

UNIVERSIDAD  
TECNOLÓGICA  
NACIONAL



FACULTAD REGIONAL VILLA MARÍA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS

"Sistema de información gerencial: Desarrollo de un  
tablero de comando para una empresa pyme familiar  
comercial. Caso Poligar"

**ALUMNO:** Lic. Agustín Serenelli

**DIRECTOR:** Dr. Flavio Buchieri

**Abril 2019**

<b>ÍNDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO 1: Introducción</b>	4
1. Justificación del tema	5
2. Fundamentación del tema	6
3. Objetivos del trabajo	7
4. Metodología de trabajo	7
5. Estructura de tesis	8
5.1 Delimitación y alcance.	8
<b>CAPÍTULO 2: Marco Teórico</b>	9
1. Tablero de Control: Definición y características	10
2. Perspectivas	12
3. Tipos de Tablero	17
4. Elementos del Tablero de Comando	19
5. Metodología de desarrollo del Tablero de Comando	22
6. Indicadores	42
7. Beneficios del Tablero de Comando	47
8. Errores típicos en la implementación de un Tablero de comando	48
<b>CAPÍTULO 3: La Empresa</b>	51
1. Descripción histórica	52
2. Características de la Empresa	53
3. Análisis del sector y características del mercado	57
4. Análisis FODA	58
<b>CAPÍTULO 4: Diseño del tablero de control para Poligar S.R.L.</b>	61
1. Perspectiva Financiera	61
1.2. Perspectiva Clientes	62
1.3. Perspectiva de procesos internos	62
1.4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	62
2. Tablero de comando para Poligar	63
2.1. Tablero de comando de la perspectiva Financiera para Poligar. Indicadores asociados	63
2.2. Tablero de comando de la perspectiva Clientes para Poligar. Indicadores asociados	66
2.3. Tablero de comando de la perspectiva Procesos Internos para Poligar. Indicadores asociados	69
2.4. Tablero de comando de la perspectiva Aprendizaje Organizacional para Poligar. Indicadores asociados	72
3. Relación Causa-Efecto entre las perspectivas del Tablero de Comando Integral de Poligar.	74
4. Evolución histórica de los indicadores asociados al Tablero de Comando	75
5. Análisis de desviaciones, posibles causas y acciones sugeridas	83

<b>CAPÍTULO 5:</b> Conclusiones	95
1. Conclusiones	96
2. Futuras líneas de investigación	97
<b>CAPÍTULO 6:</b> Bibliografía	98
<b>CAPÍTULO 7:</b> Anexos	103
· Anexo I: Encuesta de Satisfacción	104

# **CAPÍTULO 1:** **INTRODUCCIÓN**

## 1) Justificación del tema elegido

El objetivo principal de este trabajo es el desarrollo de un Tablero de Comando como herramienta fundamental de gestión directiva y toma de decisiones en una pyme familiar comercial, Caso Poligar S.R.L.

El management de cualquier organización requiere de un seguimiento y control permanente, a fin de garantizar el alineamiento de las estrategias definidas para la consecución de los objetivos; para ello es necesario contar con información confiable y oportuna a través de indicadores claves que permitan tomar decisiones acertadas, ante los desafíos y cambios del entorno.

Históricamente la gestión empresarial se ha controlado midiendo resultados de naturaleza financiera y una vez que estos se han producido efectuando las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que pueden influir negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos: Indicadores no financieros basados en las perspectivas de Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

Implementar un tablero de control implica la identificación de estos indicadores de gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

Poligar es una empresa que ha crecido desde el momento de su creación, lo cual ha llevado a su propietario a realizar inversiones continuas en infraestructura y personal para continuar por el camino de la expansión. En los últimos cinco (5) años el crecimiento ha sido superior a las expectativas y ha generado problemas organizativos. Principalmente podemos mencionar el hecho de que el gran volumen de ventas y operaciones que se dan, hacen inviable una estructura personalista de management en la cual la principal herramienta de gestión para la toma de decisiones es el control de cada actividad por supervisión directa. Además, el hecho de que la gerencia se aboque la mayor parte de su tiempo de trabajo a cuestiones operativas como

compras, ventas, pagos, etc., descuida aspectos claves del negocio, se desaprovechan oportunidades de crecimiento y se subutilizan recursos.

Es por ello, que la elección del tema y su aplicación a la empresa Poligar, encuentra su justificación en la situación actual de crecimiento que atraviesa la misma. Se ha llegado a un momento en el que la gerencia general, compuesta por dos personas, necesita correrse de las tareas operativas diarias y enfocarse en cuestiones estratégicas claves para el desarrollo presente y futuro de la organización. Para lograr este cambio, es fundamental contar con información de calidad en forma oportuna para la toma de decisiones.

## 2) Fundamentación del Tema elegido

Una herramienta de gestión que logra diagnosticar el estado actual de una empresa y qué clase de resultados se están alcanzando, es el “El tablero de Control”, definido como un *“conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”* (Ballvé, 2000, pág. 71). “Hace evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identifica el impacto de las actividades *soft* (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos” (Correa & Van Hoof, 2010, pág. 30)

Resulta esclarecedora la definición sobre esta herramienta que brindan sus creadores Kaplan y Norton (2009): “el BSC (balance scorecard<sup>1</sup>) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear

---

<sup>1</sup> Tablero de Comando

iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”.

Considerando que “solo tendrán éxito en los próximos años, las organizaciones capaces de diagnosticar su salud global” (Drucker P. , 1985), resulta imprescindible el desarrollo de una herramienta de gestión, como lo es el Tablero de Comando, que permita analizar la situación en cada momento y decidir en base a indicadores fiables y útiles.

### **3) Objetivo del Trabajo Final**

#### **Objetivo general del trabajo**

Desarrollar un Tablero de Comando Integral (TCI) como herramienta de gestión que permita a la Gerencia General y al propietario de la empresa Poligar S.R.L contar con información relevante, oportuna y fiable para la toma de decisiones para el año 2017.

#### **Objetivos específicos del trabajo**

- Diseñar un tablero de comando integral aplicable a las áreas Ventas, Administración y Abastecimiento.
- Definir indicadores relevantes que brinden información de la situación de cada área bajo estudio.
- Proponer alternativas de acción para mejorar indicadores.

### **4) Metodología de Trabajo**

Para el cumplimiento de los objetivos del presente estudio, se procederá mediante la realización de los siguientes pasos metodológicos:

En primera instancia, se realizará un estudio y revisión bibliográfica del tema Tablero de Comando (Balance Scorecard). De esta manera, se podrá comprender sus antecedentes, aplicaciones, utilidad y límites para su uso en las organizaciones.

La segunda etapa consistirá en la descripción y análisis de la organización bajo estudio (Poligar S.R.L.), identificando las diferentes áreas que conforman la estructura actual, características distintivas, entorno organizacional, y factores relevantes. Para lograr esto será necesario realizar entrevistas con los miembros de la gerencia general; revisar estadísticas y análisis del sector industrial; así como observaciones directas dentro de la empresa.

En tercer lugar, teniendo en cuenta los objetivos que la organización ha establecido para cada una de las áreas analizadas se procederá a la construcción de indicadores de gestión con sus correspondientes parámetros de variabilidad de los valores aceptables.

Una vez desarrollado lo anterior, se analizarán diferentes escenarios que podrían presentarse y cuáles serían las posibles acciones correctivas

Finalmente, se elaborará un informe final con las conclusiones alcanzadas y posibles líneas de investigación futuras que puedan surgir de este trabajo.

## **5) Estructura de tesis**

### **5.1) Delimitación y alcance del trabajo**

El trabajo que se plantea está orientado a proponer una metodología que mejore la Toma de decisiones Gerencial en la gestión de la empresa pyme comercial Poligar S.R.L de la ciudad de Villa María, Córdoba, Argentina.

La estructura desarrollada está orientada a esta y otras empresas comerciales que se sitúan, principalmente en la República Argentina y en aquellos países que tienen un mercado similar al anteriormente mencionado.



# **CAPÍTULO 2:**

# **MARCO TEÓRICO**

## 2.1 Tablero de control: definición y características

El tablero de control, o también llamado Balance Scorecard es una herramienta de gestión que logra diagnosticar el estado actual de una empresa y qué clase de resultados se están alcanzando. Podemos definirlo como un *“conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”* (Ballvé, 2000). *“Hace evidentes las relaciones causales entre actividades financieras y no financieras, e identifica el impacto de las actividades soft (aquellas que no tienen relación directa con los resultados financieros) en el logro de objetivos estratégicos”* (Correa & Van Hoof, 2010)

Los creadores de esta herramienta, Robert S. Kaplan y David P. Norton, revolucionaron la gestión de empresas con el concepto de que los objetivos organizacionales deben coincidir con la visión y estrategias por medio de la categorización de dichos objetivos en varias perspectivas, para luego traducirlas en acciones concretas que propicien un buen funcionamiento y desempeño.

Según estos autores: *“el BSC (balance scorecard) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”*. (Kaplan R. S., 2009)

*“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar*

la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio". (Kaplan R. S., 2009)

Los principales objetivos que persigue el Tablero de comando son:

- Facilitar la alineación, comunicación y seguimiento de los objetivos organizacionales de corto y largo plazo y los departamentales
- Anticipar cómo el negocio creará valor para la organización y los clientes
- Gestionar y medir estratégicamente
- Proporcionar una estructura para transformar la estrategia en acción
- Permitir a los Gerentes canalizar las energías, capacidades y conocimientos del personal hacia la consecución de los objetivos
- Visualizar en forma sistemática los desvíos de las variables críticas facilitando la corrección de las estrategias el diagnóstico retrospectivo y prospectivo y el proceso de toma de decisiones resolución de problemas y control de gestión.
- Clarificar y explicitar la "visión" estratégica.
- Planificar y establecer objetivos, comunicarlos y asignar recursos
- Vincular el régimen de incentivos con los indicadores
- Proporcionar la retroalimentación primero y la revisión después de las estrategias."

(Vogel M. , 2010)

El cuadro de mando responde a las preguntas más importantes que deben formularse los directivos en la gestión de una empresa:

- 1- ¿Como nos vemos antes los accionistas?
- 2- ¿Como nos ven nuestros clientes?
- 3- ¿Qué procesos internos debemos mejorar?
- 4- ¿Qué podemos mejorar para crear valor?

Cada una de estas preguntas, puede ser respondida a través del enfoque en cuatro perspectivas claves:

- 1- Perspectiva Financiera

- 2- Perspectiva de clientes
- 3- Perspectiva de procesos internos de Negocio
- 4- Perspectiva de Aprendizaje y Mejora

## 2.2 Perspectivas

Resulta relevante consignar que un adecuado Tablero de Comando debe tener un mix de medidas de resultado y de inductores de actuación o factores condicionantes de otros. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que se deben conseguir los resultados, ni proporcionan una indicación específica de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. De la misma forma, los inductores de actuación, sin medidas de resultados, pueden hacer que la empresa consiga mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de manifiesto si las mejoras operativas han sido transformadas en un aumento de clientes nuevos y en un mejor desempeño financiero. Por lo tanto, un TCI completo, debe tener la combinación adecuada de resultados y de inductores de la actuación de la estrategia de la empresa.

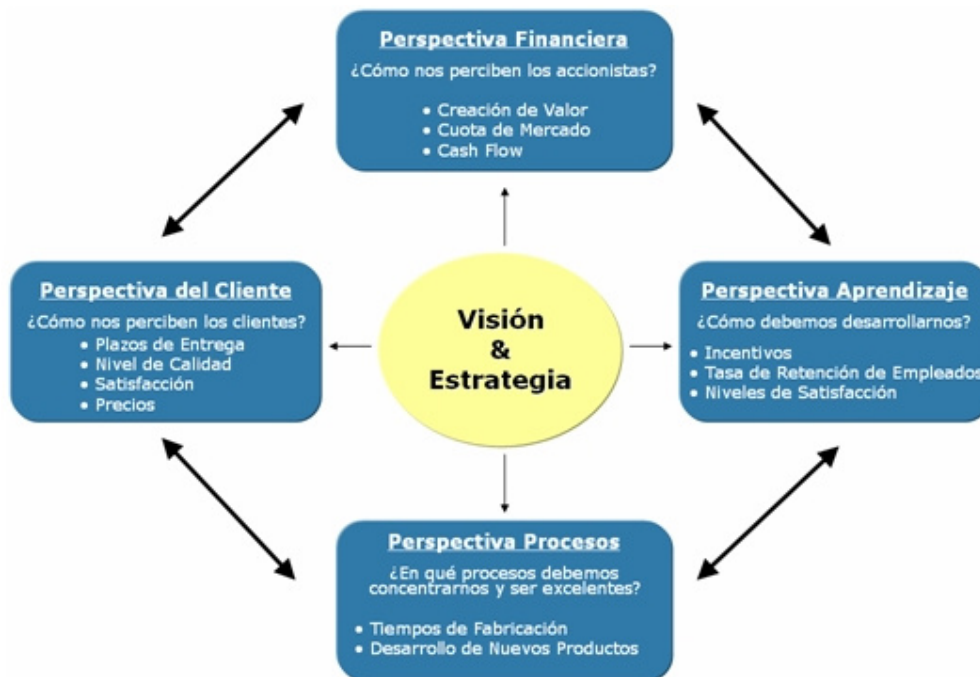


Ilustración 1: Perspectivas de Tablero de Comando (Grandes Pymes, 2011)

### Perspectiva financiera

La orientación principal de esta perspectiva es maximizar el valor de los accionistas o dueños, intentando medir la creación de valor en la organización. Este aspecto está centrado en la creación de valor con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento en el mantenimiento del negocio.

Muestra si la implantación y ejecución de nuestra estrategia nos permite conseguir los resultados financieros esperados.

Para llevar a cabo esta tarea, se deben definir los objetivos e indicadores que ayuden a responder a las expectativas de los accionistas o dueños, en cuanto a los parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital, y uso del capital.

Resulta indispensable que todos los indicadores seleccionados para el Cuadro de Mando Integral (CMI) estén vinculados en una serie de relaciones causa efecto, que culmine en los resultados financieros esperados. Es válido aclarar que son estos últimos los que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Partiendo del hecho de que los Objetivos financieros representan el objetivo principal a largo plazo de la organización: Generar rendimientos superiores al capital invertido, el CMI permite que dichos objetivos financieros sean explícitos y se adapten a la medida de las diferentes unidades de negocio o áreas de la empresa.

### Perspectiva de clientes

El objetivo principal de esta etapa es identificar los segmentos de clientes y mercado en los que se ha decidido competir, y como lograr satisfacer las necesidades de dicho público, a través de propuestas de valor.

Esta perspectiva permite que las empresas midan sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, fidelidad, adquisición, etc.) con cada uno de los segmentos y mercados seleccionados.

Para esta perspectiva resulta fundamental que la visión y estrategias de la organización puedan ser traducidas en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Las propuestas de valor pueden centrarse en:

Liderazgo en el producto

Cercanía con el cliente

Excelencia operacional

#### Conjunto de indicadores clave de la perspectiva de clientes

- 1- Participación de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
- 2- Incremento de clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- 3- Retención de clientes: Analiza, en términos relativos o absolutos, la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- 4- Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- 5- Rentabilidad de cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Luego de describirlos puede parecer que se tratan de indicadores genéricos para todo tipo de organización, pero para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

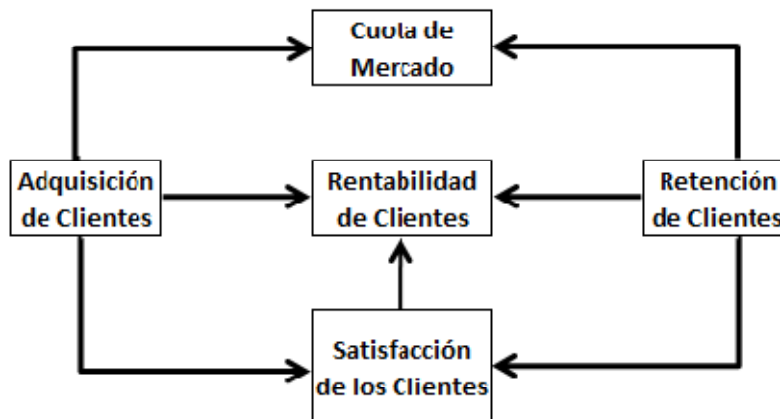


Ilustración 2: Indicadores claves en Perspectivas de Clientes (Enciso, 2010)

### Perspectiva de procesos internos de negocio

Desde esta perspectiva, los directivos deben identificar los procesos críticos al momento de conseguir los objetivos planteados en las perspectivas de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos que permitirán alcanzar los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, es recomendable que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio postventa.

# PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

## Cadena de valor

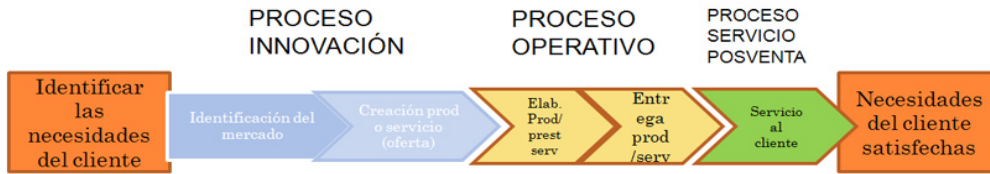


Ilustración 3: Perspectiva de Procesos Internos (Colombia, 2013)

### Perspectiva de aprendizaje y mejora

La última perspectiva básica identificada para el Tablero de Comando, hace referencia a que la capacidad de alcanzar las ambiciosas 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 del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

Las estrategias para una actuación superior exigirán, importantes inversiones en las mencionadas tres fuentes que constituyen capacidades para la organización.

Aspectos a tener en cuenta al momento de analizar las tres variables básicas para esta perspectiva:

- Las capacidades de los empleados: los indicadores claves sobre la gestión de empleados son: nivel de satisfacción; retención del empleado; productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información: la necesidad de contar con sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos continuamente. Sin esta herramienta el potencial de los trabajadores se ve limitado.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: aquí el foco está puesto en la manera en que el clima organizacional afecta la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador ampliamente



utilizado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización.

### **2.3 Tipos de tableros**

El tablero de comando no sólo tiene una visión integradora de la empresa, sino que también tiene la versatilidad de estar orientado a nivel operativo como a nivel directivo.

En función de las distintas necesidades de las empresas se pueden aplicar cuatro tipos genéricos de Tablero de Control:

#### Tablero de Comando Operativo

Permite realizar el control y seguimiento sobre un área determinada de la empresa. Cada área debe conocer su incidencia en el cumplimiento de la estrategia de la compañía, a través de los indicadores correspondientes. Pero a su vez, el responsable del sector debe contar con los indicadores necesarios para controlar su área y así evaluar su evolución o rendimiento. Generalmente, los tableros de este tipo se utilizan para medir procesos críticos o aquellos que puedan producir ventajas competitivas en la empresa.

Debe proveer la información que se necesita para entrar en acción. Su usuario es por lo general el Gerente Funcional de las áreas monitoreadas por el tablero, pero si se trata de una variable clave en el negocio, también lo usará el dueño o el Gerente General.

#### Tablero de Comando directivo

Como bien lo indica el nombre, este tablero de comando se orientará a un nivel superior al operativo, ya que se encargará de analizar a todos los sectores de la compañía, pero sin tener en cuenta el contexto exterior a la misma. Los indicadores de las áreas se consolidarán en este tablero y se hará el seguimiento del funcionamiento de la empresa.

#### Tablero de control estratégico

En una economía mundial tan dinámica, para cualquier directivo de empresa, el tablero de control pasa a ser el centro de procesos de dirección estratégica.

El tablero de control estratégico es la herramienta de diagnóstico que nos brinda información necesaria para conocer la situación actual y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes con respecto al posicionamiento de la empresa en el mercado y en el entorno, es una herramienta más general y destinada específicamente a la alta dirección, incluirá algunos indicadores internos del TCO que son escasos e información de la competencia o del entorno que nos permita hacer un diagnóstico de posicionamiento sectorial y global. Es decir, se busca información externa y futura para poder comparar nuestros resultados.

Los análisis y diagnósticos estratégicos requieren tableros de control estratégico, sus usuarios pueden ser tanto el accionista, los directivos, los gerentes, etc.

#### Tablero de control integral o Cuadro de Mando Integral

A diferencia del tablero de comando directivo, el cuadro de mando integral además de evaluar el rendimiento total de la empresa, evalúa también el contexto exterior. El análisis del exterior le permitirá a la empresa estar atento a los cambios, a las tendencias, a los nuevos competidores, etc. De esta manera, la gerencia general podrá analizar cómo se está llevando a cabo la estrategia de la empresa, y saber si es necesario aplicarle cambios para adaptarse al mercado.

Podemos decir que se trata de la combinación de los tres tableros anteriormente descriptos.

Según el tipo de tablero de comando que se utilice, variará la periodicidad de seguimiento, ya que un cuadro de mando integral no será tan necesario analizarlo diariamente como si se debe hacer con un tablero de comando operativo, ya que los indicadores que se analizan en cada uno variarán con distinta frecuencia por la magnitud de los mismos.

## 2.4 Elementos de un Tablero de comando

El tablero de control consta de los siguientes elementos que facilitan la aplicación, ejecución e interpretación del mismo:

1. Mapas estratégicos
2. Perspectivas
3. Objetivos estratégicos
4. Indicadores
5. Metas
6. Responsables
7. Proyectos estratégicos

**1. MAPAS ESTRATEGICOS.** Se utilizan para describir la estrategia de una organización y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Representan las relaciones causa-efecto entre indicadores y son la parte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*.

Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera macro, sencilla y muy grafica la estrategia de la empresa.

**2. PERSPECTIVAS.** Son límites que se manejan en un futuro, que configuran el análisis de los resultados en toda la organización. Estas delimitan tanto a los objetivos estratégicos, sus indicadores, metas; así como los proyectos estratégicos siguiendo como base dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas:

- En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la **perspectiva financiera** (¿qué debemos hacer para satisfacer a nuestros accionistas?) y la **perspectiva de los clientes** (¿qué debemos hacer para satisfacer a nuestros clientes?).
- Por el contrario, en las perspectivas internas se distinguen los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente la metodología del tablero de control propone dos perspectivas internas: **procesos** (¿Qué

procesos hay que cambiar, mejorar o eliminar para satisfacer necesidades?) y **aprendizaje y mejora** (¿Qué podemos mejorar para crear valor?).

**3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.** El utilizar este punto en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la empresa a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de sus objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permite explicar la historia de la estrategia y el porqué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué a partir de las personas, habilidades y sistemas vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permiten conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

**4. INDICADORES.** Durante el proceso de implantación de los puntos anteriores obtendremos un efecto o un resultado el cual nos sirve para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La elección y definición de indicadores es una decisión muy importante ya que son lo que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

En general existen dos tipos de indicadores:

- Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir los objetivos, nos da tiempo para poder corregir lo que estamos haciendo mal y así poder obtener mejores resultados.
- De resultado, que miden precisamente el grado de obtención de resultados, y con ellos también podemos corregir los errores pero solo cuando se ha terminado de llevar a cabo todo un proceso (resultado).

El proceso de selección de indicadores es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento no deseado que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su estrategia.

**5. METAS.** Partiendo del hecho de que Administrar consiste en primera medida en establecer objetivos, cada actividad debe ser cuidadosamente planificada para que los efectos que las diferentes adversidades que el medio nos presenta, no terminen por afectar negativamente a la empresa, sino que por el contrario, las adversidades puedan ser superadas y los objetivos puedan ser logrados.

Una meta para un indicador es el valor objetivo que se desea obtener en un periodo de tiempo determinado. Las metas deben ser desafiantes pero realizables y deben establecerse con periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del tablero de control, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro.

**6. RESPONSABLES.** Cada persona que integra una organización tiene funciones específicas dentro de la misma y debe llevarlas a cabo exitosamente para que la compañía cumpla sus metas tanto internas como externas. El objetivo de tener personas responsables en cada área y por cada actividad, es asegurar que el sistema funcione adecuadamente y con capacidad de adaptación y mejora a las necesidades o cambios en el entorno, a través de actuaciones y evaluaciones específicas. La asignación de responsabilidad es uno de los elementos clave para el cumplimiento de la estrategia y el aseguramiento de que cada uno de los elementos del tablero de control funcione correctamente.

**7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.** Una vez establecidos los objetivos con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. Los proyectos que cubren de forma específica la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección y asignación de recursos específicos que son parte fundamental de la metodología del tablero de control.

Tiene como propósito fundamental contribuir significativamente para el logro de los objetivos y metas de la organización.

## **2.5 Metodología de desarrollo de Tablero de comando**

Al momento de seleccionar la metodología de desarrollo de Tablero de Comando, aparecen diferentes propuestas que se derivan de lo creado por Kaplan y Norton. Por tal motivo se expondrán a continuación dos modelos que aparecen como resultado del análisis bibliográfico.

El primero de ellos es el planteado por Gaston Hillar en su libro “Tablero de Comando y Balance Scorecard”:

Según este autor, las etapas para el desarrollo de un Tablero de Control son:

1. Definir la misión.
2. Identificar los objetivos.
3. Identificar las áreas esenciales.
4. Jerarquizar esas áreas esenciales.
5. Identificar los Factores Críticos de Éxito.
6. Jerarquizar Factores Críticos de Éxito.
7. Definir Parámetros o indicadores. Son tres:
  - Foto: valor de la variable (número absoluto) en un momento determinado.
  - Eficacia/Eficiencia: es la relación entre un parámetro foto y el objetivo predeterminado. Mide el grado de cumplimiento del objetivo.
  - Tendencia: es la relación entre dos parámetros foto.

Los atributos definidos como las distintas dimensiones que se puede leer un indicador son:

- a) Periodicidad: cada cuanto se va a medir el indicador.
- b) Impacto Presupuestario: ¿si se altera el indicador requerirá mayor cantidad de recursos?
- c) Necesidad de Explosión.

8. Definir los niveles de tolerancia: es el intervalo de variabilidad de un parámetro de los cuales los valores son aceptables.

9. Análisis de desvíos (decisiones programadas y no programadas).

10. Definir cursos concretos de acción: correctivos y/o preventivos.

De punto 3 al 6 inclusive corresponde al armado de la matriz de indicadores.

A continuación se procederá a una breve descripción de cada una de las etapas para lograr el desarrollo de un Tablero de Control:

### **Etapas 1: Identificar Misión**

Esta etapa es la base sobre la cual se edificará el desarrollo del Tablero de control. La misión consiste en:

- Definición del alcance del negocio: productos, mercados y geografías.
- Identificación de competencias únicas.

En síntesis la Misión es una declaración concisa de en cual negocio está la empresa o se quiere estar durante un período establecido.

### **Etapas 2: Identificar Objetivos**

En esta etapa es donde se procede a identificar cuáles son los objetivos que se propone alcanzar la Organización, por lo tanto resulta oportuno comenzar a definir qué se entiende por "Objetivo". Existen varias definiciones pertenecientes a distintos autores:

- Resultado que se debe alcanzar (Byars, 1984).
- Medida de eficiencia del proceso de transformación de recursos (Ansoff, 1976).
- Fines a los que se deben dirigir todas las actividades organizacionales e individuales. (Chiavenato, 2002).

Todo objetivo debe cumplir determinadas funciones, ellas son:

- Guiar, promover y coordinar las decisiones y acciones de la empresa.
- Proporcionar la base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

- Motivar a los integrantes de la empresa al conocimiento y aceptación de las metas fijadas.
- Mostrar al entorno de la empresa cuales son las intenciones de la misma.

Por lo tanto, para que los objetivo cumplan con dichas funciones, deberán ser:

1. Claros.
2. Coherentes.
3. Realistas.
4. Medibles.
5. Alcanzables.
6. Diferenciados entre: corto, mediano y largo plazo; generales o específicos.

### **Etapa 3: Identificar Áreas Esenciales**

El objetivo de esta etapa es poder definir las distintas áreas que conforman la organización con el fin de:

- Delimitar los alcances del control.
- Definir los responsables del control.

Las Áreas Esenciales son un número limitado dentro de la organización en la que los resultados de las mismas condicionarán el desempeño competitivo y el éxito de la organización.

Para poder identificarlas es necesario realizar un análisis secuencial del proceso del negocio y determinar donde se crea valor, por lo tanto en aquellas áreas donde se crea valor serán consideradas como esenciales, el resto se definen como áreas de apoyo.

### **Etapa 4: Jerarquizar Áreas Esenciales**

Debido a los continuos cambios del entorno global en que se desenvuelve toda organización hace que los mismos establezcan distintas jerarquías a las áreas esenciales.



### **Etapa 5: Identificar los Factores Críticos de Éxito.**

Los Factores Críticos de Éxito deben ser identificados para cada área esencial y para cada área de apoyo, ya que corresponden a los puntos clave que se necesitan controlar para cumplir con los objetivos fijados de las áreas.

Según J. Rockart las aplicaciones del concepto de Factores Críticos de Éxito son:

- Ayudar a un gerente a determinar sus requerimientos individuales de información.
- Ayudar a la organización en su proceso de planeamiento general.
- Ayudar a la organización en su proceso de planeamiento de sistemas de información.

### **Etapa 6: Jerarquizar los Factores Críticos de Éxito.**

En esta etapa se procederá a jerarquizar los Factores Críticos de Éxito a los efectos de optimizar la asignación de los recursos para lograr los objetivos de cada área esencial y de cada área de apoyo, siendo esto una tarea muy importante por los recursos que por lo general son escasos.

Una vez finalizada la ejecución de las etapas 3 hasta la 6 inclusive, es necesario confeccionar la matriz de indicadores, de la siguiente forma:

- *Columnas:* se colocan las áreas esenciales y de apoyo de acuerdo a la jerarquía definida en la etapa 4, de izquierda a derecha representa el mayor grado de jerarquía.
- *Filas:* se colocan los FCE en orden jerárquico de acuerdo a lo establecido en la etapa 6, colocándose en la primera fila el FCE de mayor jerarquía. Se sugiere, como ideal, que el número de áreas y FCE no superen de 7 u 8. La intersección de cada columna y fila, identifica el FCE con el área y debe existir la posibilidad de identificarlo si afecta al presupuesto, si tiene medición temporal, y donde se encuentra el parámetro respecto a la tolerancia, esto a través de un semáforo.

Los pasos para el armado de dicha matriz son:

1. Jerarquizar las áreas esenciales: ejemplo 1, 2, 3, 4, etc.
2. Priorizar las FCE: ejemplo 1, 2, 3, etc.
3. Marcar los factores en cada área que participa con una X
4. Codificación de la prioridad de cada celda ocupada por un FCE, para ello se procede de la siguiente forma:
  - El primer número identifica el área esencial.
  - El segundo número identifica a la prioridad relativa otorgada al FCE.

### **Etapa 7: Definición de parámetros/indicadores de desempeño**

Los indicadores pueden ser definidos como *“instrumentos de medición que representan a aquellas variables consideradas críticas para el cumplimiento de los objetivos”* (Hillar, 2006). En esta etapa se procede a definir cuáles van a ser los parámetros o indicadores de desempeño que se utilizarán para sensibilizar el comportamiento de los FCE definidos en la **Etapa 5**, recordando que los mismos pueden adoptar diferentes formas a saber:

- Ratios.
- Índices.
- Evaluaciones.

Al momento de definir cada indicador se realizara de la siguiente forma:

- *Número*: el número de los indicadores deben ser correlativos.
- *Código o Sigla*: debe tratar de resumir lo que mide el indicador.
- *Nombre*: debe detallar para que sirve el indicador.
- *Descripción*: describe de manera ampliada el indicador.
- *Objetivo*: describe para que sirve el indicador.
- *Fórmula de cálculo*: se detalla la fórmula con que se lo calcula.
- *Objetivos y parámetros*: se definen los valores objetivos que se deben alcanzar (metas) para compararlos con los parámetros foto, tendencia y eficacia/eficiencia.
- *Niveles de alarmas*: cuando el valor del indicador no llega a la meta fijada se disparan alarmas, se deben definir dos niveles identificados con

colores amarillos y rojos, si el valor se encuentra dentro de la tolerancia definida el color del indicador será verde.

- *Periodicidad del indicador:* se fija el período en que debe actualizarse el valor.
- *Apertura del indicador:*
- *Forma de presentar el indicador:* en números, distintos tipos de gráficos, tablas o combinaciones de formas.
- *Fuente de información:* describe la proveedora de los datos que intervienen en la fórmula para calcular el indicador.
- *Responsable de generar la información*
- *Responsable del indicador:* describe quien es el responsable de la gestión del indicador.

Un indicador debe tener las siguientes características (Salgueiro, 2001):

- Se debe poder identificar fácilmente.
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente.
- Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular.

Uno de los factores más importantes de los indicadores es su representación gráfica, la cual debe cumplir las siguientes metas:

- Resultar familiar para el usuario en lo que está representando.
- Ser claro y no llevar a la confusión.
- Facilitar la toma de decisiones preventivas.
- Señalar claramente cuando se están alcanzando valores críticos.
- Ofrecer una rápida interpretación del valor del indicador y de su significado.

Al respecto Ballvé en su libro “Tablero de Control” expresa que una vez definidos los temas e indicadores claves se deberá proceder a definir:

- Período del indicador: día, mes, acumulado del ejercicio etc.
- Apertura: forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en tablas o matrices multidimensionales por producto, sector geográfico, dimensión de análisis, etc.

- Frecuencia de actualización: tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos.
- Referencia: base sobre la cual se desea calcular las desviaciones.
- Parámetro de alarma: niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante.
- Gráfico: la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información.
- Responsable de monitoreo: es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable.

### **Etapas 8: Definición niveles de tolerancia.**

Se define como niveles de tolerancia al intervalo de variabilidad de un parámetro dentro del cual los valores son aceptables de manera tal de alertar la toma de decisiones cuando los valores están fuera de esos niveles de tolerancia.

El objetivo fundamental de definir los niveles de tolerancia para cada uno de los valores objetivos es a los fines de ordenar la toma de decisiones para los cursos concretos de acción.

Las decisiones pueden ser:

a) **Programadas:** son aquellas que se explican a través de un conjunto de reglas o procedimientos de decisión.

Se caracterizan por:

- Toma de decisiones bajo certeza (conocimiento completo y exacto de lo que produce cada alternativa).
- Pueden ser delegadas o se pueden automatizar.

b) **No programadas:** son aquellas decisiones que no tienen reglas o procedimientos de decisión preestablecidos.

Se caracterizan por:

- No se pueden automatizar.
- Los peligros de su utilización son los resultados rígidos y la posibilidad de aplicación de reglas inapropiadas.

## **Etapa 9: Análisis de desvíos**

Una vez definidos los niveles de tolerancia, se compararan con los valores que pueden tomar los factores críticos de éxito dentro de las decisiones programadas, y si estos valores exceden los niveles de tolerancia establecidos, corresponderá redefinir los cursos concretos de acción ya que pasaríamos a estar en escenarios contingentes.

A los efectos de lograr una correcta identificación de los valores que toman los indicadores dentro el nivel de tolerancia, se puede utilizar un semáforo que cambia de color en función de la proximidad al valor objetivo:

a) **Color Rojo:** genera acciones correctivas.

Significa la entrada del FCE en escenarios contingentes y dispara una señal de alarma al encargado de tomar decisiones para que analice un nuevo curso de acciones que lleven al indicador a sus valores normales. Este color identifica síntomas y causas.

b) **Color Amarillo:** genera acciones preventivas.

En este color es fundamental analizar los parámetros tendencia para analizar la velocidad con lo que se acercan al nivel de tolerancia.

c) **Color Verde:** genera acciones ratificadoras.

No obstante es conveniente revisar que los objetivos no se encuentren subestimados.

## **Etapa 10: Definir cursos concretos de acción.**

Una vez identificado las causas de los desvíos es muy probable que se deban cambiar los cursos concretos de acción para poder cumplir con los valores objetivos definidos dentro de los niveles de tolerancia para los parámetros de cada uno de los Factores Críticos de Éxito.

En esta etapa es donde debemos enumerar cuales serían las estrategias funcionales, “¿qué cosas deben hacer?”, de las áreas esenciales para cumplir con la misión de la empresa.

El segundo modelo metodológico del que se hablará es el desarrollado por Kaplan y Norton, los creadores del concepto de Tablero de Comando. Dicho modelo consiste en:

1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
2. Establecer la visión.
3. Establecer las perspectivas.
4. Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
5. Identificar los factores críticos para tener éxito.
6. Desarrollar los indicadores.
7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.
8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
9. Formular metas.
10. Desarrollar un plan de acción.
11. Implementación del cuadro de mando.

A continuación se procederá a brindar una breve descripción de cada una de las etapas mencionadas:

### **1. Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa:**

El propósito de este primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles. Una herramienta muy utilizada para llevar a cabo este propósito es el Análisis FODA. Este modelo permite analizar la realidad actual en términos de fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas.

Además de lo manifestado anteriormente en la fase inicial previa al desarrollo mismo del Tablero de Control; debemos seguir los siguientes pasos:

- \_ Identificar los recursos de la empresa y localizar los puntos fuertes y débiles en relación con la competencia.
- \_ Identificar las capacidades de la empresa; es decir los factores críticos para tener éxito.
- \_ Valorar el potencial de los recursos/capacidades para generar rentas según su potencial para crear, sostener y explotar una ventaja competitiva.
- \_ Seleccionar la estrategia que mejor explote las capacidades de la empresa relacionadas con las oportunidades externas.
- \_ Identificar los vacíos en los recursos que se deben rellenar.

## **2. Establecer la visión:**

Dado que el modelo de BSC se basa en una visión compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El Cuadro de Mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias.

### **\_ Visión:**

“Exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.” (Thompson, 2001)

### **\_ Misión:**

Es el motivo, razón de ser, propósito o fin de la existencia de una organización. Define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que pretende hacer y para quien lo va hacer.

Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

### **\_ Estrategias:**

“Conjunto ordenado y coherente de objetivos a alcanzar, con modos específicos de lograrlos, coordinados en un plan de acción “ (Mintzberg H. , 1999)

Principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un periodo concreto.

**\_ Objetivos y metas:**

Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

Antes de que se pueda desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa.

Para establecer la visión se tienen que considerar una serie de factores:

- \_ Entorno empresarial
- \_ Requisito del o los propietarios
- \_ Finanzas
- \_ Competencia central
- \_ Desarrollo tecnológico.

El hecho de que se considere importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Para que la empresa pueda tener éxito, debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

**3. Establecer las perspectivas:**

Una vez que se han establecido la visión y el concepto del negocio, se debe considerar las diferentes perspectivas que crearán el cuadro de mando. En el modelo original de Kaplan y Norton hay cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y el aprendizaje organizacional. Sin embargo algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana.

**4. Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales:**



El modelo de cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas.

Los propósitos de este paso son:

- Transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.
- Formular la estrategia global en términos más generales. La pregunta fundamental es: ¿cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva duradera?

Las ventajas más destacadas del BSC radican precisamente en esta área. El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

### ***Perspectiva Financiera:***

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo.

En esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores no financieros e indicadores financieros. Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

### ***Perspectiva Cliente:***

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio no será sustentable en el tiempo.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir: los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas.

Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:

- \_ Nivel de satisfacción de clientes.
- \_ Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- \_ Entrada de nuevos clientes.

### ***Perspectiva de Procesos Internos:***

Los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas deben surgir de esta perspectiva. Para lo cual primero tenemos que identificar los procesos de la empresa en un nivel gerencial. El modelo llamado “Cadena de valor” (Porter, 2015) es útil para este propósito y lo definiremos de la forma siguiente:

El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio y el mismo servicio post venta que es la vuelta al ciclo. Esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.



Ilustración 4: Cadena de valor de Porter. (Revista de la empresa, 2016)

### ***Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:***

La perspectiva de aprendizaje organizacional permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *Saber Hacer* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

## **5. Identificar los factores críticos para tener éxito**

Factor crítico de éxito es “aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas competitivas de la empresa. Son aquellos factores en los que las empresas quieren ser

diferentes de las demás, y hacerse únicas en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales. Los factores críticos de éxito están también relacionados con las cuatro perspectivas referidas al Cuadro de Mando Integral, y por esto, forman parte integrada de la visión corporativa. Las perspectivas, junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del Cuadro de Mando” (Rampersad, 2005)

Los factores críticos de éxito se extraen de la visión. Son temas estratégicos sólo presentes en la empresa, y por lo general nos muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas. Son factores relacionados con aquellos que destaca la empresa y que permite que la misma esté en el mercado.

Las preguntas que habría que hacerse para formular los factores críticos de éxito son:

- \_ ¿En qué se basa nuestra ventaja competitiva?
- \_ ¿Con qué generamos beneficios?
- \_ ¿Qué habilidades y capacidades nos identifican?
- \_ ¿Cómo nos ven los accionistas comunes?
- \_ ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- \_ ¿Cómo se pueden controlar nuestros procesos de negocio primario para darles valor?
- \_ ¿Cómo podemos tener éxito en el futuro?

Es decir que la empresa tiene que decidir y ordenar sus prioridades para tener valor, fundamentalmente para obtener los objetivos estratégicos que serán medidos por los indicadores del Cuadro de Mando.

### ***Alineación horizontal y vertical de los factores para tener éxito:***

Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el BSC vertical y horizontalmente, o dicho de otro modo, averiguar si el cuadro de mando es internamente coherente hasta un punto razonable en relación con sus aspectos más destacados.

La alineación vertical es más o menos automática, pues para cada indicador se van identificando los factores para tener éxito y se les va clasificando por orden de prioridad. La forma más sencilla de alinear los factores horizontalmente es preparar un bosquejo del BSC como si fuera un diagrama de flujo y verificar

que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con las otras. Es importante evitar cualquier posibilidad de que la buena puntuación de un factor de éxito se logre a expensas de otro, y esta advertencia tiene especial importancia con respecto a los indicadores que a continuación se desarrollen.

## **6. Desarrollar indicadores y medidas de actuación**

La definición de las medidas de actuación o indicadores y las metas relacionadas, abarca una parte fundamental para el desarrollo del BSC.

“Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso”. (Rampersad, 2005)

Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

El gran reto es encontrar relaciones de causa – efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas.

Esta fase se trata como si fuese un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes; primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa la estructura en busca de consistencia lógica. Aquí se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa – efecto que se pueden medir.

### **6.1 Relación causa – efecto:**

Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos; es decir; las hipótesis de los indicadores en las diversas perspectivas sean

explícitas de modo que puedan ser convalidadas y gestionadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

La relación causa – efecto de la organización prevé un mecanismo idóneo para la visualización total del proceso.

A continuación en el gráfico que se mostrará podemos observar la relación causal que existe entre las cuatro perspectivas que intervienen en el Tablero de Control:

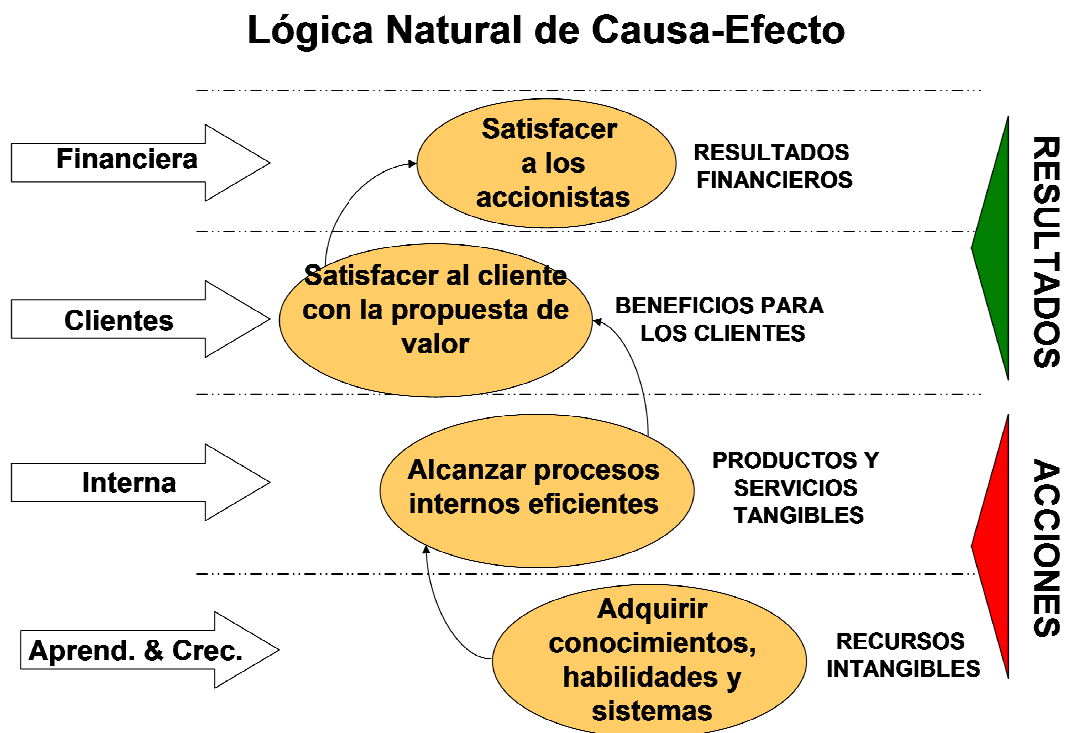


Ilustración 5: Relación Causa-Efecto del BSC. (Berdugo, 2015)

## 7. Establecer el cuadro de mando al más alto nivel

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación. Es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el Cuadro de Mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos,

posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el Cuadro de Mando.

## 8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el BSC y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

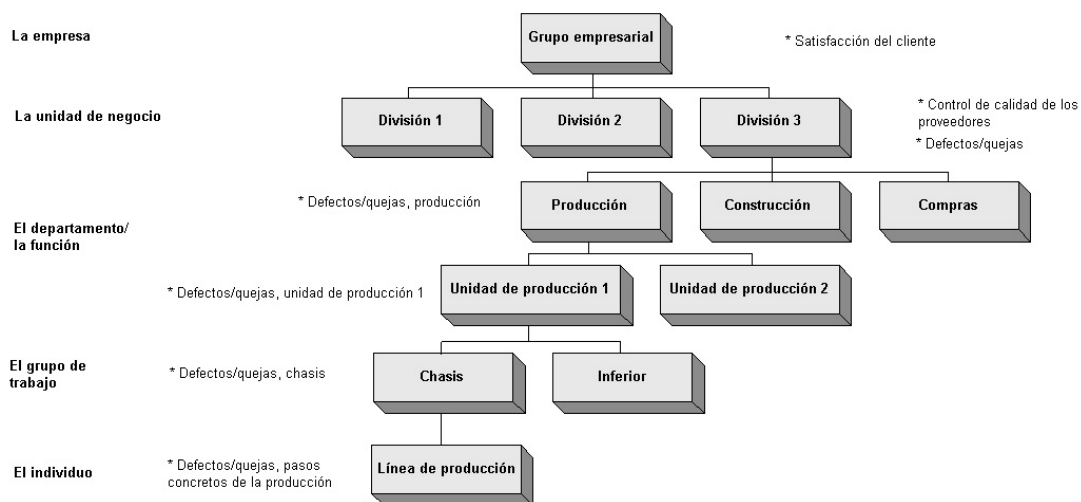


Ilustración 6: Desglose del cuadro de mando. (Deinsa global)

Del gráfico anterior se pueden distinguir cinco niveles diferentes en la organización de una empresa; la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, el grupo y el individuo. Dado que uno de los propósitos del BSC es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan a las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

Si la organización es tan plana y pequeña que todo el mundo puede ver el efecto del Cuadro de Mando al más alto nivel sobre su propio trabajo, no se necesita un desglose mayor, el Cuadro de Mando tiene que ser desglosado para que la empresa se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el método del Cuadro de Mando Integral. Además, el proceso de desglosar el

BSC presupone que una fase anterior del trabajo de la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa, así como de la experiencia pasada.

El éxito que una empresa tiene en un indicador concreto suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización. Si se supone que la mayor cantidad posible de empleados tiene que ver cómo su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados en sus indicadores al más alto nivel, estos tiene que detallarse al máximo. Por lo tanto, la utilidad de cada indicador como agregado es importante: ¿Cómo se puede desglosar los diferentes indicadores para cada departamento, división e individuo?

Con frecuencia existe la pregunta de a qué nivel comenzar el desglose del Cuadro de Mando. ¿Es posible comenzar en un nivel intermedio y desarrollar una visión y un Cuadro de Mando para una unidad funcional, por ejemplo, o el Cuadro de Mando siempre se tiene que basar en las estrategias y metas globales de la empresa?.

Como en tantas otras situaciones, la respuesta es según los casos. Cuando la empresa consiste de un cierto número de distintas unidades de negocio que son independientes entre sí desde el punto de vista de sus mercados, generalmente hay poca relación entre el Cuadro de Mando al más alto nivel y los Cuadros de Mando para estas unidades en el nivel inferior. En tales casos, normalmente es apropiado que cada unidad/empresa desarrolle su propio cuadro de mando al más alto nivel, pero en otros casos, en los que las diferentes partes de una empresa están claramente interrelacionadas, generalmente es preferible tener una visión global compartida así como metas estratégicas generales. De este modo, se puede pedir que los grupos describan en sus cuadros de mando como puede ayudar y ayudarán a que la empresa alcance los más altos factores del éxito. Si hace falta, los grupos deben añadir al cuadro de mando al más alto nivel cualquier factor de éxito exclusivo propio.

## **9. Formular metas**



Se debe formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear el proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- \_ ¿De qué modo; se llevará a cabo la alineación de los objetivos estratégicos?
- \_ ¿Para qué unidades de medición serán configurados los indicadores?
- \_ ¿Con cuánta frecuencia; se replantearán los objetivos y metas estratégicas?
- \_ ¿Quién llevará a cabo el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral?

#### **10. Desarrollar un plan de acción**

Finalmente para completar el BSC, también debemos especificar los pasos a ejecutar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

#### **11. Implementación del cuadro de mando**

Para mantener el interés en el cuadro de mando; hace falta darle seguimiento continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona

las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del BSC forme parte del trabajo diario de la empresa.

Finalmente los indicadores seleccionados deben poder ser cuestionados continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

El concepto de Cuadro de Mando Integral no es garantía de visión ni de estrategia de éxito. La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización. Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

## **2.6 Indicadores**

A continuación se detallan un listado de posibles indicadores a utilizar en cada una de las perspectivas que abarca el Tablero de Comando:

### **2.6.1 Perspectiva Financiera:**

#### **2.6.1.1 Generales:**

- Total del activo (**U**nidades **M**onetarias)
- Total del activo-empleado (U.M)
- Ingresos-total del activo (%)
- Ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (U.M)
- Ingresos-empleados (U.M)
- Beneficios/total del activo (%)
- Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones (U.M)
- Beneficios/empleado (U.M)
- Valor de mercado (U.M)

- Rendimiento del total del activo (%)
- Valor añadido/empleado
- Rendimiento del total del activo (%)
- Rendimiento del capital empleado (%)
- Margen de beneficio (%)
- Contribución/ingresos, o margen de contribución (%)
- Contribución/empleado
- Flujo de caja (U.M)
- Patrimonio neto/total del activo, o solvencia (%)
- Rendimiento de la inversión (%)
- Costes totales (U.M)

#### **2.6.1.2 Estrategia de crecimiento de los ingresos:**

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
  - clientes nuevos
  - zonas geográficas nuevas
  - nichos de mercado nuevos
  - líneas productivas o productos nuevos
  - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidades por:
  - clientes
  - productos y/o servicios
  - zonas regionales
  - canales de distribución

#### **2.6.1.3 Estrategia de inversiones:**

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
  - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar

- [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
- [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
- [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
- [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
  - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
  - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
  - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
  - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

**2.6.1.4 Estrategia de productividad:**

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo\_\_

**2.6.2 Perspectiva Clientes:**

- Número de clientes (cifra)
- Cuota de mercado (%)
- Ventas anuales/cliente (U.M)
- Clientes perdidos (Cifra o %)
- Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- Clientes/empleado (cifra 0%)
- Ventas cerradas/contactos de ventas (%)
- Índice de clientes satisfechos (%)
- Índice de fidelidad de los clientes (%)

- Costo/cliente (U.M)
- Número de visitas a clientes (cifra)
- Número de quejas (cifra)
- Gastos de comercialización (U.M)
- Índice de imagen de marca (%)
- Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- Media del tamaño del cliente (U.M)
- Clasificación del cliente (%)
- Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- Gastos por servicio/cliente/año (U.M)

### **2.6.3 Perspectiva Procesos Internos:**

- Gastos administrativos/total de ingresos (%)
- Tiempo de proceso, pagos extra (días)
- Entrega a tiempo (%)
- Tiempo de espera medio (días)
- Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
- Tiempo de espera entre pedido y entrega (días)
- Tiempo de espera, proveedores (días)
- Tiempo de espera, producción (días)
- Tiempo medio para tomar decisiones (días)
- Rotación de stocks (días)
- Mejora de la productividad (%)
- Capacidad de TI/empleados (días)
- Gastos en TI/gastos administrativos (%)
- Emisiones al medio ambiente por uso del producto (días)
- Impacto medio ambiente por uso del producto (días)
- Coste de error administrativo/ingresos por gestión (%)
- Contratos archivados sin error (días)
- Gastos administrativos/empleados (U.M)

### **2.6.4 Perspectiva Aprendizaje Organizacional:**

#### **2.9.4.1 Investigación y desarrollo:**

- Gasto en I+D (U.M)
- Gasto en I+D/total de gastos (%)
- Gasto desarrollo de TI/gastos de TI (%)
- Horas, I+D (%)
- Recursos de I+D/total de recursos (%)
- Inversiones en formación/cliente (%)
- Inversiones en investigación (U.M)
- Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (U.M)
- Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (U.M)
- Comunicaciones directas a cliente/año (cifra)
- Patentes pendientes (cifra)
- Edad media de las patentes de la empresa (cifra)
- Mejoras sugeridas/empleado (cifra)
- Gasto en desarrollo de competencias/empleado (U.M.)
- Índice de empleados satisfechos
- Gastos de comercialización/cliente (U.M.)
- Opción del empleado (índice de autorización) (cifra)
- Proporción de empleados menores de X años (%)
- Gastos no relacionados con el producto/cliente/año (U.M)
- Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

#### **2.6.4.2 Recursos Humanos:**

- Índice de liderazgo (cifra)
- Índice de motivación (cifra)
- Número de empleados (cifra)
- Rotación de empleados (%)
- Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra)
- Edad media de los empleados (cifra)
- Tiempo de formación (días/año) (cifra)
- Empleados temporales/empleados permanentes.
- Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- Ausentismo medio (cifra)
- Número de mujeres con cargo directivo (cifra)

- Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
- Índice de autorización (cifra), número de jefes (cifra)
- Proporción de empleados menores de 40 años (%)
- Costo anual de formación per cápita (U. M)
- Empleados a tiempo completo o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita (U.M)
- Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)
- Número de empleados a tiempo parcial o contratista a tiempo incompleto (cifra)

## 2.7 Beneficios del Tablero de Comando

Según Kaplan y Norton, el CMI aporta una amplia variedad de beneficios a las empresas y organizaciones, entre los cuales se pueden destacar:

1. Alineación de los empleados hacia la *visión* de la empresa.
2. Mejora de la *comunicación* hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la *estrategia* de acuerdo a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en *acción*.
5. Orientación hacia la *creación de valor*.
6. Integración de la *información* de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de *análisis* y de la *toma de decisiones*.

**1. Alineación de los empleados hacia la *visión* de la empresa.** A través de la implementación del CMI, es posible lograr que todas las acciones del personal se vean orientadas hacia la consecución de la visión trazada por los directivos, esto es posible gracias a la vinculación que el CMI hace entre sus cuatro perspectivas.

**2. Mejora de la *comunicación* hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.** Cuando se implementa el CMI en una unidad de negocio es necesario que todos los empleados conozcan los objetivos trazados y como se

va a lograr lo anterior, con el fin de que tomen conciencia de la forma en que deben contribuir a lograrlos.

**3. Redefinición de la *estrategia de acuerdo a resultados*.** Siendo el CMI una herramienta flexible es posible corregir las formas de actuar para lograr mejorar los resultados, es decir podemos reconstruir las estrategias en caso de que no den los resultados esperados.

**4. Traducción de la visión y de la estrategia en *acción*.** Es imposible trazar los objetivos sin tomar en consideración la visión que nos indica en donde se ve la empresa en el futuro, es decir a través de ella podemos definir los objetivos e idear las mejores estrategias para alcanzarlos (siempre tomando en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando).

**5. Orientación hacia la *creación de valor*.** El CMI posibilita la creación sostenible de valor facilitando la misión a corto, mediano y largo plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas. Sobre todo, la perspectiva de “capacidades estratégicas” es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

**6. Integración de la *información de las diversas áreas de negocio*.** El cuadro de mando permite alinear todas las áreas y recursos hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles de la organización.

**7. Mejora de la capacidad de *análisis y de la toma de decisiones*.** Ya que el CMI se basa en mapas estratégicos que analizan a detalle cada área del negocio, permite mejorar los análisis de actuación y resultados de cada una de las áreas, en consecuencia tendremos una mejora en la toma de decisiones e información más detallada.

## 2.8 Errores típicos en la implementación de un Tablero de Comando

- **Considerar que el diseño y la puesta en práctica (implementación) es una tarea de los Mandos Intermedios, no liderada por el Director General o Equipo Directivo.**

En efecto, como se mencionó en los capítulos anteriores un Cuadro de Mando Integral será mucho mejor mientras participe el mayor número de involucrados.



- **El Cuadro de Mando Integral se diseña a manera de un “laboratorio”, con solo unos pocos involucrados en su desarrollo.**

Aún cuando se considera conveniente que exista un equipo guía, debe haber participación del equipo directivo en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el BSC, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia. Además, en el proceso es decisiva la participación activa de los dueños o responsables de los objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas que dan forma y cuerpo al conjunto de elementos de la estrategia de la organización, es decir, de su BSC.

Una herramienta de apoyo para la participación del equipo directivo, es la de realizar las entrevistas ejecutivas durante la fase inicial del proyecto, que permita recabar las percepciones de cada uno de sus miembros, individualmente, sobre la orientación estratégica, visión, oportunidades y retos.

- **Un largo proceso de implantación.**

El desarrollo de ejecución debe ser inmediato.

- **Retrasar la implantación por falta de definición de todas las medidas (indicadores)**

La experiencia con algunos de los pioneros, es que ellos arrancaron la implantación del sistema con un 30% o 50% de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implantación indicador por indicador.

- **Considerar el proceso como estático y no dinámico.**

Gestionar las relaciones causa – efecto, objetivos, indicadores, metas e iniciativas “como escrito en piedra”. El BSC es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc. Lo que influencia estrategia, sus indicadores, sus metas e iniciativas. La dinámica es promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia (BSC).

- **Considerar el BSC como un sistema de información para la alta dirección.**  
El BSC lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos que tradicionalmente no han estado incorporados a los sistemas de información de alta dirección.
  
- **Medir para controlar y no para comunicar.**  
El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación para toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio.
  
- **El BSC es solo para los “directivos” y no para todos los empleados.**  
Este es un complemento directo del anterior. Es un despliegue total de la estrategia a través del BSC, todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del BSC.

# **CAPÍTULO 3:**

# **LA EMPRESA**

### 3.1 Descripción Histórica

En el año 1990 Oscar Serenelli funda Poligar, un pequeño negocio dedicado a la comercialización de bolsas plásticas. El mismo estaba ubicado en Boulevard España 650. Esto fue posible gracias no solo al esfuerzo del dueño y su esposa, sino también de los suegros de este, Ernesto Trombetta y Eulalia García, ya que fueron ellos los que lo guiaron y enseñaron las cuestiones más importantes de este rubro, basándose en su conocimiento profundo de la actividad por haber estado en ella durante más de 25 años.

Los tiempos que corrían eran difíciles sobre todo para un joven que daba sus primeros pasos como propietario y responsable de su propio negocio. El esfuerzo realizado poco a poco fue brindando sus frutos, los cuales se materializaban en un sostenido aumento de las ventas, generando la necesidad de incorporar a un empleado en la organización.

Ya hacia 1993 Poligar cambia de domicilio, pasando a ocupar un local de mayor dimensión que el anterior sobre Boulevard España 550. De esta manera continuaron trabajando y atendiendo a un número mayor de clientes. El propio crecimiento del negocio sumado a la visión del dueño, impulso a incorporar nuevos productos como bandejas, vasos y potes.

En el año 1996 la situación continuaba siendo favorable, lo cual permitió adquirir un local propio ubicado en Bv. España 378. Dicho local contaba con el suficiente espacio para incorporar los nuevos productos, siendo esto una necesidad primordial para continuar en la senda de crecimiento. Además del espacio físico eran necesarios nuevos empleados por lo que se procedió a la contratación de dos nuevos integrantes (Estela e Isabel Serenelli, hermanas del propietario).

A medida que transcurría el tiempo Poligar continuaba su crecimiento, la variedad de artículos ofrecidos aumentaba cada vez más así como la participación en el mercado local. En función a esto se prosiguió con la incorporación de nuevo personal responsable del depósito de mercaderías y también de vendedores.

Oscar Serenelli pasó a ocuparse exclusivamente del área gerencial, efectuando compras a proveedores, realizando pagos, controlando las actividades, siempre

con el objetivo de continuar creciendo y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Para el año 2000 Poligar se había transformado en distribuidor oficial de diversas marcas de artículos plásticos para Villa María y la zona, lo cual permitió mejorar precios y crecer aun más. En cuanto al crecimiento del personal cabe recalcar que ya en el año 2008 en la empresa trabajaban nueve personas en relación de dependencia.

En el año 2009 se decide conformar una sociedad de responsabilidad limitada, ya que se consideraba un paso necesario debido a la importante dimensión alcanzada por la empresa.

Hacia 2011, se da la incorporación en el área gerencial de Agustín Serenelli, hijo mayor del propietario, con quien comparten la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

El camino de desarrollo de Poligar continuó con la ampliación de su local de ventas, depósitos y número de trabajadores de la empresa. Actualmente (2018) la empresa cuenta con un plantel de 18 (dieciocho) personas trabajando diariamente.

Los deseos de desarrollo y crecimiento impulsan la búsqueda de nuevas oportunidades que permitan continuar por la senda de la expansión.

### **3.2 Características de la empresa**

#### **Misión**

“Ofrecer a nuestros clientes artículos de embalaje, descartables y derivados del polietileno, que faciliten la concreción de sus objetivos comerciales y personales; distinguiéndonos por la calidad de nuestros productos, eficiente atención al público y precios justos”

#### **Objetivos**

Objetivos organizacionales

- Aumentar la participación de mercado.
- Proveer artículos plásticos y embalajes a toda la provincia de Córdoba. Luego ampliar el mercado a otras provincias de la República Argentina.
- Aumentar la calidad de los productos y servicios brindados de manera de satisfacer al cliente en todas sus necesidades y requerimientos.

- Lograr un manejo más eficiente y eficaz de los recursos humanos y productivos.
- Aumentar la rentabilidad en un diez por ciento respecto del año anterior.

#### Objetivos de los socios

- Desarrollar la actividad con honestidad y transparencia en las relaciones con su entorno.
- Alcanzar la calidad total en los procesos organizacionales.

#### **Política y valores de la empresa**

- Brindar productos de calidad a precios competitivos, mediante una atención personalizada y eficiente.
- El cliente es lo más importante, y nosotros estamos para facilitarle la vida.
- Honestidad.
- Energía y ganas de trabajar, haciendo las cosas cada día mejor.
- Satisfacción en el trabajo.
- Buen trato y predisposición para ayudar al otro.

#### **Estructura**

La empresa cuenta con un organigrama, en el cual encontramos al propietario, Oscar Serenelli como director, luego la gerencia general a cargo de Agustín Serenelli. En el nivel medio de la organización se encuentra el área de Ventas que cuenta con 7 (siete) integrantes. Luego el sector Abastecimiento donde trabajan 8 (ocho) personas distribuidas en los siguientes subsectores: Compras, Gestion de Proveedores y Depósito; y por último el área Administración en la cual se desempeñan 1(una) persona en la gestión de clientes en lo relacionado a cuentas corrientes y presupuestos. Además se cuenta de manera externa con el asesoramiento de un contador y un analista de sistema. Cada una de las áreas cuenta con un responsable/encargado que actúa como nexo entre la gerencia general y el personal.

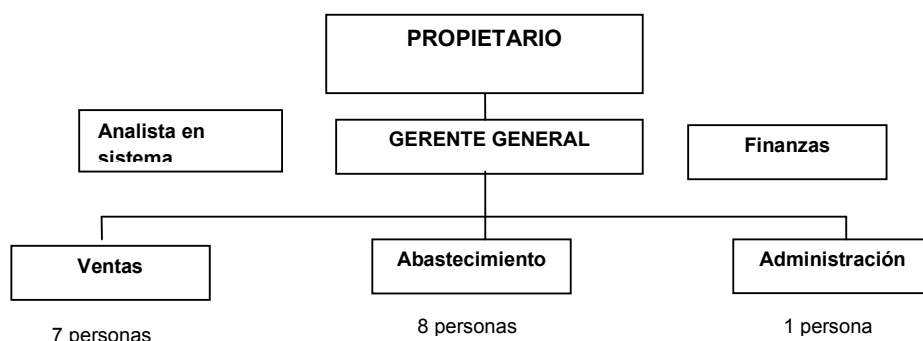


Ilustración 7: Organigrama Poligar S.R.L.  
Fuente: Elaboración propia.

### **Productos de la empresa**

La empresa comercializa:

- Abrochadores y broches
- Artículos de librería (lapiceras, resaltadores, ganchos, etc.)
- Bandejas de aluminio
- Bandejas de cartón
- Bandejas de tergopol
- Bandejas para tortas
- Bandejas plásticas
- Bandejas plásticas para microondas
- Bidones
- Bolsas de polietileno lisas e impresas
- Bolsas de polipropileno lisas e impresas
- Cajas de cartón
- Carteles indicadores
- Cartón corrugado
- Cintas y moños
- Copas
- Cubiertos plásticos

- Films de PVC
- Friselina
- Goma eva
- Hilos
- Manteles plásticos
- Plastiagro
- Platos plásticos
- Potes de cartón
- Potes de polietileno
- Potes de vidrio
- Potes plásticos de PVC
- Tela antihelada
- Tela media sombra
- Termoagro
- Vasos (térmicos, plásticos, etc.)

### **3.3 Análisis del sector y características de mercado**

- **Tamaño del mercado:** Ingresos aproximados entre 80.000.000 – 100.000.000 pesos anuales.
- **Alcance de la Rivalidad Competitiva:** Básicamente Regional, los distribuidores venden en un radio 100 km, aproximadamente.
- **Tasa de Crecimiento:** no existen estadísticas confiables al respecto.
- **Etapa en el Ciclo de vida:** Madura.
- **Competidores, Cantidad y Tamaño relativo:** Existen tres empresas dedicadas específicamente al mismo rubro, de las cuales dos abarcan 85% del mercado.
- **Compradores, Cantidad y Tamaño relativo:** El rango de clientes es muy amplio y diverso, compuesto principalmente por empresas del rubro Gastronómico, Industria Láctea, Cooperativas (agrícola – ganadera), supermercados y distribuidoras locales, comercios en general, minoristas y público en general.



- **Frecuencia de Integración:** No existe grado de integración vertical. Las empresas cuentan con canales de distribución a nivel local.
- **Facilidad de Entrada y Salida:** Existen barreras moderadas para la entrada, en forma de requerimientos de capital para contar con un amplio local de ventas, depósito, grandes compras de mercaderías con un amplio surtido y capacidad para construir una base de clientes dentro de un radio de 100 km.
- **Ritmo de Cambio Tecnológico:** La tecnología utilizada es Estándar, los cambios han sido lentos y en relación a los productos, no han afectado directamente. Los cambios más significativos tienen que ver con la utilización de Software para el manejo interno.
- **Grado de Diferenciación de los productos y/o Servicios:** Los productos son sumamente estandarizados, las marcas de los distintos productos son casi idénticas.
- **Economías de Escala:** La Existencia de Economías de escala está básicamente relacionada con la capacidad de realizar compras grandes y surtidas de productos, con el fin de contar con una amplia gama ellos y conseguir descuentos en los precios.
- **Utilización de la Capacidad:** La incidencia de la utilización de la capacidad está relacionada directamente con el nivel de ventas y con el grado de eficiencia del personal en la realización de las actividades diarias.
- **Rentabilidad de la Industria:** Se encuentra entre la media y un valor algo inferior.
- **Factores claves del éxito:** Los principales son: Precios atractivos; manejar un amplio surtido de productos; productos de buena calidad; cercanía de los grandes centros Urbanos; fuertes Vínculos con los Clientes.

### **Análisis de poder de las cinco fuerzas**

#### **Referencias**

Leve
  Moderada
  Intensa
  Muy Intensa



Ilustración 8: Análisis grafico del poder de las cinco fuerzas.  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.4 Análisis FODA

#### Puntos fuertes internos

- Buena imagen y reputación frente a los clientes
- Dirección capaz
- Posición ventajosa en la curva de experiencia
- Propiedad de inmuebles en los que se asienta la empresa tal como es el caso del local de ventas, depósitos, etc.
- Ventaja en costos
- Amplia y variada línea de productos.
- Claridad de los objetivos perseguidos.
- Buen nivel de stock de mercaderías.

#### Puntos débiles internos

- Falta de organización a nivel operativo.
- Cultura organizacional caracterizada por un liderazgo muy personalista por parte del propietario.
- Falta de capacidades de liderazgo en algunos empleados.

### Oportunidades externas potenciales

- Ingresar a nuevos mercados
- Apertura de nuevas sucursales(ampliar el alcance)
- Diversificarse en productos relacionados
- Nuevas tecnologías de producción.
- Demanda de nuevos mercados (extranjeros)

### Amenazas externas potenciales

- Entrada de competidores foráneos.
- Cambios en las necesidades, gustos y estilo de vida de los compradores.
- Dificultades en el abastecimiento y distribución debido a aumentos de costos logísticos.
- Situación económica y política incierta.
- Cambios en las reglamentaciones respecto del uso de artículos plásticos.
- Escasez de materia prima.

# **CAPÍTULO 4:**

# **DISEÑO DEL**

# **TABLERO DE**

# **CONTROL PARA**

# **POLIGAR S.R.L.**

#### **4. Diseño del Tablero de Control para Poligar S.R.L.**

Luego de un exhaustivo análisis del material bibliográfico y considerando las características de la organización bajo estudio, se desarrollará una metodología de trabajo que hace foco en las 4 (cuatro) perspectivas planteadas por Kaplan y Norton, así como en los objetivos que la organización tiene para cada una de ellas y luego analiza diferentes escenarios que podrían presentarse y cuales serían las posibles acciones correctivas. A continuación se detallan las etapas:

- 1- Perspectivas: Desarrollo de objetivos estratégicos para cada una de las Perspectivas.
- 2- Tablero de comando para cada Perspectiva. Indicadores asociados.
- 3- Relación causa efecto entre las perspectivas del Tablero de Comando.
- 4- Evolución histórica de los Indicadores asociados al Tablero de Comando.
- 5- Análisis de desviaciones, posibles causas y acciones sugeridas.

#### **4.1 Perspectivas**

A continuación se expondrán las perspectivas básicas para la creación de un tablero de comando y los objetivos estratégicos planteados para cada una de ellas.

Dichas perspectivas son:

- Financiera
- De clientes
- De procesos internos
- De aprendizaje organizacional

#### **4.1.1 Perspectiva financiera**

##### Objetivos estratégicos

Rentabilidad promedio mensual sobre ventas del 12%

Aumentar ventas en 10% respecto al año 2017.

Aumentar nivel de liquidez, logrando:

- 60 % de ventas de Contado y un 40 % en cuenta corriente.
- Reducir Plazo de cuenta corriente: Plazo no superior a 30 días
- Plazo promedio de pago a proveedores no menor a 20 a días.

- Compras a proveedores de al menos 60 % en cuenta corriente y 40% de contado.

Aumentar la productividad en la relación ventas por empleado.

#### **4.1.2 Perspectiva de Clientes**

##### Objetivos estratégicos

Aumentar la Satisfacción de clientes, alcanzando niveles superiores al 80 %.

Aumentar la cartera de clientes un 5% respecto al mismo periodo del año anterior.

Cantidad de clientes activos no menor a 1000

Retención de clientes

Aumentar las ventas a clientes actuales

#### **4.1.3 Perspectiva de Procesos Internos**

##### Objetivos estratégicos

Mejorar la eficiencia operativa:

- Al dar respuesta a solicitudes de clientes
- En el proceso de facturación y tiempo promedio de atención de clientes
- En la preparación y entrega de pedidos a clientes.

Mejorar el sistema de stock actual

Reducir los costos totales por peso (\$) de venta realizada

#### **4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje organizacional**

##### Objetivos Estratégicos

Aumentar la productividad del personal.

Aumentar la Capacitación del personal en áreas específicas.

Aumentar el Nivel de satisfacción del personal

Disminuir la Rotación del personal

## 4.2 Tablero de Comando para Poligar

### 4.2.1 Tablero de comando de la perspectiva Financiera para Poligar. Indicadores asociados.

Aclaración sobre la determinación de los objetivos: al tratarse de una empresa que agrupa diferentes rubros como Papelería, Descartables, Librería, Embalajes, entre otras; no existen registros confiables a nivel del mercado en su totalidad de los parámetros que deben alcanzar cada uno de los objetivos planteados. La determinación de los mismos surge de la experiencia de más de 30 años en el rubro y las expectativas de los propietarios.

#### a- Utilidad promedio mensual sobre ventas del 12%

Los propietarios de la empresa Poligar, han establecido como objetivo de utilidad un valor que puede fluctuar entre el 10 y 12 % mensual.

En caso de obtener un valor igual o superior al 12 % se calificara como un resultado Muy bueno; si es entre 10 % y 12 % será Aceptable; y si es menor al 10 % será Deficiente. En este último caso se deberán emprender acciones correctivas.

*Indicador principal:*

*Margen de utilidad: (ventas totales-costos totales)/ventas totales*

*Indicadores secundarios:*

Margen bruto: (ventas totales-costo de ventas totales)/ventas totales

#### b- Aumentar ventas en 10% respecto al año 2017.

1- Contado 60% y 40 % cuenta corriente.

2- Alcanzar productividad del 6% en la relación Ventas por empleado.

Considerando los últimos cuatro años (2014-2017) la empresa ha tenido un crecimiento variable, en monto de ventas neto de inflación, entre el 5 y 19 %. En base a esto se plantea como objetivo un crecimiento en ventas del 8 al 10

% interanual. En caso de obtener un valor igual o superior al 10% se calificará como Muy Bueno; si es entre el 8 y 10% será Aceptable; y si es menor al 8 % será Deficiente. En este último caso se deberán emprender acciones correctivas.

Otro de los objetivos financieros es el de mantener las ventas de contado en un 60% y en cuenta corriente en 40%. Dicha meta se establece considerando que la industria donde se encuentra inserta la empresa se caracteriza por un alto poder de negociación por parte de los proveedores, con exigencias financieras altas que se traducen en plazos de pagos escasos o inexistentes. Teniendo en cuenta esta situación, resulta fundamental generar ventas de contado al menos en un 60 % del total vendido. Se considerará Muy Bueno si la relación es más del 60 % en contado y menor al 40% en cuenta corriente; Aceptable cuando se encuentre en 60% y 40%. Si es menor a 60% y mayor a 40% se la considerara Deficiente.

Por último, la productividad en la relación venta por empleado, se considerará Muy Buena si supera el 6%, Aceptable cuando se encuentre entre 5% y 6%. Si es menor a 5% se la considerara Deficiente. Estas escalas se establecen considerando la estructura de costos actual de la empresa y el objetivo financiero principal de utilidad esperada. Es decir que el logro de un desempeño muy bueno en lo que respecta a venta por empleado asegurara también el logro de la meta de utilidad.

*Indicadores:*

Crecimiento de ventas=

$(\text{Ventas totales año N} / \text{ventas totales año N-1}) * \text{Coeficiente de inflación anual}$

$\text{Ventas de contado} = (\text{ventas de contado} / \text{ventas totales}) * 100$

$\text{Ventas en cuenta corriente} = (\text{ventas en cuenta cte.} / \text{ventas totales}) * 100$

$\text{Ventas por empleado} = (\text{Ventas totales} / \text{empleados}) / \text{Ventas Totales}$

c- Reducir Plazo de Cuenta Corriente. Plazo no superior a 30 días

El objetivo de reducir el plazo de cuentas corrientes apunta principalmente al hecho de que una mayor disponibilidad de dinero le otorga a la empresa mayor poder de compra y negociación con proveedores, para lograr mejores acuerdos



y precios. Por lo tanto la gerencia considera que el plazo de cuentas corrientes debe mantenerse entre 25 a 30 días. En caso de alcanzar dicho resultado se calificará como Aceptable; si es menor a 25 será Muy Bueno; y si el promedio supera los 30 días se considerará como Deficiente. En este último caso se deberán emprender acciones correctivas

#### *Indicadores principales*

Promedio de cuentas por cobrar =  $(\text{cuentas por cobrar} / \text{ventas totales}) \times 100$

Rotación de cuentas a cobrar =  $(\text{ventas en cta cte} / \text{saldo promedio de ctas por cobrar})$

Plazo promedio de cuentas a cobrar =  $\text{Rotación de cuentas por cobrar} / 30$

d- Plazo promedio de pago a proveedores no menor a 20 a días.

1- Compras del 60 % en cuenta corriente

Los fabricantes de los productos que comercializa la empresa suelen tener un importante poder de negociación sobre sus clientes que se ve reflejado en la exigencia de pagos al contado en muchos casos. El lograr acuerdos de compra en cuenta corriente y con plazos que se acerquen a los 30 días otorga una ventaja competitiva respecto al resto de los competidores. Es por esto que el objetivo planteado apunta a conseguir plazos promedios superiores a los 20 días. Por lo tanto si el resultado obtenido es de 20 a 25 días se calificará como Aceptable; si es superior a los 25 días será Muy Bueno; si es inferior a los 20 días Deficiente.

Otro de los objetivos financieros es el de mantener compras a proveedores de contado en un valor no superior a 40% y en cuenta corriente de al menos 60%.

Se considerará Muy Bueno si la relación es más del 60 % en cuenta corriente y menor al 40% en contado; Aceptable cuando se encuentre en 60% y 40%. Si es menor a 60% y mayor a 40% se la considerará Deficiente.

#### *Indicadores principales*

Promedio de cuentas por pagar =  $(\text{cuentas por pagar} / \text{compras totales}) \times 100$

Rotación de cuentas a pagar = (compras en Cta. Cte./saldo promedio de cuentas por pagar)

Plazo promedio de cuentas a pagar: Rotación de cuentas por pagar/30

Compras en cuenta corriente = (Compras en cta cte/compras totales) x 100

Compras en contado = (Compras en contado/compras totales) x 100

Tabla 1: Indicadores para Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	VARIABLE	RESULTADO
FINANCIERA	Utilidad después de impuestos sobre ventas	
	Aumento de ventas	
	Ventas de contado/ ventas totales	
	Ventas en cta. Cte./ ventas totales	
	Ventas por empleado	
	Promedio de cuentas por cobrar (cuentas por cobrar/ventas totales)	
	Rotación de cuentas a cobrar (ventas en Cta. Cte./saldo promedio de cuentas por cobrar)	
	Plazo promedio de cuentas a cobrar	
	PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR (cuentas por pagar/compras totales)	
	ROTACION DE CUENTAS A PAGAR (compras en Cta. Cte./saldo promedio de cuentas por pagar)	
	Plazo promedio de cuentas a pagar	
	Compras en Cta. Cte./compras totales	
	Compras de contado/compras totales	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Tablero de comando de la perspectiva de Cliente para Poligar.

##### Indicadores asociados.

- a- Aumentar la Satisfacción de clientes hasta alcanzar un nivel superior al 85 %.

Los propietarios de Poligar consideran fundamental aumentar año tras año la satisfacción de sus clientes para lograr de parte de ellos un alto nivel de fidelidad e identificación con la empresa. Al ser una organización que

comercializa productos que no son de fabricación propia y que además se encuentran disponibles en muchas otras empresas competidoras, es fundamental brindar un servicio de atención al cliente que marque diferencias y resulte una variable determinante (al igual que precios, variedad y calidad) al momento de elegir donde efectuar compras.

Actualmente la organización no cuenta con información que muestre los niveles de satisfacción, por lo cual se plantea un formulario de encuesta que permita medir el desempeño en dicho aspecto. El mismo se encuentra en la sección Anexos.

b- Ampliar la cartera de cliente aumentando un 5% el n° de clientes respecto al mismo periodo del año anterior.

El objetivo propuesto desde la gerencia tiene como fin un aumento de ventas generado por operaciones con nuevos clientes.

Si el resultado obtenido se sitúa en más del 5% será calificado como Muy Bueno; si es entre 1 y 5% será aceptable; y si es menor a 1% será Deficiente.

#### *Indicadores principales*

Aumento de clientes =

$(\text{Cantidad de clientes en periodo N} / \text{cantidad de clientes periodo n-1}) \times 100$

Cantidad de compras por cliente =  $(\text{compras totales} / \text{clientes activos totales})$

c- Cantidad de clientes activos no menor a 1000 en promedio mensual

El objetivo propuesto tiene como fin alcanzar un nivel de ventas con diversificación en la cantidad de clientes. Esto permite reducir la dependencia de un grupo de clientes particular.

Si el resultado obtenido es superior a 1000 clientes activos será calificado como Muy Bueno; si es entre 900 y 999 será aceptable; y si es menor a 900 será Deficiente.

#### *Indicador principal*

Número de Clientes activos en el periodo N

d- Participación de mercado de 65%

El objetivo es aumentar la participación de mercado de la empresa en su zona de influencia (Ciudad de Villa Maria y poblaciones en un radio de 100 km) manteniendo el liderazgo del mercado y ampliando la diferencia con los perseguidores. Para definir este indicador se tomará como parámetro el consumo anual per cápita de productos descartables por persona establecido por la investigación "xx" y se lo comparará con las ventas promedio de la empresa. Actualmente no se cuenta con este dato de participación, por lo que se plantea comparar la participación actual que se obtenga con la meta de los socios de la empresa de ser el líder en ventas del mercado en cuestión.

e- Retención de clientes

El objetivo propuesto tiene como fin determinar la capacidad de la empresa de retener sus clientes actuales pudiendo inferir también en términos generales el nivel de Fidelización que tienen con Poligar. Para alcanzar esto se deberá identificar la totalidad de clientes activos en un año y corroborar que se hayan mantenido activos en el año siguiente.

Si el resultado obtenido es superior al 95 % se lo considerará Muy Bueno; entre el 85% y 94% Aceptable; menor al 85 % Deficiente.

*Indicador principal*

Retención de clientes= Clientes activos en el año N-1/ Clientes activos en el año N

f- Aumento de ventas a clientes actuales:

- 1- Aumentar 5% la cantidad de ventas por cliente actual.
- 2- Aumentar 5% el monto de ventas por cliente actual

*Indicadores principales*

Variación de Monto de compra por cliente = (Compras en \$ por cliente en el año N-1/ Compras en \$ por cliente en el año N) x 100

Variación de cantidad de compras = (Cantidad de veces que compro el cliente en el año N-1/ cantidad de veces que compro el cliente en el año N) x 100

Tabla 2: Indicadores para Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA	VARIABLE	RESULTADO
CLIENTES	Satisfacción de cliente	
	Variación de número de clientes	
	Total clientes activos	
	Participación de mercado	
	Retención de clientes	
	Variación cantidad de ventas promedio	
	Variación monto de venta promedio	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3 Tablero de comando de la perspectiva de Procesos internos para Poligar. Indicadores asociados.

##### a- Mejorar la eficiencia operativa al dar respuesta a solicitudes de clientes

El objetivo apunta a mejorar la eficiencia operativa en las respuestas a solicitudes de clientes ya sean pedidos, presupuestos o consultas. Para lograr esto se deberán tener en cuenta los siguientes indicadores:

Respuesta a solicitudes de presupuestos no mayor a 48 horas hábiles:

= Respuestas a solicitudes de presupuestos no mayor a 48 horas hábiles / Total de presupuestos solicitados

Despacho de pedidos dentro de las 48 horas hábiles del momento que los realizo el cliente:

= Despacho de pedidos dentro de las 48 horas hábiles del momento que los realizo el cliente / Total de pedidos despachados

Respuesta a consultas de clientes dentro de las 48 horas hábiles de realizada la misma:

= Respuesta a consultas de clientes dentro de las 48 horas hábiles de realizada la misma / Total de consultas de clientes recibidas

Si la cantidad de respuestas a solicitudes de presupuestos; despacho de pedidos; y respuestas a consultas de cliente dentro de las 48 horas hábiles de realizado consultas es superior al 95% el resultado se considerara Muy Bueno; si es entre 85% y 94 % Aceptable; menor a 85% Deficiente

b- Mejorar la calidad del proceso de facturación de clientes y tiempo de atención

El objetivo apunta simultáneamente a reducir la cantidad de errores en facturación por parte del vendedor y el tiempo promedio de atención, en pos de una mejora en la calidad de atención de cliente.

*Indicadores principales*

Errores en facturación por parte del vendedor:

Notas de crédito por error de vendedor/total facturado.

Si las diferencias existentes son menores al 1% se considerara Muy Bueno; entre 1% y 1,5% Aceptable; mayor a 1,5% Deficiente.

Tiempo promedio de atención al cliente

(Hora de impresión de factura en venta minorista - Hora de inicio de factura en venta minorista)/ Cantidad de ítems de la factura

(Hora de impresión de factura en venta mayorista - Hora de inicio de factura en venta mayorista)/ Cantidad de ítems de la factura

c- Mejorar la eficiencia operativa en la preparación y entrega de pedidos a clientes

El objetivo apunta a reducir la cantidad de errores que se comenten al momento de preparar y entregar pedidos. Si la cantidad de pedidos correctamente preparados y entregados es superior al 95% el resultado se considerará Muy Bueno; si es entre 85% y 94 % Aceptable; menor a 85% Deficiente.

*Indicador principal*

Pedidos correctos: Cantidad total de pedidos correctamente preparados y entregados a clientes/ Cantidad total de pedidos de clientes.

d- Mejorar el sistema de stock actual

El objetivo apunta a mejorar la confiabilidad del sistema de stock reduciendo la cantidad de errores entre el stock real y stock de sistema. Al tratarse de una empresa dedicada exclusivamente a la comercialización de productos, la disponibilidad de los mismos resulta fundamental para lograr el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en tiempo y forma.

*Indicador principal*

Diferencias de stock: Cantidad de diferencias de stock/total de productos disponibles

Si las diferencias existentes son menores al 2% se considerará Muy Bueno; entre 2% y 3% Aceptable; mayor a 3% Deficiente.

*Indicador secundario*

Cantidad de ventas perdidas por faltante de mercadería:

Cantidad de ventas no concretadas por faltante de stock/cantidad de ventas concretadas y no concretadas por faltante de stock

Si las diferencias existentes son menores al 2% se considerará Muy Bueno; entre 2% y 3% Aceptable; mayor a 3% Deficiente.

e- Reducir los costos totales por peso (\$) de venta realizada

El objetivo apunta a mejorar el costo generado para el nivel de ventas alcanzado. En la determinación de dicho costo deberemos tener en cuenta costos fijos y variables.

En caso de obtener un valor igual o menor al 88 % se calificará como un resultado Muy bueno; si es entre 88 % y 90 % será Aceptable; y si es superior al 90 % será Deficiente.

En el caso particular de este indicador debemos tener en cuenta que la variación puede tener su causa en aumentos o baja de costos o de ventas, lo cual nos inclinará hacia análisis diferentes.

#### *Indicador Principal*

Costos por \$ vendido: Costos totales/Ventas totales

Tabla 3: Indicadores para Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	VARIABLE	RESULTADO
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Respuestas de presupuestos dentro de las 48 hs	
	Despacho de pedidos dentro de las 48 horas	
	Respuestas de consultas dentro de las 48 horas	
	Pedidos correctos	
	Diferencias de stock	
	Ventas perdidas por faltante de stock	
	Errores en facturación	
	Tiempo promedio de atención cliente minorista	
	Tiempo promedio de atención cliente mayorista	
	Costo por \$ vendido	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.4 Tablero de comando de la perspectiva de Aprendizaje organizacional para Poligar. Indicadores asociados.**



Con respecto al desarrollo y metas organizacionales que involucren personal o RRHH, la empresa bajo análisis no posee cifras históricas y tampoco nos es factible identificar medidas de actuación de organizaciones similares para evaluar y ponderar los rangos de aceptación o rechazo.

a- Aumentar la productividad del personal.

Para lograr este objetivo se considerará como parámetro la cantidad de objetivos cumplidos en función a la cantidad de objetivos planteados.

Se aceptará como satisfactorio el cumplimiento del objetivo cuyo indicador de productividad laboral de los empleados sea superior al 80 %. Caso contrario manifestaremos que no será satisfactorio.

*Indicador principal*

Nivel de productividad por empleado: Cantidad de objetivos cumplidos por empleado/cantidad de objetivos planteados por empleado

b- Aumentar la Capacitación del personal en áreas específicas.

Para lograr este objetivo se deberá determinar en primer lugar cuales son las habilidades necesarias por puesto de trabajo. Luego medir la cantidad de horas de capacitación brindadas en cada área específica.

*Indicador principal*

Capacitación de personal: Cantidad de horas anuales de capacitación/ totalidad de empleados

c- Aumentar el Nivel de satisfacción del personal al 85%

Para dar cumplimiento de este objetivo, resulta fundamental determinar el nivel actual de satisfacción del personal y cuales son aquellos aspectos que requieren intervenciones de mejora.

Si el nivel de satisfacción es mayor a 85 % se considerará un resultado Muy Bueno; entre 75 % y 85% Aceptable; y menor a 75% Deficiente.

d- Disminuir la Rotación del personal

El objetivo de la empresa es mantener un plantel de trabajo a lo largo del tiempo y evitar los ya conocidos costos que se generan por la alta rotación de personal: costos de contratación, inducción, formación y capacitación; entre otros.

*Indicador principal*

Rotación de personal= egreso de personal/total de personal

Si el resultado obtenido es menor al 5% será considerado Bajo; entre 5 % y 8% se lo considerará Aceptable; mayor al 8 % Alto.

Tabla 4: Indicadores para Perspectiva Aprendizaje Organizacional

PERSPECTIVA	VARIABLE	RESULTADO
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Productividad por empleado	
	Capacitación del personal	
	Satisfacción del personal	
	Rotación de personal	

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Relación Causa-efecto entre las perspectivas del Tablero de comando Integral de Poligar

En el siguiente gráfico se muestran los indicadores seleccionados para el BSC y como cada uno de ellos es un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunican y explicitan las relaciones existentes entre las perspectivas así como el significado de la estrategia de la empresa.

La relación causa – efecto de la organización prevé un mecanismo idóneo para la visualización total del proceso que abarca el desarrollo del Tablero de Comando.

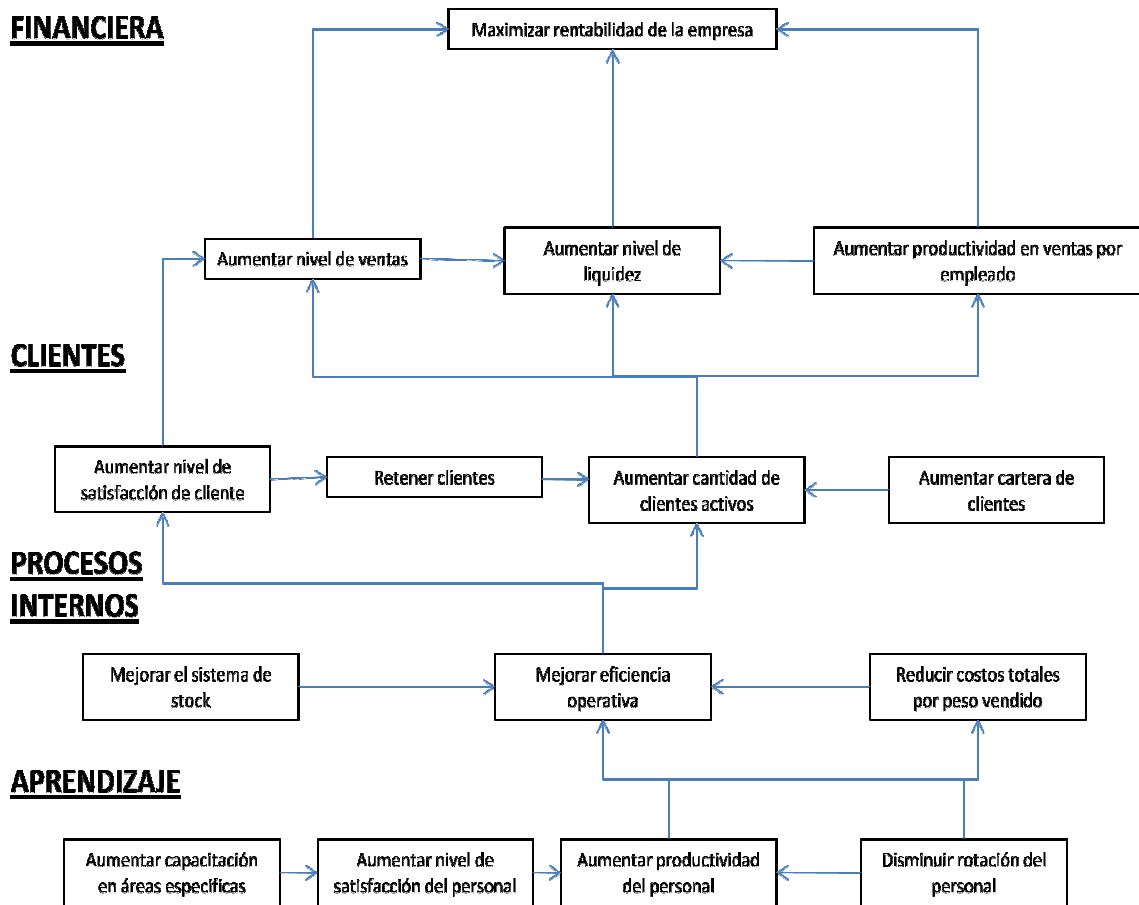


Ilustración 9: Relación Causa-Efecto. (Serenelli, 2018)

#### 4.4 Evolución histórica de los indicadores asociados al Tablero de Comando

A continuación se detalla la evolución histórica de cada uno de los indicadores que conforman las Perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional con el fin de mostrar las variaciones ocurridas durante el periodo analizado.

Además se brinda una proyección para el año 2018 para cada caso. Resulta relevante indicar que la determinación de los valores esperados de dicha proyección se realizó calculando un promedio de las variaciones acaecidas durante el periodo analizado.

A fines prácticos la presentación de los gráficos se realiza por perspectiva analizada:

Perspectiva financiera

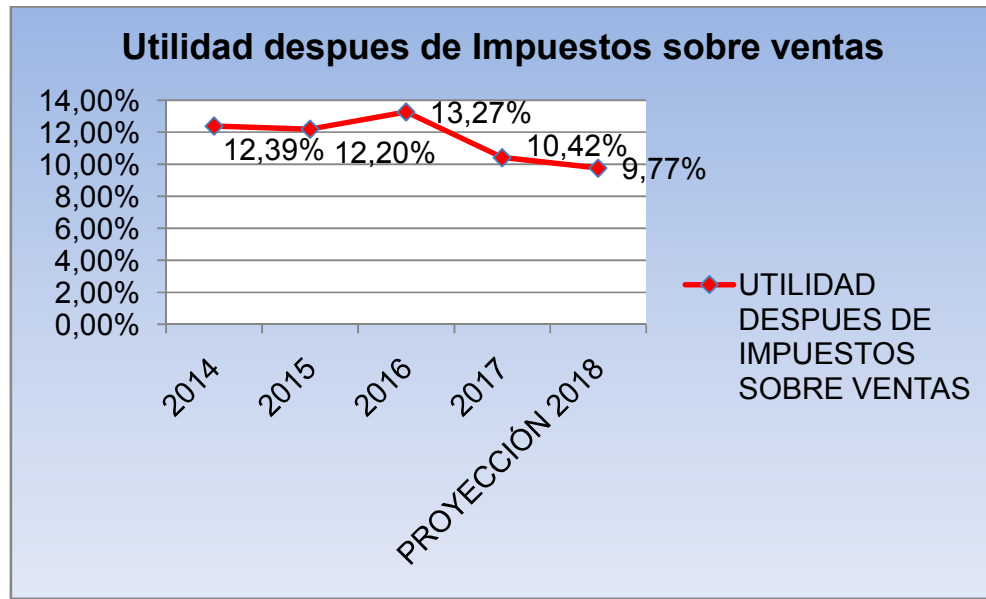


Ilustración 10: Grafico Utilidad después de Impuestos sobre Ventas.  
Fuente: Elaboración propia.

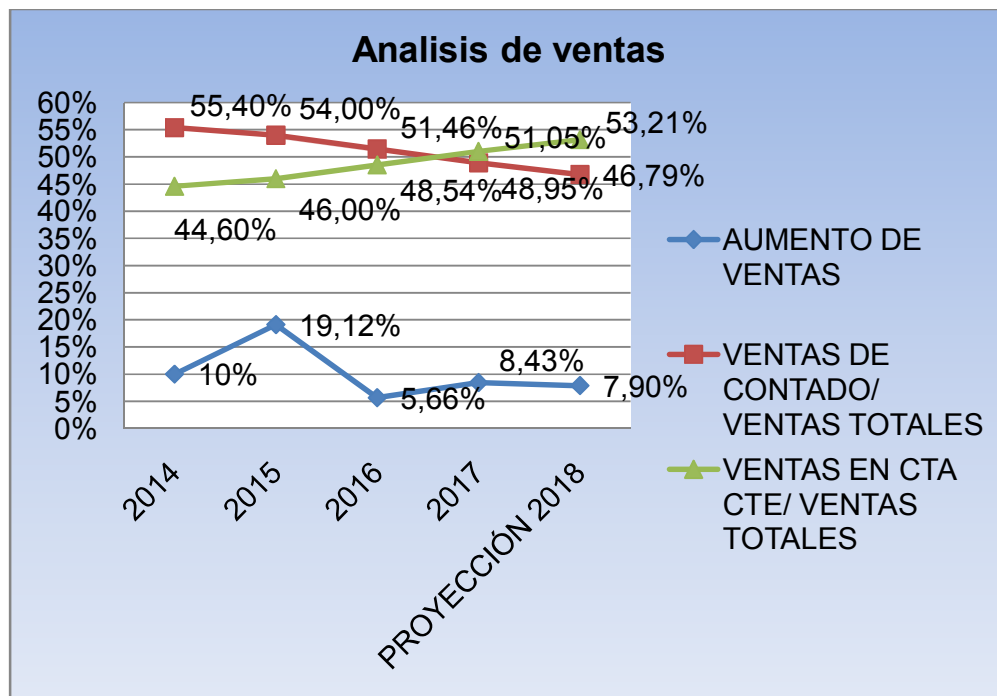


Ilustración 11: Grafico Análisis de ventas.  
Fuente: Elaboración propia.

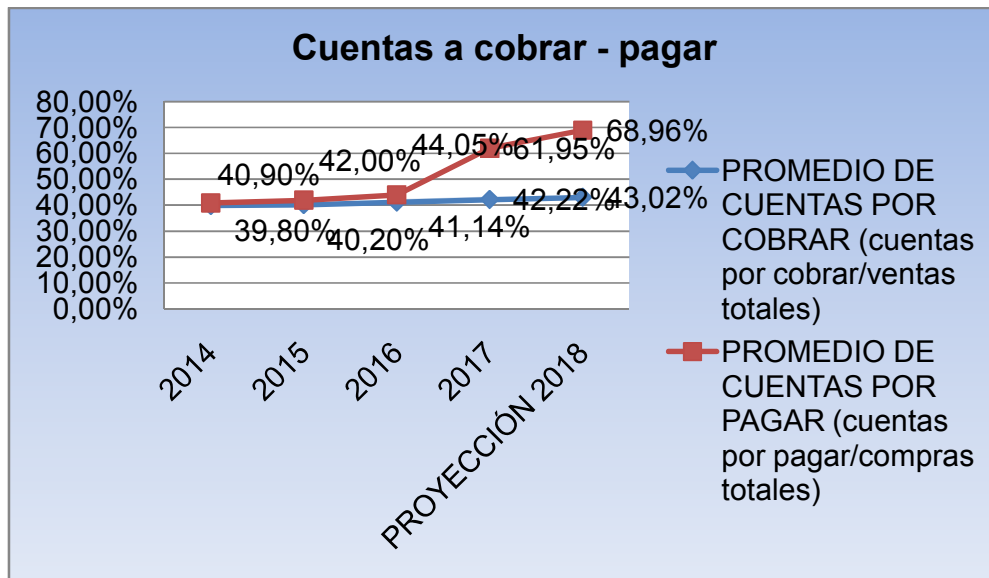


Ilustración 12: Gráfico Cuentas a cobrar- Cuentas a pagar.  
Fuente: Elaboración propia.

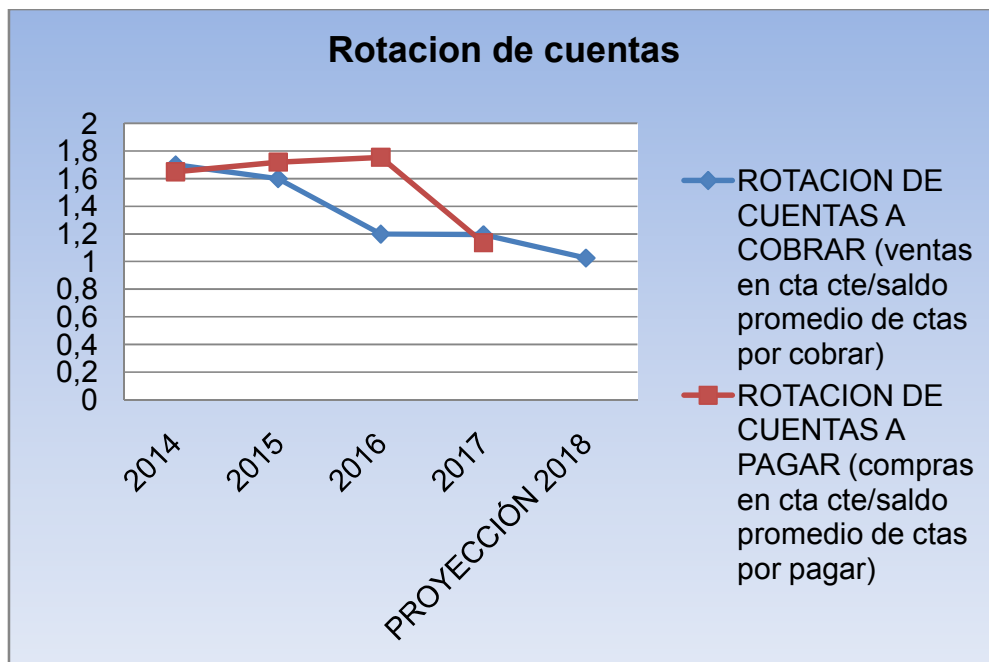


Ilustración 13: Gráfico Rotación de Cuentas.  
Fuente: Elaboración propia.

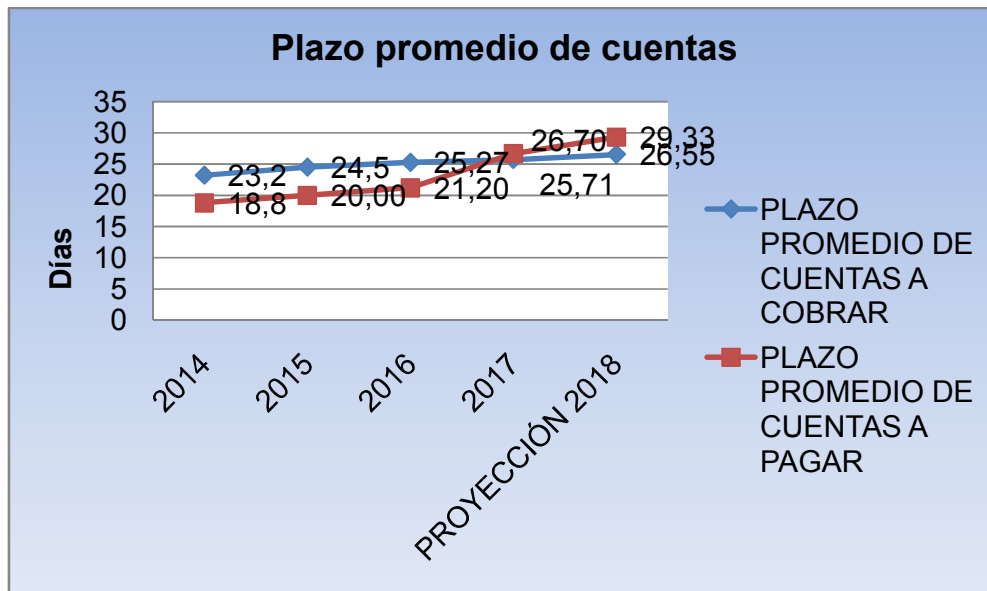


Ilustración 14: Gráfico Plazos promedio de cuentas.  
Fuente: Elaboración propia.

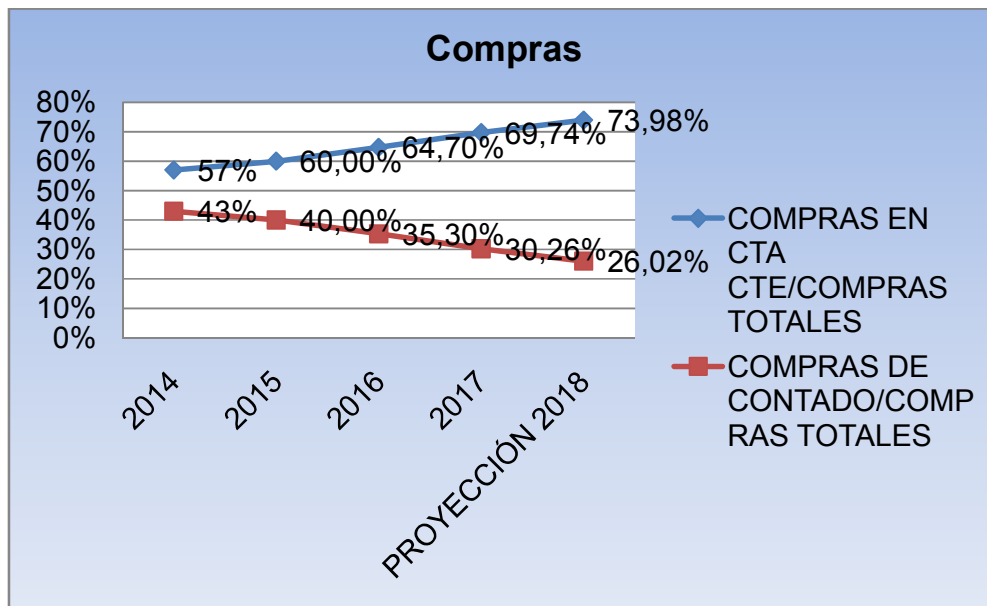


Ilustración 15: Gráfico Compras.  
Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de clientes

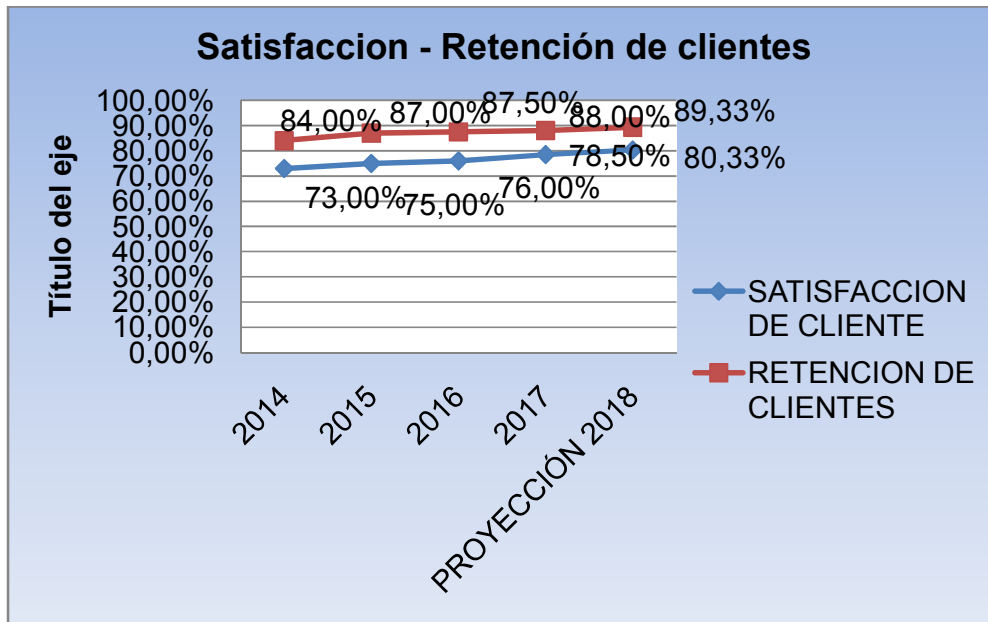


Ilustración 16: Gráfico Satisfacción – Retención de Clientes  
Fuente: Elaboración propia.

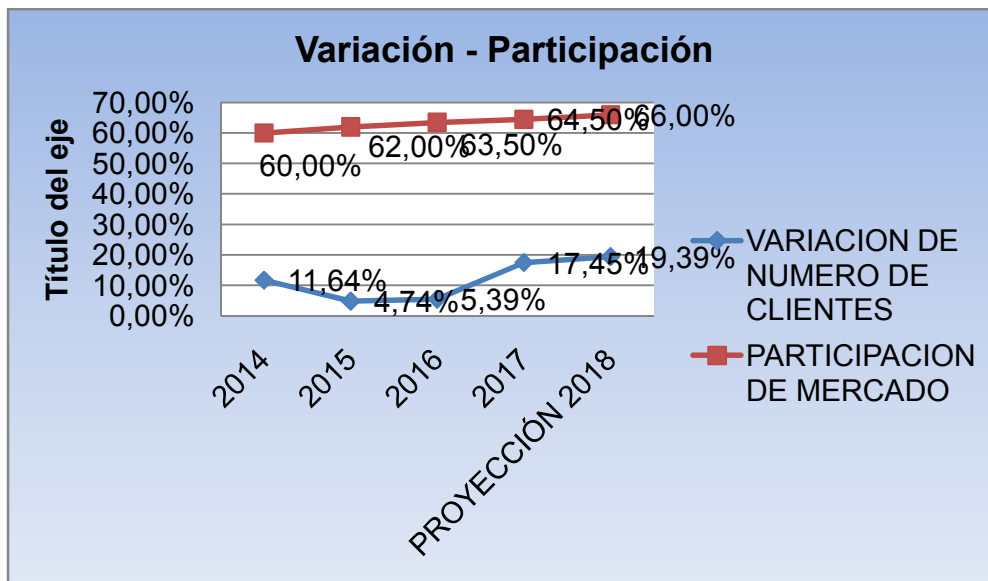


Ilustración 17: Gráfico Variación - Participación.  
Fuente: Elaboración propia.

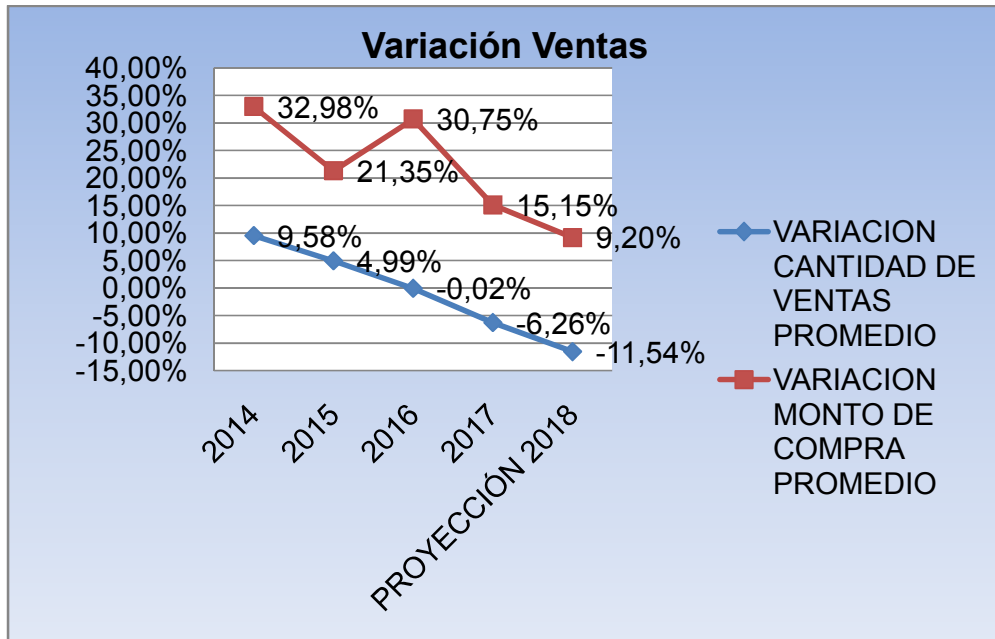


Ilustración 18: Gráfico Variación Ventas.  
Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de procesos internos

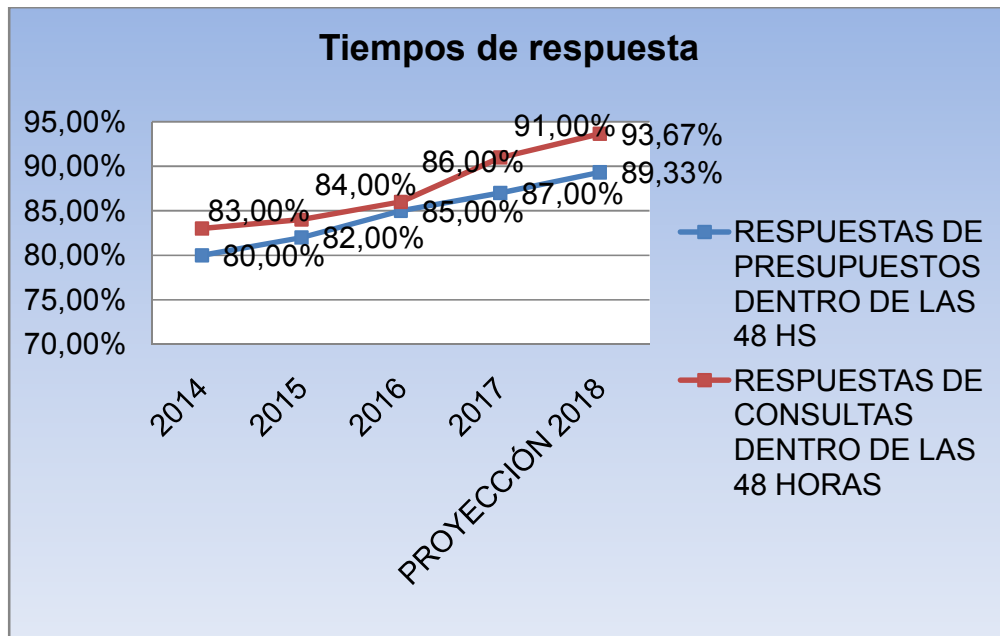


Ilustración 19: Gráfico Tiempos de Respuesta.  
Fuente: Elaboración propia.



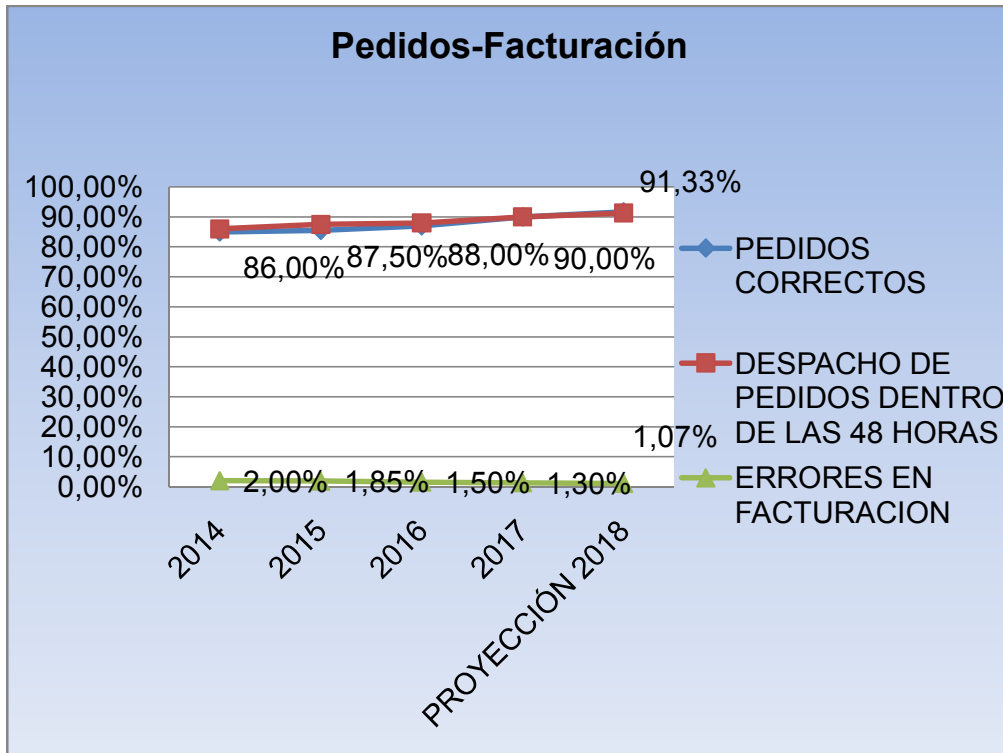


Ilustración 20: Gráfico Pedidos – Facturación.  
Fuente: Elaboración propia.

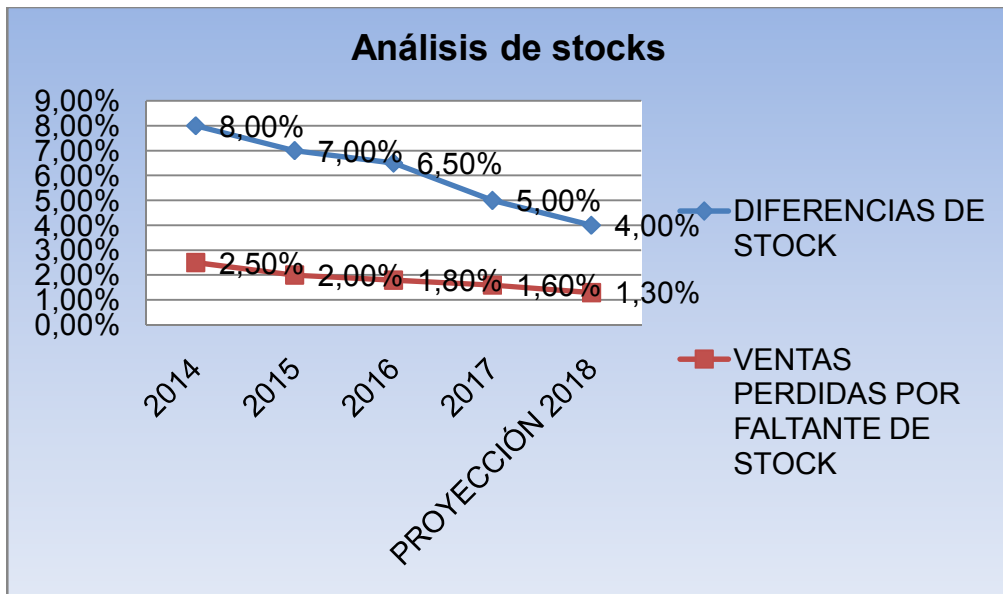


Ilustración 21: Gráfico Análisis de Stock.  
Fuente: Elaboración propia.

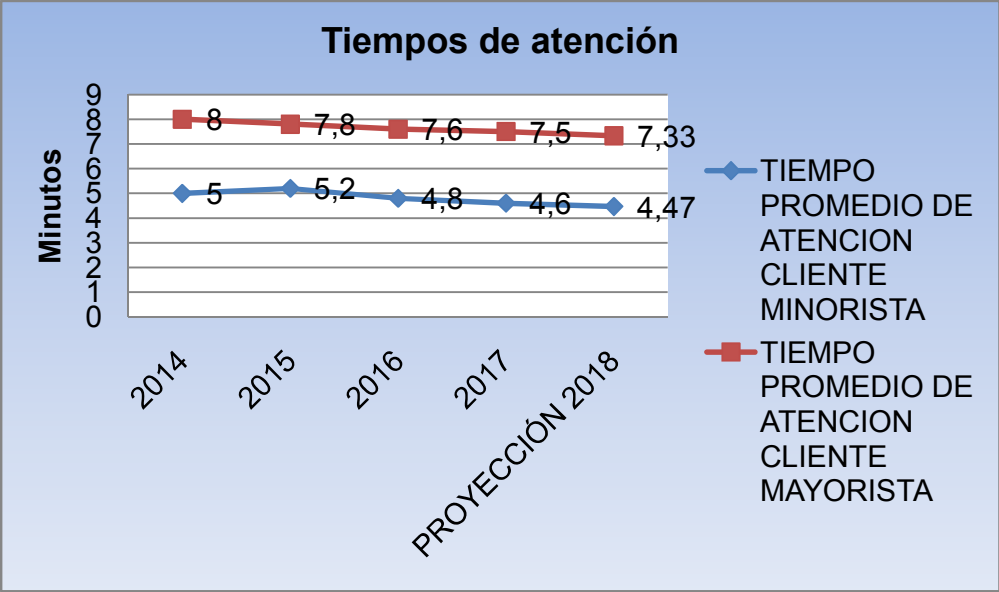


Ilustración 22: Gráfico Tiempos de atención.  
Fuente: Elaboración propia.

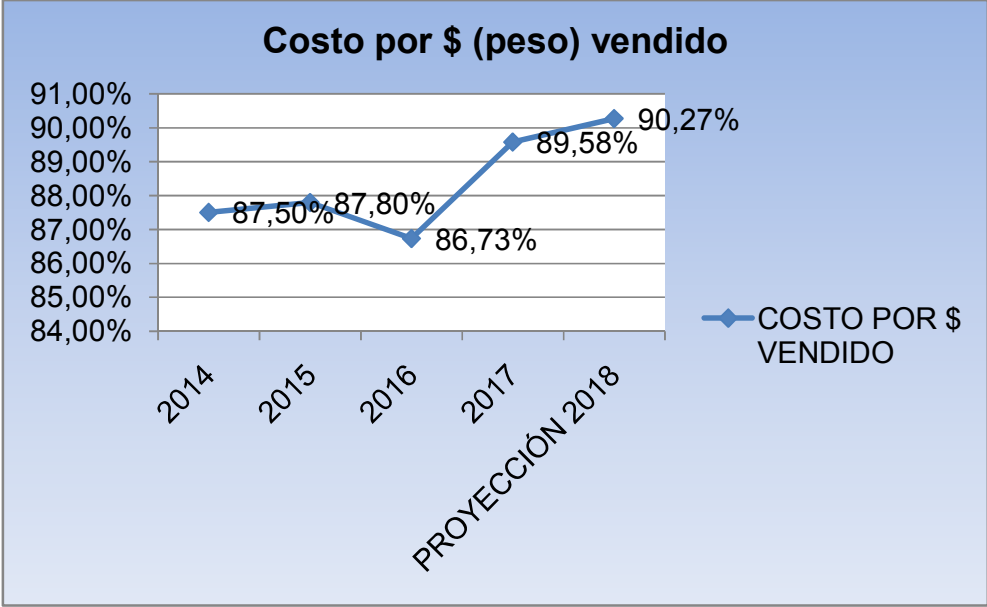


Ilustración 23: Gráfico Costo por \$ (peso) vendido.  
Fuente: Elaboración propia.

## Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

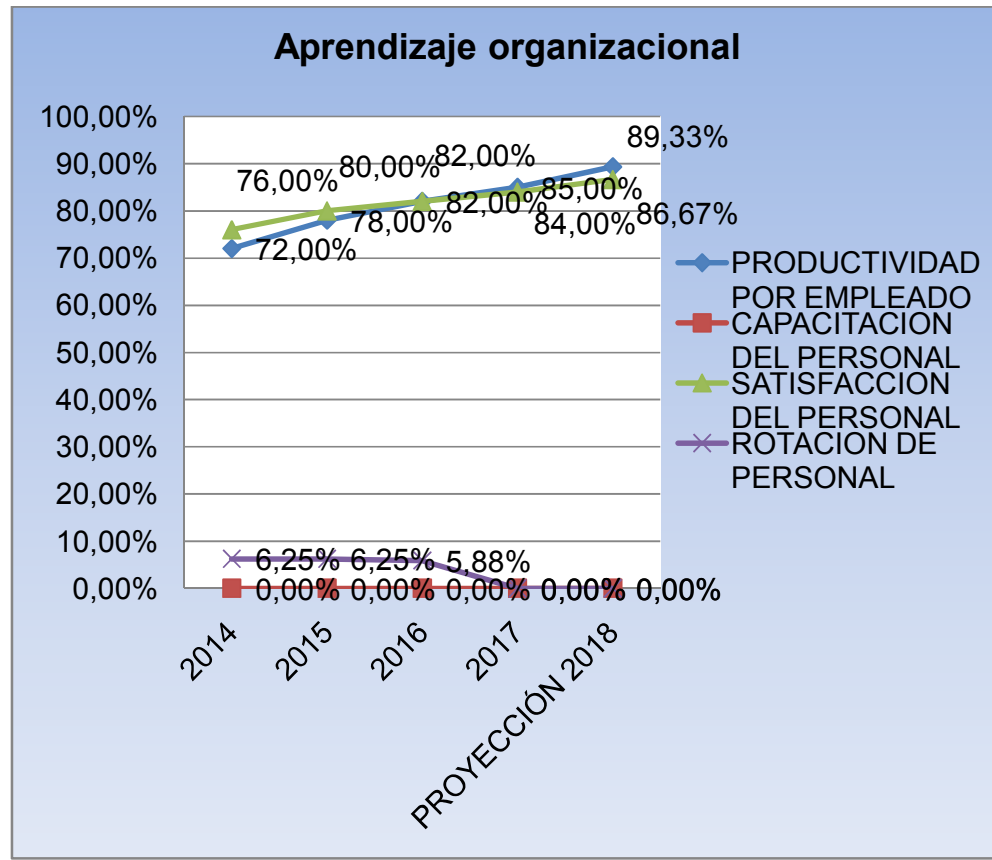


Ilustración 24: Gráfico Aprendizaje Organizacional.  
Fuente: Elaboración propia.

### 4.5 Análisis de desviaciones, posibles causas y acciones sugeridas

En toda organización con fin de lucro el objetivo principal de los miembros es maximizar las ganancias, por esta razón se enfocará el análisis en dos posibles casos donde se da una baja del nivel de utilidad deseado.

A continuación se detallan los pasos a seguir en cuanto al análisis de causas y posterior acción de mejora en pos de alcanzar las metas planteadas.

#### Caso N°1

**-Disminución del nivel de utilidad por debajo del mínimo aceptable, con disminución en el nivel de ventas.**

Se deberá tener en cuenta lo que está ocurriendo con siguientes indicadores:

Promedio de cuentas a cobrar:

Si este indicador arroja un valor muy por encima del objetivo (menos de 25 días) en principio se podría inferir que es un muy buen resultado para la organización ya que dispone del dinero antes de lo esperado pero si las ventas han bajado es posible que las mayores exigencias en los plazos de cobros de cuentas corrientes estén generando pérdidas de clientes o menores compras por parte de estos. Dentro de los servicios que la empresa ofrece a sus clientes, están las ventas en cuenta corriente dentro de un plazo no superior a los 30 días; por lo que el reducir excesivamente estos valores puede generar menores ventas y por consiguiente menor utilidad.

Acciones correctivas sugeridas

- Reducir las exigencias y la asiduidad con la que el área administrativa realiza la reclamación de cuentas corrientes. Respetar la política de venta a plazo hasta 30 días de fecha de factura.
- Comunicación por parte del personal de ventas hacia los clientes del plazo de tiempo máximo de pago con el que cuentan.

Si este indicador arroja un valor considerado Deficiente (más de 30 días), es probable que la organización haya bajado en exceso sus exigencias de cobro con el fin de brindar incentivos para nuevas y/o mayores compras. Esto puede generar la necesidad en recurrir a los bancos en operaciones de descuentos de cheques, giros en descubierto, prestamos a altas tasas, etc. para mantener la estabilidad financiera necesaria. Claramente este tipo de acciones generan mayores costos y afectan los niveles de utilidad esperados.

Acciones correctivas sugeridas

- Retomar las acciones de reclamación de cuentas corrientes en los tiempos y formas establecidas por los procedimientos.

- Ofrecer incentivos al pago de contado, como pago anticipado o de contado, que sean menores en comparación con los costos que incurriríamos en las operaciones con bancos antes mencionadas.

#### Satisfacción de cliente:

Si este indicador se encuentra por debajo del objetivo del 80%, es posible que algunos clientes hayan cambiado de proveedor y prefieran comprar en otras empresas. Esta situación podría estar afectando el nivel de ventas así como la rentabilidad esperada. Se deberá analizar si estamos cumpliendo correctamente con las metas de:

- Respuesta a solicitudes de presupuestos no mayor a 48 horas hábiles.
- Despacho de pedidos dentro de las 48 horas hábiles del momento que los realizo el cliente.
- Respuesta a consultas de clientes dentro de las 48 horas hábiles de realizada la misma.
- Tiempo promedio de atención al cliente
- Pedidos correctos

Al mismo tiempo debemos y es recomendable realizar una investigación de mercado para constatar la calidad y precios que estamos ofreciendo en relación a lo ofrecido por la competencia.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Revisar los procedimientos para cada una de las actividades mencionadas y constatar que no existan errores que generen demoras mayores a lo planeado. En caso de que existan falencias en los procedimientos, se deberán corregir y luego brindar al personal capacitación que permita el correcto desarrollo de los mismos.
- Chequear las habilidades de las personas a cargo del cumplimiento de dichos procedimientos y su efectiva aplicación en la realización de los mismos. Diseñar y aplicar evaluación de desempeño periódica. En caso de que el nivel

de habilidades se encuentre por debajo del requerido, diseñar un plan de capacitaciones para alcanzar los objetivos planteados.

- Constatar la disponibilidad de personal para cada una de las actividades ya que la falta del número necesario de trabajadores en cada puesto puede generar demoras que afecten la calidad de atención.
- Aplicar la estrategia del Cliente Fantasma con el objetivo de recabar información sobre la competencia para poder evaluar la calidad, variedad y precios de los productos que ofrecen; tiempos y eficiencia de la atención que brindan; servicios extras que puedan estar ofreciendo, entre otras cuestiones.

### Retención de clientes:

Si este indicador se encuentra por debajo de la meta planteada (menos del 85%), se deberán analizar las posibles causas de esta situación, entre las cuales se pueden encontrar:

Precios superiores a la competencia; falta de disponibilidad de artículos demandados; ineficiencia operativa en preparación y entrega de pedidos; demoras en la atención; falta de respuestas ante consultas; plazos de pagos inadecuados; entre otras. Claramente cualquiera de estas situaciones o la combinación de ellas pueden estar afectando el nivel de ventas y la utilidad esperada.

### Acciones correctivas sugeridas

- Contactar a los clientes que han dejado de realizar compras y consultar los motivos. Ofrecer mejores propuestas para atraerlos nuevamente.
- Analizar los precios de la competencia e intentar adecuar nuestras escalas de precios a los que ofrece el mercado.
- Revisar procedimientos internos en pos de identificar errores y demoras fuera de lo planeado.
- Elaborar y poner en marcha un plan de Fidelización en el cual se otorguen beneficios a los clientes. El desarrollo de este tipo de propuesta le

permite a la empresa obtener datos de los clientes y conocer sus necesidades y requerimientos; definir ofertas y promociones adecuadas a cada tipo de cliente; comunicar en forma directa; brindar beneficios y premios según el cumplimiento de objetivos; etc.

#### *Cantidad de clientes activos - Incorporación de nuevos clientes:*

Si estos indicadores se encuentran por debajo del objetivo (menos de 900), es probable que el nivel de ventas se vea afectado. La organización debe lograr no solo retener a sus clientes sino incorporar a nuevos clientes y así aumentar la cantidad de clientes activos. Esto le permite reducir la dependencia de un grupo de clientes y diversificar su cartera.

Las posibles causas de una mala actuación en estos aspectos son similares a las del indicador anterior, aunque podríamos agregar también una incorrecta estrategia de marketing y comunicación.

#### *Acciones correctivas sugeridas*

- Revisar si existe una estrategia de marketing y comunicación que tenga como meta la incorporación de nuevos clientes. En caso de que no exista se deberá desarrollar. El foco tiene que estar puesto en comunicar aquellas ventajas que se obtienen al comprar en Poligar en lugar de la competencia. Fundamentalmente se debe hacer hincapié en la amplia variedad de productos; disponibilidad de stock constante; precios competitivos y calidad de productos.

#### *Cantidad de ventas perdidas por faltantes de stock:*

Si este indicador se encuentra por encima de los valores aceptables (más del 3%), es probable que los clientes comiencen a percibir que uno de los puntos fuertes que la empresa tiene, la variedad y disponibilidad de productos, ya no es tal en la práctica. Dentro de las posibles causas de esta situación se pueden encontrar: problemas financieros para acceder a compras acordes al volumen de ventas que la organización tiene; falta de espacio físico para almacenar los

productos y tenerlos disponibles; demoras en las compras por errores de stock; etc.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Revisar los indicadores financieros de plazos de pago a proveedores y compararlos con los plazos de cobros a clientes así como niveles de ventas de contado y cuenta corriente. Determinar si existen resultados que no se ajustan a las necesidades de la organización.
- Corroborar que el espacio disponible para almacenamiento es el adecuado y el aprovechamiento de los lugares es eficiente. En caso de que no haya espacio disponible adecuado, se sugiere alquilar un nuevo depósito o bien construir uno acorde a las necesidades. Si el espacio disponible es el adecuado pero el aprovechamiento del mismo es ineficiente, se deberán reestructurar los depósitos actuales.
- Comprobar si el sistema de stock es fiable y permite que el proceso de compra se realice en tiempo y forma, dando respuesta a los requerimientos operativos.

#### Nivel de satisfacción de personal:

Si este indicador se encuentra por debajo del nivel aceptable (menos del 75%), puede ocurrir que los miembros de la empresa no se encuentren lo suficientemente motivados y comprometidos para lograr los objetivos planteados ni estén aportando su mejor desempeño. De ocurrir esto, las ventas se verían claramente afectadas al igual que la productividad por empleado y finalmente las utilidades de la organización.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Considerar la situación de los miembros que conforman la empresa y analizar cuáles son sus demandas y requerimientos laborales insatisfechos, con el fin de intentar brindar mejores condiciones que los incentiven a alcanzar un mejor desempeño acorde a lo que la organización necesita.



- Revisar la estrategia de manejo de recursos humanos, planes de incentivos y capacitaciones.
- Revisar el indicador de rotación de personal y constatar que se encuentra dentro de los valores aceptables.

#### Nivel de productividad por empleado:

Si este indicador se encuentra en un valor menor al aceptable (menos del 80%), las causas pueden tener diferentes orígenes: por un lado es probable que el equipo de trabajo no cuente con las habilidades y capacidades necesarias para alcanzarlos. Por otro los puede que los objetivos sean demasiado exigentes al punto de volverse inalcanzables. Si esto último ocurre, el propósito de trabajar con metas pierde su sentido y se vuelve contraproducente.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Analizar si los objetivos planteados son claros, concisos, realistas, alcanzables, medibles y motiven hacia la acción. En caso de que esto no ocurra, se deberá reformular las metas de la empresa y luego comunicarlas a todo el personal involucrado.
- Revisar las descripciones de puestos y las competencias que estas plantean para cada trabajo en particular. Evaluar al personal que actualmente desempeña el cargo en función a dichas competencias. Si los resultados obtenidos no coinciden con los requerimientos, se deberá capacitar al personal y/o incorporar nuevos trabajadores con el perfil de habilidades y capacidades necesario.

#### Costo por \$ (peso) vendido:

Si este indicador se encuentra fuera de los parámetros aceptables (más del 90%), deberemos enfocarnos en un análisis detallado de costos fijos y variables con el objetivo de constatar que la variación en el indicador de

rentabilidad se deba solo a una cuestión de disminución de ventas y no por un aumento o generación de nuevos costos.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Análisis de costos fijos y variables así como las causas de su generación. Es imprescindible corroborar el motivo de la existencia de dichos costos ya sean fijos o variables. A partir de esta información se podrá tomar decisiones que mejoren la estructura de costos actual.

#### Caso N°2

**- En caso de disminución del nivel de utilidad por debajo del mínimo aceptable, sin disminución en el nivel de ventas.**

Para este caso de análisis, debemos considerar que para que se genere dicha situación el primer indicador que va a estar fuera de los parámetros establecidos es Costo por \$ vendido. Dado que el nivel de ventas se mantiene pero la utilidad disminuye, es claro que hay mayores costos que se están generando para alcanzar y mantener el nivel de ventas planteado por la empresa.

En base a esto es que el análisis se enfocará en los siguientes indicadores y su desempeño:

#### *Ventas en cuenta corriente/ventas totales*

Si este indicador se encuentra por encima del máximo aceptable (mayor al 40%), es probable que la organización este flexibilizando sus condiciones de ventas, autorizando nuevas aperturas de cuentas corrientes a clientes que anteriormente compraban de contado, con la finalidad de ser más competitiva en el mercado y así mantener y/o elevar el nivel de ventas.

Adoptar este tipo de políticas, genera mayores costos financieros por la financiación que se brinda a mayor cantidad de clientes, aumenta el riesgo de incobrabilidad y claramente se puede afectar la utilidad esperada.

### Acciones correctivas sugeridas

- Ofrecer incentivos al pago de contado que sean menores en comparación con los costos que incurriamos en las operaciones de financiación con bancos antes mencionadas.
- Quitar a los vendedores la opción de aperturas de nuevas cuentas corrientes. Las nuevas solicitudes de apertura solo podrán ser aprobadas por la administración.

### Plazo promedio de cuentas a cobrar:

Si este indicador arroja un valor muy por encima del objetivo (más de 30 días), es probable que la organización haya disminuido en exceso sus exigencias de cobro con el fin de brindar incentivos para nuevas y/o mayores compras. Esto puede generar la necesidad de recurrir a los bancos en operaciones de descuentos de cheques, giros en descubierto, préstamos a altas tasas, etc. para mantener la estabilidad financiera necesaria. Claramente este tipo de acciones generan mayores costos y afectan los niveles de utilidad esperados.

### Acciones correctivas sugeridas

- Ofrecer incentivos al pago de contado que sean menores en comparación con los costos que incurriamos en las operaciones con bancos antes mencionadas.
- Aumentar las exigencias y la asiduidad con la que el área administrativa realiza la reclamación de cuentas corrientes. Respetar la política de plazo hasta 30 días de fecha de factura.
- Comunicación del personal de ventas hacia los clientes del plazo de tiempo máximo de pago con el que cuentan.

### Compras en cuenta corriente/compras totales – Plazo promedio de cuentas por pagar

Si estos indicadores se encuentran por debajo del mínimo aceptable (menos del 60% para el primer caso y menor a 20 días para el segundo), es factible que algunos proveedores hayan disminuido o directamente eliminado los plazos de pago en cuenta corriente. Esta situación puede generar una mayor necesidad de disponibilidad de efectivo y forzar a la empresa a incurrir en mayores costos financieros para poder seguir cumpliendo con sus obligaciones de pago.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Renegociar los acuerdos con los proveedores intentando mantener los plazos que anteriormente a estos cambios se estaban aplicando.
- Ajustar los plazos de cuenta corriente de clientes de manera tal que estos sean menores a los plazos de pago a proveedores. Es importante tener en cuenta que este tipo de ajustes pueden afectar el nivel de ventas y grado de satisfacción de los clientes con la empresa.

#### Diferencias de stock

Si este indicador se encuentra en un nivel Deficiente (más del 3%) deberemos analizar en detalle si dichas diferencias son por exceso o faltante de mercadería. Si esto último es lo que ocurre, significa que la empresa está perdiendo dinero por tales faltantes y la utilidad se ve afectada por pérdidas no esperadas.

#### Acciones correctivas sugeridas

- Aumentar los controles de ingreso y salida de mercadería. Incorporar nuevas cámaras de seguridad en lugares clave.
- Mejorar los procesos de manipulación de los productos para evitar roturas y defectos.
- Reducir los plazos entre cada control de stock. Establecer revisiones periódicas que no superen los 60 días.

- Revisar el procedimiento de Recepción de pedidos de proveedores así como el de Control de pedidos de clientes. Corroborar que se estén aplicando correctamente y que no existan errores en su diseño.

### Satisfacción del personal -Tiempos promedios de atención- Ventas por empleado

Al analizar el indicador Satisfacción de personal, debemos chequear que es lo que ocurre con otros dos indicadores: Tiempos promedios de atención y Ventas por empleado.

En caso de que el nivel de Satisfacción del Personal se encuentre en un nivel deficiente (menos del 75%), es altamente probable que genere consecuencias negativas en los Tiempos promedios de atención ya que al estar poco satisfechos es esperable que: disminuya la motivación de los empleados en su tarea y en el cumplimiento de los objetivos asociados a su puesto, y por ende los esfuerzos en brindar un servicio de calidad.

Otra de las posibles consecuencias de un bajo nivel de satisfacción es la baja en las Ventas por Empleado. De la misma manera que en el supuesto anterior, un deficiente nivel de satisfacción reduce la motivación y el incentivo en generar mayores ventas.

En conclusión, podemos decir que una baja satisfacción del personal puede aumentar los tiempos promedios de atención y estas dos variables en conjunto potenciar la disminución de ventas por empleado.

Considerando que en este caso de análisis no se experimenta una baja de ventas, es factible que la empresa haya decidido incorporar más personal o que se estén realizando horas extras para contrarrestar dicha situación. Este aumento de personal o de horas extras implica un aumento de costos que impacta directamente en la rentabilidad de la organización.

### Acciones correctivas sugeridas

- Releva cuáles son las necesidades insatisfechas del personal y elaborar un plan de mejora para estas cuestiones.
- Establecer objetivos en función de los tiempos promedios de atención.

- Brindar capacitaciones relacionadas al marketing, acciones de ventas e importancia del vendedor en la gestión de clientes.

### Retención de clientes - Incorporación de nuevos clientes

Si el indicador Retención de clientes se encuentra en un nivel deficiente (menor al 85%) pero las ventas se mantienen estables, podemos estar en una situación en la cual al mismo tiempo que perdemos clientes, incorporamos nuevos que nos permiten mantenernos en el nivel objetivo o bien lo clientes que si logramos retener están efectuando compras de mayor volumen que compensan la pérdida de ventas de los clientes no retenidos.

Dichas posibles situaciones nos obligan a revisar:

Por un lado los costos en los que estamos incurriendo para captar nuevos clientes, es decir costos de gestión, ofertas, condiciones de compra que pueden ser más flexibles, etc. Es claro que la decisión de captar nuevos clientes implica asumir mayores costos operativos, por lo que dado esto, es posible que la utilidad de la empresa se vea afectada.

Por otro lado, que medidas hemos tomado para aumentar las ventas a los clientes que son fieles a la empresa. Debemos distinguir si las causas son flexibilización de condiciones, aumentos de descuentos, u otras acciones que necesariamente implican una reducción de las utilidades en esas operaciones; o bien se trata de una significativa mejora de la comunicación con los clientes respecto de la variedad de productos y precios ofrecidos.

### Acciones correctivas sugeridas

- Analizar las causas del mal rendimiento en retención de clientes.
- Elaborar mejores propuestas enfocándonos en crear valor para los clientes actuales. Definir claramente que valora el cliente.
- Establecer límites al gasto en el que se puede incurrir en las nuevas propuestas para captar clientes.
- Establecer límites a la flexibilización de condiciones para generar mayores compras por partes de los clientes actuales.

# **CAPÍTULO 5:**

# **CONCLUSIONES**

## 5. Conclusiones

Las empresas en general y las Pymes en particular, se encuentran inmersas en un entorno que día a día se torna más dinámico, complejo, cambiante y competitivo. Esto genera la necesidad de contar con un sistema de información fiable y confiable que permita tomar decisiones oportunas y llevar adelante una efectiva gestión y dirección gerencial.

El tablero de comando es una herramienta de gestión que permite diagnosticar el estado actual de la organización así como sus resultados, permite alinear la estrategia con la misión y los objetivos perseguidos, y tomar decisiones en base a indicadores fiables y útiles

Con respecto al objetivo general planteado para la realización de la presente Tesis: “Desarrollar un Tablero de Comando Integral como herramienta de gestión que permita a la Gerencia General y al propietario de la empresa Poligar S.R.L contar con información relevante, oportuna y fiable para la toma de decisiones para el año 2018”; podemos afirmar:

- El desarrollo e implementación del Tablero de Comando Integral permite la generación de información relevante, oportuna y fiable para tomar decisiones.
- La definición de indicadores para cada una de las perspectivas de análisis otorga un mayor conocimiento de variables relevantes y abre nuevas oportunidades respecto de acciones posibles para mejorar y/o corregir la situación actual.
- La correcta aplicación de la herramienta otorga, en base a información histórica, la posibilidad de proyectar resultados futuros y anticiparse a ellos.
- El mero hecho de revisar la manera de pensar la organización de manera integral, permite a la gerencia generar nuevas perspectivas de análisis, evaluación y acción que hasta ese momento no eran posibles.

El objetivo primordial de toda empresa es maximizar las ganancias pero es imprescindible ampliar el análisis de variables relevantes más allá de las cuestiones financieras para poder alcanzar mayores y mejores resultados.



Es por ello que el Tablero de Comando Integral se transforma en una herramienta fundamental y necesaria para lograrlo.

### **5.1 Futuras líneas de Investigación**

En este apartado se plantea una línea de investigación futura que surge del estudio realizado y del desarrollo del presente trabajo.

La propuesta es “Desarrollar un plan de aplicación del Tablero de Comando para Poligar S.R.L.”

Dicha propuesta podrá ser aplicada en forma total o parcial en la organización bajo estudio, en función a la disponibilidad de tiempo, dinero y recursos que ofrezca la empresa.

La correcta implementación de esta propuesta resultará en beneficios relacionados a mayor cantidad de información relevante disponible, mejor capacidad de prever escenarios futuros, toma de decisiones no programadas, y fundamentalmente una ventaja competitiva sobre el resto de las Pymes que compiten en el mismo mercado.

# **CAPÍTULO 6:**

# **BIBLIOGRAFÍA**

## 6. Bibliografía

- Alvarez Cruz, N. (2012). *"El tablero de comando como herramienta de dirección"*. EAE Editorial Academica Española.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balancescorecard"*. Esic Editorial.
- Andreu Alabarta, E., & Martinez, R. (2007). *Como Gestionar una Pyme mediante cuadro de mando*. Esic Editorial.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Deusto.
- Antognolli, S. (2010). *Ideal Global Consultores*. Obtenido de <http://ideaglobalc.webnode.com/news/tablero-de-comandos-para-la-pyme/>
- Arenas Guerrero, F. A. (2004). *"Una aproximación a los indicadores de gestión a través de la dinamica de sistemas"*. Universidad ICESI.
- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de Comando*. Macchi Grupo Editor.
- Ballve, A. (Mayo de 2014). *Observatorio Iberoamericano*. Obtenido de [http://www.observatorioiberoamericano.org/ricg/n%C2%BA\\_8/alberto%20ballv%C3%A9%20y%20oriol%20amat.pdf](http://www.observatorioiberoamericano.org/ricg/n%C2%BA_8/alberto%20ballv%C3%A9%20y%20oriol%20amat.pdf)
- Berdugo, M. (29 de 10 de 2015). Obtenido de <https://margaritaberdugo.wordpress.com/2015/10/29/el-balanced-scorecard/>
- Briones, W. (2004). Análisis de la toma de decisiones gerenciales en la organizaciones.
- Byars, L. (1984). *Strategic Management*. Harper and Row.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Mc Graw-Hill.
- Colombia, U. N. (13 de 04 de 2013). Obtenido de <http://168.176.239.58/cursos/eLearning/dnp/3/html/contenido-2.7-perspectiva-proceso.html>
- Correa, M. E., & Van Hoof, B. y. (2010). *Cambio y Oportunidad: La Responsabilidad Social Corporativa Como Fuente de Competitividad en Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina y el Caribe*. United Nations Publications.
- Deinsa global*. (s.f.). Obtenido de [http://www.deinsa.com/cmi/module\\_3\\_9.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_3_9.htm)
- Drucker, P. (1999). *Desafios de la Gerencia para el siglo XXI*. Bogota: Norma.

- Drucker, P. (1985). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. . Buenos Aires: El Ateneo.
- Durán, R. (2003). *Tablero de Comando: Una herramienta para el control de gestión*. Buenos Aires: Osmar Buyatti.
- Enciso, I. (27 de 02 de 2010). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/isaac774/cuadro-de-mando-integral-perspectivas>
- Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El ateneo.
- Gallardo Velásquez, A. (1999). *"El Rediseño Organizacional y la Organización que aprende"*. Gestión y Estrategia.
- Gambetta, O. G. (1966). *Introducción al control empresarial*. Buenos Aires: Macch.
- Grandes Pymes*. (13 de 06 de 2011). Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Group, S. C. (2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/5-pasos-crear-tablero-comando-excelencia/>
- Heredia Alvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Athenea.
- Hillar, G. C. (2006). *Tableros de Control y Balance Scorecard*. H.A.S.A.
- Kaplan, D. (s.f.). Presente y Futuro del Cuadro de Mando Integral. (<http://www.nuevosur.com.pe/info/Entrevista%20con%20Robert%20Kaplan.pdf>, Entrevistador)
- Kaplan, R. a. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into*. *Harvard Business School Press* .
- Kaplan, R. S. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*. *Harvard Business Review* .
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Addison - Wesley.
- Martinez, R. (2004). *Tablero de Comando. "Sistemas de comunicación, control y aprendizaje estratégico. Balanced Scorecard*.
- Mendoza Zuta, J. C. (2015). *Aplicación de Balanced Scorecard en el Proceso de Gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.* Peru.
- Mintzberg, H. (1999). *El proceso estratégico*. Pearson Education.

- Mintzberg, H. y. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Mockler, R. (1970). *Lectoras en Control de Gestion*. Nueva York: Appleton Crofts.
- Nils-Goran Olve, J. R. (2000). *"Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Gestion 2000.
- Paulise, L. (2013). #PYMESyNegocios. Obtenido de <https://blogs.infobae.com/pymes/2013/09/16/herramientas-para-medir-tablero-de-comando-o-balance-scorecard/index.html>
- Perez Alfaro, A. (2016). *Buenos Negocios*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/2639-tablero-comando-claves-definir-indicadores>
- Perez Cortes, A. y. *"Implementacion de tableros de control (indicadores) en el area de mejora continua en una empresa de manufactura"*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Rampersad, H. K. (2005). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.
- Revista de la empresa*. (06 de 04 de 2016). Obtenido de <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administracion*. Pearson Education.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestion y cuadro de Mando*. Ediciones Diaz De Santos.
- Sánchez, J. (2005). Obtenido de <http://www.nrgconsultores.com/gesigloxxi.pdf>
- Scali, J. O. (2012). *Tablero de comando en las PyMEs*. Alfaomega.
- Senge, P. M. (1990). *La Quinta Disciplina*. Ediciones Granica S.A.
- Serenelli, A. (01 de 2018). Villa Maria, Cordoba, Argentina.
- Simons, R. (1998). *Palancas de Control*. Buenos Aires: Temas rialGrupo Edit.
- Thompson, A. y. (2001). *Administracion estrategica: Conceptos y Casos*. Mc Graw-Hill.
- Torres Hernandez, Z. (2014). *Teoria General de la Administracion*. Grupo Editorial Patria S.A.

Vicente, M., & Ayala, J. C. (2008). *Principios Fundamentales para la Administracion de Organizaciones*. Pearson Education de Argentina S.A.

Vogel, M. (2010). *Blog Tablero Comando*. Obtenido de <http://www.blogtablerocomando.com.ar/>

Vogel, M. (2010). *Blog Tablero de Comando*. Recuperado el 2017, de <http://www.blogtablerocomando.com.ar/>

# **CAPÍTULO 7:** **ANEXOS**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE POLIGAR SRL**

**1. Indique el destino de los productos que usted adquiere en Poligar SRL:**

1. Consumo personal
2. Insumo en su empresa
3. Reventa a otros comercios y/o personas.

**2. ¿Con que frecuencia usted adquiere productos en Poligar SRL?**

1. Semanalmente
2. Mensualmente
3. Trimestralmente
4. Semestralmente
5. Otro/s ( pase a pregunta 2.1)

2.1 ¿Cuál/es?.....

**3. Marque con una cruz los servicios ofrecidos por Poligar que usted conoce:**

1. Ventas en el local comercial
2. Ventas por email
3. Entrega a domicilio
4. Todas las anteriores

**4. ¿Cómo calificaría usted la atención brindada por el personal de ventas?**

1. Muy buena
2. Buena



3. Regular
4. Mala
5. Muy mala

**5. Indique el tiempo promedio que tarda el personal para cada uno de las siguientes actividades.**

		Hasta 5 min. (1)	De 5 a 10 min. (2)	De 10 a 15 min. (3)	Más de 15 min. (4)
1	Tomar el pedido				
2	Preparar y entregar el pedido				
3	Cobrar el pedido				

**6. ¿Marque con una cruz su opinión en cada una de las siguientes afirmaciones:**

		Acuerdo (1)	NA/ND (2)	Desacuerdo (3)
1	El tiempo de espera para ser atendido podría ser menor			
2	El personal de ventas está capacitado para su función			
3	El área de preparación de pedidos es ineficiente			
4	El número de empleados en función a la cantidad de clientes es apropiado			
5	Siempre hay disponibilidad de productos			
6	Hay variedad de productos			

**7. ¿En alguna oportunidad decidió usted, finalmente, no realizar la compra?**

1. Si ( Pase a pregunta nº 8)
2. No ( Pase a pregunta nº 9)

**8. En caso de respuesta afirmativa en pregunta nº 7, indique el motivo por el cual no realizo la compra:**

1. Demora en la atención
2. Imposibilidad de comunicarse telefónicamente.
3. No respuesta de pedido de presupuesto por email.
4. No había stock del producto que necesitaba.
5. Productos con calidad deficiente.
6. Precio alto.
7. Otro (pase a pregunta 8.1)

**8.1 ¿Cuáles?**

.....  
.....  
.....

**9. ¿Sabía usted que cuenta con servicio de entrega a domicilio?**

1. Si ( Pase a pregunta nº 10)
2. No ( Pase a pregunta nº 12)

**10. En caso de respuesta afirmativa en pregunta anterior, ¿Usted utilizo en alguna oportunidad el servicio de entrega a domicilio?**

1. Si ( Pase a pregunta nº 11)
2. No ( Pase a pregunta nº 12)

**11. En caso de respuesta afirmativa en pregunta anterior, califique el mismo:**

1. Muy bueno
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Muy malo

**11.1 ¿Por qué?**.....  
 .....  
 .....  
 .....

**12. Marque con una cruz la calificación que corresponde para cada uno de los siguientes atributos de los productos ofrecidos por Poligar SRL:**

		MB	B	R	M	MM
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Precio					
2	Calidad					

**13. ¿Usted volvería a comprar en Poligar SRL?**

1. Si
2. No

Justifique su respuesta:  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**14. ¿Usted recomendaría a Poligar SRL?**

- 1. Si
- 2. No

Justifique su respuesta:

.....

.....

.....

.....

**15. Reside en:**

- 1. Villa María/Villa Nueva
- 2. Otro ¿Cuál?.....

