

**Racca, Hernán**

## **Diseño de un cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica para una industria manisera**

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Travaglino, Diego Carlos Mario

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA**  

---

*Universidad Jesuita*

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TESIS DE  
MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PARA UNA INDUSTRIA MANISERA**

**AUTOR:** ING. HERNÁN RACCA

**DIRECTOR:** ING. DIEGO TRAVAGLINO, MDE

HERNANDO 2020



## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal hacer una propuesta de Cuadro de Mando Integral en la empresa analizada que permita gestionar eficazmente la estrategia de la organización.

Por medio de dicha herramienta se pretende traducir la estrategia de la compañía en una serie de objetivos estratégicos, que medidos a través de indicadores, permitan hacer de la misma algo cotidiano para todos los miembros de la organización.

La empresa en cuestión es una PYME industrial de la Provincia de Córdoba dedicada a la producción y procesamiento de maní.

El desarrollo del presente trabajo consta de un marco teórico en el que se fundan todos los conocimientos necesarios para abordar el tema en cuestión, la descripción de la empresa y su entorno y posteriormente todo el proceso de desarrollo de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la compañía.

Palabras claves: objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico, Cuadro de Mando Integral, Balance Scorecard, maní, gestión.



## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo final no hubiera sido posible sin el apoyo y aporte de muchas personas que estuvieron presentes de una u otra manera a lo largo de todo el proceso del MBA, a todos ellos mi más profundo y sincero agradecimiento.

A Marcela, Francisco y Emma, por bancar mis ausencias y por todo el amor que me brindan.

A mis padres Marta y Ricardo, por incentivar y apoyarme siempre durante todas las etapas de mi formación.

A mi hermano Alejandro y su familia, por brindarme alojamiento en mi época de cursado.

A mi director de tesis, Diego Travaglino, por tu predisposición y apoyo.

A CTA SA, por abrirme sus puertas para poder realizar esta tesis.

Y a todos mis compañeros y docentes del ICDA por permitirme ser parte y vivir una experiencia muy rica en el ámbito profesional, pero sobre todo en lo personal.



## INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	7
II. MARCO CONCEPTUAL .....	9
2.1 EMPRESA .....	9
2.1.1 Enfoque sistémico de empresa .....	9
2.2 AMDINISTRACION .....	10
2.3 INFORMACION .....	12
2.3.1 Sistemas de información .....	12
2.3.2 La contabilidad como sistema de información .....	14
2.4 PLANEAMIENTO .....	15
2.4.1 Tipos de planes .....	15
2.4.1.1 Planeación estratégica .....	18
2.4.1.2 Modelo general del proceso estratégico .....	18
2.5 CONTROL DE GESTIÓN .....	23
2.5.1 Conceptos Básicos .....	24
2.5.2 ¿Por qué es Necesario el Control? .....	25
2.5.3 Importancia del Control .....	26
2.5.4 Características del sistema de control .....	27
2.5.5 Beneficios de los sistemas de control de gestión .....	29
2.5.6 Áreas críticas de una empresa .....	31
2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	32



---

2.6.1	Reseña histórica .....	32
2.6.2	Concepto .....	34
2.6.3	El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión .....	36
2.6.4	Las perspectivas del cuadro de mando integral .....	39
2.6.4.1	Perspectiva financiera .....	40
2.6.4.2	Perspectiva del cliente .....	42
2.6.4.3	Perspectiva del proceso interno .....	44
2.6.4.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento ....	47
2.6.4.4.1	Las capacidades de los empleados .	48
2.6.4.4.2	Las capacidades de los sistemas de información .....	50
2.6.4.4.3	Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos .....	50
2.6.5	La estrategia y el mapa estratégico .....	51
2.6.6	La matriz FODA como herramienta para sistematizar elecciones estratégicas .....	53
2.6.7	Del mapa estratégico al cuadro de mando integral .....	55
2.6.8	Iniciativas estratégicas .....	59
2.6.9	Algunas barreras para la implantación de una Estrategia .....	60
2.6.10	Los indicadores .....	63
2.6.10.1	Características de un buen Indicador .....	64
<b>III. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>		<b>66</b>
3.1	Análisis del sector .....	66



3.1.1 El maní .....	66
3.1.2 Trabajo en el campo .....	68
3.1.3 Sector agroindustrial manisero .....	69
3.2 Introducción a la empresa .....	74
3.2.1 Objetivo de CTA S.A. ....	74
3.2.2 Aportes de CTA S.A. ....	75
3.2.3 Misión .....	75
3.2.4 Visión .....	75
3.2.5 Valores .....	76
3.2.6 Servicios .....	76
3.2.7 Diagrama de proceso .....	77
3.2.8 Organigrama funcional .....	80
3.3 Análisis de la empresa .....	81
3.3.1 Matriz FODA .....	81
3.3.2 Indicadores actuales .....	84
3.3.3 Objetivos estratégicos definidos por la dirección .....	85
3.4 Propuesta de CMI para CTA .....	85
3.4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa .....	87
3.4.2 Establecer la visión de la compañía .....	87
3.4.3 Establecer las perspectivas .....	87
3.4.4 Desglosar la visión según cada una de las Perspectivas .....	87
3.4.5 Definir las metas - Objetivos estratégicos .....	88
3.4.6 Definir los factores claves para tener éxito .....	89
3.4.7 Mapa Estratégico .....	90



3.4.8 Cuadro de Mando Integral .....	91
3.4.9 Análisis de los Indicadores .....	93
IV. CONCLUSIONES .....	103
V. BIBLIOGRAFIA .....	105
VI. ANEXO.....	108



## I. INTRODUCCIÓN

La empresa objeto del presente trabajo es CTA S.A. productora y procesadora de maní de la localidad de Hernando, provincia de Córdoba. La misma tiene 5 años de antigüedad y debido a su rápido crecimiento y a la realidad mundial y de nuestro país en particular, que está signada por cambios permanentes y drásticos, en la actualidad los directivos de la misma se encuentran desbordados por las urgencias y problemas cotidianos, lo que hace que la estrategia de la empresa no sea suficientemente gestionada ni comunicada a toda la organización.

Partiendo de un relevamiento realizado por medio de entrevistas a los principales responsables de las distintas áreas de la empresa y por observación directa de los distintos procesos, se diagnosticó que la compañía no dispone de objetivos ni indicadores que relacionen la estrategia con el trabajo cotidiano. A partir de lo anterior se pretende diseñar la herramienta denominada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), para ser aplicada a esta PYME industrial, que dada su sencillez para su utilización cotidiana y su importante poder explicativo de la realidad, sería utilizada como un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

El sistema de gestión actual de la organización, basado en los estados contables tradicionales, no facilita la comunicación de la estrategia general de la compañía, de la visión y de los objetivos estratégicos, que tampoco son muy claros. Por otro lado es difícil que muchas de las personas que trabajan en la compañía se compenetren y formen parte del pensamiento estratégico, o a lo sumo lo entiendan; por lo tanto por medio de este trabajo integrador se pretende mostrar cómo el CMI puede ayudar a definir e implementar con éxito la visión y misión empresarial; y para ello tener en consideración el pasado, el entorno y las tendencias futuras; utilizando indicadores que informan y orientan acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.



En este trabajo se busca detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, para poder demostrar que el CMI permite a la dirección conocer la situación de la misma; facilitando la toma de decisiones y aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata. Se busca poner en evidencia que una empresa puede lograr el cambio cultural a través del CMI en forma de mejoras a corto y largo plazo. A partir del CMI, será posible generar una retroalimentación y monitoreo constantes de las principales variables para facilitar y determinar el nivel de cumplimiento de la estrategia establecida por la dirección de la empresa.



## II. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 EMPRESA

García del Junco y Casanueva Rocha (2011) definen a la **empresa** como una *"entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"* (p.11)

#### 2.1.1 Enfoque sistémico de empresa

Se puede definir sistema en forma sencilla como: un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo o lograr un fin. La clave para que a cualquier conjunto de elementos se le considere un sistema, radica en las interrelaciones. De esta manera, por ejemplo, toda empresa puede considerarse como un sistema dado que sus elementos (Recursos humanos, maquinaria, oficinas, activos financieros, pasivos, etc.), están relacionados entre sí.

Un sistema está formado por un conjunto de elementos relacionados a los que denominados subsistemas; sin embargo, cada uno de los subsistemas puede ser, a su vez, un sistema. Por ejemplo podemos considerar que una empresa es un sistema y que el área de administración es un subsistema de la misma, al igual que el área de producción o mercadotecnia. Pero si nos enfocamos al análisis de uno de estos componentes, podríamos considerar al área como un sistema, en tanto que sus diversos departamentos serían vistos como subsistemas.

Todo sistema forma parte de un conjunto mayor de elementos al que se llama, suprasistema. Por ejemplo una empresa que es un sistema, pertenece a un conglomerado de elementos políticos, económicos, sociales y culturales de un país, que representa el suprasistema en el que está inserta la empresa, al cual, en este caso, se le conoce también como medio ambiente.



Así la aplicación de la teoría general de sistemas considera a la empresa como un sistema abierto y complejo, donde los subsistemas y elementos que la componen están cooperativamente organizados e interrelacionados y forman un todo unitario, a través del cual se genera una serie de funciones, cuya finalidad es alcanzar los objetivos globales de la compañía.

## 2.2 AMDINISTRACION

*Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.*

Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 4)

Para llevar a cabo las diferentes etapas de la administración, se deberá considerarlas como un proceso, en el que se realizan diferentes actividades/funciones de manera sucesiva y sistemática. De esta manera, el proceso administrativo quedará conformado por:

Planear: Elegir misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo que requiere decidir.

Organizar: Establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

Integrar al personal: Cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional.

Dirigir: Influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Controlar: Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los de menor nivel; dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes de los diversos niveles.



Figura 2.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 5)

Si bien el proceso de administración se realiza de manera sistemática, para este trabajo en particular, se deberá prestar atención a la íntima relación que posee el control con el planeamiento, ya que el primero es la etapa final del proceso administrativo y la fase en la cual los directivos de una empresa pueden establecer si las metas, objetivos, estrategias y planes estipulados en



la planificación, se están o no cumpliendo. Además, las normas, medidas, comparaciones y acciones realizadas en el control, les permiten a los directivos de la organización obtener información para poder determinar el por qué sí o no de los logros alcanzados en este proceso.

## **2.3 INFORMACION**

La información es un conjunto de datos acerca de algún suceso, hecho o fenómeno, que organizados en un contexto determinado tienen su significado, cuyo propósito puede ser el de reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento acerca de algo.

### **2.3.1 Sistemas de información**

Los sistemas de información de la empresa son el conjunto de componentes que se interaccionan entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo determinado, el cual debe satisfacer las necesidades de información de la empresa. Estos componentes pueden ser actividades, recursos materiales, personas o datos, que deben además procesar la información y distribuirla de la manera más correcta para satisfacer las necesidades de la organización empresarial en cuestión.

La principal meta de un sistema de información es respaldar la toma de decisiones y gestionar todo lo que suceda en ella. Existen dos tipos de sistemas de información en la empresa: los formales y los informales. Los primeros utilizan estructuras sólidas como pueden ser computadoras, mientras que los segundos se decantan por sistemas más tradicionales y antiguos, como el boca a boca en la comunicación o el uso del papel.

Los sistemas de gestión de la información empresarial son un organismo que recoge, procesa, almacena y distribuye información. Resultan esenciales para ayudar a los responsables de un negocio a conservar ordenada la empresa y a analizar todo lo que sucede en ella.

No existe proceso de planeación estratégica sin acceso a información del entorno externo e interno de la organización. La planeación estratégica



requiere el máximo de información y conocimiento del presente y del pasado y de la construcción de escenarios respecto del futuro.

El control de gestión requiere contar con un sistema de información pertinente que permita el control.

Con frecuencia, la necesidad e importancia de la información sólo es visible como resultado de situaciones críticas capaces de amenazar la supervivencia de la organización. A partir de este punto, es común que se genere una avalancha de datos que sólo consume el tiempo de los gerentes en busca de información pertinente y oportuna. La información suministrada al nivel estratégico se caracteriza por estar referida tanto al entorno como al interior de la organización, sobre todo en términos de futuro. Los requerimientos del nivel táctico están referidos a los resultados propios y del operativo; ambos niveles, táctico y operativo, necesitan información rutinaria. El nivel estratégico demanda información relativa a períodos largos al mismo tiempo que coyuntural, suministrada a través de cuadros de mando, evaluaciones comparativas entre organizaciones, simulaciones, previsiones de futuro e informes especiales. Las entradas de este nivel constituyen el cuadro de mando y los estudios realizados y las salidas son los objetivos, políticas y planes. El nivel táctico requiere información referente a períodos no muy extensos, (mensual, quincenal, semanal, diaria) utilizando para ello cuadros de mando de dirección, informes regulares, formularios de síntesis y previsiones sectoriales, siguiendo procedimientos de información fijos y formales relacionados con los procesos que supervisa. Las salidas de este nivel son informes para el nivel estratégico, objetivos, normas y decisiones no programadas o semiprogramadas, y tienen como entradas síntesis de resultados, información por excepción, estudios, hechos y transacciones. El nivel operativo exige información diaria y en tiempo real obtenida a través de procedimientos fijos y formales y relacionada con los procesos que realiza, razón por la cual los hechos y transacciones representan sus entradas para generar acciones y registros como salidas. La identificación de los requerimientos de información permite filtrar la cantidad y tipo de datos generados por cada uno de los niveles organizacionales, con miras a simplificar



y mejorar el proceso de toma de decisiones. La organización de la información necesaria acerca de los resultados obtenidos en los diferentes factores claves de éxito se logra a través de un sistema de indicadores financieros y no financieros, que conforman el sistema de control de gestión para evaluar el desempeño organizacional, y diseñado en función de las características y requerimientos de los distintos niveles organizacionales en cuanto a información.

### **2.3.2 La contabilidad como sistema de información**

La Contabilidad es un conjunto de técnicas y procedimientos para registrar todas las operaciones económicas que realiza una empresa con el fin de ofrecer la imagen fiel de su patrimonio, situación financiera y resultados y proporcionar información útil y relevante para la toma de decisiones de la empresa.

Para que la información contable resulte útil en la toma de decisiones debe ser:

Relevante: debe tratar variables significativas.

Fiable: debe basarse en datos y utilizar normas y principios adecuados.

Íntegra: debe ofrecer todos los datos disponibles, sin omisiones intencionadas.

Comparable: ha de ser consistente y uniforme en el tiempo.

Clara: para que sus usuarios puedan realizar análisis y valoraciones.

La Contabilidad registra, organiza y elabora la información mediante cuentas, unidad básica de representación y medida de los elementos que forman el patrimonio, así como de sus variaciones.



## 2.4 PLANEAMIENTO

“La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 108)

### 2.4.1 Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse como:

- 1- Misiones o propósitos: La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.
- 2- Objetivos o metas: Los fines hacia los que se dirige la actividad.
- 3- Estrategias: Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- 4- Políticas: Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones.
- 5- Procedimientos: Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras.
- 6- Reglas: Establecen las acciones - o su ausencia - específicas necesarias en las que no se permite la discreción.

- 7- Programas: Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado.
- 8- Presupuestos: Informes de resultados esperados que se expresan en términos numéricos.

La planeación y el control, son inseparables; cualquier intento de controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea de control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control.

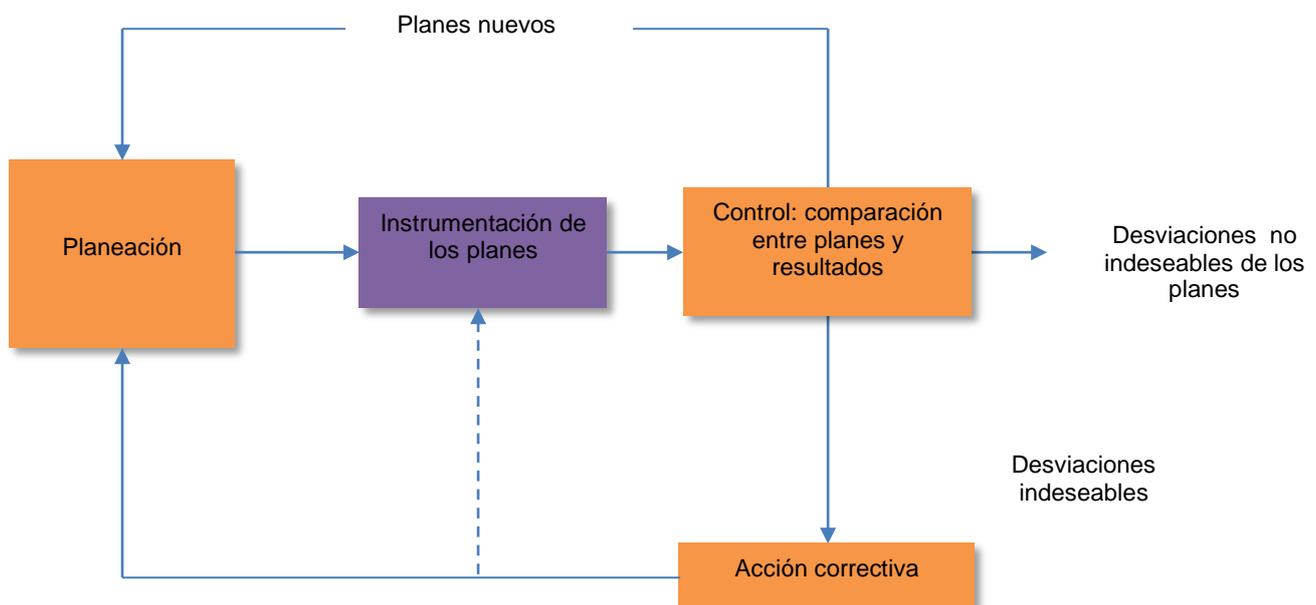


Figura 2.2 Relaciones estrechas entre planeación y control. (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, p. 108)



La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo:

1- La Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera.

Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: Genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

2- Planeación táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización.

Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición: Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.



3- Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica.

Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.
- Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Contenido: Detallado, específico y analítico.
- Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

#### **2.4.1.1 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker (2002), “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

#### **2.4.1.2 Modelo general del proceso estratégico**

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales con base en algunas premisas. Ésta debe:



1. Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no sólo debe servir a algunos de los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
4. Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que sólo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
6. Ser implementada: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la



organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

La planeación estratégica consta de las siguientes etapas y actividades:

1. Declaración de la misión: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
2. Visión de los negocios: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
3. Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que

influyen en las organizaciones. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas.

4. Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a efecto de crear las condiciones para formular estrategias que representen la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación de diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.

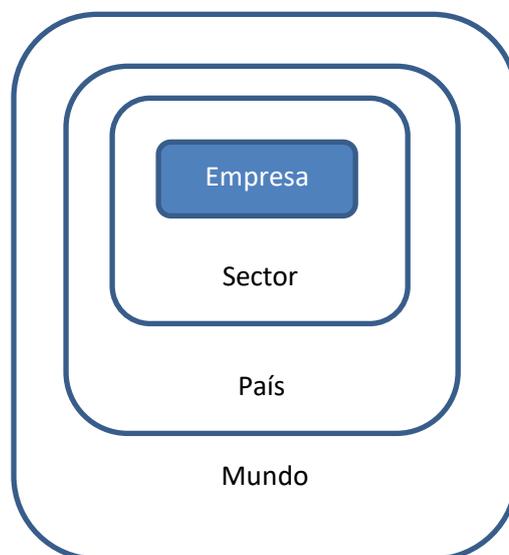


Figura 2.3 Entornos de una organización. Elaboración propia.

5. Determinantes del éxito: La inclusión de la evaluación de los determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de



la competencia. Éstas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, mismas que emergen de los elementos del análisis que se ha realizado aplicando la matriz FODA. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.

6. Definición de los objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard, y otros, trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
  
7. Formulación de estrategias: La formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter (2008), el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia y las estrategias formuladas sólo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.

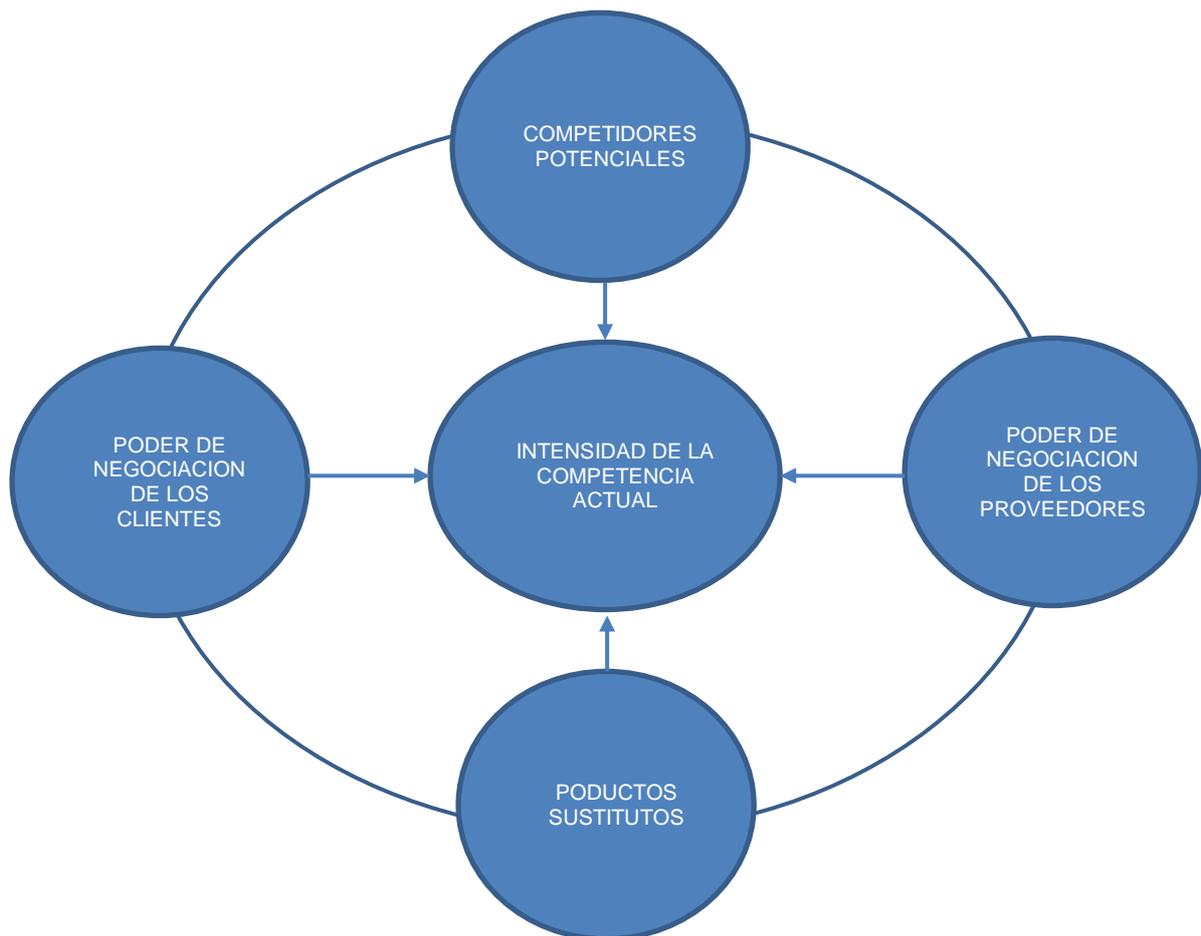


Figura 2.4 Las 5 fuerzas de Porter. (Porter, M, 2008, p.2)

8. Desempeño estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con sólo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo ello traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y



sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.

9. Auditoria del desempeño y resultados (reevaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado. La reevaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

## 2.5 CONTROL DE GESTIÓN

### 2.5.1 Conceptos Básicos

Antes de entrar al análisis y estudio del control de gestión, es importante describir el sentido de los términos “control” y “gestión”, a saber:

Control: En un primer análisis es posible asociar dos significados principales a la palabra control, el primer concepto se deriva de la idea de “supervisión”. En este sentido, controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea. Dicho deseo puede formularse con mayor o menor precisión, en forma de objetivos. El otro significado está asociado a la idea de “dominio”. Controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo de la supervisión. La persona domina una situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado, ordenando las acciones para corregir la actividad y alcanzar el óptimo.

Para que efectivamente haya control, debe haber junto con la medición o evaluación una acción correctiva. Esto implica necesariamente que previo al control se debe haber definido un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad de medida y un instrumento de medida. En definitiva, se entiende por control toda acción que, a partir de la comparación entre el estado



real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí.

Gestión: Es el conjunto de actividades destinadas a la selección de líneas de acción que permitan minimizar el riesgo. Por lo tanto, la gestión es el desarrollo de labores de las personas en la organización para el logro de la estrategia de ésta.

Control de Gestión: La mayoría de los autores coinciden en que el control es un proceso. Este proceso es utilizado por los directivos para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica la estrategia con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente, o incluso superarlos. El proceso precisa de unas normas, y supervisa el comportamiento de sus trabajadores, mide la cantidad de output y también evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización, por lo tanto, el control va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión que permite obtener un feedback acerca de los resultados y así, tomar decisiones oportunas. Para que el proceso de control sea exitoso, se debe tener en cuenta las características del entorno, y el control se debe adaptar a éste, lo que implica una autorregulación de la organización, preocupándose tanto por los problemas estratégicos como por los operacionales.

### **2.5.2 ¿Por qué es Necesario el Control?**

Las empresas realizan diversas actividades para lo cual se estructuran en distintas unidades. Para que el comportamiento de estas distintas unidades sea congruente con los fines y objetivos de la dirección, es necesario disponer de mecanismos que permitan promover la coordinación e integración de sus operaciones internas. Esta necesidad es especialmente importante a medida que existe una mayor descentralización y autonomía en las decisiones de las diferentes unidades de la organización. En la medida que las organizaciones



alcanzan una mayor complejidad y tamaño, se hace conveniente realizar una progresiva descentralización de las decisiones para permitir que las tareas operativas sean efectuadas por quienes están más en contacto con dichas operaciones. En este caso, dado que existe una mayor autonomía, es necesario asegurar que su desempeño sea coherente con los objetivos de la empresa. Igualmente, dado que la descentralización implica que la dirección tiene menos información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, es necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información que se produce. El problema de la descentralización es que debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía, actúe de la misma manera, con los mismos criterios y prioridades con que lo haría la dirección de la empresa. Para ello es imprescindible tener un conjunto de elementos que en definitiva, constituyen el sistema de control, que promueven que la actuación de las diferentes personas y unidades estén alineadas con el resto de las áreas de la empresa y que este actuar coincida con los objetivos de la dirección. La necesidad de un control surge entonces como una consecuencia del mayor grado de descentralización de las empresas y pasa a ser especialmente importante a medida que las empresas se enfrentan a condiciones de creciente competencia, con el fin de mantener o mejorar su posición competitiva.

### **2.5.3 Importancia del Control**

1. Establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
4. Determina responsabilidades dentro de las áreas administrativas.



5. Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el proceso de la planeación.

6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de una mayor productividad de todos los recursos de la empresa.

#### **2.5.4 Características del sistema de control**

Controlar significa guiar las acciones de las organizaciones para que sus resultados coincidan o superen los objetivos establecidos. En tal sentido, se comprende la razón por la cual la función de control es considerada como básica e imprescindible en la gestión organizacional.

La finalidad de los sistemas de control de gestión consiste en proporcionar una visión global del desempeño de la organización desde diferentes puntos de vista, suministrando información periódicamente a través de un determinado número de indicadores, los cuales no deberán limitarse al aspecto cuantitativo o financiero; deben incluir también indicadores cualitativos o no financieros. Mediante la elección adecuada de los fenómenos medidos, estos sistemas tratan de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización, y conseguir el cumplimiento de su estrategia. Lo anterior exige la integración progresiva de la información de los distintos niveles organizacionales. El valor y éxito de los sistemas de control de gestión vienen dados por datos de calidad que proporcionan a los ejecutivos, gerentes y empleados información útil para la toma de decisiones. Estos sistemas van más allá de la simple medición del desempeño organizacional; proporcionan estructuras que organizan información y procesos, vinculando al mismo tiempo la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Un buen sistema de control de gestión ahorra el tiempo invertido por los ejecutivos, gerentes y empleados en la revisión de reportes y gráficos y en la separación de los indicadores realmente necesarios de aquellos que resultan



inapropiados. Se espera que los sistemas de control de gestión constituyan herramientas para el proceso de toma de decisiones, y para ello deben reunir las siguientes características (Blanco Illescas, Francisco, 1980):

- Totalidad: proporcionan una visión global de la organización.
- Equilibrio: a cada aspecto a considerar le corresponde un peso específico asignado de manera objetiva.
- Oportunidad: la información debe suministrarse a tiempo para la toma de decisiones.
- Integración: los indicadores constituyen un “sistema colectivo de lógicas parciales” que traducen la estrategia global.
- Creatividad: el proceso de formulación de indicadores significativos es continuo, a fin de mejorar y ampliar la visión acerca de la organización y la consecución de los objetivos.
- Impulso a la acción: las desviaciones en el desempeño deben reflejarse en el sistema, constituyéndose en punto de partida para la toma de decisiones correctivas adecuadas.
- Sencillez: los sistemas de control de gestión deben diseñarse de manera tal que garanticen su fácil manejo y modificación.
- Claridad: los indicadores deben ser concretos y fácilmente comprensibles por el personal involucrado, y al mismo tiempo acompañados por reglas para su utilización.
- Determinado por la estrategia: los indicadores del sistema traducen la estrategia a nivel de la actividad.



- Evolutivo: el sistema es concebido de manera que pueda adaptarse a los cambios en la situación inicial considerada y en las estrategias planteadas.

Para apreciar cuál es el desempeño de la organización en relación con aquello que profesa y su idea del éxito y cuán lejos está de alcanzarlo, los indicadores de un buen sistema de control de gestión deben ser el resultado de vincular la visión, los valores y los factores claves de éxito. Enfocados en el comportamiento pasado, presente y futuro, los indicadores han de ser consistentes en términos de la relación entre los generados por cada unidad o departamento, y entre estos y los corporativos, así como de fácil inclusión o exclusión del sistema en función de los cambios en las necesidades de información detectadas.

### **2.5.5 Beneficios de los sistemas de control de gestión**

Bajo cualquier denominación, los sistemas de control de gestión conducen a la producción de reportes dirigidos a satisfacer la demanda de información organizacional, como apoyo a la toma de decisiones.

Los beneficios de los sistemas de control de gestión se resumen en tres aspectos:

a. Proporcionan enfoque, dirección y entendimiento común: aun cuando las declaraciones de misión y visión constituyen una guía, los indicadores suministran una clara definición operacional de las mismas. Ante la necesidad de cambios y transformación organizacional, el sistema de control de gestión sirve de vehículo para establecer prioridades, consolidar e integrar los programas de cambio y generar iniciativas estratégicas manejables y centradas en la consecución de objetivos específicos.

b. Proporcionan información para tomar mejores decisiones: a través de un sistema de gestión los ejecutivos, gerentes y empleados disponen de información oportuna, veraz y pertinente repercutiendo en la adecuada toma de decisiones.



c. Proporcionan retroalimentación acerca del desempeño organizacional:  
la información suministrada por el sistema indica la situación actual de la organización con respecto a las metas.

Se puede afirmar que un sistema de control de gestión contribuye a:

- Construir un equipo comprometido con la estrategia organizacional.
- Desarrollar liderazgo.
- Identificar las iniciativas estratégicas.
- Desarrollar una cultura organizacional coherente con la visión y la estrategia.
- Alinear programas e inversiones con las metas estratégicas.
- Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos.

El sistema de control de gestión mantiene la dirección de las organizaciones en el sentido deseado comprometiendo a todos los involucrados en el logro de las metas al soportar la toma de decisiones y verificar sistemáticamente los resultados obtenidos acerca del comportamiento de la organización en función de sus metas y objetivos estratégicos que induce un cambio cultural en la organización, asegurando la información útil, suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

### **2.5.6 Áreas críticas de una empresa**

En toda empresa existen activos tangibles a los que se presta atención tradicionalmente y áreas críticas intangibles pero esenciales para una gestión eficaz. Estas áreas pueden clasificarse en siete grupos o sistemas (Blanco Illescas, Francisco, 1980):

- Situación financiera.



- Posición comercial.
- Producción.
- Productividad.
- Personal.
- Servicio a clientes.
- Relaciones con la comunidad.

Cada área crítica se hace explícita a través de distintas facetas que designamos con los indicadores clave. Así por ejemplo, la situación financiera queda aclarada contemplando:

- Los resultados globales y unitarios.
- La rentabilidad.
- Expansión.
- Inmovilización.
- Costo de recursos.
- Independencia.
- Disponibilidad.

Mientras que el aspecto de “personal” requiere el examen de:

- Estructuras por funciones.
- Estructura por familias ocupacionales.
- Clima social (rotación, ausentismo, quejas, etc.).
- Formación y desarrollo.
- Salarios.

Esta explicación de las áreas críticas hay que cuantificarla, para ello se buscan unas medidas que son los ratios. Podríamos definir al ratio como una relación significativa entre dos magnitudes. Algunos aspectos de la empresa, como el clima social, son difíciles de objetivar y es preciso sondear diversas



manifestaciones para medir de alguna manera algo que por su misma naturaleza se resiste a la cuantificación. Sin embargo, unos gráficos de ausentismo, de quejas, de sugerencias, de peticiones de traslados darán una idea más justa de la realidad. Los ratios sólo adquieren plena significación, cuando se refieren a un nivel pretendido por la empresa: el standard, por ejemplo el ratio de ausentismo nos dice que de cada cien jornadas se pierden ocho por ausentismo. Este nivel ¿es bueno o es malo? Es preciso estudiar lo que sucede en otras empresas, contemplar la historia de la propia empresa, analizar las circunstancias actuales y determinar el nivel que se considera óptimo.

## **2.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.6.1 Reseña histórica**

Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.

Durante la misma se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero. Un indicador financiero como rendimiento sobre el capital empleado podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.



Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control. Los costos de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia. En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. Y, en tercer lugar, los factores críticos de éxito no solo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

No obstante, a pesar de que de forma generalizada se ha reconocido que estos aspectos deben ser considerados en el diseño de los nuevos sistemas de control, la realidad es que en el mundo académico internacional han seguido dominando los enfoques excesivamente contables. Sin embargo, dentro de las excepciones podemos mencionar al profesor R. S. Kaplan que desde mediados de los años ochenta ha publicado libros y artículos que contribuyeron al cuestionamiento de la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión.



A principio de los años 90 el profesor Kaplan inicia un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: “La medición del resultado en la organización del futuro” que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Intergral. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependía primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

### **2.6.2 Concepto**

El cuadro de mando integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

“El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la visión 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. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros”. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2002, p. 14).



El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El cuadro de mando integral es utilizado no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el CMI evolucionó de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

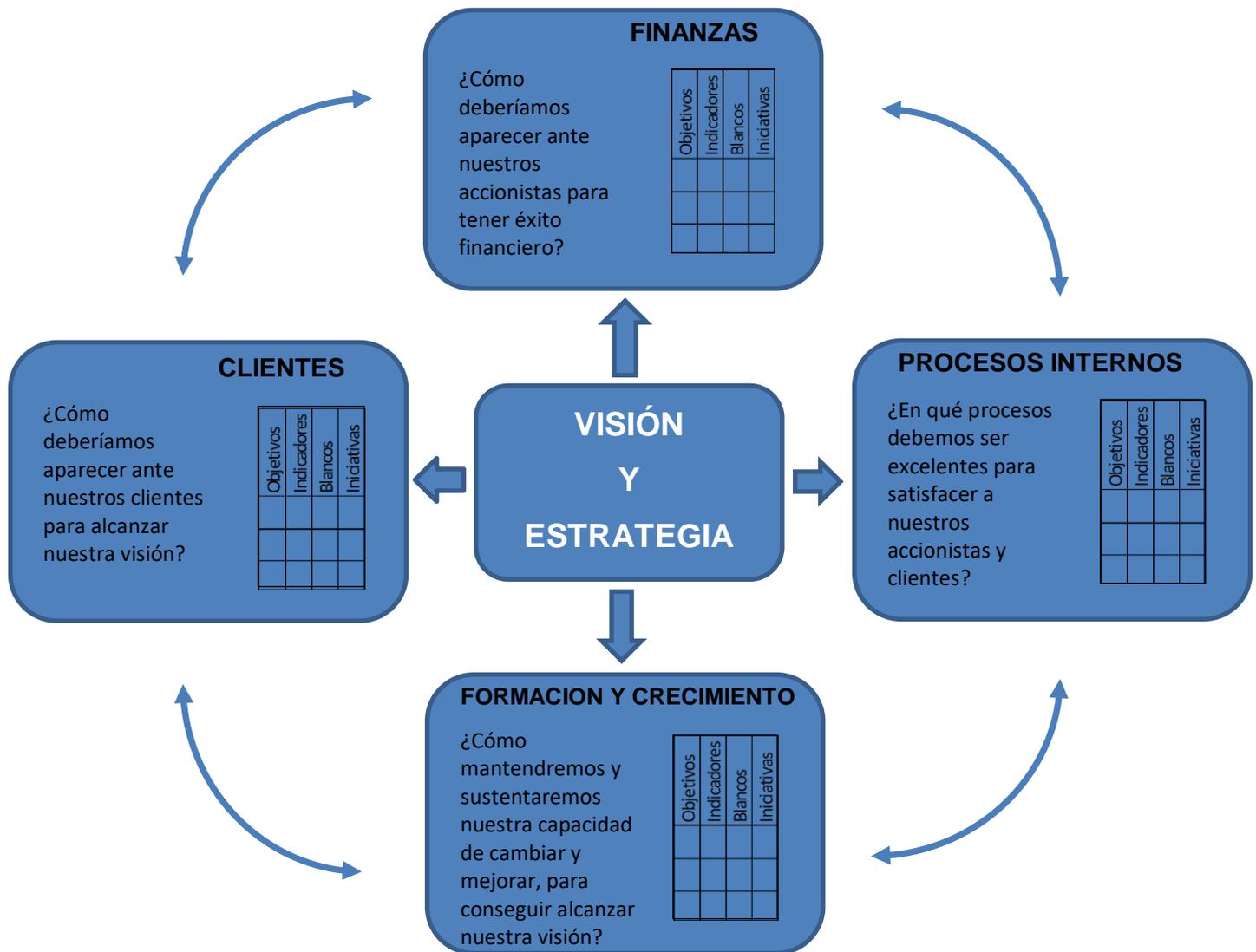


Figura 2.5 El CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2002, p. 22).

### 2.6.3 El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Si bien muchas empresas disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros, las mismas los están utilizando para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.



El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de resultados (los resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura.

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia,
- 2- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- 4- Aumentar el feedback y formación estratégica.

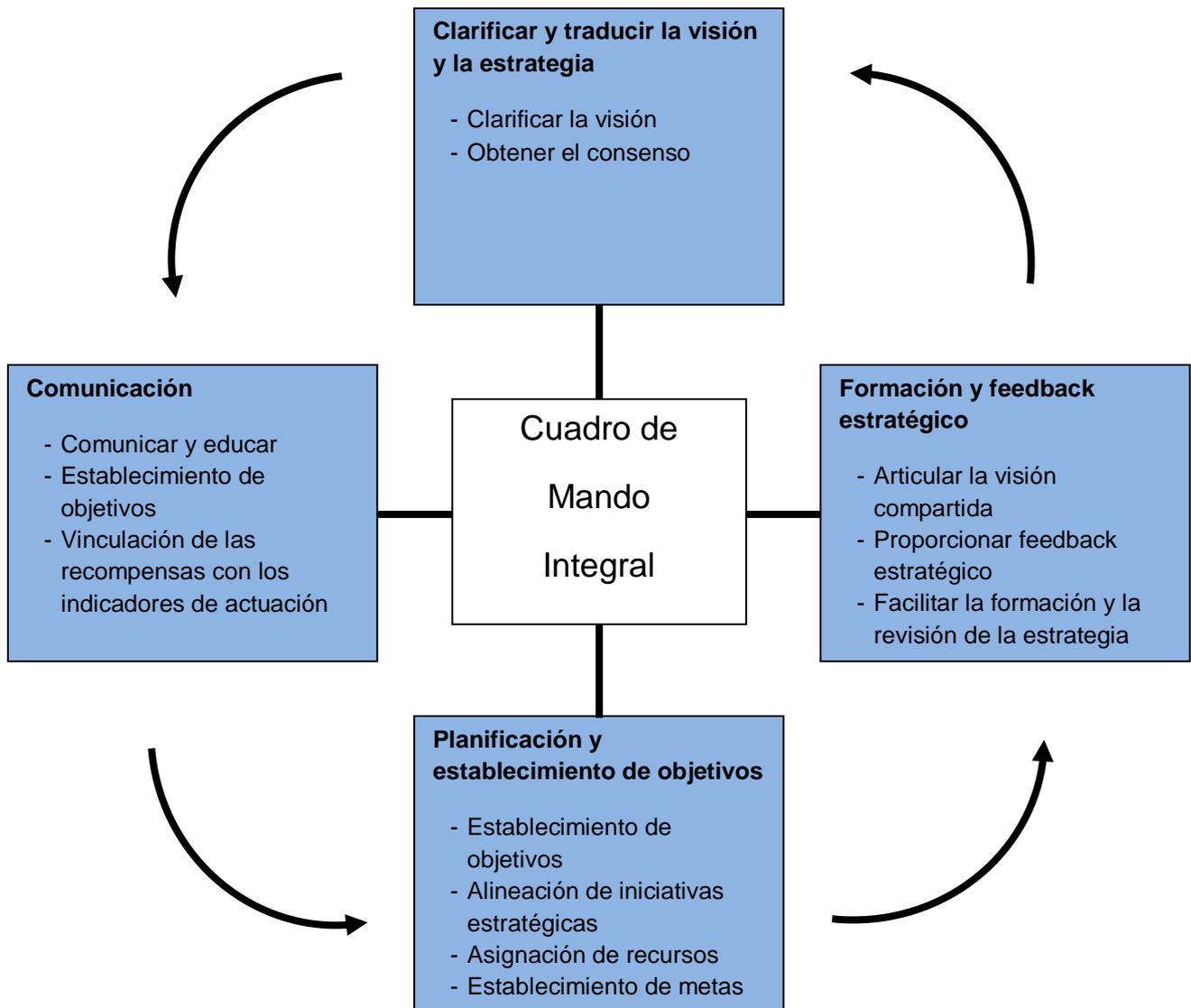


Figura 2.6 El CMI como una estructura o marco estratégico para la acción. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2002, p. 24).

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.



Las empresas pueden desarrollar un cuadro de mando integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en la estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

#### **2.6.4 Las perspectivas del cuadro de mando integral**

Las mediciones son importantes: “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las



mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada, pero las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el CMI no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral 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. La multiplicidad de indicadores del CMI, aparentemente puede confundir, aunque si están contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

#### **2.6.4.1 Perspectiva financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad,



medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o por el valor agregado económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Muchas corporaciones utilizan unos objetivos idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio, si bien este enfoque uniforme se puede considerar justo ya que todos los gerentes de unidades de negocio serán evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes, por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera, y especialmente un único objetivo para una única medida financiera, sea apropiado para una amplia gama de unidades de negocios. Así pues, cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su CMI, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para su estrategia. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejora del costo y la productividad, aumento de la



utilización de activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

#### **2.6.4.2 Perspectiva del cliente**

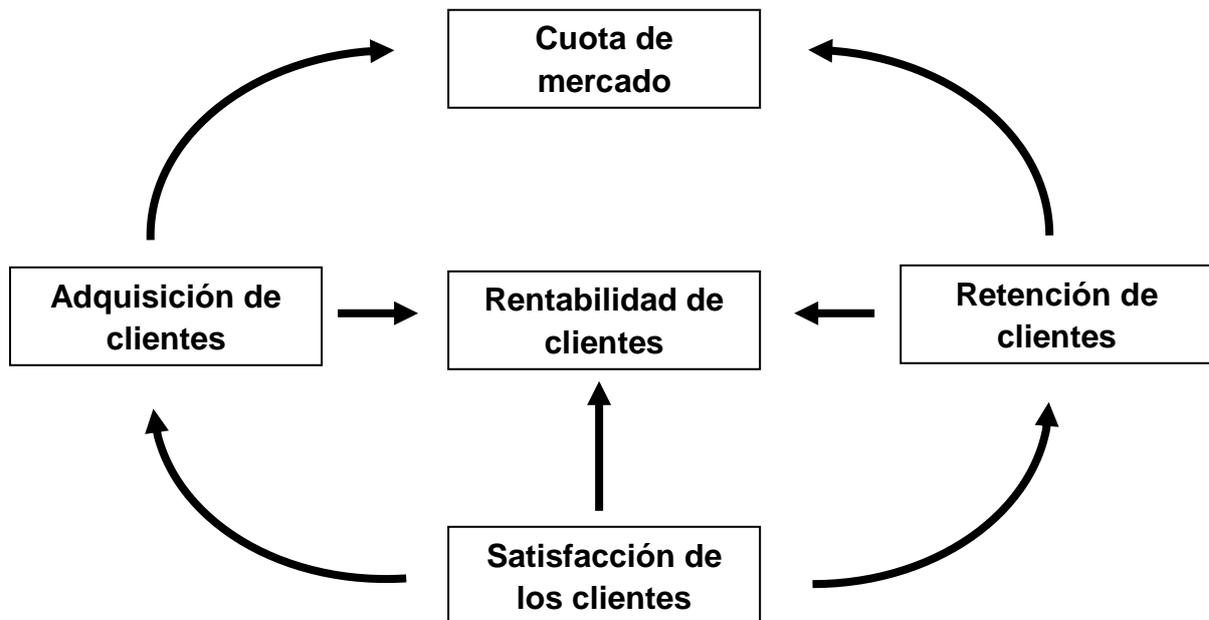
En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La identificación de las propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, 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 que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.



<b>Cuota de mercado</b>	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.
<b>Adquisición de clientes</b>	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Figura 2.7 La perspectiva del cliente. Indicadores centrales. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2002, p. 81).



Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos o servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se ha observado un conjunto común de atributos que pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y servicios: funcionalidad, calidad y precio
- La relación con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y prestigio

Así, los directivos podrán seleccionar objetivos y medidas de entre estas tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados.

#### **2.6.4.3 Perspectiva del proceso interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.



Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Los objetivos del cuadro de mando integral de los procesos internos realizarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque del CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. En el caso del cuadro de mando integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), sigue a través de los procesos operativos (entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes) y termina con el servicio de posventa (ofreciendo servicios después de la venta), que se añaden al valor que reciben los clientes.

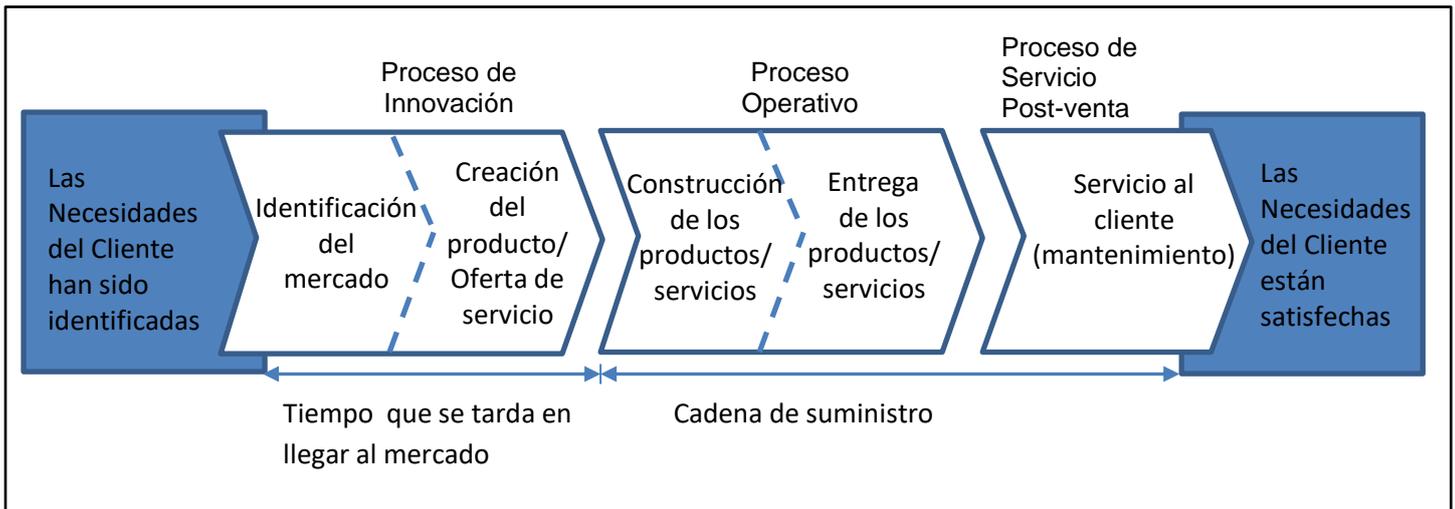


Figura 2.8 La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2002, p. 110).

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo es donde se producen y entregan a los clientes los productos y servicios existentes, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos



objetivos importantes, pero es solo un componente y, quizás no es el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios de posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

#### **2.6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta y última perspectiva del cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información



### 3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

#### **2.6.4.4.1 Las capacidades de los empleados**

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 25 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización, en la forma en que contribuyen a la organización. En la era industrial se contrataban empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido, se especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y se establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensaran.

Hoy en día, casi todo el trabajo rutinario ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por computadora han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.



## **Indicadores clave sobre los empleados**

La mayoría de las empresas utilizan objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados.

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado

### **La medición de la satisfacción del empleado**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

### **La medición de la retención de los empleados**

La retención de los empleados representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés a largo plazo. La organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria antes las necesidades de los clientes.

### **La medición de la productividad de los empleados**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los



empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

#### **2.6.4.4.2 Las capacidades de los sistemas de información**

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar para poder mantener programas de mejoras que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción.

#### **2.6.4.4.3 Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos**

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.



### 2.6.5 La estrategia y el mapa estratégico

La estrategia no podrá ser ejecutada si no se puede entender. A su vez no podrá ser entendida si no se puede describir. Una herramienta muy potente, utilizada a tal efecto, son los mapas estratégicos desarrollados por Kaplan y Norton (2004). El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa - efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Permite visualizar cómo los recursos intangibles son movilizados y combinados con otros recursos, tanto tangibles como intangibles, para crear valor al cliente y resultados financieros para la organización. Proporciona una manera uniforme y coherente para describir la estrategia de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, o sea un nexo entre la formulación y la ejecución de la estrategia.

El mapa estratégico general, proporciona una lista de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Ayuda a chequear si la estrategia desarrollada ha tenido en cuenta todas las relaciones causa - efecto. El mapa estratégico se basa en los siguientes principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en recursos intangibles con vista a un crecimiento de ingresos a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero en el corto plazo. El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento estable de los ingresos. Pueden existir otros resultados, para distintos grupos de interés, que requieran ser equilibrados en la formulación estratégica.

- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Se requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivos y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia.



Además de los clientes objetivos, la organización debe identificar las otras partes interesadas y la propuesta para satisfacerlas.

- El valor se crea mediante procesos internos. Los procesos determinan cómo se crea y sostiene el valor. La empresa debe focalizarse en los pocos procesos clave que generan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar. Los procesos internos los podemos clasificar en cuatro categorías: a) gestión de operaciones, b) gestión del cliente, c) procesos de innovación, y d) procesos reguladores y sociales.

- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Las estrategias deben ser equilibradas y considerar al menos un proceso crítico en cada uno de las cuatro categorías de procesos internos.

- La alineación estratégica determina el valor de los recursos intangibles. Ninguno de los recursos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o en forma independiente. El valor de estos recursos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia. Las inversiones en recursos intangibles (programas de RRHH, IT, etc.) deben estar alineados con la estrategia para que agreguen valor.

El modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los recursos intangibles impulsan las mejoras del desempeño de los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y otras partes interesadas.



### **2.6.6 La matriz FODA como herramienta para sistematizar elecciones estratégicas**

La matriz FODA ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde la F representa las fortalezas, la O las oportunidades, la D las debilidades y la A las amenazas.

Las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA se basan en el análisis de los ambientes externos (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

- 1- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la empresa, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
  
- 2- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
  
- 3- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de

marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

- 4- La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

<b>Factores internos</b>	<b>Fortalezas internas (F)</b> Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería.	<b>Debilidades internas (D)</b> Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas.
<b>Factores externos</b>		
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y los nuevos productos, servicios y tecnologías.	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y las áreas similares a las del recuadro de Oportunidades.	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Figura 2.9 Matriz FODA para la formulación de estrategias. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, p. 138)

Los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento particular; sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias deben preparar varias matrices en diferentes momentos, así, se puede empezar con un análisis FODA del pasado, continuar con uno del presente y, quizás lo más importante, enfocarlo en diferentes periodos del futuro.



### **2.6.7 Del mapa estratégico al cuadro de mando integral**

No basta con las estrategias. Las mejores estrategias y planes son inútiles si no se los puede implementar adecuadamente.

La misión y visión indican para qué existe la organización y qué pretende llegar a ser; la estrategia revela cómo se lo intenta lograr. A partir de la misión y visión se establece la estrategia, que puede ser vista como un conjunto de hipótesis de tipo “causa y efecto”, que explican cómo se obtienen los resultados deseados a partir de los recursos gestionados por la organización, y que puede ser representada en un mapa estratégico. El mapa estratégico es un instrumento que nos ayuda a definir los factores críticos para la ejecución de la estrategia. Luego, para cada factor crítico, se deberá establecer uno o más indicadores, cada uno con su valor meta. A partir de allí se definen las acciones necesarias para alcanzar las metas, o sea, para cerrar la brecha entre el valor actual y el valor objetivo. O sea, hay que traducir los objetivos estratégicos del mapa estratégico en un cuadro de indicadores (Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard) que aclara y pone en funcionamiento el significado de las palabras utilizadas para definir cada indicador. Las iniciativas estratégicas identifican los programas de acción y los requisitos de recursos para que la empresa logre el desempeño deseado.

Para la perspectiva financiera (de resultados), en general, no existirán más acciones que la medición de los mismos; ya que, como el nombre lo indica, son los resultados que se obtienen a partir de la propuesta de valor que se logra construir.

Las acciones en la perspectiva del cliente son, esencialmente, de evaluación de la satisfacción y la percepción del cliente con el valor generado. La propuesta de valor es un resultado, que se consigue con la ejecución de los procesos clave; los clientes, y las otras partes interesadas, son quienes deben juzgar si es apropiada y en qué medida aporta el valor prometido.

Las acciones en la perspectiva de procesos internos, son básicamente acciones de ejecución y de realización de los procesos. Están enfocadas en el



correcto desempeño de los procesos y en su mejora continua. Mientras que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las acciones están enfocadas al desarrollo y a asegurar la disponibilidad de los recursos y capacidades críticas. Se evalúa la brecha entre los recursos y capacidades necesarias, para la correcta ejecución de la estrategia, y los disponibles. A partir de esta evaluación surgen las acciones que se deberán realizar para cerrar la brecha de disponibilidad.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos claves, en línea con la propuesta de valor, y los recursos intangibles necesarios para realizarlos. El cuadro de mando integral (CMI) traduce la visión, misión y estrategia de una organización en un amplio conjunto de indicadores, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa - efecto, que comunique el significado de la estrategia de la organización. A partir del CMI se elabora el plan de acción que indica cómo se alcanzarán las metas establecidas.

Los directivos reconocen el impacto que la medición tiene en la ejecución, pero rara vez piensan en la medición como parte de la estrategia. Por ejemplo, pueden introducirse nuevas estrategias y procesos tecnológicos innovadores con el propósito de lograr un desempeño extraordinario, mientras que a la vez se continúan usando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han venido usando por décadas: medidas tales como el rendimiento sobre la inversión, el crecimiento de las ventas y el ingreso operativo. Esta forma de actuar no solo impide la introducción de nuevas medidas, para monitorear nuevas metas y procesos, sino que también impide determinar hasta qué grado las antiguas medidas son adecuadas a las nuevas iniciativas.

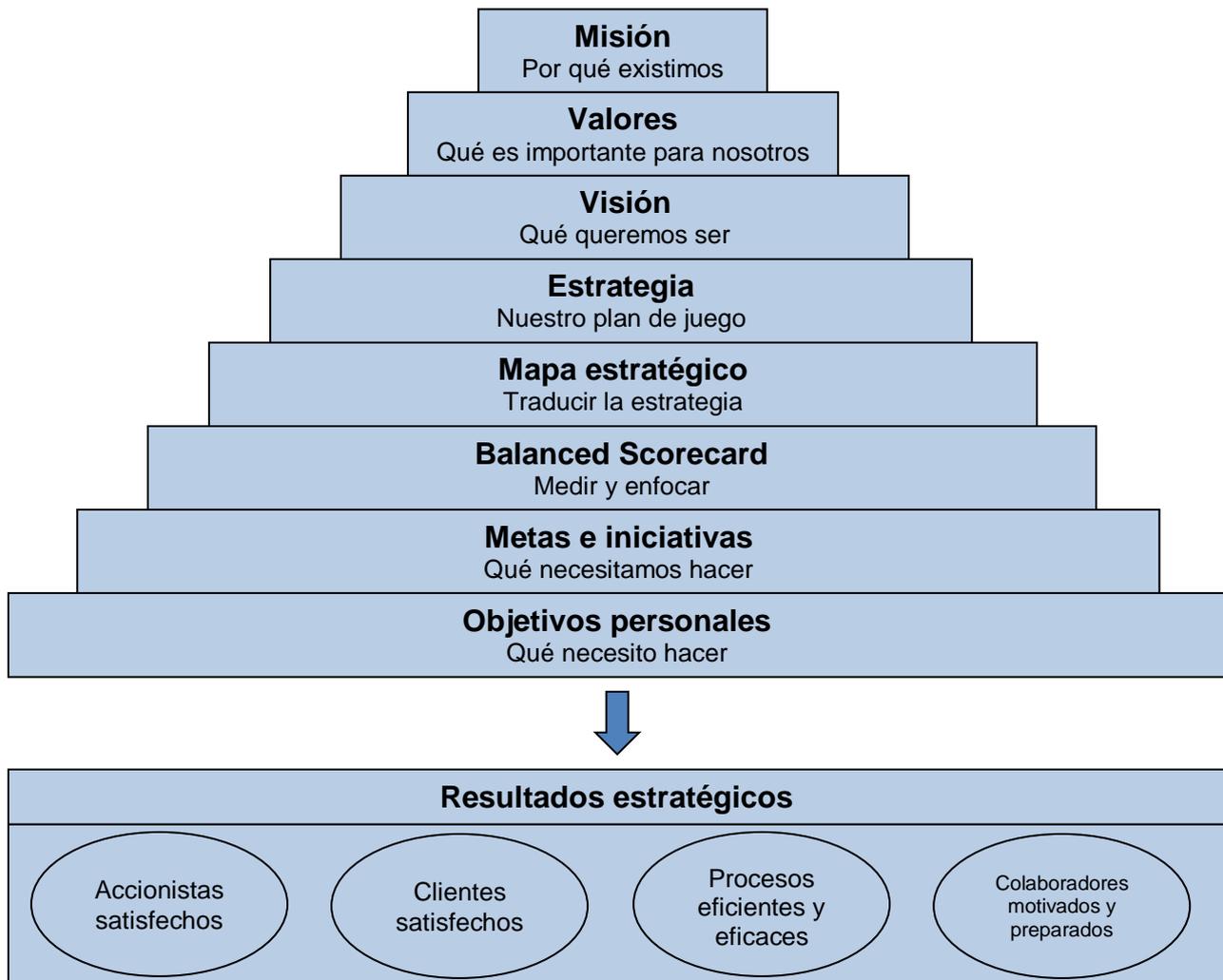


Figura 2.10 El CMI es un paso dentro de un proceso continuo. (Kaplan, Robert & Norton, David, 2004, p. 60).

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito las estrategias de la organización. Aquellas organizaciones que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus metas y objetivos. Esta comunicación hace que los directivos y empleados se centren en los inductores críticos,



permitiéndole alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Los recursos intangibles valiosos son aquellos que están alineados con la estrategia. Para determinar las medidas sobre los recursos intangibles primero deberemos conocer cómo es la cadena de creación de valor de la organización, cuál es su estrategia y forma de implantarla (mapa). A partir de allí podremos ligar los recursos intangibles con los distintos factores críticos para la implantación de la estrategia y solo luego poner las medidas.

En este enfoque se complementan los indicadores financieros, de la actuación pasada, con la medida de los inductores del desempeño futuro. Mientras sigue reteniendo, por medio de la medición de los resultados financieros, un interés en la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para el largo plazo. Permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de capacidades y la adquisición de recursos intangibles necesarios para un crecimiento futuro.

En consecuencia el CMI debe tener una mezcla equilibrada de medidas de resultados y de inductores de actuación (o sea los factores que harán que se alcancen los resultados). Las medidas de resultados sin los inductores de actuación no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Los resultados y los inductores de actuación del CMI deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización; estos son los factores detallados en el mapa estratégico.

De esta manera se asegura que cada una de las medidas seleccionadas para un CMI forma parte de un vínculo de relaciones de causa - efecto, que comienza en los recursos disponibles y termina en los resultados establecidos para la organización.

Hay que distinguir entre los indicadores operativos (o de diagnóstico), que son aquellos que siguen y controlan la operativa diaria del negocio y que emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren una atención y corrección inmediata, y los indicadores estratégicos, que son aquellos que definen una estrategia para obtener una excelencia competitiva.



El CMI no es un conjunto de indicadores de operación, sino de indicadores estratégicos, que se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia aquellos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para la organización.

### **2.6.8 Iniciativas estratégicas**

En general, las acciones establecidas en el CMI no son independientes, sino que se pueden agrupar en bloques sinérgicos. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyectos y acciones, de duración limitada, no incluidos en las actividades cotidianas de la organización, diseñados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Son las acciones a corto plazo que colocan a una organización en el camino hacia el logro de su visión. La empresa examina y selecciona iniciativas estratégicas mediante la evaluación de su impacto en el logro del desempeño deseado para los objetivos estratégicos e indicadores. Cada tema estratégico requiere carteras completas de iniciativas estratégicas si se procura alcanzar las metas.

Es importante asegurar el financiamiento de las iniciativas estratégicas. El presupuesto tradicional se focaliza en el desempeño y la rendición de cuentas de los centros de responsabilidad (como los centros de ganancias y costos) y los departamentos funcionales. Si el financiamiento de las iniciativas estratégicas proviene de estos presupuestos, peligrará el éxito de la estrategia. Es común ver que la ejecución estratégica fracasa porque un departamento canceló o postergó el financiamiento de una iniciativa estratégica para evitar gastar más de lo que permitía el presupuesto, o para mejorar aspectos de corto plazo.

Deben proveerse recursos (personal y fondos) para la cartera de iniciativas de cada tema estratégico. Como se diferencian los fondos operacionales de los fondos de inversión, también se deberían diferenciar los fondos para las iniciativas estratégicas en una tercera categoría. No conviene incluirlos en los fondos de inversión, ya que por lo general estos se aplican a



inversiones en activos tangibles (instalaciones y equipos); mientras que las iniciativas estratégicas, en general, se refieren a inversiones para mejorar los recursos intangibles de las organizaciones.

Un elemento importante a considerar es la asignación de un responsable por cada iniciativa estratégica. Esto se debe principalmente a que la mayoría de los temas estratégicos, y en consecuencia de las iniciativas, cruzan las barreras funcionales de la organización, y en consecuencia no son parte de la responsabilidad actual de ningún gerente funcional.

### **2.6.9 Algunas barreras para la implantación de una estrategia**

1. Visión y estrategia no procesable: no se traduce la estrategia y visión en términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia. Los esfuerzos realizados en los distintos sectores de la organización no son ni integrados ni acumulativos, ya que no están vinculados de forma coherente con una estrategia.

Es necesario construir una visión compartida, cosa que se hace en el proceso de elaboración del mapa estratégico y del CMI ya que se clarifican los objetivos estratégicos y se identifica los inductores críticos para el éxito.

Para obtener el máximo beneficio, el equipo directivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores claves.

2. Estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento: los equipos y los individuos tienen sus objetivos vinculados únicamente a la consecución de objetivos tácticos, de corto plazo, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitirían que se alcanzaran los objetivos estratégicos de largo plazo.

Las personas actúan de acuerdo a como son evaluadas e incentivadas.

El CMI comunica las nuevas estrategias a todos los empleados y luego alinea los objetivos individuales de equipo y área con la implantación exitosa de la estrategia.



3. Metas inadecuadas: el problema con la mayoría de las metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas aislados. Por este motivo, con frecuencia la credibilidad de las metas es cuestionada por aquellos que deben alcanzarlas. Con el CMI se consigue la aceptación de metas agresivas porque se acentúan los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados con la estrategia a largo plazo y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

4. Multiplicidad de programas e iniciativas no vinculadas: en los distintos sectores de la organización surgen y se implementan iniciativas y programas, cada uno de ellos con una buena justificación, pero que no están necesariamente vinculados entre sí ni con la estrategia.

El CMI ayuda a establecer prioridades para las inversiones y programas de acción. Valorar si las iniciativas y programas actuales ayudarán a conseguir las metas planteadas, si se deben abandonar o si se necesitan nuevos programas. La organización debe revisar todos sus programas actuales para determinar si están contribuyendo con la consecución de uno o más objetivos del CMI. Si los distintos programas no están vinculados para conseguir los objetivos estratégicos serán un desperdicio de esfuerzos y costos inútiles.

5. Estrategia no está vinculada con la asignación de recursos: en la actualidad, muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos anuales. Muchas organizaciones no vinculan sus inversiones a prioridades estratégicas de largo plazo. La justificación para la mayoría de las inversiones sigue ligada a indicadores financieros de mira estrecha, como el plazo de recuperación de los flujos descontados, que no están necesariamente vinculados al desarrollo de capacidades estratégicas, o incluso a mejoras tácticas en variables no financieras como la calidad, la satisfacción del cliente y las habilidades de la organización y los empleados. La consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas.



6. Un feedback táctico y no estratégico: falta de feedback sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los sistemas de gestión proporcionan feedback únicamente sobre la actuación a corto plazo. Se invierte poco tiempo en examinar los indicadores de la implantación y del éxito de la estrategia.

El CMI utiliza revisiones regulares de la estrategia y no solo revisiones operativas. Este proceso de feedback estratégico tiene tres ingredientes esenciales:

- Una estrategia compartida y comunicada que permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la misma. Establece un modelo común de actuación. Define en términos claros y operacionales los resultados que toda la organización está intentando conseguir.

- Un proceso de revisión y comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas, sobre las cuales se basa la estrategia. Las revisiones pasan de explicar el pasado a aprender sobre el futuro. La discrepancia entre la actuación planeada y la real anima a los ejecutivos a debatir si, dada la evidencia hasta la fecha, sus hipótesis sobre la estrategia son válidas. Evitar caer en revisar y evaluar solamente la actuación reciente y su consistencia con el plan a corto plazo (presupuesto), evitar centrarse solamente en temas operativos y no estratégicos.

- Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y aprende. Interdisciplinar en cuanto a funciones.



### 2.6.10 Los indicadores

Los indicadores consisten en señales, rastros, huellas, pistas, a través de las cuales se aprecia la presencia o ausencia de un determinado fenómeno. Un indicador es una referencia que permite determinar en qué medida la ejecución del plan lo acerca o aleja de los objetivos trazados en él.

Los indicadores pueden ser de tres tipos: a) los que reflejan datos precisos sobre hechos, b) los que representan estimaciones realizadas por un observador más o menos cercano a los hechos y c) los que reflejan opiniones o sea predisposiciones o juicios de las personas.

Las escalas manejadas son también de diversos tipos: en algunos casos implican tipificar las situaciones en dos o tres categorías (cambio / no cambio o cambio positivo / negativo y no cambio), en tanto otras son de tipo ordinal, implican ubicar las situaciones en términos de mayor a menor, o más positiva a menos positiva. Las fuentes de información por su parte, pueden ser registros sistemáticos, datos u opiniones aportados por el personal, los clientes, los proveedores, etc.

O sea las medidas de desempeño se pueden agrupar en las siguientes categorías:

1. Cualitativas o subjetivas: cuando los números en la escala son asignados por el juicio humano.
2. Cuantitativas u objetivas: cuando la medida resulta de mediciones físicas o de unidades que se pueden contar.
3. Atributos: cuando una característica, como un defecto, es medida de presencia o no presencia (pasa, no pasa).
4. Variable o continua: cuando se mide el grado de presencia de una variable en una escala continua.



### 2.6.10.1 Características de un buen Indicador

Un Indicador debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

Un Indicador de Gestión debe ser:

- Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas.
- Factible: Es factible técnicamente de medir, y obtener información oportuna.
- Económico: El costo del sistema de debe ser razonable en función del impacto económico que pretende.
- Fácil de emitir: Su medición puede automatizarse.
- Objetivo: Un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).
- Preciso: No hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse.
- Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenibles nos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.



- Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o “estándar”. Por ejemplo, % de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Una cosa importante que hay que tener en cuenta acerca de las mediciones es que todas las medidas son relativas. Una medida que no está referida a alguna otra cosa no tiene ningún significado. Sin una referencia para su comparación, todas las medidas son números sin significado. En consecuencia, si algo va a ser medido, una de las primeras consideraciones será que tipo de base de comparación se va a utilizar.

*Algo es bueno o malo solamente por comparación*

Pueden existir referencias internacionales de comparación (por ejemplo los metros, o dólares), en este caso las medidas sirven para comparar el desempeño o resultados de un proceso con el de otros distintos. Cuando no existen estándares internacionales, o por lo menos aceptados entre varios procesos, las medidas serán relativas, y solo servirán para comparar el proceso consigo mismo a través del tiempo.

Lo más importante no es si una cosa se puede o no medir sino si vale la pena y el esfuerzo medirla. Y, en general, las mediciones que no lleven a una toma de decisión no agregarán valor a la organización.



### III. APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 3.1 Análisis del sector

##### 3.1.1 El maní

El maní es un fruto seco proveniente de la planta *Arachis hypogaea* L. originaria de la región tropical de Sudamérica, ampliamente utilizado en la confitería, por lo general se consume tostado con algo de sal pero también puede presentarse garrapiñado, en variedades dulces o incluso como parte de comidas principales en guisos, salsas y ensaladas. (INTA, 2002, p 168).

El maní botánicamente es una legumbre, pero en el marco del comercio internacional está inscripto en el capítulo de las nueces o frutos secos como las almendras, avellanas y pistachos. La Unión Europea mediante el Codex Alimentarius (Normas internacionales de los alimentos), establece las normas de calidad para la comercialización de maní para consumo humano directo (Codex Standard 200-1995) y lo designa con la palabra “groundnuts” (nuez del suelo). Las normas estadounidenses lo encuadran dentro del grupo de las “edible nuts” (nueces comestibles), y en el comercio internacional se lo denomina simplemente “peanut” (nuez de chaucha). Por otra parte, el Código Alimentario Argentino, en el Capítulo XI correspondiente a Alimentos Vegetales, en el Art. 917, lo ubica al maní dentro de las Semillas Comestibles. Con los nombres de maní o cacahuate, se entiende las vainas de *Arachis hypogaea* L. y también las semillas sanas, crudas o tostadas del mismo, peladas o cubiertas con su tegumento (Art. 920 –CAA). La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, a través de la Resolución 1075/99 establece las Normas de Calidad para la comercialización de granos y sub productos, estableciendo en el Anexo XIII – incisos a, b, c, d, e, las bases específicas para la comercialización del maní de acuerdo a su presentación: maní en caja, maní descascarado, maní para industria de selección, maní industria aceitera, maní tipo confitería y maní partido. El organismo de aplicación de esta normativa es el SENASA.

En respuesta a las exigencias de la Unión Europea, el SENASA y la Cámara Argentina del Maní (CAM), se comenzó a desarrollar un sistema de



certificación para el maní de exportación, que incluye la implementación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), control de laboratorios y procedimientos para la exportación y el etiquetado.

En general, el maní argentino se caracteriza por un alto contenido de proteínas (23.2% a 24.5%) y alto contenido de materia grasa (47.5% a 49.5%). Esto indica que la composición nutricional de nuestro maní contribuye en forma significativa a las necesidades de ingesta diaria recomendadas por la Resolución 46/03 del Mercosur y explican el por qué de su alto contenido calórico que se estima en unas 560 calorías por cada 100 gramos.

. La materia grasa, está compuesta principalmente (80%) por ácido Oleico (ácido graso monoinsaturado omega 9) y ácido Linoleico (ácido graso insaturado omega 6), seguidos por ácidos como el Palmítico, Behénico, Eicosenoico, Lignocérico, y Erúsico (ácido graso monoinsaturado omega 9) entre otros.

El maní se consume en todo el mundo por su agradable sabor, sus múltiples usos y su valor nutricional. Su alto contenido de calcio le otorga una textura particularmente crocante, ideal para degustar en sus diferentes presentaciones. Su coloración marrón clara se realza con un tenue brillo dorado, muy agradable a la vista. El consumo de maní y productos con maní es un hábito alimentario arraigado y tradicional en muchos países del mundo.

Posee contenidos específicos de grasas, fibra, proteínas, azúcares, hierro, calcio, magnesio, potasio, cobre y zinc, además de una particular concentración de tocoferoles (antioxidantes), que lo distinguen de otros orígenes. A esto se suma la presencia de otros antioxidantes como la Taxifolina, Luteolina, Quercetina y el Resveratrol. Diversos estudios en el mundo buscan determinar sus efectos anticancerígenos, antienvjecimiento, antiinflamatorio, antifibrótico, hipocolesterolemiantes, además de tratar de comprobar su efectividad en la disminución de azúcar en sangre y otros beneficios cardiovasculares.

El destino principal del maní que produce la Argentina es el consumo directo y el abastecimiento de la industria de snacks y confituras, enfocada



principalmente hacia la exportación. Se consume tostado o frito (pelado o con cáscara); azucarado en forma de garrapiñadas, turrone y pralinés; como golosina, ya sea confitado o recubierto de chocolate; o dentro de tabletas y barras de chocolate. Es, además, uno de los componentes principales de las picadas consumidas en bares y restaurantes, siendo frecuentemente servido de forma gratuita acompañando a la cerveza. El maní es el ingrediente principal con el que se produce un turrón semiblando, similar al nougat, popularizado por la marca comercial Mantecol.

Argentina es el mayor productor de maní de América Latina, y el séptimo mayor productor en el mundo. Sin embargo es el primer exportador mundial de maní.

Respecto al maní confitería cabe destacar que no es un commodity como erróneamente se suele considerar, sino un producto alimentario elaborado, una manufactura de origen agrícola con un extraordinario componente de valor agregado.

### **3.1.2 Trabajo en el campo**

El ciclo de siembra y cosecha del maní se desarrolla con arreglo a un calendario que abarca desde el mes de Octubre al mes de Mayo, cuando da comienzo el proceso de industrialización propiamente dicho.

Todo comienza con la siembra, para ello se eligen cuidadosamente las tierras más aptas para su cultivo. Esta tarea es realizada por profesionales especializados luego de comprobar la fertilidad natural de los suelos y la textura más adecuada que garantice la obtención de frutos maduros y sanos. Debe destacarse que en la Argentina no se utiliza fertilizantes de ningún tipo para cultivar el maní.

La preparación de los suelos se determina según la necesidad de cada lote, tratando siempre de no exceder el laboreo para no afectar su estabilidad e impedir, además, la erosión hídrica y eólica de los mismos. Por ello se utiliza la "siembra directa" para no producir remoción de suelo. El consumo de maní argentino implica el consumo del maní menos contaminado del mundo, libre de fertilizantes e insecticidas.



Alcanzada la madurez de los granos, se procede a la arrancada de las plantas mediante la utilización de modernas maquinarias. Esta tarea se realiza con especial cuidado, ya que influye decididamente en la calidad final del maní. La última tarea que se realiza en el campo es la cosecha de las vainas o cajas. Cosechadoras de última generación, con gran capacidad trabajo, permiten recolectar las vainas con mínimas pérdidas, conservando perfectamente su calidad. A continuación comienza el proceso industrial. (Pedelini Ricardo. INTA. 2014)

El mejoramiento constante de la producción de maní se sostiene en gran medida en la investigación científica. El INTA de Manfredi y General Cabrera y las Universidades Nacionales de Río Cuarto y Córdoba junto con el aporte del sector privado llevan adelante diversos estudios orientados hacia el mejoramiento genético, la sanidad de semillas, la conservación de suelos, el manejo integrado del cultivo y la eficiencia en cosecha y poscosecha, entre otros temas.

### **3.1.3 Sector agroindustrial manisero**

El sector agroindustrial manisero está radicado principalmente en la Provincia de Córdoba y constituye una economía regional emblemática, dedicada casi exclusivamente a la exportación. El maní es a la Provincia de Córdoba lo que la viña a Mendoza o la caña de azúcar a Tucumán.

El sector manisero está compuesto por 25 empresas entre las cuales hay PyMEs, cooperativas de capitales nacionales y empresas de capitales extranjeros radicadas en nuestro país desde hace muchos años. Dos empresas están ubicadas en la Provincia de Salta y las 23 empresas restantes en la Provincia de Córdoba. Una treintena de localidades del interior de la esta provincia sostienen sus economías gracias a la agroindustria manisera como única fuente significativa de empleo. Al año 2019, el Cluster Manisero involucraba cerca de 12.000 puestos de trabajo, directos e indirectos, en estas localidades. Hay cientos de puestos de trabajo dependientes de sectores vinculados casi exclusivamente con la producción manisera en los sectores de



producción y comercialización de fitosanitarios, fabricación de equipos y maquinaria agrícola e industrial específica, laboratorios de control de calidad y certificación de cargas, empresas de servicios de aseguramiento y certificación de la calidad de los productos y procesos, compañías de transporte marítimo y multimodal de cargas, asesores de ingeniería y tecnología agro-industrial para maní, equipos y profesionales de la investigación científica y tecnológica, empresas de construcción, y diversos servicios de comunicaciones e informática que brindan su apoyo al Sector Agroindustrial Manisero.

El Cluster Maní es el único donde los productores primarios están integrados eficazmente a la industria y a la exportación, formando parte de una cadena casi perfecta en su sinergia. A diferencia del resto de los sectores agropecuarios, los colonos maniseros están asociados en cooperativas, las que a su vez, poseen sus propias plantas industriales y sus propias operaciones de exportación; o bien mantienen convenios asociativos con las empresas industriales.

En el último quinquenio, el sector industrial manisero hizo fuertes inversiones en la producción agrícola y en las plantas procesadoras, que cuentan con tecnología de última generación y están entre las más modernas del mundo. Así también, desde hace años las firmas maniseras vienen destinando considerables sumas para el desarrollo de investigación científica en temas relacionados con el cultivo y la industrialización del maní.

Argentina es uno de los principales actores en el mercado mundial del maní. Se exporta en un 95 % llegando a 110 países y se produce principalmente en la Provincia de Córdoba. El maní argentino es reconocido a nivel mundial por su calidad y el país es el mayor exportador mundial de maní de alta calidad o maní confitería, a pesar que su producción representa menos del 2% de la producción mundial. El porcentaje de producción antes mencionado destinado al mercado externo, representaron en 2019 un ingreso de divisas de USD 841 millones, según datos de la Cámara Argentina de Maní (CAM). El principal cliente del Cluster Manisero Argentino es la Unión Europea y le siguen en importancia, Rusia, China y Argelia. En la actualidad, el complejo



manisero reúne a unos 1.600 productores que cultivan aproximadamente 410.000 hectáreas por año.

Argentina y Estados Unidos producen maní de alta calidad, a diferencia de China, India, Nigeria, Brasil, Senegal y otros orígenes que producen maní pobre en términos de calidad y sanidad, con especial énfasis en los niveles de aflatoxinas. Argentina es uno de los países con mejores condiciones agroclimáticas para producir maní libre de aflatoxinas, sustancias tóxicas específicamente observadas por la Unión Europea.

El maní de origen argentino tiene características organolépticas destacadas, especialmente su sabor determinado por la elevada cantidad de azúcares y variabilidad de los componentes químicos inigualables, que hacen del maní un verdadero emblema del buen paladar. A su vez estudios desarrollados por INTA, la Universidad Nacional de Córdoba y el MINCyT – Provincia de Córdoba y el Ceproc, demuestran que la composición nutricional del maní cordobés le confiere al producto calidad y valores nutricionales superlativos. Además, el maní argentino es una marca registrada que identifica a un producto apreciado y prestigioso entre los consumidores de snaks más exigentes del mundo.

El Complejo Maní no exporta granos primarios ni commodities, sino manufacturas con alto agregado de valor. Los productos maniseros se encuentran protegidos por la denominación “Maní de Córdoba” a través de la Ley Provincial 10.094 sancionada en el año 2012. La denominación “Maní de Córdoba – Certificación de Origen” es un sello de calidad que garantiza calidad premium, según los más rigurosos estándares internacionales. Esencialmente brinda garantías de un producto cultivado bajo normas de aseguramiento de la calidad y la sustentabilidad social, ambiental y económica como las Buenas Prácticas Agrícolas y procesado bajo normas de BPM, HACCP, BRC y ETI; libre de contaminantes químicos y biológicos, y que posee una composición química y nutricional específica e inherente a su procedencia geográfica. El sello “Maní de Córdoba – Certificación de Origen” fue lanzado al mercado internacional gracias al apoyo de Agencia ProCórdoba y Fundación ExportAr en la Snackex de Barcelona, en 2007. Desde entonces, su promoción continuó

en ferias y misiones internacionales, y ha ganado un extraordinario reconocimiento entre los consumidores más exigentes del mundo. Los productos del sector manisero argentino se exportan a todo el mundo con el sello “Maní de Córdoba”. Esta calidad es monitoreada a través de diversos convenios con instituciones de investigación realizados a través de la Fundación Maní Argentino, las que realizan –desde el año 2006- un seguimiento anual de la producción manisera argentina, determinando la calidad nutricional del maní como alimento, así como su composición química y nutricional, al mismo tiempo de certificar la inocuidad del producto mediante la determinación de residuos de pesticidas y metales pesados. No es un dato menor que además de la propia China, otros países productores de maní están demandando cada vez más Maní Argentino para sus nichos gourmet. También compran nuestro maní otros productores importantes, como EEUU, India, Sudáfrica, México, Turquía, Brasil, Egipto y Australia.

El volumen de las exportaciones, que antes era cíclico y concentrado en algunos meses del año, es ahora menos estacional y repartido a lo largo del año gracias a la inversión en depósitos de frío y a la utilización de variedades con altos contenidos de ácido oleico, lo que le da al producto terminado mayor estabilidad (shelf life).



Figura 3.1 Exportaciones por destino. (www.camaradelmani.org.ar, 2020).

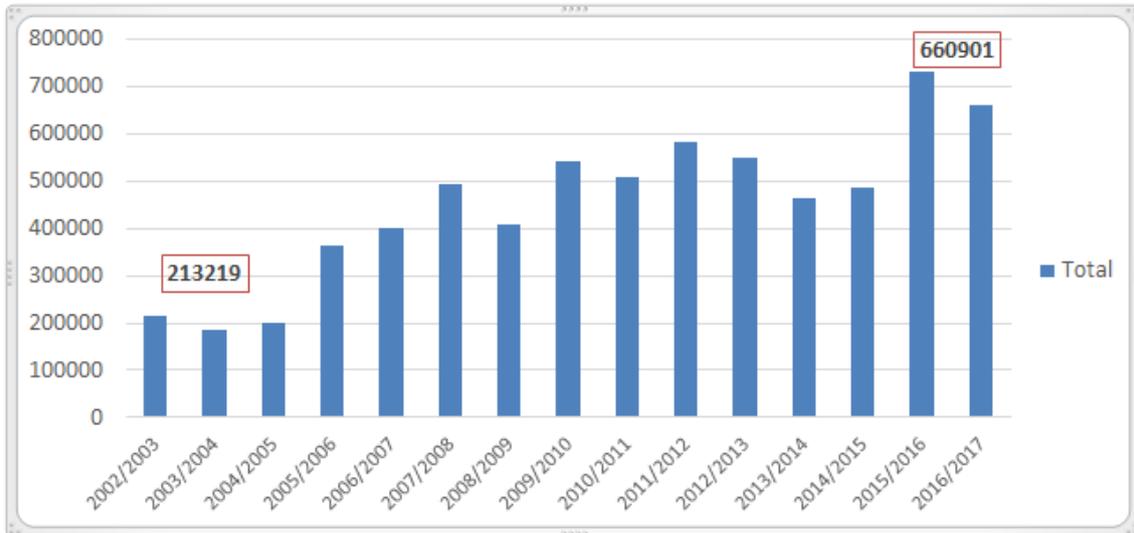


Figura 3.2 Las exportaciones de maní se triplicaron en los últimos 15 años. (www.camaradelmani.org.ar, 2020).

AÑO	1990/91	2001/02	2010/11	2015/16
1er	China	China	Argentina	Argentina
2do	USA	USA	China	India
3ro	Vietnam	Argentina	India	USA
4to	Argentina	India	USA	China

Figura 3.3 Evolución de Argentina en Ranking Mundial de Exportaciones (www.camaradelmani.org.ar, 2020).



### 3.2 Introducción a la empresa

CTA S.A. es una joven empresa de Hernando (Córdoba), capital nacional del maní. La empresa surge de la asociación de tres empresas de familias agropecuarias con el objeto de brindar valor agregado al cultivo de maní.

CTA S.A. comienza a trabajar en 2011 en la multiplicación de maní original del Criadero El Carmen. Al principio, el grano de maní era sembrado y cosechado por los socios, pero procesado en plantas de terceros. Dada la buena respuesta del mercado, dentro del que se encuentran las mismas empresas procesadoras que brindaban el servicio y que a su vez siembran su propio maní, nace la necesidad de contar con una planta propia para asegurar la pureza y el control de calidad de la semilla.

El ambicioso proyecto de inversión que CTA S.A. ha llevado a cabo desde entonces, contempló una primera etapa que incluyó la construcción de celdas de almacenamiento, el galpón de proceso y la instalación de toda la línea de maquinaria para procesar los denominados granos gruesos. Una segunda etapa acaba de ser puesta a punto con la incorporación de un módulo de secado y la instalación de maquinaria para aumentar la capacidad y calidad de descarga. Dentro de esta etapa, también se incorporó una moderna máquina para realizar el curado profesional de semillas, utilizando polímeros de la Empresa Basf. Esta técnica permite incorporar tecnología a la semilla y mejorar la eficiencia del nacimiento y la emergencia en el campo.

#### 3.2.1 Objetivo de CTA S.A.

Nace para cubrir la necesidad existente de optimizar la calidad y la pureza de la semilla para la industria manisera y/o los productores agropecuarios. El objetivo primordial de CTA S.A. es, entonces: obtener la máxima calidad en semilla y en maní confitería mediante el trabajo de siembra en campos propios y alquilados, cuidadosamente controlados por técnicos especializados, con mejora e inversión constante en el proceso de selección,



### 3.2.2 Aportes de CTA S.A.

La empresa sostiene la firme convicción de colaborar con los excelentes genetistas que desarrollan variedades de maní en la actualidad, buscando multiplicar y mantener la pureza de esa semilla y lograr avances tanto en rendimiento como en la prevención de enfermedades y calidad de grano. Para ello, CTA S.A. contribuye con ensayos en campo y evaluación de lotes, así como también con su planta de proceso con el objetivo principal de obtener la mejor calidad y pureza de semilla. Las inversiones en la segunda etapa permitirán obtener la mejor calidad de exportación que necesitan los mercados más exigentes.

### 3.2.3 Misión

Somos una empresa agro-industrial especializada en **producción y selección de maní**, con crecimiento continuo sostenido y responsable. Garantizamos altos niveles de calidad a lo largo de nuestra cadena productiva; desde la selección de semilla con desarrollo tecnológico, proceso y acopio hasta la comercialización global del maní.

### 3.2.4 Visión

Ser protagonista del **CLUSTER MANISERO**, logrando una importante integración vertical, desde la producción primaria hasta la comercialización de **PRODUCTOS TERMINADOS PARA EL CONSUMO**: teniendo como pilares la confiabilidad, calidad, el respeto por el medio ambiente y el desarrollo personal de nuestra gente.

### 3.2.5 Valores

1. **INTEGRIDAD** en nuestra manera de comunicarnos y actuar.



2. **COMPROMISO** con la innovación, el esfuerzo, la eficiencia y la calidad.
3. **RESPECTO** por nuestros trabajadores, proveedores y clientes; también por el medio ambiente y las buenas prácticas laborales.
4. **RESPONSABILIDAD** en nuestro trabajo y relaciones, con máximo esfuerzo en cumplimiento de tiempos y expectativas pactadas.

### 3.2.6 Servicios

#### **Semilla**

Multiplicación y selección de semillas pura de maní para su comercialización.

#### **Maní confitería**

Procesamiento de maní crudo con destino a maní confitería, para mercado interno o exportación. Para comercialización propia o brindando el servicio de fasón para mercadería de terceros.

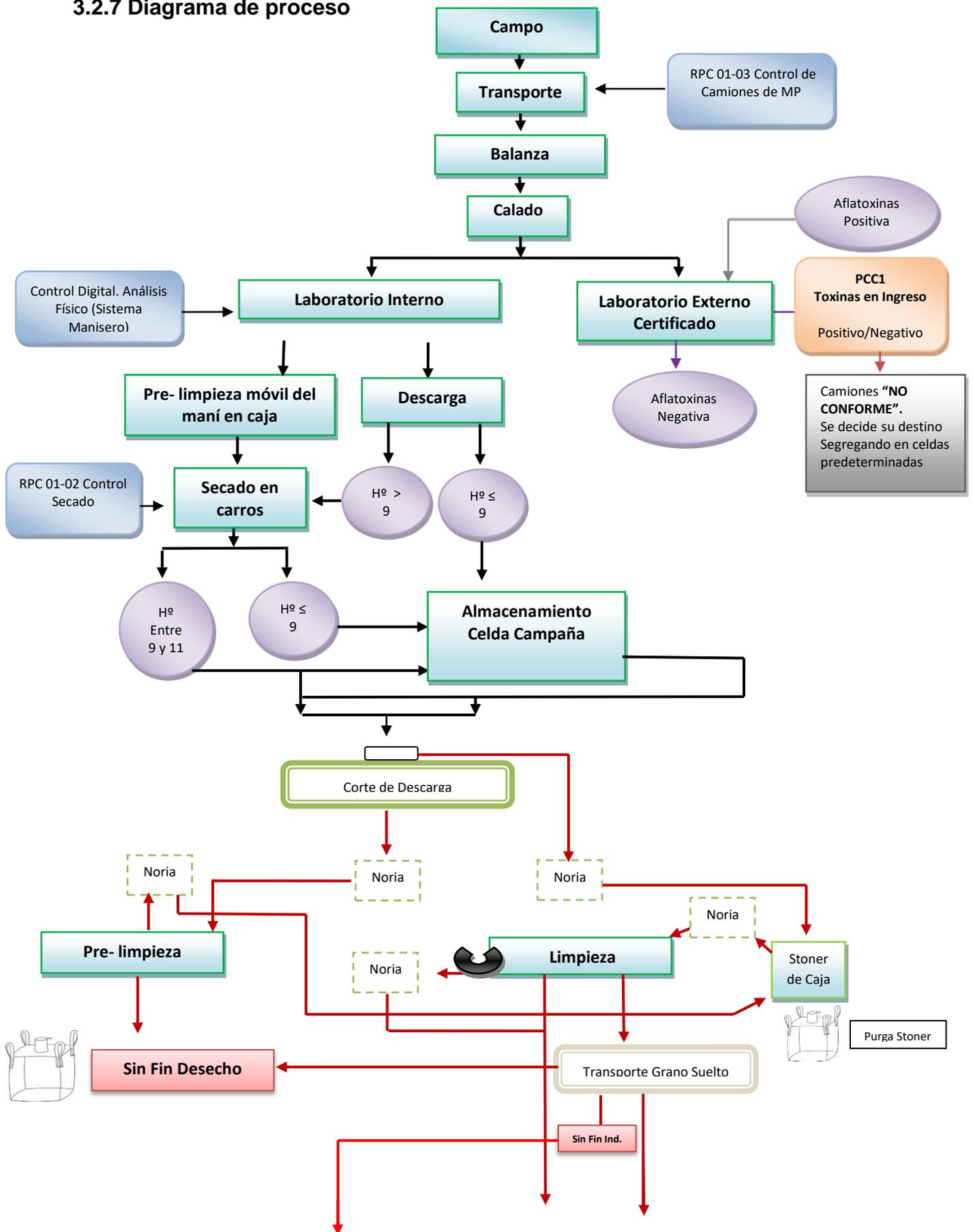
#### **Maní blanchado**

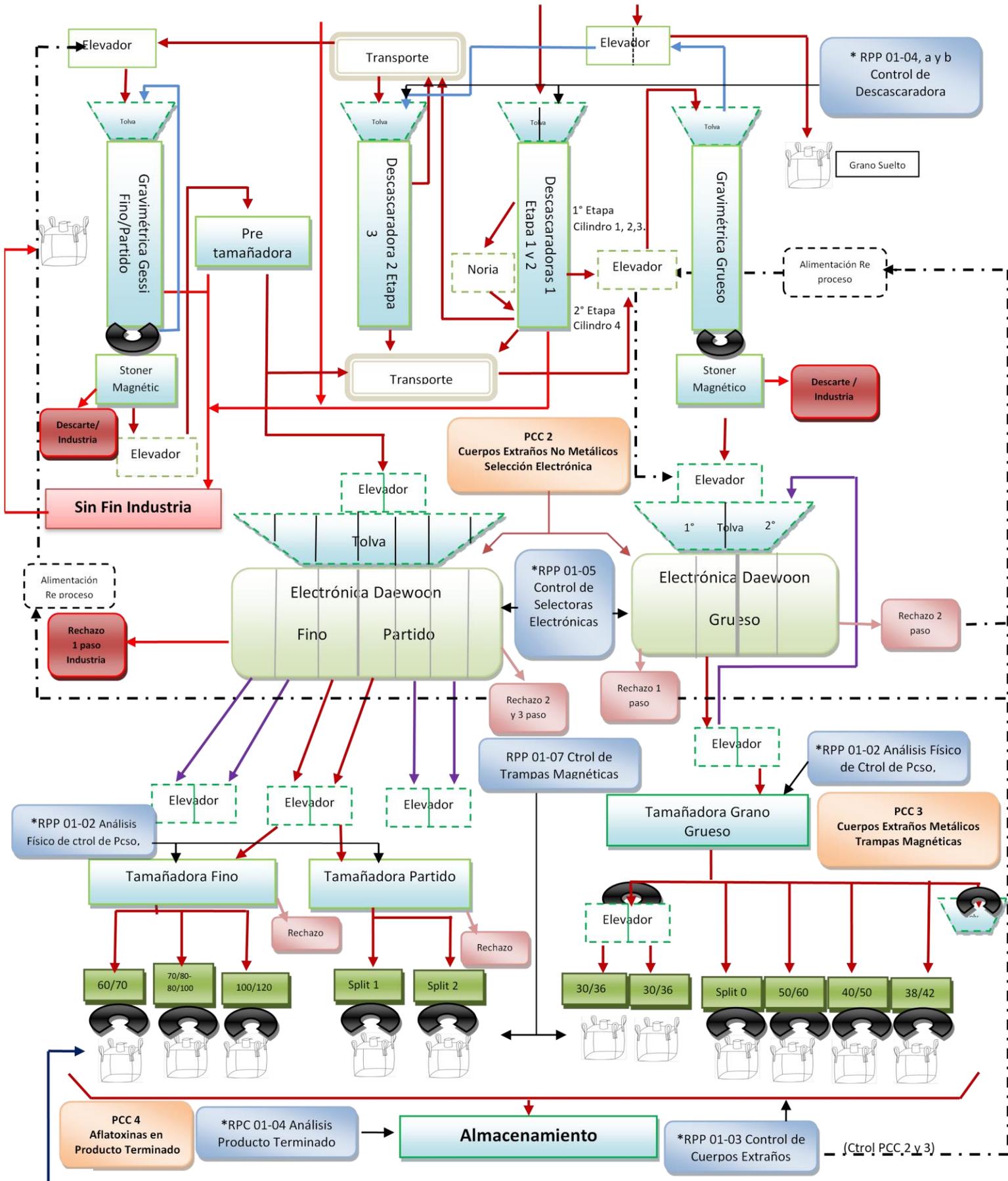
Procesamiento de maní blanchado (realizado en plantas de terceros).

#### **Otros procesos**

Procesamiento de diferentes menestras, como garbanzo y poroto, de origen propio y o de terceros, con calidad compatible con los requerimientos del mercado externo.

### 3.2.7 Diagrama de proceso





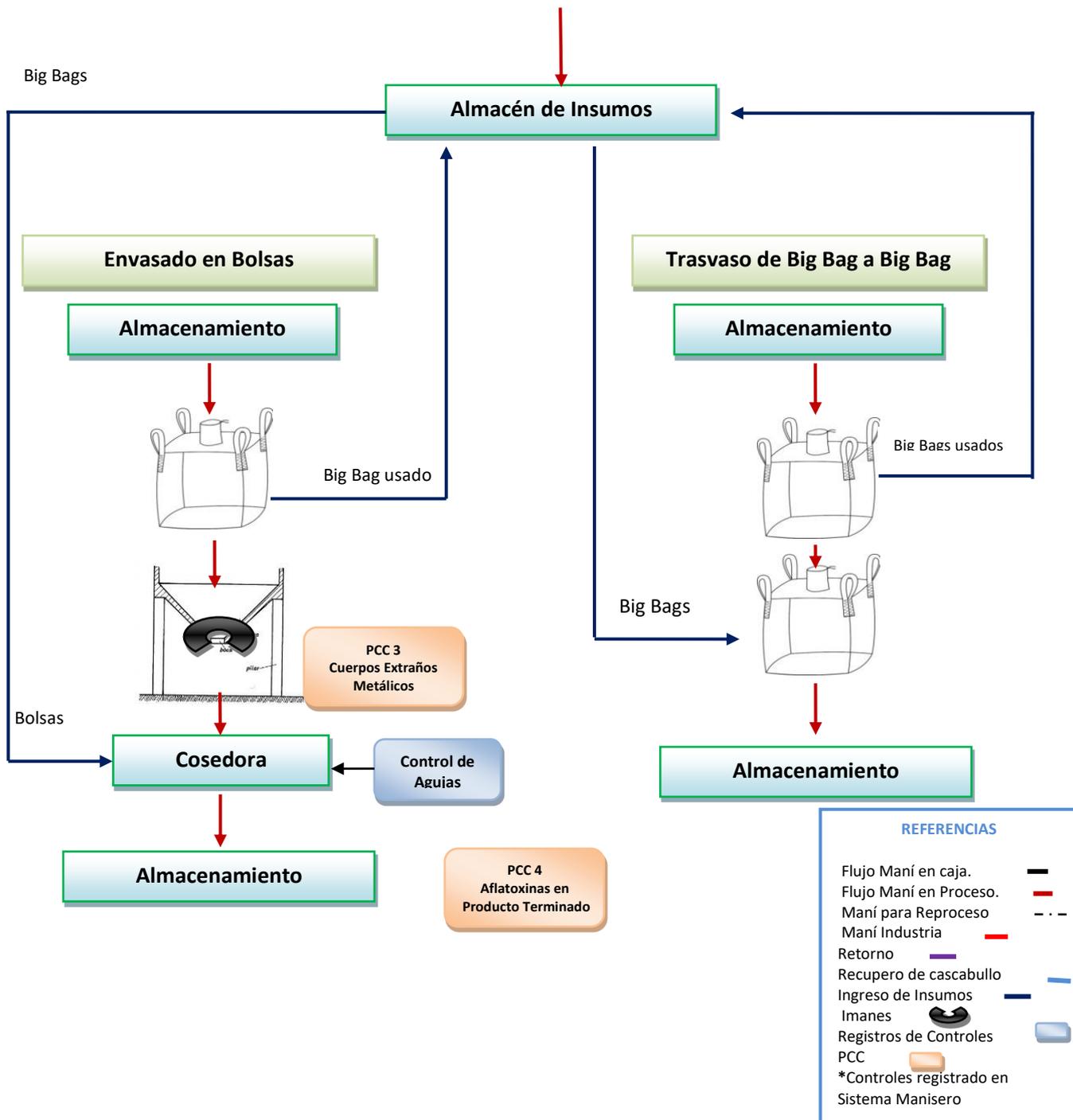


Figura 3.4 Diagrama de proceso. (Manual de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria, 2020, CTA SA).

### 3.2.8 Organigrama funcional

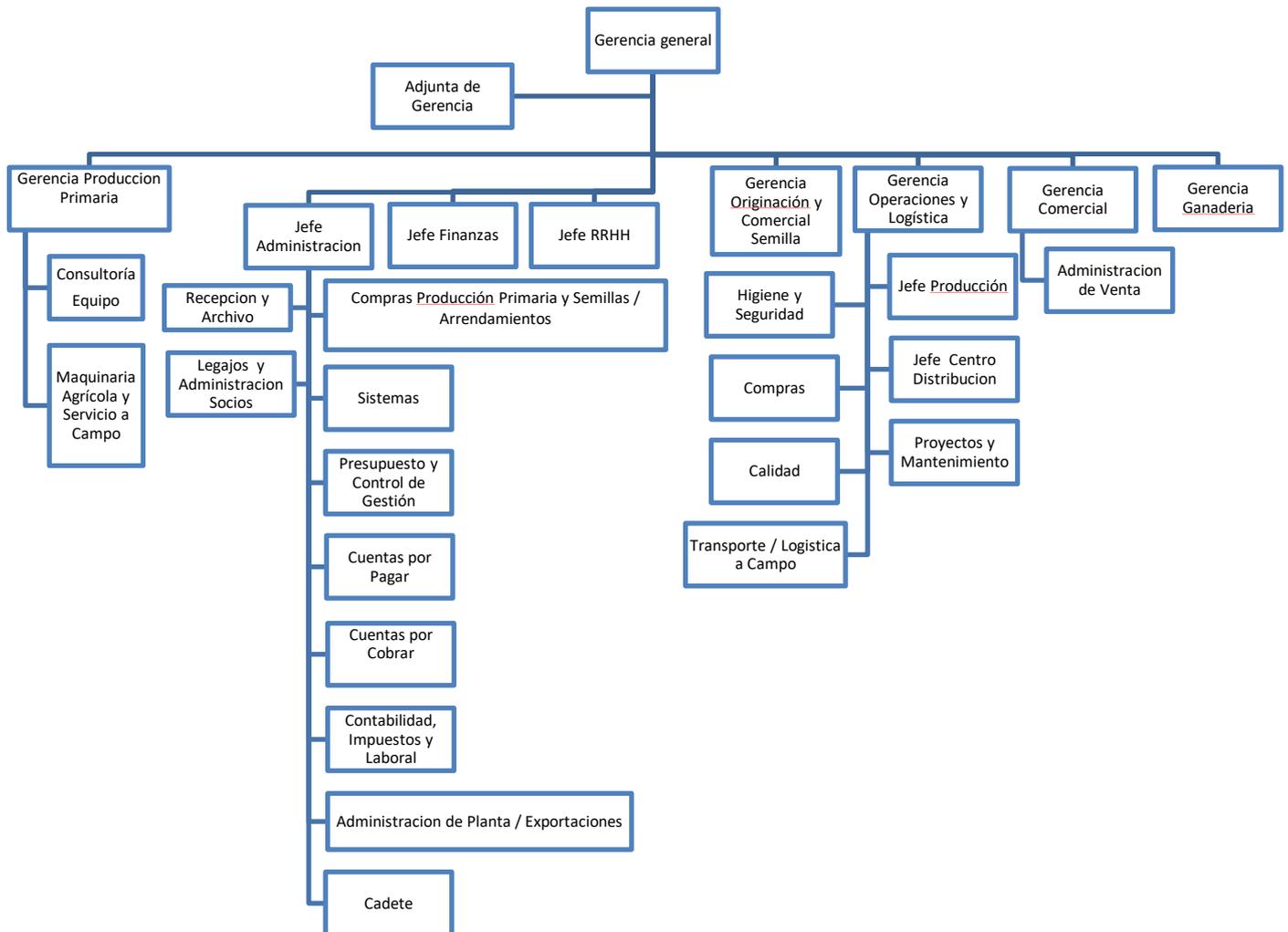


Figura 3.5 Organigrama funcional (Área de RRHH, 2020, CTA SA)



### **3.3 Análisis de la empresa**

#### **3.3.1 Matriz FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Se realizará el análisis FODA en pos de organizar y clarificar los puntos fuertes y débiles y en base a la VISIÓN y MISIÓN de la empresa, seleccionar las estrategias más adecuadas teniendo muy presente oportunidades y amenazas.

Dicha matriz se confeccionó entrevistando a los cuatro socios que trabajan en la empresa entre los meses de Agosto y Septiembre de 2020, ocupando los puestos de Gerente General, Gerente de Comercialización, Gerente de Producción Primaria y Gerente de Originación y Comercial de Semilla.

#### **FORTALEZAS**

- Cada dueño está en un lugar estratégico y sensible de la compañía. Roles diversificados.
- Muy buena comunicación y relación entre los socios.
- Know How muy amplio del negocio.
- Posicionamiento en el mercado como productores y proveedores de semilla. Las otras empresas toman a CTA como un aliado, no como competencia.
- Muy eficiente gestión de la producción primaria. Obtención de rindes más altos que el promedio del sector. Asegura cantidad y calidad. Sobra maní en caja.
- La empresa es percibida como confiable.
- Desde la semilla se reconoce a CTA como marca, buen nombre.



- Aprovechamiento del maní no apto para consumo humano (ej aflatoxina, revolcado, etc) para semilla (alto valor agregado).
- Gerente comercial conoce detalladamente el proceso productivo, lo que se traduce en un amplio conocimiento de las calidades y tipos de productos que se van obteniendo.
- La empresa posee empleados muy capacitados en áreas claves.
- Se obtiene muy buena calidad de producto terminado, no hay reclamos por inocuidad.
- Flexibilidad para atender a clientes chicos.

### **OPORTUNIDADES**

- Argentina tiene el mejor maní del mundo en cuanto a la calidad.
- El mercado interno argentino no está desarrollado.
- Vender semilla a plantas grandes.
- Existen múltiples opciones para poder agregar valor. Ej: maní blanqueado, tostado, pasta de maní, etc
- Nichos de mercado específicos, ej. maní orgánico.
- El maní es considerado un alimento saludable. Cambio en los hábitos del consumidor, tendencia naturalista, la demanda va a seguir creciendo.
- La agroindustria debería ser el motor para salir de la crisis económica que atraviesa el país, apoyo al sector.
- Comenzar a procesar antes con la producción obtenida de semillas de ciclo corto.
- Existen inversores privados que estarían interesados en invertir en la empresa.

### **DEBILIDADES**

- El plazo del cobro de la semilla retrasa la generación de ingresos.



- No alcanza la generación de recursos para todas las inversiones que se necesitan hacer.
- Falta de integración entre las empresas que conforman CTA hace que la administración sea muy compleja.
- No hay desarrollo de marca de productos para consumidor final.
- Poca tecnología aplicada a los procesos. Costo del fason duplica al de otras plantas. Mucho costo de MO. Procesos poco eficientes o costosos por falta de inversiones.
- No existe la infraestructura suficiente para procesar el maní que se puede recibir.
- Falta de inversiones para poder agregar valor de distintas maneras.
- Falta de acceso a créditos a tasas o plazos razonables, poco capital para garantías.
- Departamento comercial poco desarrollado. Falta formar clientes estables. Repetitivos.
- Faltan normas de calidad por certificar.
- Planificación en base a producción, no a un plan de ventas. Se vende lo que se va produciendo.

## **AMENAZAS**

- Monopolización de la comercialización del maní confitería en Europa, fijan precios.
- Aumento de producción en Brasil.
- Falta de políticas gubernamentales que apoyen al sector.
- Política de retenciones.
- Falta de personal capacitado en el mercado.
- Que salgan variedades nuevas y que los criaderos no den las licencias para multiplicar.
- Que las plantas grandes paguen un precio del maní en caja a los productores que por los costos de CTA no sea posible pagar.
- Falta de disponibilidad de tierras para la producción de maní.
- Creciente presencia de carbón en campo (hongos en la tierra).



### 3.3.2 Indicadores actuales

Por medio del siguiente cuestionario realizado a las personas que ocupan los puestos más importantes de la empresa entre los meses de Agosto y Septiembre de 2020, Gerente General, Gerente de Comercialización, Gerente de Producción Primaria, Gerente de Originación y Comercial de Semilla, Gerente de Operaciones y Logística, Jefe de Finanzas y Jefe de RRHH, se buscó determinar que indicadores se están utilizando actualmente y cuál es el objetivo de los mismos dentro de la organización.

#### CUESTIONARIO

1. Qué objetivo tenés para este año?
2. Como se miden cuantitativamente los objetivos?
3. Que medís?
4. Con que frecuencia medís?
5. Que acciones se realizan si no se llega al objetivo?
6. Eso que medís, por qué lo medís?
7. Que necesitarías medir?
8. Cómo se documenta lo que medís? Hay Excel, sistema, etc?
9. Hay una retribución por llegar a los objetivos?. Hay retribución adicional?, si es así está linkeada a los objetivos?

Luego de haber realizado el cuestionario a las personas antes mencionadas se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- No hay indicadores estratégicos que estén relacionados con los objetivos estratégicos fijados por la dirección.



- Algunas áreas tienen más desarrollados algunos indicadores para el pago de los premios, pero por lo general no se mide correctamente.
- Los indicadores existentes en las distintas áreas están desincronizados.
- No existe una buena comunicación de la misión y la visión de la empresa, no llega a todos los niveles de la misma.

### **3.3.3 Objetivos estratégicos definidos por la dirección**

- 1- Aumentar el volumen acopiado y procesado un 10 % por año en los próximos 5 años. Base 20.000 toneladas.
- 2- Identificar e incorporar nuevos productos industriales a nuestro porfolio: maní tostado, pasta de maní en los próximos 5 años.
- 3- Lograr la integración de CTA con Terra, GONPRO y Giraudó Javier. Protocolo Familiar.
- 4- Aumentar en un 15 % el volumen exportado por año. Base 8.000 toneladas.
- 5- Certificar normas de calidad
- 6- Lograr una rentabilidad después de impuestos del 8 % sobre ventas.
- 7- Desarrollar las cadenas de valor de todo lo generado por la producción primaria.
- 8- Lograr desarrollo de nuevas variedades de semilla.

Cabe aclarar que estos objetivos no están comunicados eficientemente, se podría decir que solo son conocidos al nivel de la gerencia general.

### **3.4 Propuesta de CMI para CTA**

Para la elaboración y presentación del CMI seguiremos un proceso que está compuesto por los siguientes pasos detallados por Armando, Juan (2008):





### **3.4.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa**

Este paso ya ha sido desarrollado anteriormente en los puntos 3.1.1 a 3.2.2

### **3.4.2 Establecer la visión de la compañía**

Este paso ha sido desarrollado en el punto 3.2.4

### **3.4.3 Establecer las perspectivas**

Las perspectivas que se tomarán para la elaboración del Cuadro de Mando Integral serán las definidas por Kaplan y Norton, las cuales fueron desarrolladas anteriormente en el punto 2.6.4 y son las siguientes:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

### **3.4.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas**

A continuación se desglosa la visión, misión y valores de la compañía planteados en los puntos 3.2.3 a 3.2.5 en base a las diferentes perspectivas que se abarcarán en el CMI:

**Perspectiva financiera:** crecer continuamente de manera sostenida y responsable para ser protagonistas del Cluster Manisero Argentino.

**Perspectiva del cliente:** proveer la mayor confiabilidad y calidad posibles, con máximo esfuerzo en cumplimiento de tiempos y expectativas pactadas, para lograr la satisfacción plena de nuestros clientes.



**Perspectiva del proceso interno:** Desarrollar las mejores alternativas tecnológicas para lograr la integración vertical necesaria, desde la producción primaria hasta la comercialización de **PRODUCTOS TERMINADOS PARA EL CONSUMO**.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Lograr el máximo desarrollo de las personas, tanto en la faz organizacional y profesional como personal, siendo la base de sustento su felicidad y la del entorno.

### 3.4.5 Definir las metas - Objetivos estratégicos

Perspectivas	Objetivos
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lograr una proyección de rentabilidad sustentable y progresiva en el tiempo.</li><li>- Conseguir financiación para integración vertical.</li></ul>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Posicionarse como líderes en la venta de semilla de maní. Ser socios estratégicos de nuestros clientes.</li><li>- Aumentar el volumen exportado.</li><li>- Lograr desarrollar clientes estables y repetitivos.</li></ul>
<b>Proceso Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lograr la integración definitiva de CTA con las empresas que la conforman.</li><li>- Certificar normas de calidad.</li><li>- Incorporar tecnología para poder introducir nuevos productos al portafolio.</li><li>- Aumentar el volumen acopiado y procesado.</li><li>- Mantener y tratar de mejorar los resultados del área de producción primaria.</li></ul>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lograr el desarrollo de las personas, tanto personal como profesionalmente.</li><li>- Mantener alta la motivación del personal.</li><li>- Lograr una profesionalización avanzada en los</li></ul>



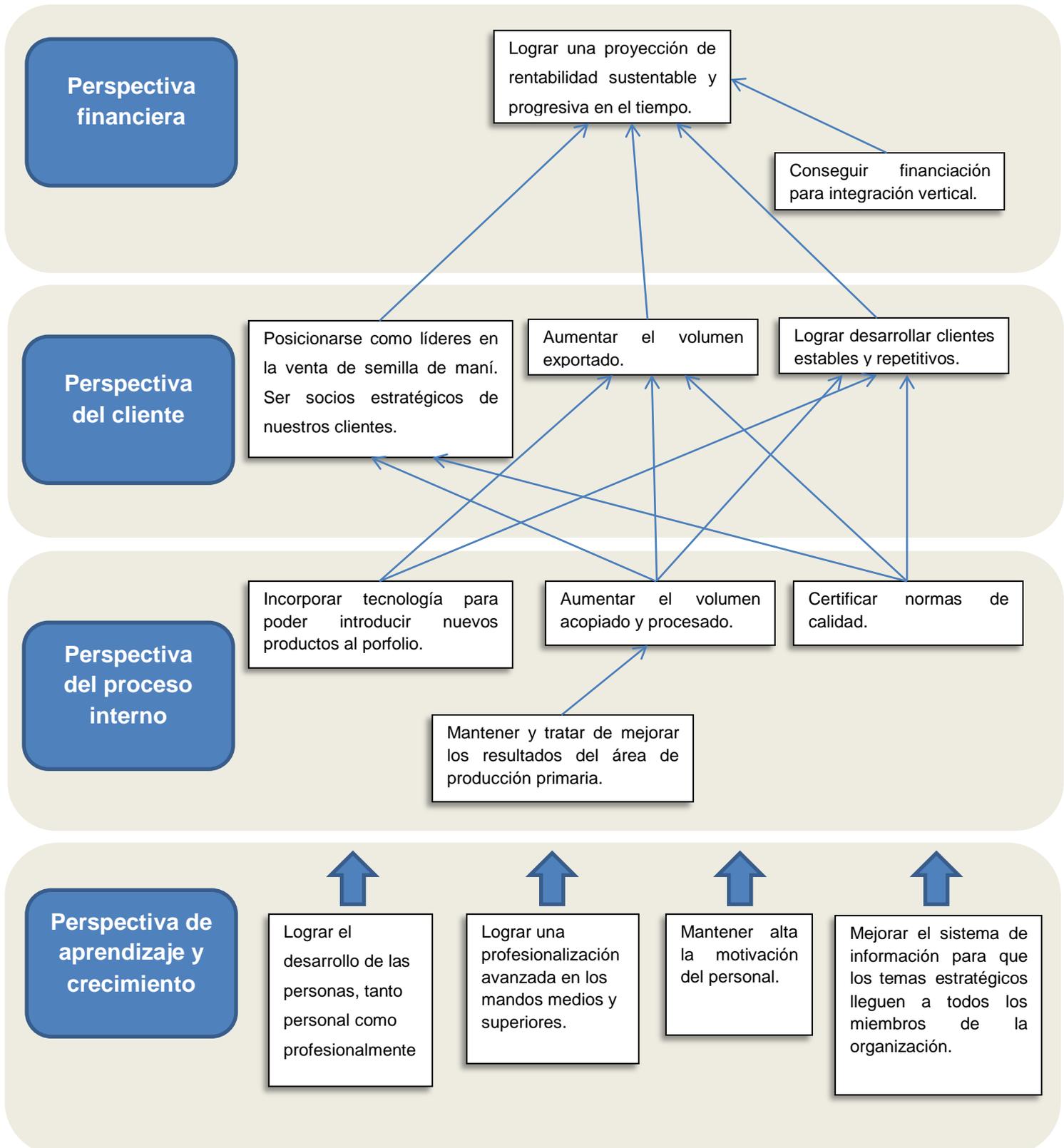
	<p>mandos medios y superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mejorar el sistema de información para que los temas estratégicos lleguen a todos los miembros de la organización.</li></ul>
--	---

### 3.4.6 Definir los factores claves para tener éxito

Perspectivas	FCE
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Adquirir créditos a tasas bajas.</li><li>- Disminuir los costos variables, principalmente de MO.</li><li>- Anticipar el cobro de la semilla.</li></ul>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consolidar a CTA como proveedores de semilla de calidad.</li><li>- Desarrollar el departamento comercial de exportación.</li><li>- Mantener los bajos niveles de reclamos de los clientes, especialmente en inocuidad.</li></ul>
<b>Proceso Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hacer las inversiones necesarias para nuevos productos.</li><li>- Hacer las inversiones necesarias para aumentar volumen de acopio y proceso.</li><li>- Simplificar el circuito administrativo.</li><li>- Aumentar la eficiencia del proceso.</li><li>- Comenzar a procesar antes en el año gracias a variedades de ciclo más corto.</li></ul>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Establecer un plan anual de capacitaciones.</li><li>- Mejorar el conocimiento y las habilidades.</li><li>- Realizar acciones tendientes al desarrollo personal de los trabajadores.</li><li>- Apoyar la formación de los RRHH en la ciudad.</li></ul>

### 3.4.7 Mapa Estratégico

Una vez determinados los objetivos estratégicos y los factores claves para tener éxito, se está en condiciones de desarrollar el mapa estratégico basado en la visión de la compañía y según las perspectivas definidas para poder visualizar las relaciones causa / efecto.





### 3.4.8 Cuadro de Mando Integral

El CMI propuesto para el sector de CTA será como el que se presenta a continuación:

PERSPECTIVA	INDICADOR	RATIO	META	PERIODO ACTUAL	DESVIACIÓN % (META)	EVOLUCIÓN % (PERÍODO ANTERIOR)
<b>FINANCIERA</b>	Margen sobre ventas	Beneficios / Ventas	8 %			
	Efecto Palanca Positivo	Rentabilidad Financiera (ROE) / Rentabilidad Económica (ROA)	Mínimo 0			
	Cobro de semilla	Fecha de producción de semilla – Fecha de cobro de semilla	60 días			
	Costo de MO variable	Gastos de MO variable / Total gastos variables	60 %			
<b>CLIENTE</b>	Venta de semilla de maní	Total de ha sembradas con semilla de CTA / total de ha sembradas en un año por el sector	5 %			
	Volumen exportado	Total de tn exportadas en un año / Total de tn exportadas en el año anterior	15 %			
	Adquisición de clientes de exportación	Total de clientes nuevos de exportación / Total de clientes de exportación anuales	35 %			
	Retención de clientes de exportación	Total de clientes de exportación que vuelven a comprar en CTA / Total de clientes de exportación anuales	65 %			
	Satisfacción del cliente	Total de ventas con reclamos o quejas / Total de ventas anuales	5 %			
	Incorporación de tecnología	Total de inversiones aplicadas a la fabricación de nuevos productos / Total de inversiones	40 %			
	Volumen de acopio	Total de tn acopiadas en un año / Total de tn acopiadas en el año anterior	10 %			



PROCESO INTERNO	Eficiencia de la producción primaria	Total de tn de maní en caja limpias y secas producidas / Total de ha sembradas	4 tn/ha			
	Normas de calidad	Normas certificadas / total de normas por certificar	1			
	Eficiencia del proceso productivo	Cantidad de tn anuales procesadas / cantidad de toneladas procesadas en el año anterior	10 %			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Inversión en capacitación	Total de hs de capacitación (según plan) / Total de horas trabajadas	5 %			
	Profesionalización de mandos medios y superiores	Inversión en capacitación avanzada en los mandos medios y superiores / Inversión total en capacitación	40 %			
	Satisfacción del personal	Encuesta anual	80 %			
	Información estratégica	Encuesta semestral	90 %			
	Retención de los empleados	Bajas de personal / Total de personal	4 %			

Como se puede apreciar el CMI se presenta en forma de tabla donde se determinan cada una de las perspectivas, con sus indicadores, la forma en la cual se establecen sus métricas y las metas que se pretenden alcanzar. Para obtener una información más completa y pertinente, se considera oportuno agregar dos columnas correspondientes a:

**Desviación % (Meta):** Por medio de este valor se pretenden establecer las variaciones porcentuales, positivas o negativas, del periodo actual en relación con la meta fijada para el indicador analizado.



**Evolución % (Periodo anterior):** A través de este valor se intenta mostrar rápidamente cómo ha sido la evolución respecto del periodo anterior. De esta manera, se pueden encontrar dos situaciones: en primer lugar puede suceder que algunos valores no alcancen la meta establecida pero hayan tenido un gran desarrollo en relación con la última medición; es decir esta medición reflejará de alguna forma que los resultados de la gestión empleada está surtiendo efecto. En segundo lugar, se pueden encontrar indicadores que se encuentren por encima de la meta establecida, pero que estén reflejando una tendencia negativa en el periodo de análisis, lo que podrá prevenir para los periodos futuros.

### 3.4.9 Análisis de los Indicadores

#### Perspectiva financiera

- **Margen sobre ventas**

Ratio: Beneficios / Ventas

Concepto: Es el margen medio que se tendrá sobre las ventas de la empresa.

Valor esperado: 8 %

Nivel de Tolerancia: Mínimo 6 %

Frecuencia: Mensual.

- **Efecto Palanca Positivo**

Ratio: Rentabilidad Financiera (ROE) / Rentabilidad Económica (ROA)



Concepto: Si el ROE es superior al ROA, interesa endeudarse desde una perspectiva de rentabilidad financiera, el endeudamiento beneficia a los propietarios y tiene un efecto positivo en la rentabilidad.

Valor esperado: ROE igual o superior al ROA.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 0

Frecuencia: Anual.

#### ▪ ROE y ROA

Estos dos indicadores estándar en la gestión de cualquier empresa servirán para el análisis de la rentabilidad de la organización tanto en relación a su Patrimonio Neto como a su Activo.

#### **ROA**

Ratio: Utilidad Operativa / Activo

Concepto: Determinar la Rentabilidad sobre el Activo (ROA). Este indicador mide la rentabilidad del activo invertido, es un indicador financiero que se utiliza siempre que se necesite saber en qué situación se encuentra la empresa.

#### **ROE**

Ratio: Utilidad Neta / Patrimonio Neto

Concepto: Determinar la Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto (ROE). Los beneficios que se exponen en este indicador surgen del balance de la empresa, es aquel que se compone de la utilidad antes de impuestos sobre el patrimonio neto. Es un indicador financiero que sirve para medir por cada peso invertido en la empresa cuanto de utilidad se obtiene.



- **Cobro de semilla**

Ratio: Fecha de producción de semilla – Fecha de cobro de semilla

Concepto: Medida de la cantidad de días que existen entre la producción y el cobro de la semilla.

Valor esperado: 60 días

Nivel de Tolerancia: Máximo 90 días.

Frecuencia: Mensual.

- **Costo de MO variable**

Ratio: Gastos de MO variable / Total gastos variables

Concepto: Representa el peso de la MO variable sobre el total de los gastos variables. Dada la dotación actual de la empresa y a los planes de inversión en nuevas tecnologías, se espera que este ratio vaya disminuyendo progresivamente en los próximos 5 años.

Valor esperado: 60 %, baja del 5 % anual en los próximos 5 años.

Nivel de Tolerancia: Máximo 65 %

Frecuencia: Mensual.

**Perspectiva del cliente**

- **Venta de semilla de maní**



Ratio: Total de ha sembradas con semilla de CTA / total de ha sembradas en un año por el sector

Concepto: Se busca medir la participación de CTA en la venta de semilla de maní en la cantidad de ha sembradas totales del sector en un año.

Valor esperado: 5 %

Nivel de Tolerancia: 4 %

Frecuencia: Anual.

- **Volumen exportado**

Ratio: Total de tn exportadas en un año / Total de tn exportadas en el año anterior

Concepto: Mide el incremento de las exportaciones en el periodo de análisis con respecto al periodo anterior.

Valor esperado: Aumentar en un 15 % el volumen exportado por año. Base 8.000 toneladas

Nivel de Tolerancia: Mínimo 10 %

Frecuencia: Anual.

- **Adquisición de clientes de exportación**

Ratio: Total de clientes nuevos de exportación / Total de clientes de exportación anuales



Concepto: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Valor esperado: 35 %

Nivel de Tolerancia: Mínimo 30 %

Frecuencia: Anual.

#### - **Retención de clientes de exportación**

Ratio: Total de clientes de exportación que vuelven a comprar en CTA / Total de clientes de exportación anuales

Concepto: Mide la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes, la capacidad de la empresa para volver a vender sus productos a sus clientes.

Valor esperado: 65 %

Nivel de Tolerancia: Mínimo 40 %

Frecuencia: Anual.

#### - **Satisfacción del cliente**

Ratio: Total de ventas con reclamos o quejas / Total de ventas anuales

Concepto: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado. En este caso el criterio es la cantidad de reclamos o quejas en los pedidos.



Valor esperado: 5 %

Nivel de Tolerancia: Máximo 7 %

Frecuencia: Anual.

### **Perspectiva del proceso interno**

#### **- Incorporación de tecnología**

Ratio:  $\frac{\text{Total de inversiones aplicadas a la fabricación de nuevos productos}}{\text{Total de inversiones}}$

Concepto: Mide el nivel de inversiones que se están aplicando a la incorporación de tecnología para poder agregar nuevos productos al porfolio.

Valor esperado: 40 %

Nivel de Tolerancia: Mínimo 30 %

Frecuencia: Anual.

#### **- Volumen de acopio**

Ratio:  $\frac{\text{Total de tn acopiadas en un año}}{\text{Total de tn acopiadas en el año anterior}}$

Concepto: Busca determinar el incremento interanual de la capacidad de la planta para acopiar mercadería.



Valor esperado: 10 % por año en los próximos 5 años. Base 20.000 toneladas.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 7 %

Frecuencia: Anual.

- **Eficiencia de la producción primaria**

Ratio: Total de tn de maní en caja limpias y secas producidas / Total de ha sembradas

Concepto: Mide el rendimiento limpio y seco por ha de maní sembrada.

Valor esperado: 4 tn/ha

Nivel de Tolerancia: Mínimo 3.3 tn/ha

Frecuencia: Anual.

- **Normas de calidad**

Ratio: Normas certificadas / total de normas por certificar

Concepto: Determina el avance del proceso de certificación de normas de calidad necesarias para acceder a todos los mercados del maní.

Valor esperado: Certificar mínimo una norma por año.

Nivel de Tolerancia:



Frecuencia: Anual.

- **Eficiencia del proceso productivo**

Ratio: Cantidad de tn anuales procesadas / cantidad de toneladas procesadas en el año anterior

Concepto: Mide la eficiencia de la planta en tn año. El aumento de la misma se dará por mejoras tecnológicas, aumento de la productividad de la MO y/o por el aumento de días trabajables gracias a la incorporación temprana de maní de ciclos más cortos.

Valor esperado: 10 % por año en los próximos 5 años. Base 20.000 toneladas.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 7 %

Frecuencia: Anual.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

- **Inversión en capacitación**

Ratio: Total de hs de capacitación (según plan) / Total de horas trabajadas

Concepto: Mide el tiempo dedicado por la empresa para mejorar las habilidades y capacidades del personal.

Valor esperado: 5 %

Nivel de Tolerancia: Mínimo 3 %

Frecuencia: Mensual.



- **Profesionalización de mandos medios y superiores**

Ratio: Inversión en capacitación avanzada en los mandos medios y superiores / Inversión total en capacitación

Concepto: Mide la cantidad de dinero que la empresa destina a capacitar a los mandos medios y superiores que serán los que tendrán a su cargo los temas estratégicos de la organización.

Valor esperado: 40 %.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 30 %

Frecuencia: Mensual.

- **Satisfacción del personal**

Ratio: Encuesta anual.

Concepto: Por medio de dicha encuesta se busca medir la motivación, el desarrollo personal y profesional de los empleados de la empresa, como así también el clima laboral. La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la organización.

Valor esperado: 80 %.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 70 %

Frecuencia: Anual.



- **Información estratégica**

Ratio: Encuesta semestral.

Concepto: Por medio de dicha encuesta se busca medir como la misión, visión y valores de la empresa, así como la planeación estratégica, llega a todos los estratos de la organización.

Valor esperado: 90 %.

Nivel de Tolerancia: Mínimo 80 %

Frecuencia: Anual.

- **Retención de los empleados**

Ratio: Rotación: Bajas de personal / Total de personal

Concepto: La retención de los empleados representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés a largo plazo. Este indicador le permite a la empresa analizar la cantidad de personas que no desarrollan más sus actividades dentro de la empresa, y posteriormente analizar sus causas.

Valor esperado: 4 %

Nivel de Tolerancia: Máximo 8 %

Frecuencia: Mensual.



## IV. CONCLUSIONES

El presente trabajo integrador tuvo como objetivo general desarrollar un Cuadro de Mando Integral que resulte un instrumento estratégico valioso para la gestión en la organización objeto. Para lograr dicho objetivo, se realizó el marco teórico en el que se desmenuzaron todos los conceptos más importantes que tendrían relevancia luego en el diseño y desarrollo del CMI y así contar con los conocimientos adecuados a fin de realizar la intervención. Partiendo del concepto de empresa y pasando por temas como la información, la administración, el planeamiento y el control de gestión, llegamos a describir todos los aspectos más importantes del Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton. Posteriormente se pasó a la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral, comenzando con la descripción de este emblemático sector productivo de la Provincia de Córdoba como es el Cluster Manisero y sus particulares características netamente exportadoras reconocidas a nivel mundial. Siempre en la aplicación práctica del CMI siguió la descripción de CTA SA, organización objeto del presente trabajo, empresa joven, de rápido crecimiento, en donde los directivos de la misma se encuentran desbordados por las urgencias y problemas cotidianos, lo que hace que la estrategia de la empresa no sea suficientemente gestionada ni comunicada a toda la organización. Para el análisis de la misma se utilizó la herramienta de la matriz FODA que evidenció claramente las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno donde se encuentra inmersa. Para seguir con el análisis se llevó adelante un cuestionario en donde se relevaron los indicadores con los que estaba trabajando la empresa y su relación con los temas estratégicos.

Sentadas las bases en el marco teórico y el análisis de la empresa se prosiguió con los distintos pasos para la elaboración y presentación del CMI.

El desarrollo del CMI en la empresa pretende alinear el comportamiento de los miembros de la organización por medio de la comunicación de la estrategia general de la compañía, de la visión y de los objetivos estratégicos. Cabe esperar que haciendo las modificaciones planteadas y poniéndose de acuerdo los distintos actores de la empresa, se logrará que la gente se alinee,



tenga un por qué, se sincronice y este de acuerdo con el directorio, que se retribuya al personal en función de los objetivos planteados y que cada miembro de la empresa esté en condiciones de entender, compenetrarse y formar parte del pensamiento estratégico.

La utilización de los indicadores creados para informar y orientar acerca del rendimiento empresarial desde las perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento permitirá seguir de cerca la estrategia y facilitar la toma de decisiones, aplicando medidas correctivas ante cambios o desvíos de la realidad con lo planeado en forma instantánea e inmediata. Es importante considerar que todo lo anterior se logrará con un costo monetario relativamente bajo puesto que representa sobre todo un esfuerzo de gestión y no de inversión.

El cambio cultural que se busca con la implementación del CMI está orientado a pensar a la compañía como un todo, prestando gran atención a las relaciones causa-efecto, con un análisis estratégico permanente y dándole importancia tanto a los activos tangibles como a los intangibles que harán posible lograr las metas financieras y no financieras de la organización.

Los pasos que restan para lograr una gestión exitosa, a partir del propio Cuadro de Mando Integral, no son sencillos, sino todo lo contrario, representan un gran desafío que la empresa deberá afrontar, los indicadores deberán madurar y en función de ello los objetivos se adecuarán. El proceso de cambio que se ha comenzado a transitar no admite marcha atrás y su liderazgo y administración deberán ser consistentes con los resultados que se pretenden. No será tarea fácil, pero sin dudas los beneficios obtenidos gracias a este esfuerzo aportarán al cumplimiento de la Visión de la empresa de ser protagonistas en el Cluster Manisero Argentino.



## V. BIBLIOGRAFIA

- Armando, Juan. (2008) Apuntes de Clase: Planificación y Control Gestión. Argentina. Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba.
- Blanco Illescas, Francisco. (1980). El Control Integrado de Gestión. México. Ed. Limusa.
- Drucker, P. F. (2002). La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Argentina. Ed. El Ateneo
- García del Junco & Casanueva Rocha. (2011) Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid. Mc Graw Hill.
- Guzmán, Ignacio José. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”. La Rioja. Revista OIKONOMOS, Año 2 Vol. 2.
- H. Daniel Dei. (2014). La tesis. Cómo orientarse en su elaboración. 5ta edición. Buenos Aires. Prometeo.
- INTA. (2002). Características del Maní Argentino. Argentina. Revista IDIA XXI. Año 2. Número 3. pp. 168-171
- Johnson, Scholes, Whittington. (2006) Dirección Estratégica. 7ma edición. Madrid, España. Pearson.
- Kaplan, Robert & Norton, David. (2002). El cuadro de mando integral. 3ra edición. Barcelona, España. Gestión 2000.



- Kaplan, Robert & Norton, David. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Gestión 2000.
- Koontz, Weihrich, Cannice. (2012) Administración, una perspectiva global y empresarial. 14 edición. México. Mc Graw Hill.
- Pedelini Ricardo. INTA (2014). Maní - Guía práctica para su cultivo. Argentina. Boletín de divulgación técnica 2. 3 era edición.
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva. España. Editorial Pirámide.
- Porter, M. (2008) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. America Latina. Harvard Business Review.
- Sitio web CTA SRL. (2020) [www.ctaargentina.com.ar](http://www.ctaargentina.com.ar)
- Sitio web Cámara Argentina del Maní (CAM). (2020) [www.camaradelmani.org.ar](http://www.camaradelmani.org.ar).
- Sitio web Maní de Córdoba. (2020) [www.cordobapeanuts.com](http://www.cordobapeanuts.com)



## VI. ANEXO

### 6.1 Notas tomadas para la elaboración de la matriz FODA

Según las entrevistas realizadas entre los meses de Agosto y Septiembre de 2020, entrevistando a los cuatro socios que trabajan en la empresa, ocupando los puestos de Gerente General, Gerente de Comercialización, Gerente de Producción Primaria y Gerente de Originación y Comercial de Semilla, se transcriben a continuación las principales notas que sirvieron para la elaboración de la matriz FODA en el orden en que fueron realizadas.

#### **Gerente de Originación y Comercial de Semilla: Ing. Javier Giraudó**

##### FORTALEZAS

- Cada dueño esta en un lugar estratégico y sensible de la compañía.
- Posicionamiento como proveedor de semilla.
- Gestión de la producción primaria excelente.

##### DEBILIDADES

- Proceso de semilla = debilidad financiera.
- No alcanza la generación de recursos para todas las inversiones que hay que hacer.
- Falta integración entre las empresas parte = administración complicada.
- No hay desarrollo de marca.

##### AMENAZAS

- Monopolización del maní confitería en Europa = fijación de precios.



- Brasil.
- Falta de políticas gubernamentales que apoyen al sector.
- Política de retenciones.
- Falta de personal capacitado en el mercado.

#### OPORTUNIDADES

- Tenemos el mejor maní del mundo.
- El mercado argentino no está desarrollado.

**Gerente Comercial: Ing. Martin Gonzalez**

#### FORTALEZAS

- Producción primaria asegura cantidad y calidad
- Sobra maní en caja.
- Los cuatro socio están en cuatro áreas claves.
- Imagen de CTA.
- Se mide mucho.
- Diversificación de zonas productivas.
- Se consiguieron empleados muy capacitados en áreas claves.
- De las toneladas vendidas no hay reclamos de inocuidad.

#### DEBILIDADES

- Necesidad de inversión constante.
- No existe la infraestructura suficiente para procesar el maní que se puede recibir.
- Falta formar clientes estables. Repetitivos.
- Faltan normas por certificar.
- Planificación en base a producción, no al plan de ventas.
- Debilidad financiera.



- No tener blanchado, el mercado lo demanda. Falta de valor agregado.

## OPORTUNIDADES

- Comenzar antes a procesas con semilla de ciclo corto.
- Flexibilidad para atender a clientes chicos.
- Ley de Agroalimentos.

### **Gerente de Producción Primaria: Ing. Rafael Giraud**

## FORTALEZAS

- Roles diversificados de los socios.
- Know How.
- Muy buena comunicación y relación entre los socios.
- Ser proveedores de semillas.
- La empresa es percibida como confiable.
- Aprovechamiento de maní con aflatoxinas, revolcado, etc para semilla (alto valor agregado).

## OPORTUNIDADES

- Vender semilla a plantas grandes.
- Agregar valor.
- Nichos, ej. maní orgánico.

## DEBILIDADES

- Recursos limitados para inversiones.
- Poca tecnificación de los procesos. Costo del fazon es el doble que otras plantas.



- Falta de acceso a créditos a tasas razonables, poco capital para garantía.
- Mucha cantidad de empleados.

#### AMENAZAS

- Que salgan variedades nuevas y que los criaderos no den licencias.
- Que las plantas grandes paguen en maní un precio que para los costos de CTA no sea posible pagar.

**Gerente General: Ing. Fabricio Giraudó**

#### FORTALEZAS

- Producción primaria eficiente. Rindes más altos que el promedio.
- Posicionamiento como productor de semilla. Las otras empresas nos toman como aliados.
- Desde la semilla se reconoce a CTA como marca. Buen nombre.
- Los socios ocupan puestos estratégicos en la compañía.
- El gerente comercial conoce ampliamente el proceso.
- Buen nombre mejora las calificaciones en los bancos.

#### DEBILIDADES

- Departamento comercial poco desarrollado.
- Algunos procesos son poco eficientes o costosos por falta de inversiones.

#### AMENAZAS

- Brasil.
- Disponibilidad de tierras para maní.



## OPORTUNIDADES

- El maní es considerado un alimento saludable, la demanda va a seguir creciendo.
- La agro industria debería ser el motor para salir de la crisis