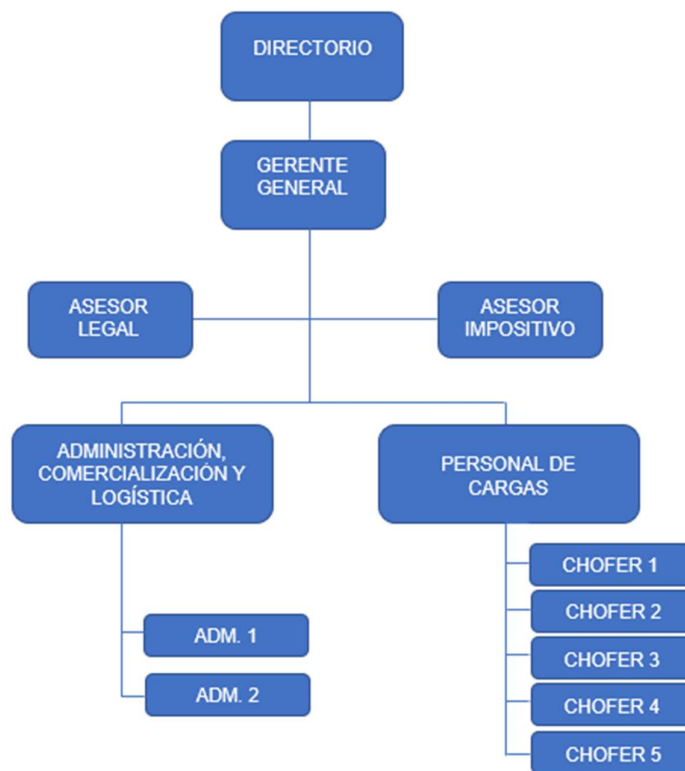


Figura Nro 3: Organigrama de la empresa

[Desarrollo propio]

El directorio está formado por sus dos propietarios, quienes participan activamente en la toma de decisiones más importantes, relacionadas al rumbo de la empresa.

Su gerente general, tiene como funciones principales la planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa. Encabeza la conducción estratégica de la entidad. Además de administrar los recursos de la misma y coordinar todas las partes que la componen, es el líder interno de la organización, y su principal portavoz con su entorno.

La empresa cuenta con dos unidades de apoyo externo. Por un lado, se encuentra el estudio contable que le brinda el asesoramiento correspondiente y

también, el servicio de liquidaciones impositivas y laborales periódicas, según requerimientos legales vigentes. Por otro lado, cuenta con la asesoría de un estudio jurídico, al cual recurre cada vez que lo necesita.

Tal como se observa en la Figura Nro. 3, esta PyME se estructura en dos unidades funcionales diferenciadas. El Área de Administración, Comercialización y Logística, está conformado por dos empleados administrativos y sus funciones principales consisten en programar la prestación de servicios, realizar las tareas de facturación y cobranzas, realizar pagos a proveedores, entre otros. El Área de Personal de cargas se compone de los cinco empleados que se desempeñan como choferes de la flota existente.

Misión, visión y valores

Sin dudas, la definición de estos conceptos constituye el primer paso fundamental para el pensamiento estratégico. Aún cuando pueden representar aspectos bastante conocidos, cabe destacar el valor significativo de estas formulaciones y su lugar central dentro de la gestión estratégica (Quinteros, 2015).

La misión empresarial es una declaración en la que se describe la razón de ser y el objetivo principal de la empresa. Define e informa qué hace la empresa, cómo la lleva a cabo y cuál es su propuesta de valor (Espinosa, 2012). La misión definida por la empresa consiste en “prestar el servicio de transporte de productos químicos preservando la calidad del producto, además de garantizar la entrega en tiempo y forma a los clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de los colaboradores y el sentido de compromiso con la sociedad”.

Siguiendo por la definición de la visión, la misma debe abarcar aquello en lo que la empresa desea convertirse. Es la concepción de lo que quiere llegar a ser. Debe ser clara, sencilla, motivadora, realista y consistente con la misión y los valores descriptos (Espinosa, 2012). La empresa ha formulado su visión como sigue: “Consolidar y mantener la participación en el mercado provincial y nacional, y ser reconocidos por la calidad del servicio y por el compromiso para

con sus clientes, contribuyendo así al desarrollo de los clientes, de los colaboradores y de la sociedad”.

En cuanto a los valores, la empresa tiene una filosofía basada en la honestidad, la responsabilidad y el compromiso. Frente a sus clientes, busca ser cercanos, confiables e infalibles. Respecto a sus colaboradores, la empresa valora a su personal y vela por su bienestar. En relación a los proveedores, la empresa es consciente de su importancia y si bien exige su buen desempeño, les retribuye además con transparencia y cumpliendo responsablemente los tratos acordados.

Estrategia

De la internalización del apartado anterior, se desprende la estrategia. La misma consiste en seleccionar una serie de actividades a ejecutar para crear una posición competitiva, sostenible en el tiempo, para así alcanzar la visión.

La estrategia definida por la empresa consiste en desempeñar su servicio con el nivel máximo de compromiso, seguridad y responsabilidad requerido por sus clientes, de manera de mantenerlos satisfechos y fortalecer así, la fidelización de los mismos, y el reconocimiento de la empresa en el mercado nacional. Además, enfocará sus esfuerzos, para que a nivel interno se logre potenciar el nivel de eficiencia alcanzado, garantizando la utilización óptima de sus recursos, reduciendo los costos y mejorando consecuentemente los rendimientos de la empresa.

Descripción del negocio a través del Modelo CANVAS

Como se definió anteriormente, la herramienta creada por Osterwalder es un lienzo que permite ver de un pantallazo, todo lo relevante de un negocio, con sus relaciones y coherencia, además de permitir evaluar el impacto de las decisiones y su razón de ser en función de la creación de valor. Partiendo de la base de que un modelo de negocios explica la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor, CANVAS permitirá analizar y observar la coherencia del modelo y

las distintas modificaciones y evoluciones en función a la competencia y el mercado.

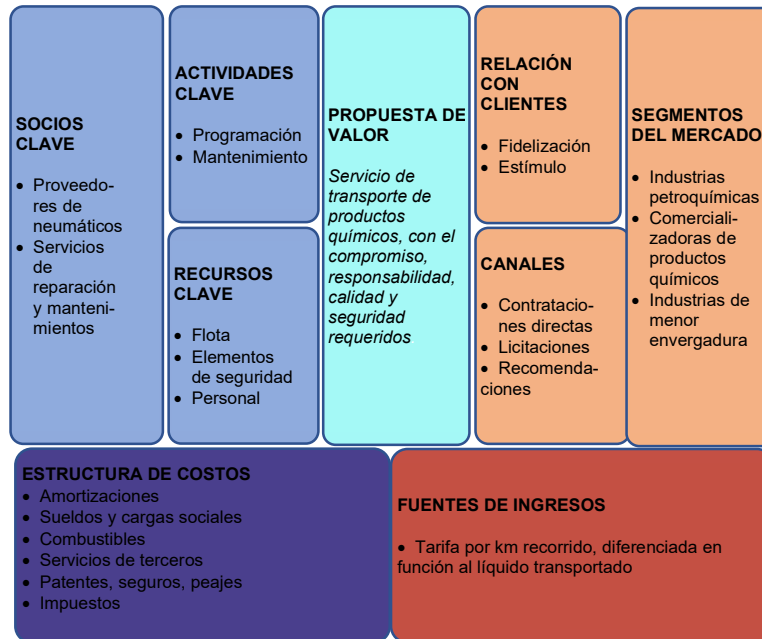


Figura 4: CANVAS de la empresa

[Desarrollo propio]

Tal como surge de la Figura 4, se observa que el foco es la Propuesta de Valor. La misma es lo que la empresa va a ofrecer y a lo que el cliente otorga valor. Está ubicada exactamente al centro y es el único componente que tiene su mitad del lado derecho y su mitad del lado izquierdo. Del lado derecho se encuentra el “front”, lo que determina a quién se le entrega ese valor, cómo se entrega y qué se obtiene. Del lado izquierdo, se encuentra el “back” e incluye lo que la empresa hace para crear valor, cómo lo hace, con quién, qué herramientas utiliza y cuánto cuesta.

A continuación, se desarrollarán los nueve bloques del modelo:

- 1- Propuesta de valor: el servicio que ofrece la empresa consiste en transportar productos químicos producidos en el polo petroquímico de la ciudad de Río Tercero. Las cargas más frecuentes son de ácido sulfúrico, hidróxido de sodio, ácido acético, alcohol, ácido nítrico, nitrato de amonio, peróxido de hidrógeno. Para ello la empresa ofrece un servicio de calidad, con el compromiso, seguridad y responsabilidad que buscan los clientes.

2- Segmentos de Clientes: la empresa tiene tres tipos de clientes diferenciados entre sí. En orden de importancia teniendo en cuenta la participación en las ventas de la empresa, el primer grupo de clientes está formado por dos de las tres industrias petroquímicas de la Ciudad de Río Tercero, que trasladan estos productos entre sus plantas industriales ubicadas en el país, y también a sus clientes.

En segundo lugar, se encuentran las comercializadoras de productos químicos, que compran productos al primer grupo de clientes, para revenderlos a otras industrias, como por ejemplo las dedicadas a la producción de biodisel, a la actividad vitivinícola, extracción de minerales, ingenios azucareros, refinerías de petróleo, entre otros. Estas comercializadoras contratan directamente a la empresa para que les traslade los líquidos desde donde son producidos hasta las industrias que son sus clientes.

Y, en tercer lugar, están las empresas que atienden al mercado local e industrias químicas de menor envergadura que fraccionan los líquidos para revenderlos en bins (contenedor de 1.000 litros), o los someten a un proceso de producción para obtener otro producto, como fertilizantes, líquidos de limpieza, entre otros.

3- Relaciones con los Clientes: con el primer grupo de clientes, la empresa ha fidelizado la relación en base a la trayectoria acumulada desde la creación de la misma. Además, aprovechando la base de estos clientes, se esfuerza por estimular las ventas, reportándole a estos dos clientes, las unidades disponibles para viajes durante los días próximos con la anticipación correspondiente, de manera de captar así más viajes.

Con el resto de los clientes, la empresa no prioriza estos viajes, sino que los realiza en caso de no haber comprometido unidades con los dos clientes más importantes.

4- Canales: para el primer grupo de clientes, conformado por dos de las tres industrias petroquímicas de la provincia, la empresa tiene contacto directo con quienes contratan y asignan los viajes, ya sea el área de expedición o el área de logística. Una de ellas, es una sociedad del estado e

históricamente ha adquirido este servicio alternativamente entre licitaciones públicas y contrataciones directas, dependiendo de las directivas del gobierno de turno.

Para el segundo y tercer grupo de clientes, el nexo con la empresa se basa en la relación ya forjada por prestaciones anteriores, y también en recomendaciones que hace el primer grupo de clientes a sus compradores, que resultarán en nuevos clientes de la empresa.

La empresa no posee página web en la actualidad. Es por ello que, a partir del desarrollo de este trabajo final, se sugirió a la empresa que considere la posibilidad de crear un sitio web, para mejorar más aún la imagen de la empresa y aumentar el alcance del negocio.

- 5- Socios clave: entre los más significativos se encuentran los proveedores de neumáticos y los proveedores del servicio de mantenimiento y reparación.
- 6- Actividades clave: sin dudas, la programación de las cargas es una actividad esencial, ya que permite prever y gestionar la disponibilidad de equipos y los tiempos de descanso exigidos. Otra actividad importante es el mantenimiento de los equipos, para disponer de los mismos en correctas condiciones y en tiempo oportuno.
- 7- Recursos clave: el recurso más importante de la empresa es su flota de tractores y semirremolques. También son clave los elementos de seguridad para el personal y las unidades, ya que pueden ocurrir accidentes que afecten y dañen su cuerpo, y los clientes pueden rechazar el servicio ante el incumplimiento de los requisitos de seguridad. El personal que se desempeña como chofer de los camiones, también es un recurso clave.
- 8- Estructura de costos: la empresa afronta costos fijos y costos variables. Dentro de los primeros, se encuentra la amortización de la flota, la porción fija de los sueldos y cargas sociales, los seguros, patentes y servicio de monitoreo sobre la flota, los elementos de seguridad para los empleados y los servicios básicos de luz, agua, telefonía, internet y gas. Asimismo,

debe afrontar costos periódicos frente a organismos reguladores para poder desarrollar su actividad, como SEDRONAR (Secretaría de políticas integrales sobre Drogas de la Nación Argentina), RUTA (Registro Único del Transporte Automotor), ITV (Inspección Técnica Vehicular), licencias nacionales habilitantes, exámenes psicofísicos y cursos de capacitación anuales. La empresa no posee gastos de alquiler, ya que tanto la oficina como el taller de reparaciones, mantenimiento ligero y estacionamiento, son propios. Entre los costos variables, el más significativo es el afrontado por combustible, seguido por los sueldos y cargas sociales que se generan en relación a los kilómetros realizados por chofer según convenio específico. Además, existen costos significativos en neumáticos, repuestos y mantenimiento, limpieza de equipos, peajes e impuestos.

- 9- Flujo de ingresos: por la prestación del servicio, la empresa cotiza una tarifa por kilómetro recorrido, diferenciada en función al líquido transportado. Uno de los clientes principales fija la tarifa que reconocerá a sus proveedores, mientras que, para el resto de los clientes, es la propia empresa quien establece el precio. Cabe destacar que los precios fijados por dicho cliente son tomados como valores de referencia por la empresa. En el año 2010, este cliente reunió a todos los transportistas que eran contratados por él, e intercambiaron opiniones respecto a los costos operativos afrontados por aquellos, a los fines de determinar una tarifa base, actualizable trimestralmente en función a la variación del Índice de Costos de Transporte FADEEAC (ICTF). Este índice es elaborado mensualmente por dicha institución y mide 11 rubros que impactan directamente en los costos de las empresas de transporte de cargas de todo el país. Los saldos facturados los trabajan en cuenta corriente, teniendo un plazo de cobranza promedio de 60 días, recibiendo para su cancelación transferencias bancarias, dinero en efectivo y cheques.

Diagnóstico organizacional - Análisis FODA

Se hace uso de esta herramienta, la cual es muy útil para describir y estudiar la situación de una organización, contemplando sus características internas y su situación externa. En la figura 5 se representa el resumen del mismo:



Figura 5: FODA de la organización

[Desarrollo propio]

Fortalezas: conceptualmente se reúnen las capacidades especiales y recursos con los que cuenta la empresa. Se han identificado las siguientes:

- Conocimiento del mercado.
- Buen ambiente laboral.
- Proactividad en la gestión.
- Equipos de tractores y semirremolques propios, con una antigüedad media.
- Disponibilidad de dos semirremolques para afectarlos a fletes tercerizados.

Oportunidades: se listan los factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa, siendo los mismos:

- Empresa reconocida en el mercado por su trayectoria y excelencia en la prestación del servicio.
- Fallas de la competencia: si bien existen competidores con una flota más numerosa y por ende, con mayor capacidad para responder a la demanda de los clientes, es frecuente que no lleven a cabo el servicio de la manera estipulada, generando disconformidad en los clientes.
- Posibilidad de explotar la oportunidad de cargas de productos químicos correlativas. Es decir, la empresa es contratada por un viaje con destino a una ciudad, y en el camino de regreso, se coordina y gestiona para realizar otro viaje a otro cliente, obteniendo un doble rendimiento por este último trayecto.

Debilidades: se contemplan los factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia:

- Miradas opuestas frente a toma de decisiones importantes.
- Estructura pequeña en comparación a la competencia: la empresa tiene 5 equipos propios, mientras que el competidor más fuerte tiene 7 y también trabaja con fleteros, logrando así ampliar su capacidad de servicio.

Amenazas: reúne las situaciones que provienen del entorno y atentan contra la estabilidad de la organización, entre ellos:

- Gremio muy fuerte y conflictivo.
- Un competidor puntual avanza hacia ser el único proveedor de uno de los clientes más importantes.
- Nuevos competidores, que aunque son pequeños, aparecen como proveedores de uno de los clientes principales.

Definición de objetivos y descripción de indicadores que reflejen el estado de los mismos

Habiendo definido la misión, la visión y los valores de la empresa, y habiendo descrito su modelo de negocio y realizado el diagnóstico de su situación actual, se está en condiciones de plantear los objetivos vinculados a cada una de las cuatro perspectivas que integrarán el Cuadro de Mando Integral. Luego, restará definir y especificar los indicadores que reflejarán el desempeño de cada objetivo planteado.

A continuación, se listan los objetivos identificados y trabajados en conjunto con el gerente general de la compañía, por perspectiva:

❖ **Perspectiva financiera**

✓ **Objetivo Nro 1: Maximizar la rentabilidad del negocio.**

Frente a este objetivo se desprenden dos elementos en los que la empresa debe hacer foco. En primer lugar, se manifiesta como importante maximizar la rentabilidad de la actividad principal del ente, obteniendo un margen de ganancias satisfactorio. Vinculado a este punto, se advierte que la frecuencia con que la empresa actualiza la tarifa cobrada por kilómetro a sus clientes, no es la adecuada en relación al contexto inflacionario que hace tiempo se vive en el país. En segundo lugar, de las entrevistas realizadas al gerente, surge que es habitual que existan fondos ociosos y que los mismos no generen rentabilidad alguna hasta que se defina su aplicación, ya sea para cancelar deudas, adquirir insumos y servicios o retribuir a los propietarios. Es por ello, que se considera conveniente que la empresa comience a colocar dichos fondos en distintas alternativas de inversión que ofrece el actual mercado de capitales. De esta forma, contando con el asesoramiento necesario, los fondos ociosos se deberían aplicar en una o varias de las alternativas existentes, potenciando la capacidad de generar riqueza, sin que esto afecte a la operatoria normal de la empresa. Se diseñaron los siguientes indicadores para representar al mencionado objetivo:

- Indicador Nro 1: Nivel de actividad. En base a los datos analizados y al intercambio con el gerente, se concluye que un dato muy relevante es la cantidad de kilómetros mensuales recorridos por camión, ya que se vincula directamente a los ingresos por ventas del servicio. Según lo analizado, 8.000 km mensuales por unidad permiten cubrir los costos fijos mensuales y generar un margen de utilidad aceptable. Por lo que se estima conveniente que cada unidad realice al menos 10.000 km mensuales.
- Indicador Nro 2: Tarifas – Periodicidad de actualización. En función a lo desarrollado y dado el contexto inflacionario que atraviesa el país, es necesario que el ente actualice sus tarifas periódicamente. Para establecer un precio, la empresa tiene en cuenta el comportamiento de las variables que más impactan en el costo del servicio, como lo es el precio del litro de combustible y la cuota de amortización del tractor y del semirremolque. Para esto, toma datos del mercado en el que opera, y considera como precio de referencia al fijado por uno de los clientes principales. En el último tiempo, dadas las sucesivas devaluaciones que sufrió el peso argentino, las tarifas del mercado han quedado atrasadas respecto al incremento en el costo de una nueva unidad. Dadas las circunstancias, se considera oportuno que la empresa tome como dato de relevancia la fecha de la última actualización de tarifas realizada, y que la misma no sea menor a 30 días ni mayor a 60 días.
- Indicador Nro 3: Tarifas – Relación con precio de referencia. Como se describió en el indicador anterior, existen tarifas de referencia que son las fijadas por uno de los clientes para todos los productos transportados, según incrementos publicados por la FADEEAC (Federación Argentina de Entidades Empresariales del Autotransporte de Cargas). Es por ello que se propone tomar como indicador a la relación existente entre la tarifa determinada por la empresa y la de referencia. Se considera prudente que dicha relación no sea inferior al 90% ni supere el 200%.

- Indicador Nro 4: Margen de Bruto. Este valor representa el beneficio que reporta la actividad principal de la empresa, antes de descontar impuestos, intereses y gastos generales, y sin considerar cualquier otro ingreso o egreso vinculado a actividades secundarias. Para el caso de la empresa, las ventas de un periodo estarán representadas por los kilómetros recorridos valorizados a la tarifa correspondiente, según el producto transportado. Por otro lado, los costos del servicio vendido surgirán de la suma de los costos directos del servicio, siendo los mismos: sueldos y cargas sociales de los choferes, amortización del tractor y del semirremolque, porción del desgaste de los neumáticos, gastos en combustible, seguros, patentes y peajes. Si bien este indicador será global y representativo de la actividad de la empresa como un todo y para cierto periodo, se propone que se realice también por unidad productiva. Asimismo, se debería revisar este indicador por viaje realizado, ya que la información estará disponible. Luego de analizar los principales componentes de este indicador, la empresa manifiesta como valor razonable del mismo, un valor entre 40 y 45%. El seguimiento de este indicador, servirá principalmente para evaluar si las políticas de precios son adecuadas o no, y si los costos están siendo manejados eficientemente.
- Indicador Nro 5: Fondos ociosos. Tal como se desarrolló anteriormente, es habitual que la empresa tenga en su activo saldos en cuentas corrientes bancarias sin que los mismos generen rédito alguno. Para potenciar la capacidad de producir ganancias y considerando las alternativas que existen en el mercado de capitales, es necesario que el ente incursione en el mismo, con el debido asesoramiento. Vinculando esta práctica al objetivo antes mencionado, se desprenden dos indicadores: en primer lugar, es necesario medir la tenencia de fondos ociosos, para limitarla. Según lo indagado y analizado, se propone que la empresa proyecte sus flujos de dinero semanalmente, y asegure la disponibilidad de un máximo de \$250.000,00 y un mínimo de

\$200.000,00 en caja y cuentas bancarias, e invierta el excedente en alternativas de inversiones temporales convenientes. El rango de fondos ociosos definido en conjunto con el gerente general, resulta razonable y se encuentra por encima de las obligaciones básicas y periódicas que debe afrontar la empresa, dejando un excedente para cubrir situaciones y gastos imprevistos. En segundo lugar, surge el próximo indicador.

- Indicador Nro 6: Rendimiento sobre inversiones. Para conocer cuán rentable fue una inversión, el ente deberá evaluar este valor que indica cuánto representaron los beneficios generados en inversiones, respecto al capital invertido. Para ello, se propone anualizar la tasa de rendimiento obtenida, para así compararla con los valores deseables y con las tasas de las diferentes inversiones realizadas. Se considera aceptable un rendimiento anual de entre 20% a 30%.

✓ Objetivo Nro 2: Reducción de costos operativos.

Entre los costos fijos y variables que afronta la empresa, se encuentra necesario: mejorar el manejo de ciertos activos costosos como los neumáticos, de manera de incrementar su durabilidad y así reducir los costos de reparación y reemplazo. Este objetivo también involucra la eficiencia del uso de los recursos, que se muestra dentro de la Perspectiva de Procesos internos. Otro factor que afecta a los costos operativos, es el costo de las pólizas de seguro sobre la flota. Se considera necesario que, al momento de renovar o contratar dicho seguro, la empresa pida cotizaciones a un mínimo de tres aseguradoras, de manera de contratar el seguro más barato considerando idénticas condiciones de cobertura. En general, la empresa debe supervisar y velar por el uso eficiente de sus recursos. Para ello, se plantean los siguientes índices:

- Indicador Nro 7: Costo por km recorrido. Se considera relevante tomar conocimiento del costo por kilómetro recorrido, en un mes y por unidad, de manera que resulte útil para compararlo con el valor de referencia y también analizar su relación con el valor

promedio de las tarifas vigentes. Este indicador, servirá para detectar rápidamente el posible atraso en las tarifas acordadas, y la comparación de su valor en periodos diferentes y entre las distintas unidades productivas, también servirá para evaluar la eficiencia con la que cada unidad está funcionando. Los costos que formarán parte del mismo, son todos los costos directos de la prestación del servicio, formados por: combustible, cuota de desgaste de neumáticos, amortización del tractor y semirremolque, sueldos y cargas sociales del chofer, peajes, seguros y patentes. Al momento de realizar este trabajo final, el costo por kilómetro recorrido fijado como aceptable por la empresa, asciende a \$35,00. Cabe destacar que dicho valor deberá actualizarse periódicamente, dado el contexto inflacionario en el que se encuentra la economía nacional.

- Indicador Nro 8: Consumo promedio de combustible cada 100 km recorridos. Según lo analizado con el gerente, un consumo de entre 30 y 32 litros cada 100 km, indica que la unidad está siendo utilizada y funcionando adecuadamente y que no existen evidencias de cualquier otro mal uso. Un consumo por encima de dicha estimación, demostraría una situación anormal que debería ser abordada lo antes posible a fines de detectar el motivo de su ocurrencia.

✓ Objetivo Nro 3: Maximizar margen operativo.

Si la empresa cumple satisfactoriamente los dos objetivos anteriores, logrará maximizar la relación entre el resultado generado antes de impuestos y tasas y los ingresos netos.

- Indicador Nro 9: Margen operativo. Se considera importante reflejar el estado de este indicador en el cuadro de mando integral, ya que refleja el porcentaje del resultado operativo sobre las ventas realizadas. La obtención de un valor entre el 15% y el 18%, se encuentra entre las expectativas del negocio, y su logro estará

condicionado al nivel de éxito alcanzado en los objetivos anteriores.

❖ **Perspectiva del cliente**

✓ **Objetivo Nro 4: Clientes satisfechos**

Se considera necesario evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

- **Indicador Nro 10: Reclamos por servicio deficiente.** Se pretende tener un seguimiento de los reclamos realizados por cliente y por unidad involucrada. Se ponderarán los reclamos del 1 al 4 en orden de gravedad, según se traten de incumplimientos o irregularidades, en el siguiente orden (siendo 4 más grave que 1):
- 1) Equipo no disponible para realizar un viaje, por estar las 5 unidades operando en ese momento;
 - 2) Incumplimiento en el tiempo acordado;
 - 3) Equipo en condiciones no deseadas;
 - 4) Imposibilidad de realizar la carga o descarga.
- La primera situación es la única aceptable y justificable, siempre y cuando desde el Área de Administración, Comercialización y Logística se hayan realizado el mayor de los esfuerzos por programar los viajes y mantener ocupada a las unidades existentes, habiendo dado prioridad a los principales dos clientes. El exceso de demanda ante esta situación, queda fuera del control de la empresa. La irregularidad más grave está dada por la imposibilidad de realizar la carga o descarga del producto, siendo las causas de rechazo las siguientes: los certificados que autoricen a prestar el servicio se encuentren vencidos (licencia de conducir, SEDRONAR, RUTA, ITV); los elementos de seguridad del chofer y del equipo, que se describen en el objetivo Nro 7, estén en malas condiciones o no existan; y que el producto transportado se haya contaminado por no limpiar adecuadamente la cisterna u otra causa.

Para este indicador, se considera deseable un valor de entre 0 y 3 reclamos por cliente, por mes.

✓ Objetivo Nro 5: Mantener la fidelización de los clientes principales

Este objetivo está planteado para los dos clientes del primer segmento del mercado, ya que son los clientes principales del negocio y los más rentables.

- Indicador Nro 11: Cantidad de viajes por cliente. Ante las amenazas descritas en el diagnóstico de la situación de la empresa, dadas por la existencia de nuevos competidores y la intención de uno de los ya existentes de acaparar el servicio para uno de los clientes, se pretende mantener o incrementar mensualmente la cantidad de viajes realizados a los principales dos clientes. Es por ello que la empresa deberá dar prioridad en su agenda a la demanda realizada por aquellos.

✓ Objetivo Nro 6: Entrega de servicios en tiempo

Este objetivo engloba el cumplimiento de dos obligaciones: 1) presentación en término ante el cliente que carga el producto, y 2) realización del viaje en el tiempo estipulado, llegando a destino en el plazo acordado.

- Indicador Nro 12: Cumplimiento en tiempo. Este requisito afecta directamente a la satisfacción de los clientes y, por consiguiente, al mantenimiento de la relación comercial. Es por ello que se considera como dato relevante el número de incumplimientos de este requisito, considerado como indispensable para conservar el buen renombre de la empresa y mantener su participación en el mercado. Se propone como indicador la relación existente entre los viajes realizados a destiempo (ya sea al momento de la carga o la descarga) y los viajes totales, realizados por cliente por mes.

✓ Objetivo Nro 7: Lograr que el proceso cumpla con la seguridad exigida por el cliente

Tal como se mencionara en el indicador Nro 10, existen requisitos de seguridad sobre la unidad de transporte y el chofer afectado, que deben cumplirse al momento de prestar el servicio de transporte de productos químicos. Estos requisitos no sólo importan al cliente, sino a la propia empresa, ya que aseguran la integridad de sus empleados y también la de la unidad aplicada y las posibles consecuencias ante la existencia de cualquier accidente.

Los elementos de seguridad exigidos a los choferes al momento de presentación para carga y descarga de los productos, son los siguientes: licencia nacional habilitante para transporte de sustancias peligrosas vigente, casco de seguridad, botas de goma, antiparras, guantes de PVC, protección respiratoria, ropa adecuada y equipo de PVC.

Existen además, exigencias de seguridad sobre el camión. Entre ellas: certificado de inspección técnica emitido por la Secretaría de transporte vigente; arrestallamas instalado; extintor de fuego; buen estado de mangueras, bombas de descarga, luces reglamentarias, neumáticos, guardabarros, paragolpes, tapas y juntas de boca de carga, enganches y seguros del camión y remolque; funcionamiento previo de válvula de seguridad y presencia de carteles identificatorios de riesgo.

- Indicador Nro 13: Cumplimiento de medidas de seguridad. Al igual que el indicador anterior, interesa visualizar el número de incumplimientos de los requisitos de seguridad mencionados, dadas las implicancias directas sobre la satisfacción del cliente, su fidelización y el buen nombre de la empresa. Se propone como indicador, la relación entre los viajes realizados con observaciones en materia de seguridad y los viajes totales, realizados por cliente por mes, considerándose deseable que no exista más de una situación desfavorable.

❖ **Perspectiva de procesos internos**

✓ **Objetivo Nro 8: Aumentar la eficiencia:**

- **Indicador Nro 14: Vida útil de los neumáticos.** Este indicador se vincula a una parte significativa de los costos operativos. Sabiendo que cada camión funciona con 18 neumáticos, y que el costo por unidad al día de la fecha es de \$30.000,00, se considera necesario que la empresa tome los recaudos necesarios para extender la vida útil de los mismos, lo máximo posible. El gerente informa que una vida útil de 3 años y 7 meses es considerada óptima (equivale a 430.000 km). La empresa realiza un seguimiento detallado de los neumáticos, que contiene su fecha de adquisición, su ubicación en el tractor y en el semirremolque, la rotación de posición que se hubiera realizado y las refacciones que hubiese tenido para alargar su vida útil.

El gerente informa que un neumático dura 250.000 km en buenas condiciones, luego de los cuales, la empresa tiene como política recauchutarlo para así extender por única vez su vida útil, a 180.000 km más.

Es por ello que se define como relevante conocer la vida útil transcurrida de cada neumático, para detectar irregularidades que pudieran estar afectando su durabilidad, que merezcan controlar el estado del tren rodante y los brazos tensores, y el calibre de los neumáticos.

- **Indicador Nro 15: Cantidad de viajes correlativos.** Tal como se mencionó anteriormente, existe la posibilidad de que, en el viaje de regreso de un flete principal, la empresa realice una nueva carga hacia otro destino, que puede coincidir o no con el origen del primer viaje. Esta situación implica una gran ventaja ya que, por cierta cantidad de kilómetros recorridos, se lograría percibir una doble tarifa: la del flete principal y la del correlativo. Esta es una práctica habitual en la empresa, que podría potenciarse incrementando la oferta hacia clientes próximos al destino principal. Sin embargo, no

debe perderse de vista que la empresa da prioridad a los clientes principales, que no son los clientes potenciales de esta modalidad. Por lo que su concreción dependerá de la inexistencia de demanda por parte de los clientes principales, para el periodo considerado. En estas condiciones, la empresa considera prudente una relación del 20% entre los viajes correlativos y el total de viajes realizados.

- ✓ Objetivo Nro 9: Gestionar eficazmente los créditos y cobranzas:
 - Indicador Nro 16: Plazo de cobro. Se considera importante que el plazo de cobro no exceda a los 60 días. La empresa lleva un seguimiento detallado por flete realizado y factura emitida, y realiza las gestiones correspondientes para que sus clientes cancelen sus obligaciones dentro de los plazos acordados.

- ✓ Objetivo Nro 10: Generar responsabilidad sobre la unidad:
 - Indicador Nro 17: Estado integral del tractor y semirremolque asignado. Con la intención de que cada chofer sea consciente y responsable sobre el estado de la unidad asignada, de manera que dé aviso ante cualquier irregularidad o desperfecto que evidencie mientras desempeña su trabajo, se considera oportuno implementar un control frecuente. Para esto, la empresa deberá formalizar en un check-list los puntos más significativos y ponderarlos, de manera de puntuar cada ítem, y arribar a un resultado entre 1 y 10, siendo 10 la mejor situación, que refleje el estado integral de la unidad. Se considera necesario realizar esta evaluación semestralmente y que el mismo arroje un número superior a 8,50.

❖ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores de esta perspectiva provienen principalmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y el equipamiento de la organización. La empresa considera que el desempeño actual de sus integrantes es muy bueno y se encuentra alineado a la estrategia del negocio. Es por ello que, desea ocuparse por mantener y potenciar la situación actual.

A continuación, se listan los objetivos para la última perspectiva:

- ✓ Objetivo Nro 11: Mantener la cultura de mejora continua en el personal
 - Indicador Nro 18: Metas logradas. En función a los objetivos definidos previamente, se considera necesario que la empresa reporte trimestralmente a sus empleados, el logro o no de los objetivos antes descritos, que requieren de la participación activa de todos los integrantes de la organización. Para ello, el presente indicador deberá mostrar la relación entre las metas logradas y las metas presupuestadas, considerando aceptable una relación desde el 70%.

- ✓ Objetivo Nro 12: Mantener buen clima laboral
 - Indicador Nro 19: Clima laboral. Se pretende medir mediante encuestas anuales, la percepción que tienen los empleados sobre las condiciones ambientales, económicas y sociales en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un factor que incide directamente sobre el nivel de satisfacción y productividad de la plantilla y medirlo, permitirá a la empresa averiguar si sus empleados están satisfechos con su salario, cómo son las relaciones entre ellos e implementar las medidas de corrección y mejora más adecuadas, en caso de ser necesario. Dicha encuesta deberá considerar componentes clave como: sentido de pertenencia, relaciones entre pares, condiciones físicas del trabajo, compensación y

reconocimiento, existencia de oportunidades de desarrollo profesional, igualdad de oportunidades, entre otros. Se considera deseable que la medición obtenida supere los 7 puntos.

✓ Objetivo Nro 13: Desarrollar fuerza laboral motivada y preparada

Frente a este objetivo, es necesario medir, por un lado, la retención de empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Aquellos empleados leales que representan y llevan consigo los valores de la empresa, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria frente a los clientes. Por otro lado, también es importante visualizar el nivel de capacitación del personal que se desempeña en la organización. Es por ello que surgen los siguientes indicadores:

- Indicador Nro 20: Antigüedad del personal clave. La empresa ha identificado como recursos clave a los cinco empleados que se desempeñan como choferes de los camiones. Todos ellos poseen una antigüedad superior a 3 años e históricamente la empresa ha mantenido vínculos laborales duraderos. Se plantea como deseable que el personal permanezca por más de 5 años en la empresa.
- Indicador Nro 21: Nivel de capacitaciones. El personal clave debe cumplir con las capacitaciones obligatorias para mantener la licencia nacional habilitante para transporte de sustancias peligrosas. Es un curso anual de 4 horas cuya validez se extiende por un año. La empresa manifiesta el interés en que además de asistir a esta capacitación, el personal clave perfeccione sus conocimientos básicos sobre la mecánica de los camiones y semirremolques. Es por ello que se plantea como indicador, la relación entre las horas de capacitaciones planificadas y las realizadas durante un año, siendo deseable un estimado de 15 horas anuales.

A continuación, se presenta en la Figura Nro 6 el Cuadro de Mando Integral desarrollado para la empresa bajo análisis:

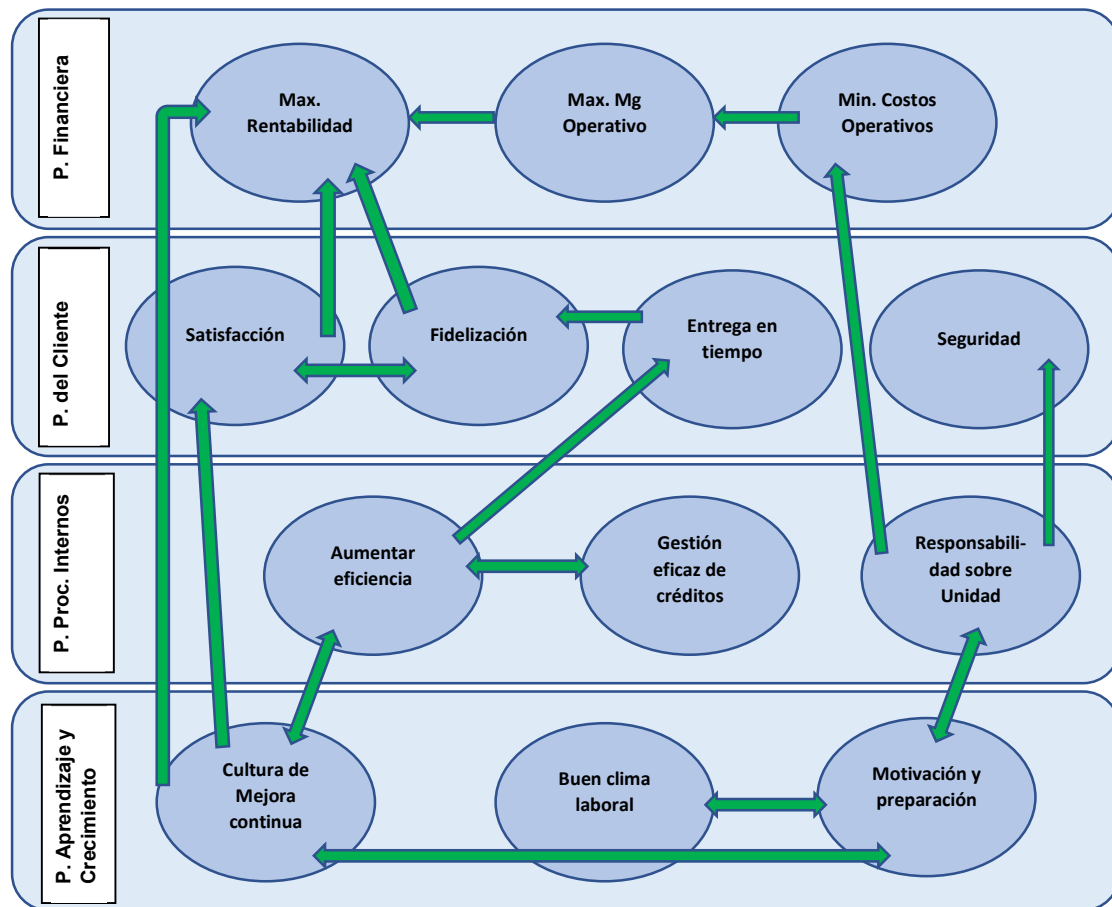


Figura Nro 6: CMI diseñado para la empresa

[Desarrollo propio]

Para sintetizar, se muestran en la Tabla 2, el resumen de los objetivos e indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral para la empresa bajo análisis.

Tabla Nro 2: Resumen de objetivos e indicadores del CMI

Perspectiva Financiera	
Objetivo Nro 1:	Maximizar la rentabilidad del negocio
Indicador Nro 1:	Nivel de actividad
Descripción:	Cantidad de km recorridos por unidad
Fórmula de cálculo:	Suma de km recorridos
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	10.000 km mensuales por unidad

Indicador Nro 2:	Tarifas - Periodicidad de actualización
Descripción:	Fecha de última actualización
Fórmula de cálculo:	Es el dato del período en que se realizó la última actualización
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte gerencial
Meta:	Entre 30 y 60 días
Indicador Nro 3:	Tarifas - Relación con precio de referencia
Descripción:	Relación entre las tarifas definidas por la empresa y las definidas por el cliente. Se analiza esta relación por producto transportado.
Fórmula de cálculo:	Tarifa de la empresa / Tarifa de referencia
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Valores definidos por uno de los clientes
Meta:	Entre 90% y 200%
Indicador Nro 4:	Margen Bruto
Descripción:	Relación entre las ventas y el costo de los servicios vendidos
Fórmula de cálculo:	Margen Bruto = (Ventas - Costo de servicios vendidos) / Ventas
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Entre 40% y 45%
Indicador Nro 5:	Fondos ociosos
Descripción:	Limite de tenencia de fondos no invertidos
Fórmula de cálculo:	Suma de fondos disponibles en caja y cuentas bancarias
Frecuencia de medición:	Semanal
Fuente:	Arqueos y saldos bancarios
Meta:	Entre \$200.000,00 y \$250.000,00
Indicador Nro 6:	Rendimiento sobre inversiones
Descripción:	Relación del beneficio generado por el capital invertido
Fórmula de cálculo:	Tasa de rendimiento anual = $(1 + ROI_{\text{diario}})^{365} - 1$; $ROI_{\text{diario}} = \frac{\text{Utilidad total} / \text{Capital invertido}}{\text{Cantidad de días de afectación del Capital invertido}}$
Frecuencia de medición:	Cada inversión realizada
Fuente:	Resporte de inversiones
Meta:	Entre 20% y 30%
Objetivo Nro 2:	Reducción de costos operativos
Indicador Nro 7:	Costo por km recorrido
Descripción:	Importe de costos directos por km recorrido en un mes
Fórmula de cálculo:	Costos directos del mes / km recorridos en el mes
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	\$ 35,00

Indicador Nro 8:	Consumo promedio de combustible cada 100 km recorridos
Descripción:	Cantidad de litros de combustible consumidos cada 100 km
Fórmula de cálculo:	Litros consumidos / 100 km
Frecuencia de medición:	Por viaje o mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Entre 30 y 32 litros/km

Objetivo Nro 3:	Maximizar margen operativo
Indicador Nro 9:	Margen operativo
Descripción:	Relación entre las ventas y el resultado antes de intereses e impuestos
Fórmula de cálculo:	Margen Operativo = Resultado operativo / Ventas
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Entre 15% y 18%

Perspectiva del Cliente	
Objetivo Nro 4:	Clientes satisfechos
Indicador Nro 10:	Reclamos por servicio deficiente
Descripción:	Valor de los reclamos recibidos, según ponderación de las irregularidades o incumplimientos
Fórmula de cálculo:	Suma del valor de los reclamos recibidos
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Área de Administración, Comercialización y Logística
Meta:	Valor entre 0 y 3

Objetivo Nro 5:	Mantener la fidelización de los clientes principales
Indicador Nro 11:	Cantidad de viajes por cliente principal
Descripción:	Cantidad de viajes realizados a los clientes del primer segmento del mercado
Fórmula de cálculo:	Cuenta cantidad de viajes realizados
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Área de Administración, Comercialización y Logística
Meta:	Mantenerlo o incrementarlo mes a mes

Objetivo Nro 6:	Entrega de servicios en tiempo
Indicador Nro 12:	Cumplimiento en tiempo
Descripción:	Relación entre los viajes realizados a destiempo y el total de viajes, por cliente
Fórmula de cálculo:	Cantidad de viajes a destiempo en el mes / Cantidad total de viajes en el mes
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Área de Administración, Comercialización y Logística
Meta:	Entre 0 y 2 por cliente

Objetivo Nro 7:	Lograr que el proceso cumpla con la seguridad exigida por el cliente
Indicador Nro 13:	Cumplimiento de medidas de seguridad
Descripción:	Relación entre los viajes realizados con observaciones por requisitos de seguridad y el total de viajes, por cliente
Fórmula de cálculo:	Cantidad de viajes observados en el mes / Cantidad total de viajes en el mes
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Área de Administración, Comercialización y Logística
Meta:	Entre 0 y 1 por cliente

Perspectiva de Procesos internos	
Objetivo Nro 8:	Aumentar la eficiencia
Indicador Nro 14:	Vida útil de los neumáticos
Descripción:	Duración de los neumáticos
Fórmula de cálculo:	Cantidad de meses desde su afectación
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	43 meses
Indicador Nro 15:	Cantidad de viajes correlativos
Descripción:	Cantidad de viajes iniciados en el destino de uno principal o próximos a éste
Fórmula de cálculo:	Viajes correlativos / Viajes principales
Frecuencia de medición:	Mensual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	20% del total de viajes principales
Objetivo Nro 9:	Gestionar eficazmente los créditos y cobranzas
Indicador Nro 16:	Plazo de cobro
Descripción:	Cantidad de días desde la realización del servicio hasta su cobro
Fórmula de cálculo:	Fecha de cobro - Fecha de prestación del servicio
Frecuencia de medición:	Por operación
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Inferior a 60 días
Objetivo Nro 10:	Generar responsabilidad sobre la unidad
Indicador Nro 17:	Estado integral del tractor y semirremolque asignado
Descripción:	Implementación de un check-list sobre el estado de la unidad
Fórmula de cálculo:	Sumatoria de la puntuación de cada ítem según ponderación
Frecuencia de medición:	Semestral
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Superior a 8,50

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Objetivo Nro 11:	Mantener la cultura de mejora continua en el personal
Indicador Nro 18:	Metas logradas
Descripción:	Relación entre las metas logradas y las propuestas
Fórmula de cálculo:	Metas logradas / Metas propuestas
Frecuencia de medición:	Trimestral
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	Superior al 70%
Objetivo Nro 12:	Mantener buen clima laboral
Indicador Nro 19:	Clima laboral
Descripción:	Mide el clima laboral dentro de la organización
Fórmula de cálculo:	Puntuación lograda en base a encuesta realizada
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente:	Encuesta
Meta:	Entre 7 y 10
Objetivo Nro 13:	Desarrollar fuerza laboral motivada y preparada
Indicador Nro 20:	Antigüedad del personal clave
Descripción:	Mide la antigüedad del empleado en la empresa
Fórmula de cálculo:	Fecha de medición - Fecha de inicio como empleado de la empresa
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente:	Nómina del personal
Meta:	Mayor a 5 años
Indicador Nro 21:	Nivel de capacitaciones
Descripción:	Evolución del sistema de capacitación planificado
Fórmula de cálculo:	Horas realizadas / Horas planificadas
Frecuencia de medición:	Anual
Fuente:	Reporte de gestión
Meta:	15 horas anuales

Interpretación del CMI

Habiendo definido para cada una de las perspectivas de la herramienta, los objetivos y los indicadores que servirán para medir el nivel de su desempeño, se procede a interpretar las relaciones de causa-efecto entre los objetivos y su vínculo con la estrategia organizacional.

Como se hubiera anticipado, la estrategia de la empresa consiste en *“desempeñar su servicio con el nivel máximo de compromiso, seguridad y responsabilidad requerido por sus clientes, de manera de mantenerlos*

satisfechos y fortalecer así, la fidelización de los mismos, y el reconocimiento de la empresa en el mercado nacional". En esta línea, se plantearon los objetivos vinculados a los clientes, tendientes a lograr mantener su satisfacción y sostener su fidelización. La prestación del servicio en condiciones de seguridad y respetando las condiciones de entrega en tiempo y forma, configuran así otros dos de los objetivos perseguidos por la empresa, ya que se relacionan directamente con el éxito de los dos objetivos anteriores. Para lograrlo, es necesario que todos los niveles de la empresa operen eficientemente, y asimismo, quienes ejecutan el servicio de transporte, sean responsables del correcto funcionamiento y acondicionamiento de la unidad involucrada. Es así como también se vuelve indispensable, que en la empresa reine la cultura de la mejora continua, de manera que los empleados en todos sus niveles, sean conscientes de su aporte a la organización y de cómo su desempeño afecta directamente al de la empresa como un todo. Sin dudas, esto sólo es posible si existe un buen clima laboral, integrado por personal motivado y preparado.

Siguiendo en línea con la estrategia, la empresa *"enfocará sus esfuerzos, para que a nivel interno se logre potenciar el nivel de eficiencia alcanzado, garantizando la utilización óptima de sus recursos, reduciendo los costos y mejorando consecuentemente los rendimientos de la empresa"*. De esta forma, el desempeño de los objetivos en las perspectivas de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, impactará directamente en los objetivos planteados para la perspectiva financiera.

Implementación del CMI en la empresa y su seguimiento

Luego del trabajo en equipo desarrollado con el gerente general de la empresa, y tras lograr con éxito el objetivo principal de este trabajo final, se definen los lineamientos básicos para su implementación y seguimiento.

En primer lugar, se considera necesario que se realice la presentación de esta herramienta a todos los empleados de la empresa, en una única reunión con todos ellos. Será conveniente aprovechar esta oportunidad para repasar los conceptos fundamentales que hacen a la organización, como su misión, visión,

valores y estrategia, para luego dar paso a la explicación de los objetivos planteados, sus interrelaciones, y los indicadores definidos para su medición.

En segundo lugar, la empresa ha definido implementar esta herramienta a partir del 01/09/2020, estimando que durante los primeros meses será fundamental enfocarse en que todo el personal comprenda el espíritu de la misma y los conceptos involucrados.

Para finalizar, el gerente general de la empresa junto a los propietarios, han definido que la frecuencia en la revisión de los indicadores que integran el Cuadro de Mando Integral propuesto, se realice bimestralmente, dentro de los 15 primeros días del mes inmediato siguiente a la finalización del bimestre. En caso de presentarse la necesidad de analizar la información que arroja esta herramienta, con anterioridad al periodo acordado, se coordinará para lograrlo lo antes posible, y dicha situación no alterará al cronograma inicial. Será también durante estas reuniones, donde se espera que surjan las posibles modificaciones a la herramienta, que se consideren apropiadas para que acompañen a la evolución de la estrategia del negocio.

CONCLUSIONES

A partir del estudio bibliográfico realizado en los primeros tres ejes temáticos del presente trabajo, se destaca la significatividad de los conceptos desarrollados en torno a llevar adelante una gestión estratégica exitosa en cualquier organización.

En primer lugar, se expusieron los conceptos principales acerca del Cuadro de Mando Integral y su utilidad como herramienta de gestión enfocada en la estrategia.

Seguidamente, se desarrolló la importancia de contar con una adecuada estructura de control interno, que haga posible disponer de información confiable como fuente indispensable del circuito de toma de decisiones.

En tercer lugar, se destacó la importancia de tomar conocimiento del funcionamiento integral del negocio, describiendo al mismo utilizando el modelo CANVAS. Al igual que el Cuadro de Mando Integral, esta es una herramienta que permite visualizar gráficamente y de manera clara y precisa, las ideas fundamentales de cualquier entidad.

Luego, se presentó a la empresa bajo análisis y se describieron conceptos claves como su misión, visión y valores, que hacen a la esencia de la misma y marcan los lineamientos básicos en la toma de decisiones. Durante el proceso de estudio de su situación actual, que fue desarrollado en conjunto con su gerente general, se repasaron y reforzaron los elementos fundamentales del negocio que permitieron aplicar luego, los conceptos introducidos en los anteriores ejes temáticos.

Para finalizar, se identificaron los objetivos que persigue la empresa en torno a las cuatro perspectivas delineadas en el Cuadro de Mando integral, y se definieron los indicadores que más los representarían. De esta forma, se lograron cubrir las falencias de la contabilidad gerencial convencional, posibilitando gestionar en todo momento en dirección a la estrategia y los objetivos planificados, evitando la dispersión de energías y recursos al momento de tomar decisiones en cualquiera de los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Calzadilla, J L. (2012). Cuadro de mando integral: definición y tipos. Sitio: www.es.workmeter.com [20/06/2020]
- Espinosa, R. (2012). ¿Cómo definir misión, visión y valores en la empresa? Sitio: www.robertoespinosa.es [01/06/2020]
- Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. Cooperativismo y desarrollo, (23): 69-81.
- García Otero, I. (2020). ¿Cómo hacer un organigrama empresarial? Sitio: www.bizneo.com [18/07/2020]
- Granados, M. y otros (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. Contabilidad y negocios, (5): 68-75.
- Isaza Serrano, A. (2012). Control interno y sistema de gestión de calidad. Guía para su implantación en empresas públicas y privadas, 40-47.
- Kaplan, R. y Norton D. (1993). Putting the balanced Scorecard to work. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Editorial: Grupo Planeta.
- Kaplan, R. y Norton D. (2005). El balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. y Norton D. (2007). Usar el balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. y Norton D. (2008). The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage. U.S.A. Harvard Business School Publishing.
- Lafuente, A. (2016). COSO: Gestión de riesgos. Sitio: www.fraudeinterno.wordpress.com [24/04/2020].
- Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio.. Barcelona. Editorial: Deusto S.A. Ediciones.
- Plaza, P. A. (2017). Modelo CANVAS para emprendedores. Sitio: www.bambucreativos.com [20/05/2020]
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.

Quinteros, R. Q. (2015). Desarrollo de Balanced Scorecard para fabricante de galletas argentino.

Rodriguez Quesado, P. (2017). Factores clave en la adopción del Cuadro de Mando Integral.

Ronancio, G. (2018). ¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y cómo se hace? Sitio: www.gestion.pensemos.com [18/05/2020]

Ronancio, G. (2018). ¿Qué es un mapa estratégico y para qué sirve? Sitio: www.gestion.pensemos.com [18/05/2020]

Rocha, H. (2017). ¿Cómo beneficia el control interno a diferentes áreas de una empresa? Sitio: www.gesdatta.com [29/03/2020]

Rocha, H. (2017). Ventajas de tener un adecuado control interno en mi empresa. Sitio: www.gesdatta.com [29/03/2020]

Sanchez Vazquez, J. M. y otros (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el Modelo CANVAS al Cuadro de mando integral. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, (24) pp (37-47).

Volpentesta, J. R. (2004). Sistemas administrativos y sistemas de información. Buenos Aires. Editorial Osmar Buyatti, 1ra edición.