

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS  
DE COSTOS - IAPUCO**

**CARRERA DE POSGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: Balance Scorecard como una nueva herramienta de gestión aplicado a una PyME.**

**Autor: Jimena Petri.**

**Director: Domingo Macrini.**

**Junio de 2020**

## Índice.

<b>Índice.....</b>	<b>1</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>2</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
Antecedentes históricos.....	4
Los sistemas tradicionales.....	5
El modelo del Balanced Scorecard.....	6
Riesgos y desventajas.....	10
<b>Caso de Aplicación.....</b>	<b>12</b>
La empresa: CumMotors S.R.L.....	12
Cuadro de mando integral: su elaboración.....	14
Aceptación, compromiso y definición de la visión y estrategia.....	14
Análisis FODA.....	17
Mapa estratégico.....	19
Indicadores de gestión.....	21
Desvíos: propuestas.....	32
<b>Conclusión.....</b>	<b>39</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>41</b>

## **Resumen.**

Este trabajo pretende poner de manifiesto, exponiendo conceptos teóricos y mediante el desarrollo de la aplicación práctica en CumMotors S.R.L., la importancia de un cuadro de mando integral para la gestión de las organizaciones cualquiera sea el tamaño de la misma, incluso en una PyMe.

Aquí se va a abarcar el proceso completo, incluyendo el relevamiento general de la empresa en pos de afrontar la etapa de definición de la visión y misión de la organización, el planteo de su estrategia, el análisis interno y del entorno, y la confección del mapa estratégico para concluir con el aporte sustancial que trae consigo la elaboración del cuadro de mando integral –balance scorecard – y determinación de indicadores que faciliten la gestión del cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **Objetivos.**

El objetivo general de este trabajo es comprender y analizar la utilización del Balanced Scorecard como instrumento para la gestión estratégica en una PyME.

Como objetivos específicos se proponen:

- Analizar y comprender la modalidad de gestión empresarial del Balanced Scorecard, sus ventajas y riesgos.
- Explicar las cinco perspectivas del modelo.
- Identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa en la planificación y toma de decisiones.
- Reconocer la estrategia, misión y visión de la Empresa.
- Proponer y desarrollar la incorporación del Balanced Scorecard como herramienta y sistema de comunicación, control y planificación.
- Detectar los posibles obstáculos para la implementación en las PyME y diseñar propuestas para afrontarlos.
- Elaborar conclusiones.

## Marco teórico.

### Antecedentes históricos.

Históricamente el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero, a través de registros contables, evolucionando luego al método de la partida doble llevado en libros de contabilidad. Con la revolución industrial, se inició un fuerte crecimiento empresarial en el cual comenzaron a utilizarse ciertos indicadores tales como el rendimiento sobre la inversión –también conocido como ROI –, presupuesto de caja e informes y evaluaciones de la actuación de las diferentes unidades de negocios.

El BalancedScorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de Contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co. El estudio buscaba nuevas formas de medir el desempeño organizacional para AnalogDevices, una empresa del sector de semiconductores, como respuesta a los enfoques tradicionales basados exclusivamente en el aspecto financiero, que no permitían a la empresa desarrollar competencias para crear valor económico futuro.

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó el concepto fue el *“BalancedScorecard -Measuresthat Drive Performance”*, escrito por estos dos hombres, de la firma Nolan & Norton para "Harvard Business Review" en enero de 1992; en el cual se abordaba la necesidad de utilizar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y poder así ser más competitivo en el mercado.

## Los sistemas tradicionales.

Como se mencionó en el apartado anterior, el estudio que da origen al concepto de Balanced Scorecard, surge ante la obsolescencia y limitación de los enfoques existentes sobre la medición del desempeño organizacional, que no permitían vincular la formulación de la estrategia con su ejecución, obstruyendo el desarrollo de las técnicas y habilidades de la empresa para crear valor.

En primer lugar, en los modelos tradicionales se da atención a los activos tangibles como conducentes al logro de la estrategia. Sin embargo, actualmente se reconoce la importancia de aquellos activos intangibles de la organización, vinculados a las personas que constituyen la empresa, sus relaciones con clientes, proveedores, y la tecnología utilizada.

A su vez, es importante resaltar el hecho de la visión hacia el pasado de los modelos tradicionales. Se centran en los resultados ex – post solamente, limitándolos a una incorrecta toma de decisiones futuras. Así lo expresan Horváth & Partners: “Los indicadores financieros explican una parte, pero no toda la historia de las acciones realizadas en el pasado y no son adecuados para proporcionar una guía satisfactoria sobre las acciones que deben tomarse hoy y en el futuro para crear un valor financiero futuro” (Consultants, 2003).

Vinculado con la temporalidad, encontramos en los sistemas de gestión tradicionales, la preocupación cortoplacista. “Los indicadores financieros son tardíos, ya que informan de los resultados, o sea, de las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata” (Martínez Pedrós, 2007). Actualmente entendemos que hay ciertos esfuerzos, actividades y decisiones que muestran sus resultados en el largo plazo. Es por ello, que es necesario tener bien definidos los tiempos en los cuales se estima conveniente las mediciones de cada uno de los KPI, situación contemplada en el Balanced Scorecard.

Por último, se detecta que en los sistemas tradicionales se incluyen indicadores por área funcional independiente de la empresa, sin considerar las

relaciones interdepartamentales. Bajo ese enfoque, los departamentos son centros independientes que asumen todos los elementos del costo que ellos transforman; de esta forma, se pierde de vista el conjunto que conforma la organización, dificultando así la coordinación de tareas.

Como respuesta a estas limitaciones aparece una herramienta que equilibra la exactitud e integridad de las medidas financieras con otros impulsores – intangibles y no financieros – de los futuros resultados de la empresa. Ella es el objeto del presente análisis: el Balanced Scorecard.

### El modelo del Balanced Scorecard.

El BSC, también conocido como “Cuadro de Mando Integral” – CMI –, “traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan, R. S, & Norton, D. P., 2002) Se transformó en una herramienta gerencial para la toma de decisiones que busca medir el desempeño de una organización haciendo foco en su misión, visión y estrategia, analizando el comportamiento de ciertos indicadores de resultados y de tendencia; esto permite alinear los procesos de la organización traduciendo la misión, visión y estrategia en indicadores conducentes a lograrla.

La estrategia se define como “La selección del mercado y de los segmentos de clientes que la unidad de negocios pretende atender, la identificación de los procesos internos críticos y de negocios en los que la unidad debe tener un desempeño excelente para entregar las propuestas de valor a los clientes en los segmentos de mercado meta y la selección de las capacidades individuales y organizacionales requeridas para los objetivos internos, los objetivos del cliente y los objetivos financieros.” (Kaplan, R. S, & Norton, D. P., 2002) La clave para alcanzar la estrategia, se encuentra en traducir la visión individual de la empresa en una visión compartida por todos los integrantes de ella y coordinar las actividades individuales de cada parte de la organización en pos del logro conjunto de ambas.

A su vez, se trata de una herramienta de control para el aprendizaje; esto se da a través del cuadro de mando, mediante la comparación entre lo planeado y

los resultados alcanzados; analizando, comprendiendo y ajustando de ser necesario, los indicadores o planes estratégicos para lograr los objetivos y afrontar las diferentes situaciones del entorno. “Los sistemas de control de gestión no se usan sólo para comprobar que los resultados estén en consonancia con los planes establecidos, sino también para motivar a la organización para que esté plenamente informada acerca del estado actual y esperado de las incertidumbres estratégicas” (Simons, 1990). En este aspecto, cabe resaltar la importancia del dinamismo de esta herramienta, para evitar la obsolescencia de su diseño; tal como expresa Otley: “El contexto y la actividad de las organizaciones actuales requieren flexibilidad, adaptación y aprendizaje continuo, características que no son estimuladas por los sistemas de control tradicionales”. (Otley, 1994)

En conclusión, el Cuadro de mando integral es un instrumento que traduce la estrategia al accionar diario y una importante herramienta de control que, según la teoría inicial, mide el desempeño corporativo mediante cuatro – actualmente cinco – perspectivas organizadas para lograr un equilibrio entre el resultado esperado y la medición objetiva de esos resultados a través de inductores y así encarar la consecución de una estrategia integrada. “Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.” (Kaplan, R. S, & Norton, D. P., 2002)

Dichas perspectivas son:

1. Financieras: los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Los objetivos financieros del negocio son diferentes de acuerdo a la fase del ciclo de vida del negocio en la que se encuentra. Ésta puede ser de *crecimiento*, es decir la primera fase del ciclo de vida en donde los bienes y servicios están en plena capacidad de crecimiento y por ello es fundamental invertir en capacidad, desarrollo y principalmente en la relación con el cliente. Luego continúa la etapa de *sostenimiento*, en donde toma vital importancia la reinversión e innovación de los productos para satisfacer las necesidades de los consumidores; hasta llegar a la fase

madura llamada *cosecha* en donde ya no se requieren inversiones importantes, sino que se trata de mantener los equipos y las capacidades generadas anteriormente. Analizando todo esto, se detecta si la implementación de la estrategia y la operación de la compañía están contribuyendo a los resultados económicos. La perspectiva financiera es de suma importancia debido a que sirve de enfoque para las demás, ya que todas forman una relación de causa-efecto que desemboca en una mejora de la actuación financiera a largo plazo. Se identifica cuánto aporta cada proceso en la cadena de valor total de la organización.

2. Cientes: Los clientes actuales y potenciales no son homogéneos, sino que tienen diferentes preferencias y valoraciones respecto de un producto o servicio. Al formular la estrategia, la organización debe identificar el segmento de cliente y de mercado a los cuales se va a avocar y en los cuales competirá. No solamente debe medirse la satisfacción del cliente, sino también incluir indicadores del valor añadido que se aporta a ciertos segmentos, para comprender las necesidades de los mismos y ofrecer productos y servicios mejor alineados con ellas. De esta forma, se busca convertir a la organización en el proveedor elegido por sus clientes. Si las unidades de negocio buscan lograr una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y generar productos y servicios que sean valorados por los consumidores. Es por esto, que los directivos deben traducir la visión y estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

3. Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan conseguir propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfagan las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Esta perspectiva es la que distingue al cuadro de mando integral de los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral – o BSC – se da importancia a la innovación, identificando procesos totalmente nuevos y mejorando los existentes que representan el ciclo

corto de la creación de valor, ya que debido a la constante e intensa competitividad, deben satisfacerse las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. Sin embargo, el proceso operativo sigue teniendo importancia, por lo que no deben descuidarse los análisis de costos, calidad y tiempo que permitan entregar productos y servicios superiores a sus clientes.

4. Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos detectan aquello en lo que la organización debe ser excelente. Es la perspectiva que busca lograr todas las anteriores, interrelacionándolas. Su foco principal son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización para potenciarlos, calificarlos y coordinar los actuales.

Considerando las nuevas necesidades, se incorpora una nueva perspectiva teniendo en cuenta no sólo los resultados económicos, sino la equidad social y la sustentabilidad ambiental: la perspectiva de responsabilidad social. La misma identifica y mide los procesos internos que tienen impacto sobre la satisfacción en la comunidad, contribuyendo a desarrollar actividades más ecológicas e internalizando los costos ambientales. El aspecto socio-ambiental es un tema muy sensible y valorado por las generaciones actuales, ya que se presta especial atención al impacto que pueden producir las empresas en su ecosistema al transformar los distintos recursos naturales en infinidad de productos. Por ello es interesante diseñar e identificar mecanismos por los cuales se obtengan.

El cuadro de mando integral busca trasladar la estrategia y visión de la empresa a los indicadores. Debe reflejar la estructura de la organización para la cual se configuró la estrategia y adaptarse a las necesidades de cada empresa. “El CMI, adaptado a las características de las PyMEs, puede ser útil no sólo como fuente de oportunidades de mejora (por ejemplo, desarrollo de nuevas estrategias, nuevos productos), potenciando aquellos puntos fuertes hacia los

cuales, en general, está mejor preparada su gestión, y también como mecanismo de detección de problemas y amenazas, ofreciendo alternativas para el tratamiento y control de aquellos aspectos que son observados como puntos débiles o a proteger” (Fernández - Feijo, Gago, & Urrutia, 2003). Por tanto, se trata de un importante sistema de comunicación, información, control y formación en el cual los indicadores representan un equilibrio entre los externos, para accionistas y clientes; y los internos, de los procesos críticos de negocios. Así logra un proceso sistemático para poner en práctica y obtener un feedback sobre la estrategia. Cuando los procesos de gestión se basan en el CMI, logran que la organización se centre en una estrategia de largo plazo siendo un pilar fundamental para conducir a la empresa al cumplimiento de la razón de su creación.

### Riesgos y desventajas.

Hasta aquí se han expuesto los antecedentes, conceptos y beneficios de la gestión a través de la utilización del Balanced Scorecard para la toma de decisiones, monitoreo y control. Sin embargo, hay ciertos riesgos que deben tenerse en cuenta para evitar convertirlos en verdaderas desventajas del modelo para la organización. Este apartado concentra el análisis y estudio de los mismos:

- En las pequeñas y medianas empresas, muchas veces se encuentra una falta de visión, misión y estrategia; generando una negativa por parte de la dirección a la participación en el desarrollo de esta herramienta. Esta falta de compromiso puede conducir a elaborar un modelo confuso, desfasado y rígido, enfocándose principalmente en objetivos de cortos plazo y sin capacidad de adaptación de este.
- En ocasiones se busca una implementación rápida por la falta de recursos, derivando en una carente descripción de los indicadores, que no se seleccionan de manera meticulosa y consciente. Por este motivo, los mismos no se comprenden, ni se logra comunicar al resto de la organización el mensaje que se busca transmitir.
- La dirección no hace partícipe a los empleados de la organización, produciendo una reacción adversa al cambio y adaptación de las

nuevas propuestas, tendiendo a enfocarse principalmente en las medidas que puedan llegar a afectar su compensación.

- La falta de comprensión del funcionamiento del BSC para la Empresa, genera una numerosa cantidad de indicadores que carecen de conexión de causa – efecto entre ellos, perdiendo de vista la importancia de las medidas no financieras, junto con las financieras.
- El exceso de indicadores seleccionados puede llevar a confusión e incomprendibilidad de éstos. Por el otro lado, detallar pocos indicadores también es un potencial riesgo, ya que no se logra una relación entre los resultados esperados y los inductores a esos resultados.
- La estaticidad del Balanced Scorecard o utilización de sistemas de información que no se adaptan a las necesidades de la organización. Esa falta de dinamismo puede tornar a esta herramienta, obsoleta.
- La utilización del Balanced Scorecard sólo para incentivos económicos, y no como herramienta de gestión estratégica.

## **Caso de Aplicación.**

### **La empresa: CumMotors S.R.L.**

La empresa inició sus actividades a principios del año 2002 en Pergamino, provincia de Buenos Aires como un taller mecánico de motores Cummins de manera no oficial ubicados en su antiguo taller sobre la Ruta 8 en el Km 224.5, con pequeñas oficinas y un taller de 800 metros cuadrados. El trabajo fue incesante y al poco tiempo se vio sus capacidades excedidas, de tal modo que en el año 2005, Cummotors amplió su local anexando un nuevo galpón y duplicando su tamaño físico para poder afrontar la gran demanda de reparaciones que recibía a diario.

Se transformó en una gran referencia para la zona, principalmente por la eficiencia a la hora de reparar, especializándose en productos y motores Cummins, lo cual lo convirtió en el único en el mercado de la zona. La empresa amplió la oferta de servicios, ofreciendo flota de vehículos que incluía camión con grúa y un gran stock de repuestos, siempre pregonando la colación de los repuestos genuinos Cummins.

En el año 2009 se mudó a un nuevo local sobre Ruta 8 pero en el Km 225,5, el cual había sido el primer taller escuela de Cummins en el país. Con 3500 metros cuadrados cubiertos, el nuevo local logró posicionar a Cummotors como uno de los servicios más completos de la región. Con secciones como desarme, lavado, rectificación, laboratorio de inyección y armado, se pudo completar todas las ramas necesarias para realizar una reparación completa de los motores sin tener que recurrir a servicios tercerizados fuera de las instalaciones; logrando así un servicio de gran eficiencia en calidad, tiempo y costos.

Durante el año 2011, la empresa recibió la certificación por parte de Cummins como Full Service Dealer, lo que la transformó en Concesionaria Oficial de la marca atendiendo a una región extensa del país. Esto llevó a no ser solo especialista de la marca, sino a estar avalado por ella siendo un sostén a la hora

de realizar garantías, así como buscar cumplir con las especificaciones de calidad para brindar al cliente las mejores soluciones posibles.

Hoy Cummotors es garantía de calidad y velocidad a la hora de reparar su motor Cummins ofreciendo un servicio garantizado, tanto desde las piezas genuinas colocadas hasta la eficacia de la reparación realizada, brindando el máximo conocimiento por sus técnicos certificados.

Se trata de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que desarrolla sus actividades con 24 empleados, buscando expandirse a las zonas aledañas para poder llegar a un mayor mercado. Para ello tienen que considerar sus dos sectores principales: taller y ventas. El sector taller debe resolver los cuellos de botella que se producen en época de siembra y cosecha, pudiendo así captar más clientes de manera tal que le permita ampliar su cuota de mercado, abarcando y aprovechando las necesidades de las localidades cercanas. De esta manera podrá acompañar al sector ventas, que cuenta con capacidad a tal efecto.

Frente a la búsqueda de estos nuevos horizontes, se advirtió que la empresa se desenvuelve sin tener definida una visión, misión y estrategia claras que le permitan distinguir sus principales objetivos para una correcta toma de decisiones de corto y largo plazo. La empresa está perdiendo de vista los resultados que generan sus unidades de negocio, por el contrario, ve a la organización globalmente, obteniendo información genérica, la cual impide una proyección a futuro sobre el accionar de la misma.

Al detectar esta situación se propuso organizar la empresa con la ayuda de un cuadro de mando integral, que permita definir en primer lugar la misión, visión y estrategia, así como también buscar indicadores que contribuyan al conocimiento acerca del desarrollo de ella en pos de vincular todas las áreas de negocio hacia un fin común. Resulta necesaria la exposición de los objetivos que se persiguen junto a los grupos de indicadores seleccionados por la importancia de la economía de la información gerencial, principalmente en épocas como las actuales, de alta complejidad del entorno e inestabilidad de las variables clave de los negocios.

## Cuadro de mando integral: su elaboración.

### Aceptación, compromiso y definición de la visión y estrategia.

En este apartado, se desarrolla el trabajo elaborado en la empresa de referencia. Se comenzó explicando a los socios el motivo por el cual se decide elaborar un cuadro de mando integral. Éste es un elemento muy importante para la toma de decisiones ya que expone en forma sintética y sistematizada la información acerca de la gestión de la empresa; se trata de un instrumento orientado a facilitar la acción, formalizando la toma de decisiones. Esto le permitirá a CumMotors S.R.L. no solamente obtener información precisa para definir las decisiones, sino además comunicarlas a sus empleados y a los stakeholders, logrando alinearlos. Su función es traducir la visión y estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores claves de desempeño, razón por la cual es adaptable tanto a la situación propia como al contexto en el cual se desarrolla. Se trata de una herramienta de control para evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, sus desvíos correspondientes y así tomar acciones correctivas en tiempo y forma; como también comunicar a todos los interesados los resultados obtenidos para involucrar y motivar el comportamiento de cada uno de ellos.

Al mencionar esto a sus socios, el primer impacto fue la negativa ante su implementación por no tratarse de una gran empresa. Sin embargo, el hecho de ser una empresa relativamente pequeña con una estructura plana ausente de procesos altamente burocráticos, es considerado un aspecto favorable a destacar por la posibilidad de una rápida reacción a los cambios necesarios que CumMotors S.R.L. pueda tener. Es importante destacar que “La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión,

priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella”. (Fernández, 2001)

Luego de diversas charlas explicativas y de análisis conjunto, fueron comprendiendo que el tamaño de una empresa no es una barrera para la implementación de esta importante herramienta de seguimiento, comenzaron a confiar en los beneficios de ella y se comprometieron tanto con su participación como con la de sus subordinados. Esto último es de gran importancia ya que la participación activa de los empleados en el diseño de los sistemas de medición aumentará su rendimiento. La aceptación y el compromiso son el primer paso para definir un cuadro de mando.

Una vez expuestos y explicados los motivos por el cual se considera necesario contar en CumMotors S.R.L. con un cuadro de mando integral, se procedió a reunirse con los miembros del equipo directivo para hacer frente a una de las dificultades identificadas para comenzar con el diseño de este modelo: definir la misión, visión y estrategia del negocio y lograr luego reflejarla en forma mensurable para prestar atención a aquellos puntos o indicadores importantes para el éxito. Todos estos indicadores deben vincularse en pos de una sola estrategia común; estableciéndose así relaciones causa-efecto entre las cinco perspectivas buscando oportunidades de mejora.

A través de intensivas reuniones con los socios y miembros del equipo directivo en las cuales se les solicitó a cada uno de ellos indagarse y exponer quiénes creen que son como firma, los motivos por el cual existen y se organizaron como empresa, hacia dónde quieren que la misma se dirija y qué expectativas y proyección tienen para el futuro; se logró, con varias sesiones de brainstorming, definir como misión “*Mejorar la vida de las personas potenciando un mundo más próspero*” y como visión propia aquella que se propone Cummins a nivel mundial. Ésta es “*Proveer Potencia innovadora para el éxito de sus clientes*”.

Cummotors no está dispuesto a fidelizar clientes a través de una reducción de sus costos mediante la búsqueda de proveedores alternativos de materiales que le permita trasladarla al precio final. Los socios, en cambio buscan brindar un

servicio completo, de calidad y con rapidez a sus clientes; quienes están dispuestos a pagar más debido a que valoran los productos originales de la marca y servicio técnico garantizado. Su estrategia es la *“diferenciación del producto ofrecido”*.

### El Balanced Scorecard aplicado a CumMotors S.R.L: su metodología.

La metodología del Balanced Scorecard para una PyMe será el mismo que se utiliza en grandes organizaciones: un enfoque sistémico, adecuando ciertos aspectos a la realidad de las pequeñas empresas, para evitar el fracaso en la implementación. Se requiere que la implantación sea clara y simple, para que puedan participar todos los integrantes de la firma.

CumMotors, al no poseer misión, visión ni estrategia bien definidas hace incompreensible el rumbo hacia dónde se dirige. Esto trae como consecuencia la falta de motivación y de compromiso por parte de los empleados y, por tanto, la implementación del Balanced Scorecard va a ser un gran desafío. Se sabe que una persona que conoce a la organización, a la que le permiten participar en ciertas decisiones y que tiene una visión compartida con la empresa, es más productiva ya que se encuentra conforme dentro de la compañía buscando lograr sus objetivos junto a ella.

Como primer paso para resolver esta cuestión, se realizaron presentaciones durante varias reuniones con todos los integrantes de la empresa, sobre la misión, visión y estrategias definidas. En ellas se buscó concientizar sobre la importancia de la participación de todos los niveles de la organización. En este aspecto no hubo mayores inconvenientes.

El paso siguiente se tornó un poco más complejo: la aversión al cambio del modelo de gestión generó dudas en los empleados acerca de la estabilidad de sus puestos de trabajo. Con entrevistas individuales y grupales, se explicó el motivo por el cual se inició este modelo de gestión más organizado y enfocado en la estrategia y en la importancia del largo plazo. Aquí tenemos el punto más difícil: los empleados estaban acostumbrados a recibir premios y reconocimientos por

logros cortoplacistas, sin embargo, a partir de ahora se comenzarán a concebir los objetivos estratégicos que no tienen un resultado evidente en el corto plazo. Los premios, bonificaciones y reconocimientos estarán vinculados con el logro de los indicadores estratégicos. Fue necesario aclarar que este cambio de perspectiva no está relacionado con el desempeño de cada empleado en forma independiente, sino en vista a lograr un resultado global a través del trabajo en equipo. En este paso fue muy importante la coordinación entre los socios y un especialista de recursos humanos, para poder brindar la tranquilidad y seguridad necesaria.

Una vez preparado el ambiente para el desarrollo del modelo, se comenzó con el análisis de la organización, para tener así un conocimiento más detallado de las particularidades de la misma.

#### Análisis FODA.

Para facilitar la tarea de comprender y definir los objetivos estratégicos e indicadores vinculados con la visión y misión de la empresa, se realizó un análisis de fortalezas y debilidades internas; y de oportunidades y amenazas externas a la organización, sobre las cuales no hay demasiada capacidad de acción, sino que se trata de realizar esfuerzos de adaptabilidad al entorno.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelencia en la calidad del servicio brindado</li> <li>• Buenas condiciones laborales</li> <li>• Ubicación estratégica sobre la RN n° 188, en el galpón en que originalmente había sido el primer taller escuela de Cummins en el país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Organigrama no confeccionado, con alta carga de responsabilidad en el administrador – poca delegación del poder para la toma de decisiones –</li> <li>• Alta rotación del personal</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal tecnificado y capacitado</li> <li>• Utilización de redes sociales para la difusión</li> <li>• Aplicación de una política medioambiental</li> <li>• Contacto directo con Cummins, por ser distribuidor y service oficial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacidad de negociación de precios de los repuestos</li> <li>• Decisiones centralizadas</li> <li>• Falta de conocimiento y experiencia en la gestión estratégica</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso de la tecnología e internet logra promocionar la marca y buscar un crecimiento en ventas</li> <li>• Alta demanda del servicio por ser zona de cultivos</li> <li>• Constante crecimiento de la industria agropecuaria</li> <li>• Aspirantes técnicamente capacitados en mecánica</li> <li>• Marca oficial reconocida en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres no oficiales ofrecen precios menores y repuestos alternativos</li> <li>• Aumento de precios – inflación</li> <li>• Aumento de la cotización del dólar</li> <li>• Crecimiento de las ventas web permite a adquirir los productos en la zona de otros proveedores oficiales</li> </ul>

Una vez determinadas la misión, visión y estrategia, considerando las condiciones en las cuales desarrolla la empresa su actividad, y aprovechando que la misma tiene un desempeño que le otorga condiciones oportunas para explotarlas en pos de generar una ventaja competitiva frente a sus competidores, es necesario elaborar un mapa estratégico identificando relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos de cada una de las cinco perspectivas.

### Mapa estratégico.

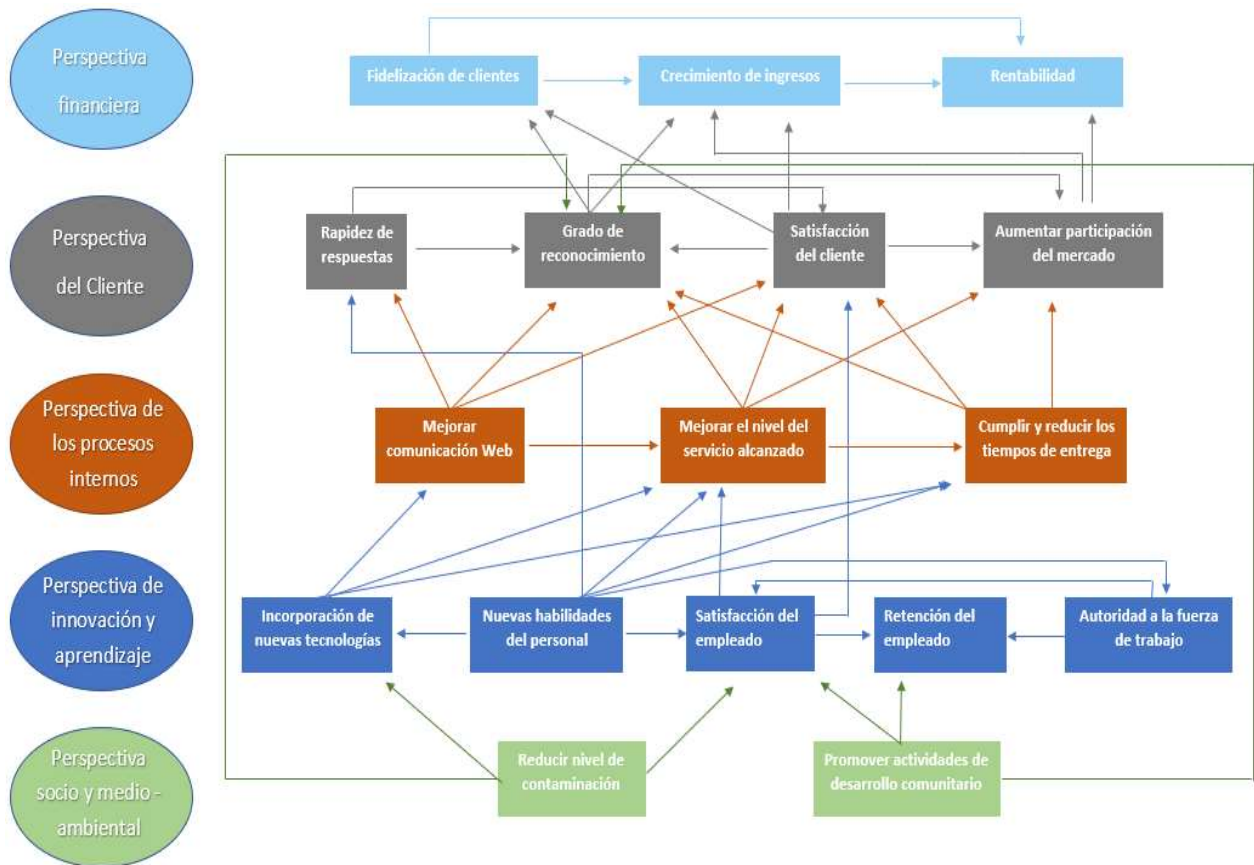
Un mapa estratégico es un diagrama en el cual se grafica la forma en que la organización creará valor a través de las relaciones de causa y efecto de los objetivos estratégicos de cada perspectiva; ayuda a explicar la estrategia en forma visual y gráfica.

Se establecieron así las perspectivas y objetivos estratégicos acordes a las necesidades de la empresa. Se buscó simplicidad en la exposición de los objetivos y los indicadores: CumMotors decidió centrarse solamente en aquellas relaciones más significativas para estimular a la empresa hacia mejores niveles de desempeño. Aquí el proceso se tornó más dinámico, con la participación inminente tanto de los socios como de los demás empleados de la organización. Hacer partícipes a todos los niveles genera mayor confianza, firmeza en la implementación y adhesión por parte de toda la empresa al nuevo modelo de gestión.

Los datos se obtuvieron a través de entrevistas individuales y grupales por cada área funcional junto con los responsables de cada una. En ellas surgieron todos los procedimientos, críticas, conformidades, disconformidades y sugerencias en los diferentes procesos. Con todo el volumen de información obtenido, se seleccionaron aquellos aspectos más relevantes y prioritarios, vinculados con los objetivos de CumMotors. Así se logró que todos los integrantes de la organización se involucren con las metas y estrategia de la Empresa y adhieran al mapa consolidado. Esto cobra relevancia, ya que las personas que se comprometen con estos pilares de la organización son las mismas que van a ejecutar las tareas diarias y participar de la implementación del Balanced Scorecard.

Al tratarse de una PyME, no se tiene el presupuesto necesario destinado al diseño e implementación del modelo, razón por la cual no se utilizaron softwares específicos. Como opción buscamos los recursos ya existentes en la empresa para un primer momento; luego los socios evaluarán la incorporación de un software, pero ya ese aspecto no es objeto de nuestro análisis ya que consideramos que esta herramienta, si se encuentra correctamente ordenada, coordinada y se utiliza la metodología aplicada, puede conseguir buenos resultados incluso valiéndose de programas informáticos simples y gratuitos como los que incluye el paquete de Microsoft.

Como resultado de todo lo anterior, obtuvimos el siguiente mapa estratégico.



Respecto al indicador que refiere a la satisfacción del empleado, es necesario reconocer que está estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente, ya que un empleado satisfecho con la organización genera trabajo más productivo, brinda un mejor servicio de calidad y con mayor rapidez.

Para lograrlo, se debe prestar especial atención a programas de reconocimientos y premios, al apoyo por parte de los directivos brindando acceso a información de la empresa y de la actividad; e incentivándolos a participar en capacitaciones de su interés y vinculadas con la organización.

Indicadores de gestión.

Un indicador consiste en la “traducción de los objetivos en elementos de medición concretos” (Farré, 2009). Elaborado el mapa estratégico, se definieron los siguientes indicadores para cada perspectiva con sus correspondientes sistemas de medición. Con la participación de todos los niveles de la empresa en sesiones multisectoriales, se logró detectar y vincular indicadores concretos con las responsabilidades de cada persona y equipo de trabajo.

Perspectiva socio-ambiental										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Reducir nivel de contaminación	Horas destinadas a Investigación y desarrollo para buscar procesos menos contaminantes	Cantidad de horas destinadas a I&D / Total de horas trabajadas	Aumentar un 20% los recursos destinados a I&D.	Destinar horas a I&D para buscar procesos menos contaminantes y así contribuir al cuidado del medio ambiente	Encargado de taller	Bimestral	Anual	20%	10%	5%
Promover actividades de desarrollo comunitario	Cantidad de proyectos de voluntariado realizados	Cantidad de proyectos al año	Aumentar la participación de la empresa y empleados en proyectos de voluntariado que en la actualidad no se realizan	Concientizar a los empleados para participar en proyectos de voluntariado, tanto externos como los promovidos por la empresa	Socios	Semestral	Anual	6	4	2

Innovación y aprendizaje (Formación y crecimiento)										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repeticio n			
Nuevas y mejores habilidades del personal	Cantidad de trabajadores capacitados en la administración y gestión de los procesos	Cantidad de trabajadores capacitados/ total de trabajadores en la empresa	Implementar capacitación de al menos el 75% de los empleados del taller y del 50% de empleados del sector ventas	Mantener al personal capacitado y actualizado, mejorando sus habilidades, poder utilizar completamente las nuevas tecnologías y asesorar al cliente con diferentes y mejores alternativas	Encargado de taller	Cuatrimestral	Anual	75%	60%	40%
					Gerente (sector ventas)			50%	40%	25%
Satisfacción del empleado	Cantidad de trabajadores satisfechos con su lugar y puesto de trabajo.	Resultado de la evaluación de satisfacción de los empleados	Lograr un 80% o más de empleados que consideren a la empresa como un buen lugar para trabajar.	Tener trabajadores satisfechos que se encuentren motivados y conformes en su trabajo, derivando en la calidad de servicio y atención, logrando la satisfacción del cliente a través de la diferenciación	Gerentes y Socios	Semestral	Anual	80%	65%	40%

Innovación y aprendizaje (Formación y crecimiento)										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Retención del empleado	Índice de rotación del personal	(N° de empleados que renunciaron durante un período de tiempo / N° promedio de empleados durante el mismo período específico) * 100	Lograr un sentido de pertenencia en el empleado, que puedan crecer dentro de la compañía y permanecer en ella	Mantener el personal capacitado dentro de la empresa y que éste aprecie y recomiende su lugar de trabajo	Encargado de taller – Gerente (sector ventas) – Socios	Anual	Anual	2%	10%	20%
Conferir autoridad a la fuerza de trabajo: motivación del personal y compromiso con la empresa	Cantidad de sugerencias aportadas y aplicadas	Sugerencias implantadas / sugerencias aportadas	Que cada empleado proponga al menos dos mejoras al año	Generar un mayor sentido de pertenencia a la organización que derive en el compromiso con el servicio y la publicidad de la marca por parte de los empleados, fomentando la participación y sugerencias de parte de los equipos de trabajo.	Gerentes y Socios	Anual	Anual	2	1	0

Innovación y aprendizaje (Formación y crecimiento)										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
Incorporación e investigación en nuevas tecnologías (*)	Horas invertidas en I&D	Horas I&D / total de horas trabajadas	Comenzar a implementar un 10% del tiempo total para destinarlo a I&D	Buscar nuevas técnicas y prácticas para eficientizar el servicio brindado. Está destinado al área de taller	Encargado de taller	Cuatrimestral	Anual	10%	6%	0%

(\*) Si bien la inversión más importante la hace Cummins, se trata de poner al servicio empleados para colaborar con nuevas técnicas y prácticas.

Procesos internos										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Servicio sensible: cumplir y reducir los tiempos de entrega especificados a los clientes	Tiempo de cumplimiento de una solicitud	Tiempo promedio en que se realiza el servicio solicitado – Desarme – reparación – armado – pruebas	Cumplir con el servicio dentro de los cinco días hábiles de haberse solicitado	Poder prestar un servicio rápido y eficiente, mejorando la imagen de la empresa	Encargado de taller – Gerente (sector ventas) para los repuestos necesarios	Trimestral	Semestral	5	8	10
		Tiempo promedio en que se entrega el producto solicitado en el local	Cumplir de forma inmediata los pedidos, salvo que no estén en stock, cuyo cumplimiento será en dos días hábiles como máximo	Poder abastecer a clientes particulares y talleres, de los productos solicitados en el menor tiempo posible; mejorando la imagen de la marca	Gerente (sector ventas)			2	3	5
Mejorar el nivel de servicio alcanzado: reducir al mínimo los problemas operativos	Tasa de errores del servicio prestado	Porcentaje de garantías utilizadas	Reducir los reprocesos por reparaciones no exitosas	Lograr la fidelización del cliente a la empresa	Encargado de taller	Bimestral	Semestral	8%	15%	20%

Procesos internos										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
Aumentar la eficiencia en la comunicación	Calidad y tiempo de la información provista por las redes sociales y la web	Tiempo promedio en que se responden las consultas a través de las redes sociales – potencial venta –	Responder todas las consultas dentro de las 24 horas de efectuadas	Poder concretar las ventas y los servicios potenciales de forma eficiente y sin demoras. De esta manera se mejora tanto la imagen de la marca como la de la empresa	Gerente (sector ventas)	Semanal	Bimestral	1 día	1-2 días	+2 días

Clientes										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Satisfacción del cliente por el producto recibido	Cantidad de reclamos (Garantías presentadas)	Total de garantías presentadas por las reparaciones / mantenimientos	Reducir la cantidad de reprocesos en el servicio por garantías.	Lograr que quienes hayan apostado a nuestro servicio, sigan eligiéndolo	Encargado de taller	Trimestral	Semestral	8%	15%	20%
Satisfacción del cliente respecto a la atención	Resultados de la encuesta al cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Mínimo 85% de clientes satisfechos por la atención	Lograr que los clientes elijan a la empresa por la atención y calidad recibida	Gerente (sector ventas)	Trimestral	Semestral	85%	80%	75%
Grado de reconocimiento: Retención del cliente	Desvío en las ventas/ servicios por clientes y a la vez para cada uno de ellos	Porcentaje de servicios y ventas efectuadas en total y para cada cliente	Lograr un 10% de aumento respecto la medición anterior de ventas y servicios prestados	Lograr fidelización de clientes para realizar los mantenimientos y reparaciones posteriores o de nuevos vehículos/ maquinarias y captar aquellos compradores ocasionales convirtiéndolos en clientes frecuentes	Encargado de taller y Gerente (sector ventas)	Anual	Anual	10%	0%	-5%

Clientes										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
Rapidez de respuestas: Adhesión y utilización de redes sociales	Cantidad de seguidores y de interacciones	Total de interacciones y consultas web / consultas telefónicas y personales	Aumentar consultas e interacciones en las redes en un 20%	Lograr rapidez en las respuestas web como un servicio extra al brindado, dejando una imagen de responsabilidad para con el cliente, cada vez más tecnológico	Gerente (sector ventas)	Quincenal	Trimestral	20%	10%	5%
Aumentar la participación del mercado	Porcentaje de participación del mercado	Unidades vendidas por la empresa / total de unidades vendidas por el mercado	Aumentar la participación del mercado un 6% anual	Abarcar más sectores del mercado para poder expandirse a nivel nacional y llegar con nuevas sucursales, a más zonas	Socios, Gerente sector ventas, encargado de taller y externo de auditoría	Anual	Anual	6%	3%	-2%

Financiera										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Fidelización de clientes	Cantidad de clientes fidedignos	Cientes que contratan servicios o adquieren productos en más de una oportunidad	Crecimiento del 5% de los clientes fidedignos	Lograr la fidelización de los clientes para que vuelvan a elegir los productos y servicios ofrecidos en CumMotors S.R.L.	Encargado de taller y Gerente (sector ventas)	Semestral	Anual	+5%	0%	-5%
Crecimiento de ventas	Rentabilidad de las ventas	Beneficio (bruto)/ Ventas	Lograr un beneficio del 10%	Lograr una mayor eficiencia del trabajo para obtener una mayor contribución por cada venta	Encargado de taller	Anual	Anual	10%	5%	0%
				Reducir costos de almacenamiento para elevar la contribución marginal	Gerente (sector ventas)					
Rentabilidad	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Aumentar el 10% el ratio de liquidez	Aumentar liquidez de la empresa para utilizar el activo en exceso en publicidad y otras inversiones	Gerente (sector ventas)	Trimestral	Semestral	10%	5%	0%

Financiera										
Aspecto Clave	Indicadores	Ratios	Objetivo	Intención	Responsable	Periodicidad		Semáforo		
						Cálculo	Repetición			
Rentabilidad	Rentabilidad del capital propio	Utilidad / Patrimonio Neto	Aumento del 10%	Aumentar la rentabilidad del capital propio a través del crecimiento de ventas y servicios efectuados que licuen el costo fijo de la organización	Encargado de taller y Gerente (sector ventas)	Semestral	Anual	10%	5%	0%

La perspectiva financiera representa los objetivos a largo plazo de la empresa. Cummotors S.R.L se encuentra en una fase de sostenimiento y cosecha en sus unidades de negocio; por lo cual el cuadro de mando integral debe adaptarse a dicha situación.

En el sector taller, buscan solucionar los cuellos de botella que se generan en época de alta demanda (siembra – cosecha), ampliando su capacidad productiva a través de la mejora continua y capacitaciones al personal. Se espera incrementar de a poco la cuota de mercado, intentando llegar a más ciudades y pueblos de la zona. Los socios tienen la intención de expandirse hacia otras localidades para captar la mayor parte posible de la región pampeana. Por eso, se dice que se encuentra en la etapa “de sostenimiento” y su objetivo está relacionado principalmente con la rentabilidad.

A diferencia del sector anterior, ventas se encuentra atravesando la época llamada “de cosecha”. Esta unidad de negocios no requiere importantes inversiones ya que no busca ampliar sus capacidades ni generar nuevas. Por el contrario, busca aumentar al máximo el retorno de su cash flow; es decir, si se realizan inversiones, deben tener restituciones de dinero seguras e inmediatas.

Esta diferenciación es importante tener en cuenta al momento de aplicar el cuadro de mando integral.

Otro aspecto clave que debe ser considerado es la reducción de costos. CumMotors no tiene como objetivo principal la realización de actividades y esfuerzos destinados a bajar el costo del servicio brindado, buscando cambios en proveedores de materiales utilizados. Su intención es brindar un servicio de calidad, ágil y con productos y materiales originales. Cuando más se eficienten las actividades, se logrará la reducción de costos. Para ello, se busca una buena gestión de los procesos internos que deriven en ello.

Diseñado el mapa estratégico y determinados los indicadores necesarios para su éxito, es muy importante tener en cuenta la elaboración de un plan de iniciativas para actuar sobre aquellos que muestren “luz roja”, esto señala que no se ha acercado a la meta propuesta. Aquí se destaca el uso del Balanced Scorecard como herramienta de control para el aprendizaje, como se mencionó anteriormente. Es por eso que, una vez detectado algún desvío, hay que tomar un plan de acción para corregirlo; de persistir dicha situación a pesar de los esfuerzos para superarla, se deberá realizar un análisis exhaustivo de los valores esperados para dicho indicador.

Desvíos: propuestas.

A continuación, se muestran ciertas acciones o medidas – elaboradas conjuntamente a través de sesiones y entrevistas con los diferentes niveles de la organización y profesionales colegas de la materia – a tomar en caso de que se presenten desvíos, a saber:

<b>Aspecto Clave</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medidas a tomar</b>
<b>Perspectiva socio-ambiental</b>		
Reducir nivel de contaminación	Horas destinadas a Investigación y desarrollo para buscar procesos menos contaminantes	En el caso de que solo pueda destinarse, a pesar del esfuerzo por hacerlo, poco tiempo para la investigación y desarrollo, se evaluará como alternativa la contratación externa de este servicio para poder llegar al objetivo.
Promover actividades de desarrollo comunitario	Cantidad de proyectos de voluntariado realizados	En el caso de que por cuestiones ordinarias de la operatoria no puedan destinarse horas laborales a proyectos de voluntariado, se pondrá a disposición para estos eventos las instalaciones y recursos de la empresa en días no hábiles de modo tal que aquellos empleados que estén interesados en participar tengan las condiciones y herramientas necesarias para llevarlas a cabo.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>		

<p>Nuevas y mejores habilidades del personal</p>	<p>Cantidad de trabajadores capacitados en la administración y gestión de los procesos</p>	<p>CumMotors realiza capacitación interna, utilizando recursos propios para el aprendizaje de sus empleados. En caso de que este indicador no pueda acercarse a las expectativas se procederá a la contratación de cursos y capacitaciones realizadas de manera externa a la empresa para que tengan la responsabilidad de asistir. Muchas veces se utilizan plataformas de capacitación online, sin embargo, con la vorágine del día a día los empleados no encuentran el momento para hacerlo.</p>
<p>Satisfacción del empleado</p>	<p>Cantidad de trabajadores satisfechos con su lugar y puesto de trabajo</p>	<p>Los empleados que no se sienten conformes con la organización pueden transmitir a los clientes su insatisfacción, por ello CumMotors deberá estar atento a través de encuestas y entrevistas personales cómo se siente cada uno de los integrantes de la empresa y trabajar en coordinación con un especialista de recursos humanos para poder brindar beneficios extrasalariales (bienestar, salud, desarrollo y balance vida personal y laboral) que satisfagan las necesidades de los empleados.</p>
<p>Retención del empleado</p>	<p>Índice de rotación del personal</p>	<p>Se recomienda desglosar el motivo por el cual los empleados migran a otras entidades. Además, se debe considerar si esta rotación es voluntaria o impuesta por la organización. En este último caso, deberán asegurarse con una empresa específica de recursos humanos, contrataciones sólidas con sus correspondientes evaluaciones para evitar despidos futuros. En el caso de ser voluntaria, se propone una entrevista final con los socios y un representante de recursos humanos en donde el empleado pueda expresar antes de irse, las causas que motivaron su renuncia. De esta forma CumMotors podría entender qué aspectos atacar para lograr que sus empleados se sientan a gusto en su puesto y se proyecten dentro de la compañía.</p>
<p>Motivación del personal y compromiso con la empresa</p>	<p>Cantidad de sugerencias aportadas y aplicadas</p>	<p>Se debe evaluar por qué motivos los empleados no cumplen con el indicador. Pueden ser diversos aspectos desde falta de tiempo, desinterés en la compañía o desconocimiento de los procesos end to end (e2e). Para poder dar un seguimiento más cercano se realizarán de ser necesario, semestralmente, charlas individuales de desempeño en el cual se pueda dedicar un</p>

		momento para poder pensar sobre su calidad de desempeño e indagar en los procesos en busca de mejoras.
Investigación en nuevas tecnologías	Horas invertidas en I&D	En el caso de que no pueda destinarse tiempo para la investigación y desarrollo tecnológico o los empleados no tengan conocimiento respecto de cómo avanzar en este aspecto, se evaluará como alternativa la contratación de especialistas externos para que trabajen junto a ellos, que requieran destinar las horas necesarias al procedimiento y así poder llegar al objetivo y tener procesos más eficientes.
<b>Procesos internos</b>		
Servicio sensible	Tiempo de cumplimiento de una solicitud	Ya sea en el área de taller o de ventas, se debe ofrecer la satisfacción del proceso con la máxima rapidez posible. En el mundo en el que estamos viviendo, el tiempo es un recurso muy valorado tanto económicamente como emocionalmente. Es por eso que deben tenerse tiempos de proceso sensibles a las necesidades de los clientes actuales. En caso de no poder acercarse a los definidos por CumMotors, se evaluará la situación para detectar la demora. Si la misma proviene de la falta de empleados para atender la demanda, se considerará la incorporación de personal. Si por el contrario, se trata de ineficiencias en el proceso por falta de capacitación de los mismos, se dará tratamiento a través de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; puesto que cuanto más capacitados estén los empleados, mejor se podrá salvar este desvío.
Reducir al mínimo los problemas operativos	Tasa de errores del servicio prestado	Es muy importante evitar los reprocesos por garantías. Por lo que, a pesar de asegurar la rapidez, la calidad de las reparaciones debe ser igualmente prioritaria. Lo ideal es lograr el equilibrio entre ambas para poder llegar a la eficiencia. Los tres puntos clave son personal capacitado, herramientas apropiadas y lugar de trabajo en buenas condiciones. La capacitación al personal se trató en indicadores anteriores por lo que repercutiría en el presente; mientras que para poder dar cumplimiento en caso de que aparezca luz roja, hay que dar atención especial al mantenimiento preventivo de maquinarias y mejora del lugar de trabajo.
Aumentar la eficiencia en	Calidad y tiempo de la información	En caso de no poder cumplir en tiempo las consultas por redes se evaluará destinar una persona medio tiempo exclusivamente a las

la comunicación	provista por las redes sociales y la web	respuestas online y actualización del sitio Web. En caso de no poder contar con este tiempo, se presupuestará el trabajo externo de un especialista en comunicación social para que pueda realizar este trabajo y poder responder las consultas efectuadas y potenciar la venta por esta vía que se está extendiendo cada vez más, y permite llegar hacia todos los puntos del país.
<b>Cientes</b>		
Satisfacción del cliente por el producto recibido	Cantidad de reclamos (Garantías presentadas)	Directamente relacionado con el indicador destinado a reducir al mínimo los problemas operativos (perspectiva de procesos internos). En el caso de que el servicio al cliente se encuentre deficiente, ya sea tanto en la calidad o trato personal deberá buscarse una alternativa que permita mejorar este aspecto. La calidad y tiempo del servicio se logra a través de las capacitaciones mencionadas anteriormente.
Satisfacción del cliente respecto a la atención	Resultados de la encuesta al cliente	Es necesario contar con información después de cada servicio para ayudar al establecimiento a mejorar lo que está haciendo bien y a corregir los posibles errores a tiempo. En caso de que los clientes no se encuentren satisfechos según la encuesta completada, se implementará un buzón de evaluación luego del servicio ya sea online como en la puerta del establecimiento para colocar las sugerencias que consideren necesarias, y atender las necesidades específicas planteadas. El trato personal es muy importante para el cliente y un aspecto poco desarrollado en las organizaciones. CumMotors evaluará como método alternativo jornadas inclusivas con importantes clientes y proveedores para que puedan intercambiar experiencias en cuanto al trato cálido e igualitario dentro y fuera del establecimiento; junto con charlas y capacitaciones en manos de especialistas externos en el tema. Es de suma importancia que estas cualidades se encuentren a lo largo de toda la estructura organizacional, de modo tal de poder dar el ejemplo desde la cumbre y los mandos gerenciales.
Retención del cliente	Desvío en las ventas/ servicios y a la vez para	La retención del cliente viene dada por un conjunto de indicadores anteriormente mencionados, en donde vinculamos calidad humana y de servicio. Es muy importante la

	cada uno de los clientes	satisfacción del cliente para promover el aumento de ventas y servicios por recomendaciones. A su vez, cuando vemos luz roja en este indicador se debe prestar atención especial a la promoción en redes sociales, un canal muy utilizado en la sociedad actual.
Adhesión y utilización de redes sociales	Cantidad de seguidores y de interacciones	El aumento de las consultas e interacciones en las redes sociales está directamente relacionado con la velocidad y capacidad de respuesta. Si las consultas se responden en tiempo y forma, si se mantiene actualizada la página web junto con Facebook, Instagram y otros canales de comunicación virtual, los usuarios realizarán consultas por estos medios. Es importante tener una actividad fuerte en estos canales para poder expandirse en ellos y obtener mayores seguidores. Este punto se ha tratado en la eficiencia en la comunicación.
Aumentar la participación del mercado	Porcentaje de participación del mercado	La participación del mercado es un índice de competitividad, que indica el desempeño en el mercado con respecto a los competidores. Es crucial el análisis del motivo por el cual este ratio presenta un desvío. Se recomienda contratar una empresa de auditoría para detectarlo y atacarlo ya sea de manera directa o indirecta a través de otros indicadores.
<b>Financiera</b>		
Fidelización de clientes	Cantidad de clientes fidedignos	Este indicador está estrechamente relacionado con la satisfacción del cliente, la reducción de los problemas operativos, la prestación de un servicio sensible y la retención del cliente. Si se produce una disminución de la clientela, se debe prestar especial atención a los indicadores mencionados y analizar su comportamiento para actuar sobre ellos, logrando como consecuencia un incremento en el que se encuentra bajo tratamiento.
Crecimiento de ventas	Rentabilidad de las ventas	Si este indicador no logra acercarse a la meta propuesta, debe realizarse una gestión de stock más eficiente, de modo tal de reducir el tiempo en el cual un producto se encuentra en depósito logrando su correspondiente disminución de costo. Las ventas vía internet reducen notoriamente los costos debido a que requieren menos personal en atención al público, por lo que se debe atender a los canales de comunicación, fomentando las ventas online. Los recursos que no se encuentren atendiendo el local, se destinarán

		a realizar tareas administrativas necesarias o mantenimiento de las redes sociales y páginas web, potenciando significativamente los ingresos por este medio.
Rentabilidad	Liquidez	Si la entidad no cuenta con recursos líquidos suficientes para hacer frente a las deudas y obligaciones que vencen en el corto plazo, habrá que aumentar el activo corriente y/o disminuir el pasivo corriente. Una opción para considerar es negociar un aumento en el plazo de vencimiento de las deudas, para que parte de ellas puedan pagarse en un plazo superior al año.
	Rentabilidad del capital propio	En caso de encontrarse en la “zona roja”, es necesario analizar el motivo por el cual cayó la rentabilidad del capital. Se elaborará un plan para un incremento de ventas a través de diferentes canales – visto en indicadores anteriores – o bien para lograr una disminución de costos operativos. Como consecuencia del mejoramiento de indicadores anteriores, de todas las perspectivas, se va a lograr un ajuste y un incremento en cuanto a la rentabilidad propiamente dicha.

#### La implementación final.

A lo largo de todo el proceso de diseño, elaboración y ejecución del cuadro de mando integral se buscó la participación de todos los integrantes de CumMotors, sin embargo, se debe considerar que estamos ante una propuesta de cambio y de formalización de procesos. Esto implica que naturalmente, se van a presentar ciertas dificultades y obstáculos en la etapa de implementación.

Se propone un fuerte programa de conocimiento y concientización a través de reuniones, mails corporativos y charlas individuales durante todo el período de sensibilización y adaptación que sea necesario. Es importante que los socios tengan un rol participativo para poder motivar e inspirar confianza a todos los empleados, a fin de no oponer resistencia a los nuevos cambios que van a sucederse. CumMotors no contaba hasta el momento con un presupuesto destinado al diseño e implementación del Balanced Scorecard, por lo que es necesario en primer lugar, desarrollarlo con las herramientas y sistemas con los que actualmente cuenta la empresa y, además buscar un fuerte apoyo de todos

los niveles para facilitar el proceso y poder darle continuidad en el tiempo e instaurarlo como la nueva forma de gestión de la organización.

Es importante aclarar que no existe un proceso igual a otro, ya que cada empresa tiene sus propias particularidades, recursos e integrantes. No debe cometerse el error de la comparación con otras entidades que utilicen o se encuentren adoptando el Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica. No obstante, existen una serie de herramientas y análisis genéricos que deben realizarse, los cuales se presentaron en este trabajo. La complejidad o simplicidad de estos se corresponden con el tipo de organización bajo análisis. Pero el resultado es común a todos: una nueva forma de gestionar, mayor conocimiento del negocio, motivación y una cultura de control de indicadores para alcanzar los objetivos y mejorar los resultados – cultura de la medición para la mejora –, buscando un aprendizaje y retroalimentación a partir de dichas evaluaciones y no un análisis o valoración de desempeño del personal.

Culminando el análisis del caso, se procederá a realizar una revisión del avance a los seis meses de haber comenzado la implantación, quedando a la espera de la evaluación de resultados.

## **Conclusiones.**

Podemos concluir que el Balanced Scorecard es una herramienta gerencial muy importante, con una visión global de la organización dirigida a la estrategia. Se trata de un modelo de planificación, comunicación y control para la gestión estratégica, basado en indicadores y medidas de actuación interrelacionados entre sí, agrupados en cinco perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, y responsabilidad social.

Analizando el marco teórico y diseñando un modelo específico para CumMotors, podemos afirmar la posibilidad de utilización del mismo en todo tipo de organizaciones, incluso en las pequeñas empresas. Debe ser un proceso metódico de manera tal de poder aprovechar al máximo las ventajas que ofrece y evitar cometer los errores comunes en su diseño y desarrollo.

Si bien generalmente se considera el tamaño de una organización como una limitación a su implementación, se pudo demostrar que esto no representa un impedimento ya que se pueden utilizar versiones simplificadas y adaptadas al tamaño de cada empresa en particular, como en el caso objeto de nuestro estudio. Es importante analizar en primer lugar, las herramientas y los recursos que posee la empresa para adecuar el desarrollo e implementación del cuadro de mando integral. También debe prestarse atención al manejo de información que tienen los diferentes niveles organizacionales y a las habilidades del personal que conforma la compañía, así como su motivación dentro de ella.

En el caso de CumMotors S.R.L., la principal limitante se trata de la carencia de una misión, visión y estrategia de negocios explícita comunicada a todos los integrantes de la organización. La empresa se concentra principalmente en objetivos de corto plazo dando central importancia al desempeño financiero, dejando de lado otras perspectivas del negocio que influyen en dichos resultados. Sumado a esto, quienes se encuentran a cargo de la empresa no tienen experiencia en la gestión del desempeño. Por otro lado, podemos detectar que al tratarse de una estructura plana y por ende menos burocrática, hay más facilidades de comunicación. Esto junto con la necesidad de volúmenes más

bajos de información son aspectos claves que facilitan la implementación del modelo.

Este trabajo tiene como objetivo ordenar a través del Balanced Scorecard la toma de decisiones, con una visión más específica de la empresa para poder guiar las acciones hacia una estrategia general. Un aspecto favorable a destacar es la incesante colaboración de los socios de la empresa para poder comprender el rumbo que desean tomar de aquí en adelante y poder encausar la visión a través de ciertos indicadores; y de todos los niveles de la organización para poder formalizar los indicadores estratégicos en pos del cumplimiento de la estrategia empresarial.

Durante este trabajo se definieron la estrategia, misión y visión de CumMotors S.R.L., se adaptaron las diferentes áreas funcionales a las perspectivas del modelo y se buscaron soluciones favorables frente a los obstáculos que fueron sucediéndose, que eran los esperados por tratarse de un PyMe sin experiencia en la gestión estratégica. Una vez superadas todas las etapas nos encontramos en víspera de los resultados de su implantación. Se espera una mayor organización, compromiso y respuesta de los empleados, así como decisiones metódicas y compartidas para el futuro. Así mismo, se recomienda comenzar a tener en cuenta el BSC diseñado, para la elaboración de los próximos presupuestos de manera tal de asignar los recursos necesarios para cada objetivo e iniciativa.

## Bibliografía.

- Amat, J. M. (1993). *El control de gestión: una perspectiva de dirección (2a ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Argüello Solano, E. &. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas* 33 - N° 2, 79-120.
- Cokins, G., & Stratton, A. &. (1993). *An ABC Manager's Primer: Straight Talk on Activity-based Costing*. New Jersey: McGraw-Hill Education.
- Consultants, H. &. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Di Stefano, V. (2004). Tablero de comando. Desde la "Administración en una Página" hasta el "Cuadro de Mando Integral". *Costos y Gestión* n° 52, 331-341.
- Farré, D. (2009). Vinculando la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: cadena de valor multidimensional y balanced scorecard multifocal. *XI Congreso Internacional de Costos y Gestión*, 242 - 253.
- Fernández - Feijo, B., Gago, S., & Urrutia, I. (2003). El cuadro de mando integral en las PYMES: Un instrumento para su contabilidad estratégica. *Partida doble* n° 145, 40 - 53.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 31 - 42 .
- Gutiérrez Roa, F. (2012). *sistema de control de Gestión*. Bogotá: ediciones de la U.
- Hansen, D. R. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y gestión. Quinta edición*. México D.F.: Cengage Learning.
- Horngrén, C. T. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. 14° Edición*. Neucalpan de Juárez: Pearson Educación.

- Irazábal, A. A. (2007). *Tablero integral de comando: Desarrollo, Análisis (3a ed.)*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria S.A. .
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. (2007). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 16 - 29.
- Kaplan, R. S. (2007). Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 47 - 60.
- Martínez Pedrós, D. &. (2012). *Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D. &. (2012). *Introducción al cuadro de mando integral*. Madrid: Días de Santos.
- Martínez Pedrós, D. &. (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz Santos.
- Orgalla Segura, F. (2005). *sistema de gestión: una guía práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, Vol. 5, 289-299.
- Pacheco, J. C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: McGraw-Hil.
- Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Indicadores de gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Días de Santos.
- Sánchez Retiz, C. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 228-262.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, 127-143.

Triginé, J. &. (2012). *Cuadro de mando integral*. Madrid: Días de Santos.