



# INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración:

*Licenciatura en Administración*

## **Proyecto de grado:**

“Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°”

### **INTEGRANTES:**

Díaz, Rodrigo Luis

Gutiérrez Bonanno, Javier Martín

### **DOCENTE TUTORA:**

Malaman, Rossana

# Índice

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	12
<b>1 Introducción</b> .....	13
1.1 Descripción actual de la empresa .....	13
1.1.1 Misión.....	13
1.1.2 Visión .....	14
1.1.3 Objetivos .....	14
1.1.4 Responsabilidad social .....	14
1.1.5 Estructura .....	15
1.1.5.1 Organigrama.....	16
1.1.5.2 Toma de decisiones.....	17
1.2 Reseña histórica .....	18
1.2.1 Cultura Organizacional .....	20
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b> .....	22
<b>2 Marco Teórico</b> .....	23
2.1 Control de gestión .....	23
2.1.1 Herramientas de control de gestión .....	27
2.1.1.1 Herramientas tradicionales de gestión .....	27
2.1.1.2 Modernas filosofías de gestión .....	29
2.1.2 Indicadores de control de gestión.....	31
2.1.2.1 Importancia de los indicadores .....	32
2.1.2.2 Debilidades de los indicadores.....	33
2.2 Cuadro de mando integral .....	34
2.3 Estrategias.....	37
2.3.1 Concepto .....	37
2.3.2 Importancia .....	39
2.3.3 Ventaja Competitiva.....	40
2.3.3.1 Ventaja competitiva en costos.....	41
2.3.3.2 Ventaja competitiva de diferenciación .....	41
2.4 Modelos de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....	42

2.4.1	Competidores potenciales .....	43
2.4.2	Rivalidad entre compañías establecidas .....	43
2.4.3	Poder de negociación de los compradores .....	43
2.4.4	Poder de negociación de los proveedores .....	44
2.4.5	La amenaza de productos sustitutos.....	44
2.5	Análisis de DAFO ó FODA .....	44
<b>Capítulo 3: Metodología y Análisis .....</b>		<b>46</b>
<b>3</b>	<b>Metodología y Análisis .....</b>	<b>47</b>
3.1	Metodología .....	47
3.1.1	Tipo de metodología .....	47
3.2	Fuentes de información .....	49
3.3	Relevamiento y sistematización de la información relevada.....	50
3.4	Entorno.....	51
3.4.1	Análisis del entorno.....	51
3.4.1.1	Factores Políticos.....	51
3.4.1.2	Factores sociales .....	52
3.4.1.3	Factores Económicos.....	52
3.4.1.4	Factores tecnológicos.....	53
3.5	Microentorno: Fuerzas de Porter.....	53
3.5.1	El grado de rivalidad entre compañías.....	53
3.5.2	El riesgo de ingreso de nuevos competidores.....	54
3.5.3	El poder de negociación de los compradores .....	55
3.5.4	El poder de negociación de los proveedores .....	55
3.5.5	La proximidad de los bienes sustitutos .....	57
3.6	Análisis Interno.....	57
3.6.1	Ventaja competitiva .....	57
3.6.1.1	Eficacia.....	57
3.6.1.2	Calidad.....	58
3.6.1.3	Innovación .....	59
3.6.1.4	Satisfacción del cliente.....	59
3.6.2	Análisis de decisión estratégica.....	60
3.6.3	Modelo Matriz de Operaciones.....	61
3.6.4	Análisis de la curva de experiencia.....	61

3.6.4.1	Gestación.....	61
3.6.4.2	Crecimiento .....	62
3.6.5	Análisis de DAFO ó FODA .....	63
3.6.6	Matriz de participación y desarrollo BCG.....	65
3.7	Diagnostico de procesos claves para el control de gestión .....	67
3.8	Propuesta de Mejora.....	68
<b>Capítulo 4: Cuadro de Mando Integral .....</b>		<b>70</b>
<b>4</b>	<b>Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>71</b>
4.1	Valores críticos del éxito .....	72
4.1.1	Fase de Sostenimiento .....	72
4.1.2	Relaciones con los clientes.....	73
4.1.3	Proceso Operativo.....	73
4.1.4	Capacidades de los empleados .....	73
4.2	Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	74
4.2.1	Indicadores de Gestión Financieros: .....	74
4.2.2	Indicadores de Gestión para Satisfacción al cliente.....	74
4.2.3	Indicadores de gestión para Procesos Internos .....	75
4.2.4	Indicadores de Gestión para Desarrollo y Aprendizaje.....	75
4.3	Plan de acción .....	76
4.3.1	Perspectiva Financiera .....	76
4.3.2	Perspectiva de satisfacción del cliente.....	76
4.3.3	Perspectiva de Procesos Internos .....	77
4.3.4	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	77
4.4	Interrelación con estrategias genéricas de la organización .....	77
<b>Capítulo 5: Plan de Ejecución y Seguimiento.....</b>		<b>79</b>
<b>5</b>	<b>Plan de ejecución y seguimiento.....</b>	<b>80</b>
5.1	Identificación operacional de actividades y tareas .....	80
5.2	Modalidad de operación y determinación de plazos.....	82
5.3	Determinación de recursos necesarios.....	84
5.4	Cálculo de costos de ejecución .....	85
5.5	Implementación de la propuesta .....	87
5.6	Técnicas de control .....	88
Conclusiones .....		90



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Bibliografía .....	94
Anexos .....	95

## Dedicatoria

Del alumno Díaz, Rodrigo Luis:

*A Dios*

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

*A mi madre Mercedes*

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

*A mi padre Luis*

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante.

*A mis abuelos*

Quienes siempre creyeron en mí y me brindaron su apoyo incondicional.

Del alumno Gutiérrez Bonanno, Javier Martín:

*A mis padres Ramón y Lucía*

Quienes hicieron todo lo posible para permitir que este logro personal sea alcanzado.

*A mis hermanos*

Que muchas veces me guiaron y apoyaron al momento de tomar decisiones importantes para que las cosas salieran de la mejor manera.

*A mis abuelos*

Que, aunque hoy en día no estén en vida, seguramente estarán muy orgullosos de mis logros.

## Agradecimientos

Del alumno Díaz, Rodrigo Luis:

- Al Centro Regional Córdoba (IUA) y a todos los profesores que me brindaron y transmitieron la formación académica, teórica y práctica, que me han preparado para mi futuro laboral, profesional y personal.
- A la profesora Malaman, Rossana por su colaboración y orientación en la realización del presente trabajo de investigación, ya que supo guiarme de la mejor manera con sus amplios conocimientos
- A Juarez, Emanuel por ser el nexo entre la empresa y el presente proyecto, aportando toda la información necesaria para realizarlo.
- A mis amigos/as por acompañarme en el proceso y alentarme en todo momento; en especial a Siner, Claudia Magalí quien brindó más apoyo.

Del alumno Gutiérrez Bonanno, Javier Martín:

- Al Centro Regional Córdoba (IUA) y a todos los profesores que me brindaron y transmitieron la formación académica, teórica y práctica, que me han preparado para mi futuro laboral, profesional y personal.
- A la profesora Malaman, Rossana por su colaboración y orientación en la realización del presente trabajo de investigación, ya que supo guiarme de la mejor manera con sus amplios conocimientos
- A Juarez Emanuel, por ser el nexo entre la empresa y el presente proyecto, aportando toda la información necesaria para realizarlo.
- A toda mi familia y mi pareja quienes estuvieron acompañándome en todo momento.
- A Dios por encaminar las diferentes situaciones de la vida, permitiéndome llegar a la obtención de mis objetivos.

# **Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°**



**FORMULARIO C**

**Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional**

**Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°**

Integrantes:

Díaz, Rodrigo Luis (Licenciatura en Administración)

Gutiérrez Bonanno, Javier Martín (Licenciatura en Administración)

Profesor Tutor del PG:

Malaman, Rossana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: FLORES, Lourdes

1er Vocal: KHALIL, Amalia

.....  
.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

## Resumen

El presente trabajo constituye un proyecto de aplicación a partir del cual se desarrolla e implementa un Cuadro de Mando Integral en la empresa CÁLIDO 20°, con el objetivo de optimizar procesos de ventas (entrega de productos), instalación y mantenimiento de calderas eléctricas. Además, se capacita al personal de la organización acerca del uso de esta herramienta para eficientizar los procesos administrativos y la toma de decisiones.

Para ello, se realizó un análisis tanto del contexto externo como el interno de la compañía, el cual permitió tener un diagnóstico de su situación. A partir del mismo, utilizando herramientas y conceptos de administración se desarrollaron las propuestas óptimas para alcanzar los objetivos gerenciales, la misión del negocio y los valores organizacionales. Todo esto es logrado por la implementación de los planes de acción acordes a las metas deseadas.

Todo esto bajo la premisa de optimizar el rendimiento de la organización y optimizar el uso de recursos como así también brindar perspectivas de sustentabilidad a largo plazo para la misma.

## Introducción

Cálido 20° es la organización que se eligió para estudiar en el Proyecto de Grado. Esta pequeña empresa está dedicada a comercialización e instalación de productos de calefacción central por agua y climatización de piletas. Brinda un servicio de más de 40 años de experiencia a sus clientes con gran responsabilidad, pero las exigencias actuales del mercado hacen que necesiten mejorar sus procedimientos para así lograr ser más competitivos en su ámbito de acción.

La empresa cuenta con dos Unidades de Negocios, una es la calefacción central por agua y la otra la climatización de piletas. Sin embargo, su principal fuente de ingresos es la primera, mediante la venta, instalación y mantenimiento de calderas eléctricas para todo tipo de inmuebles. Por lo tanto, el eje de trabajo se centra en esta área estratégica en particular.

El propósito del proyecto es realizar un análisis relacionado al control de gestión, creando y aplicando estrategias de mejoras a través de la aplicación de un cuadro de mando integral que permita optimizar los procesos administrativos. Esta herramienta es una fuente de información estratégica que mediante la relación de indicadores permite que se pueda controlar toda la organización desde distintos aspectos en simultáneo, y así conseguir corregir errores, optimizar tiempo y recursos, e incluso anticiparse a ciertos acontecimientos. Todo ello servirá para orientar y guiar las acciones hacia el logro de los objetivos de la empresa, para hacerla sustentable y aún más competitiva.

Además, debido a que la gerencia no posee conocimientos técnicos sobre administración, el propósito también es capacitar a todo el personal sobre la importancia y el uso de esta moderna herramienta de gestión. Por esta razón, su correcto funcionamiento se logra involucrando e influyendo en toda la organización, para que el flujo de información del personal hacia la gerencia permita que el proceso decisorio se coordine con las metas y estrategias y vuelva al personal en acciones concretas para corregir errores, y así retroalimentar el control.



# Capítulo 1: Introducción

## **1 Introducción**

### **1.1 Descripción actual de la empresa**

La organización Cálido 20° es una Empresa líder dedicada a la climatización de ambientes. Desde sus inicios, es una Empresa dedicada brindar su experiencia al servicio del cliente para aplicación del confort residencial y comercial. Mediante un asesoramiento integral y personalizado, obtiene soluciones ideales, ajustadas a su realidad. Ahora ya tiene más de 40 años en ese rubro.

Su actividad principal es brindar Servicio Integral de Comercialización e Instalación de artículos para la calefacción central por agua y climatización de piletas. También se presta servicio de mantenimiento de los productos. En la organización se comercializan e instalan productos relacionados con las energías sustentables/renovables.

El mercado objetivo de la empresa se enfoca a todas aquellas personas que se encuentran en la etapa de construcción de la vivienda, en la que tienen que definir el tipo de calefacción a utilizar. Pero también atiende a las personas que requieran un servicio de mantenimiento de los productos oportunamente instalados. Para el caso específico de aquel público que desea utilizar energías renovables, se comercializan una amplia gama de productos con esas características.

#### **1.1.1 Misión**

Dentro de la empresa, las personas tienen bien en claro cuáles son sus cargos y responsabilidades, como así también conocen los objetivos que la empresa persigue y de qué forma pueden lograrlos.

La misión de Cálido 20° para con sus clientes es brindar un servicio integral de excelencia sobre los productos que comercializa y que apuntan al uso de energías sustentables. Lo logra mediante un asesoramiento integral y personalizado, obtiene soluciones ideales, ajustadas a su realidad.

### **1.1.2 Visión**

En cuanto a su visión, la organización se orienta a cuidar el medio ambiente desde la vida cotidiana de las personas, ser una empresa innovadora con vista al futuro, y plasmarse como el proveedor distinguido de sus clientes. Ese compromiso que se comparte entre todo el personal es lo que permite mantener a la compañía en el mercado y ser competitiva.

La gerencia se encarga de planificar el servicio que se le va a ofrecer al cliente, se le incorporan constantes modificaciones ajustándose a las necesidades de los consumidores y se trata de mejorar permanentemente el servicio que se brinda. Se busca detectar las falencias de los sistemas tradicionales de la calefacción, y a través de los avances tecnológicos solucionarlos definitivamente.

### **1.1.3 Objetivos**

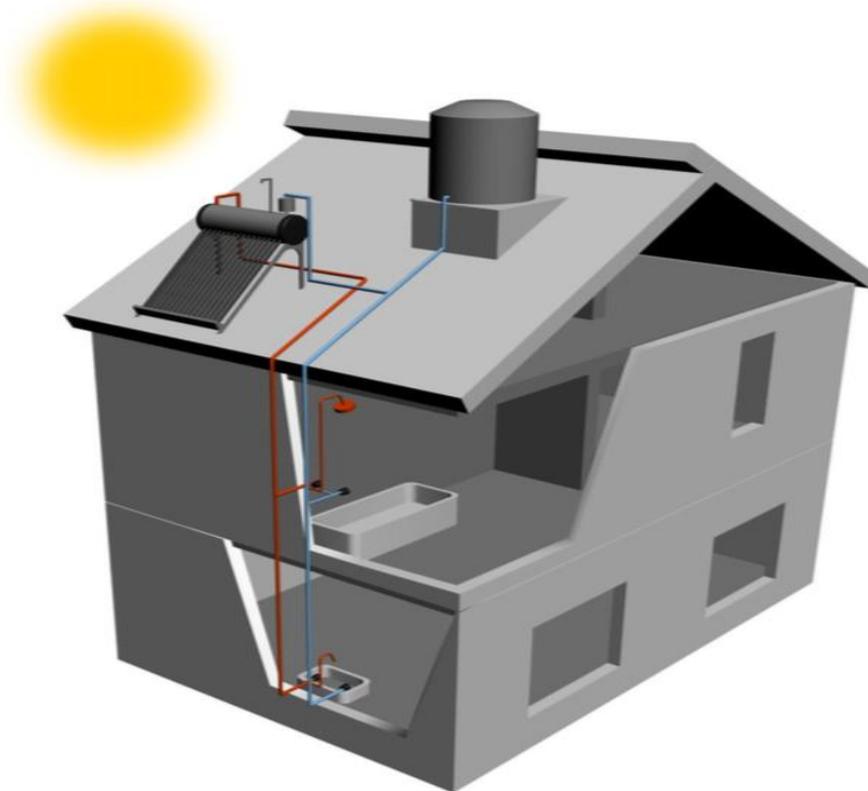
Para poder cumplir tanto la misión como la visión, la empresa se propone como objetivo principal ser una empresa líder en su sector mediante estrategias de diferenciación. Y Además de ello, también brindar un servicio integral a sus clientes, no sólo desde la venta y el servicio de instalación, sino además con servicio post-venta de mantenimiento y con servicio de garantía directa de fábrica para facilitarle la comodidad a las personas en caso de fallas en los equipos. Esto muestra que existe coherencia entre objetivos gerenciales (visión y misión) y objetivos operativos (mantenimiento y garantía), buscando siempre que el máximo beneficiario sea el cliente.

### **1.1.4 Responsabilidad social**

Cálido 20° se compromete a cuidar el medio ambiente y a hacer un ahorro energético de los recursos escasos a través de la calefacción central a gas por medio del uso de energía limpias como la geotérmica, solar y eólica. La empresa promueve, incentiva y aconseja a sus clientes sobre los beneficios económicos y de impacto ambiental en el uso de estas energías.

Las aplicaciones son: calentamiento solar del agua sanitaria, iluminación solar, calefacción solar, fotovoltaico, geotermia y bombas de calor para calefacción y refrigeración, climatización solar de piscinas, entre otras.

Esta empresa es una organización socialmente sensible, pues consideran que el rendimiento económico se va a reflejar a largo plazo. Sin embargo, las condiciones del mercado no ayudan mucho, ya que el gobierno no incentiva el uso de estas energías a favor del cliente y el medio ambiente, ya sea por programas de incentivo o bonificaciones en compras de productos de energía limpias.



### **1.1.5 Estructura**

La organización indagada, tiene un diseño de estructura simple para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales. Se caracteriza por poseer un grado de departamentalización bajo, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

La empresa posee una departamentalización funcional, pues cuenta con un área de Comercialización, una de Logística y una de Operaciones. Sus empleados realizan tareas específicas al área en que trabajan.

Cada área cuenta con un encargado y/o responsable que se limita a la organización de los mismos y a resolver problemas rutinarios. Sin embargo, las decisiones de cada área las toma el gerente general.

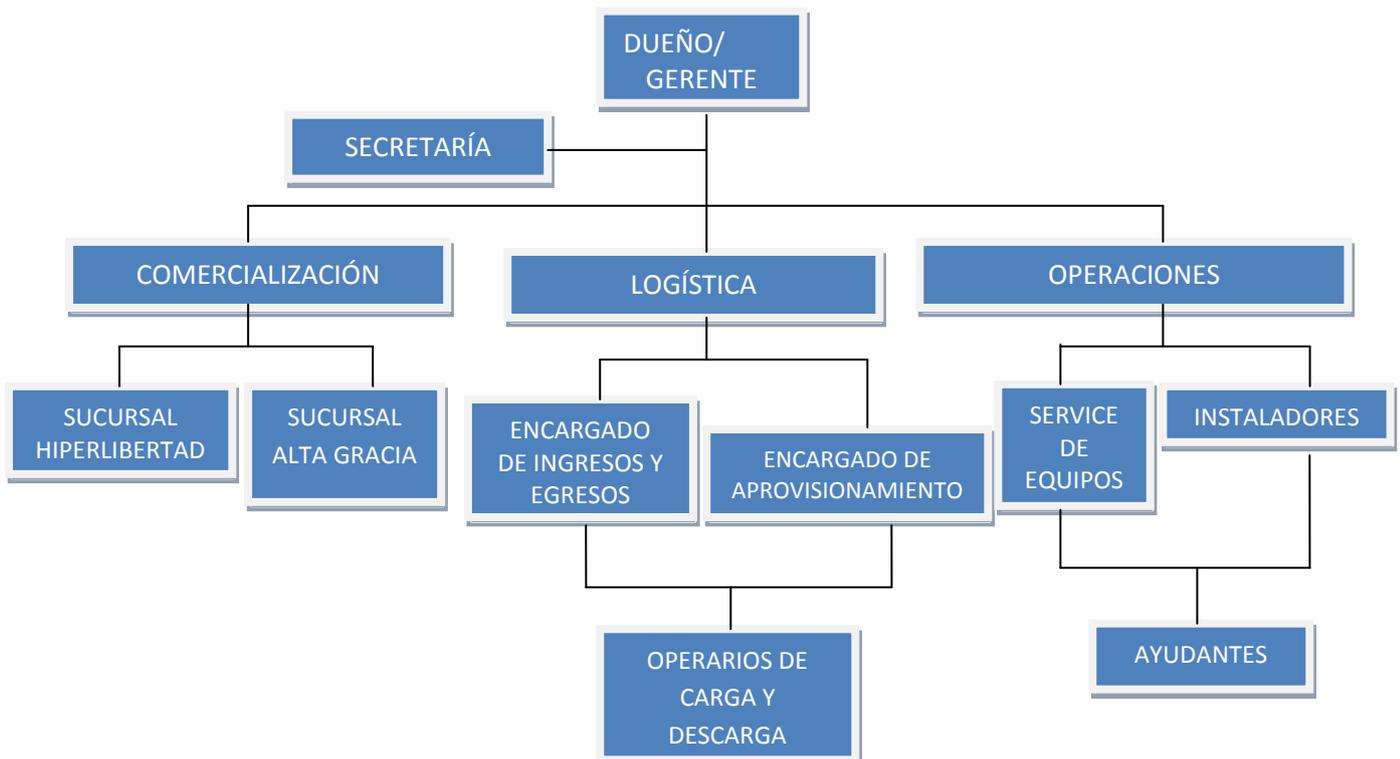
También tiene una relación horizontal ya que la estructura está departamentalizada y presenta delegación en actividades fundamentales.

### 1.1.5.1 Organigrama

La empresa cuenta con 26 personas, distribuidas en distintas funciones jerárquicas. A la cabeza, el dueño/gerente es quien dirige el trabajo de todos los colaboradores, y cuenta con una secretaria destinada a satisfacer las necesidades puntuales del éste, además de algunas cuestiones de suministro de insumos de oficina de las sucursales.

Por otro lado, en el área operativa se encuentran 4 técnicos destinados al mantenimiento de equipos ya instalados y a la instalación de productos nuevos, acompañados por 5 operarios distribuidos en estas dos alas que sirven de respaldo operativo para llevar a cabo las diferentes obras. Además, en el área logística presenta 2 encargados, uno destinado a llevar adelante las compras, trabajando en conjunto al área comercial; y el otro encargado de controlar el correcto stock de productos e insumos, verificando todos los ingresos y egresos del depósito. Esta área también cuenta con 6 personas subordinadas a la carga y descarga de materiales.

Por último, en el sector comercial la empresa posee 4 empleados comerciales en la sucursal de Hiperlibertad y 3 vendedores en la sucursal de Alta gracia.





Una observación a realizar sobre organigrama que se muestra es que el área de Secretaría se presenta como servicio de “staff” en la empresa. Si bien la función es prestar servicio al dueño, también presenta responsabilidades en la conducción y supervisión de las actividades de la institución.

### **1.1.5.1 Toma de decisiones**

Las decisiones se toman de un modo centralizado por parte del gerente de la organización, aunque a veces acostumbra a juntarse con sus empleados (organizando alguna cena) para debatir sobre distintos aspectos en la parte comercial, de instalaciones y donde permite a sus empleados proponer mejoras en el funcionamiento de la empresa según el área en la que se especialice cada uno. Sin embargo, por más que se debatan las ideas y se llegue a un acuerdo en común, los empleados no toman ningún tipo de decisión; solamente sugieren por lo que la toma de decisiones no es descentralizada.

En la mayoría de casos son programadas dado que las situaciones son rutinarias y estructuradas, pero hay situaciones en los trabajos de obra o problema con algún cliente ante situaciones atípicas en las que hay que tomar decisiones no programadas. En este sentido, se tratan de tomar decisiones de modo proactivas, es decir anticipándose a situaciones futuras.

El sistema de control que aplica la empresa lo divide según sus funciones. Los controles se efectúan directa y solidariamente por parte de los encargados de áreas y gerente general. Si estos detectan un mal rendimiento de los empleados, sugieren instruir al personal para corregir desvíos mediante un entrenamiento por parte de la persona más destacada del área. Esta persona, actúa como un tutor o puede solicitar instrucciones a través de una charla con un instructor de la empresa de proveedores, para asegurarse un correcto perfil del instructor y también un desarrollo del aprendizaje. Además, la empresa proveedora también cuenta con manuales o instructivos técnicos a través de materiales didácticos.

En el área ventas, la medición es cuantificable, facilitando la comparación entre lo realmente vendido y lo planificado por vender y de acuerdo a este resultado aplica el control correctivo. Después que la acción a tenido lugar, se aplican estrategias o acciones administrativas para corregir cualquier desviación.

En el área operativa se evalúa la cantidad de instalaciones y dentro de estas cuales son las que han tenido problema, aplicando correcciones contingentes, es decir, cuando surgen los problemas. El área técnica de colocación es juzgada por la otra ala del servicio técnico que es la



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° pos-venta, y que ellos en la mayoría de los casos corregirán aquellos desperfectos que se presentasen en la instalación.

En el área logística se aplicaron mecanismos preventivos de control utilizando tecnología de monitoreado en el depósito por un sistema cerrado de cámaras y un sistema informatizado para detectar rápidamente algún faltante de mercadería.

En el servicio que presta la empresa, cada paquete de beneficios al cliente se programa, planifica, ejecuta y controla individualmente, según los requerimientos de los clientes. La prestación comienza cuando el cliente solicita el servicio, a partir del cual se comienza a asesorar al cliente para satisfacerlo (brindándole la información necesaria), y luego se empieza programar las tareas a realizar, para que a continuación éstas se planifiquen de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la empresa (de acuerdo al grado de avance de obra de otras prestaciones) y del cliente, la mano de obra y los materiales requeridos, el costo del proyecto, entre otros detalles.

Una vez acordada condiciones de la prestación, se empieza a ejecutar la obra (prestación del servicio) según lo planificado anteriormente y cumpliendo todo lo proyectado. Durante el avance de la obra, se van controlando las tareas según requerimientos de calidad requeridos y la relación de los tiempos proyectados con los realizados. Una vez finalizada la totalidad de la obra, se realiza un nuevo control completo de toda la obra en general (como, por ejemplo, una vez terminada la instalación de una caldera, se realiza una prueba hidráulica de las cañerías para verificar que no haya pérdidas)

## **1.2 Reseña histórica**

La empresa Cálido 20° arrancó como un pequeño emprendimiento unipersonal que se sostuvo y creció a lo largo de su historia gracias a la calidad de los productos que comercializa como de los servicios que presta, aunque lo principal fue la visión del dueño en un nicho de mercado (energías renovables) muy poco conocido y utilizado en su inicio. Su local central siempre se ubicó en el centro comercial del Hiperconstrucción Libertad de Rodríguez de Bustos, y cuenta también con un depósito en calle Arrecifes 282. Luego, producto del crecimiento de la empresa, se abrió una segunda sucursal en calle Juan B. Justo 3996. Sin embargo, a fines del 2015, esa sucursal fue removida principalmente debido a la zona en la que se encontraba, en cuanto al desarrollo avanzado de las construcciones en los barrios aledaños, provocando una



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

disminución de las ventas. Por lo cual, se decidió apuntar a una nueva ubicación y mover la sucursal a otra localidad, buscando nuevos clientes. Así, en el año 2016 abrió una nueva sucursal en la localidad de Alta Gracia, en calle Prudencio Bustos 286, expandiéndose a un nuevo territorio donde vio la posibilidad de introducirse con mucho potencial, por la disminuida competencia en el sector y el gran desarrollo de urbanización que proponía la zona y las localidades cercanas. Este gran desarrollo de urbanización tiene que ver con la construcción de una cantidad importante de barrios cerrados, countries y viviendas en nuevos barrios de jerarquía que apuntarían al tipo de productos que ofrece la empresa.

La empresa acompaña a sus clientes desde la planificación, supervisión y puesta en marcha del sistema, incluso llave en mano. Cuenta con un excelente grupo humano para asegurar calidad, seriedad y respaldo, respetando los tiempos convenidos. Producto de su seriedad frente a sus clientes, la organización con el tiempo fue ganando prestigio e imagen, y sumado a estrategias de comercialización (como publicidades en revistas especializadas, o cupones de descuentos) logró competir en el mercado e ir creciendo, ya no como un simple emprendimiento, sino como una empresa. Siempre buscó aspectos importantes para diferenciarse de sus competidores en el mercado y captar clientes.

Dicho crecimiento fue muy lento al principio, pero a la vez constante. Debido a su estrategia de diferenciación basada en brindar además de la venta no solo el servicio de instalación sino también el de mantenimiento y garantía de Fábrica, la cual le permitió a la compañía competir en el mercado y mantenerse en el tiempo. No fue recién hasta el año 2010 que su crecimiento le dio la necesidad y la oportunidad de abrir una sucursal en Juan B. Justo 3996, agregando una nueva estrategia de diferenciación, la de ocupación territorial; para así ampliar su mercado, llegar a nuevos clientes y atender sus requerimientos. Como se comentó más arriba, esta sucursal fue cerrada para trasladarse a la localidad de Alta Gracia.

El estos últimos años, como consecuencia de la alta competitividad por el crecimiento del sector de productos que funcionan con energías renovables, la empresa estuvo buscando nuevos aspectos de diferenciación y luego de algunos años de búsqueda de estrategias de negocio, en 2014 se consiguió un convenio exclusivo con una empresa proveedora extranjera (Ariston) que le permite comercializar en el mercado un sistema único para conexión de calderas y calefacción central que evita soldaduras y pérdidas (sistema Punto a Punto), mediante la utilización de mangueras especiales. En esta etapa de crecimiento de la empresa, la nueva estrategia de diferenciación que se suma es la alianza con proveedores. Esto mejoró su



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° competitividad, pues colocó a la organización en una posición privilegiada respecto de sus competidores, y difícil de conseguir y/o superar. Este servicio no es ofrecido por ningún otro distribuidor.

Conjuntamente con la evolución de CALIDO 20° como empresa, la actualización de los productos que comercializa y el avance de la tecnología, ayudó a satisfacer las necesidades de los clientes cada vez de una mejor manera. En la actualidad, los productos trabajan con muchos sensores que controlan múltiples aspectos, como la temperatura, los consumos, entre otros; incluso llegando a equipos que no requieren regulación ni control humana, ya que se programan automáticamente desde que se comienzan a utilizar, estudiando los hábitos de los residentes de los hogares.

Si se tiene en cuenta la evolución de la empresa y de los productos que comercializa, CALIDO 20° está en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de las empresas, producto de sus estrategias de comercialización, negocio y las capacidades visionarias de su dueño. Y si los avances tecnológicos en este sector crecen para satisfacer a las personas y éstas se concientizan aún más del beneficio del uso de energías renovables, la organización tendrá un gran horizonte para crecer hacia más clientes, hacia nuevos mercados y con nuevos productos.

### **1.2.1 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional no tiene una presencia preponderante en esta pequeña organización, puesto que no se fomentan valores ni costumbres internas que se coordinen con las metas y objetivos de la empresa y que busquen crear un sentimiento de pertenencia por parte de los empleados. Por lo cual no es un elemento tenido en cuenta al momento de la toma de decisiones de la gerencia.

Como toda cultura se transmite entre los empleados de diversas maneras, en esta ocasión existe una costumbre que la identifica. El dueño realiza cenas periódicamente para debatir con el personal sobre temas importantes de la empresa antes de tomar una decisión final. Además, existen símbolos que los representan, como los uniformes que llevan todos los empleados con el logo de marca. También, y no menos importante, un valor que se comparte es la confianza que hay entre el dueño y los empleados al momento de pedir cambio de horarios, como entradas tarde y/o salidas tempranas, entre otras cuestiones.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Aunque si bien no hay una cultura distintiva y arraigada en la organización, los pocos rasgos que se visualizan de ella se centran un poco en las personas y en las relaciones interpersonales, puesto que sobretodo están dirigidas en su totalidad hacia el negocio y a que el mismo sea rentable. Como consecuencia de ello, se dejan de lado factores y valores fundamentales que van más allá del ámbito de la rentabilidad del negocio, ya que esta falta de cultura no es eficiente ni sustentable a lo largo del tiempo o genera un gran desgaste en la estructura.

Al manifestarse este estilo de cultura el cual no es muy fuerte y es sin compromiso, las personas que trabajan en la organización sólo manifiestan sus ganas de trabajar motivadas por lo económico, y no expresan ningún tipo de valor individual ni sentimiento grupal que permita el crecimiento del personal ni tampoco el de la organización en general.

# Capítulo 2: Marco teórico

## **2 Marco Teórico**

Para llevar adelante el presente Proyecto de Grado, se tomará como base la teoría aprendida a lo largo de los años en la carrera Licenciatura en Administración, con diversos autores que tratan los temas aplicados. En este sentido, la recolección de datos, el procesamiento de la información y la implementación de acciones dentro de la organización ponen en práctica las herramientas administrativas principales, desarrolladas en este Capítulo.

### **2.1 Control de gestión**

El eje principal de trabajo de la presente Tesis es este tema, y para ello se usan textos publicados por el profesor Blázquez, Miguel como referencia para su conceptualización y desarrollo. Aquí el autor sintetiza la expresión de otras definiciones, pero el tema no se limita a un concepto abarcativo sino a un enfoque que pretende ser generador de acciones y que pone el acento justamente en aquellos temas que a su criterio son determinantes y no han sido debidamente analizados.

Si bien en apariencia puede resultar muy similar al concepto desarrollado por otros autores, su definición tiene identidad propia para justificar la necesidad de desarrollar un concepto más a los ya existentes. El Control de Gestión no significa la suma literal de dos conceptos, Control más Gestión, sino que conforma una sola unidad como categoría y debe ser entendido como tal. Por lo tanto, no son sinónimo de control o auditoría, puesto que tienen contenidos diferentes.

El concepto de Control de Gestión cumple con las siguientes etapas: “establecimiento de estándares y puntos críticos, medición de desempeño y correcciones de desviaciones”. Conceptualmente, se lo puede definir como:

**La función que guía y evalúa al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) transformando la información en aprendizaje y decisión para hacer sustentable a la organización.**

**“función”:** Casi siempre se ha asociado el CG a una dirección general, aquí se quiere caracterizarla como una función porque a través del cúmulo de actividades y tareas que significa su ejecución adquiere identidad propia para ser designada como una función específica. Esto no significa negar la importancia del concepto de sistema, porque queda implícito que esta función es parte de un sistema. Es posible identificar al Control de Gestión como una función más. No se debe confundir ni asociar la definición de una función específica con la existencia de un sector específico dedicado única y exclusivamente a dicha función ya que la existencia de un área específica depende de otros factores relacionados con su estructura. El control de gestión es una función que abarca toda una estructura organizacional, sin identificarse en un área específica.

**“Que guía ...”;** Una de las principales funciones del CG es la de operar como una guía a nivel de conducción y orientación para el conjunto de los miembros de una empresa, en la que cada una de las personas según el grado de planificación y adhesión logrado pueda integrar su actividad en correspondencia a las metas establecidas. El grado de desagregación de la planificación tiene que adecuarse a cada organización de acuerdo a su cultura, características, grado de autonomía y sistema de información.

Los instrumentos de planificación en el estadio actual de la teoría de la administración se relacionan con la sustentabilidad, las estrategias adoptadas, los objetivos generales y sectoriales traducidos en metas y su correspondiente ejecución presupuestaria. No obstante, esta “secuencia lógica” debe ser considerada excluyente de cualquier otro instrumento de planificación que pueda ser circunstancial o permanentemente necesario. Es así como se integran las diferentes herramientas tradicionales y no tradicionales.

Sin embargo, esta guía de herramientas de gestión, es por sí sola insuficiente si no se acompaña con un proceso de liderazgo y coherencia en la que la identidad de la organización se corresponde con la imagen deseada, es por ello que se deben determinar el alcance y las limitaciones que le son propias a la función del CG.

**“Evalúa”:** Es un proceso que procura determinar, de la manera más sistemática y objetiva posible, un conjunto de propósitos en función de los objetivos específicos. Estos propósitos están relacionados con la calidad del objetivo logrado desde la sustentabilidad y el impacto desde lo externo hasta lo interno. Su función requiere y genera información, conocimientos y aprendizaje a quienes participan de la misma. A su vez permite tomar decisiones en función de los propósitos logrados.



Cabe aclarar que evaluación y control no son lo mismo. El concepto de evaluación se caracteriza por estar asociado a aspectos cualitativos con proyección de mejora futura mientras que el concepto de control se caracteriza por estar asociado a aspectos cuantitativos de mirada histórica cargada de subjetividad. Es por ello que el concepto de Control de Gestión asume un contenido diferente del simple control. La mejor forma de lograr un verdadero divorcio entre el Control y el Control de gestión es utilizando como una de sus funciones, la de evaluación, porque en definitiva también se ajusta a la esencia que se le pretende dar.

Esta evaluación comienza en el mismo proceso administrativo planear, ejecutar, controlar, pero que trasciende en su evaluación al propio proceso administrativo para lograr una mirada externa. En este sentido, debe servir más para prevenir el futuro que para mirar el pasado, y así generar un proceso de aprendizaje junto a la necesidad de emitir juicios de valor como base para la toma de decisiones.

**“proceso administrativo de planificación, ejecución y control:** La guía y la evaluación en forma genérica se refiere a tres momentos del tiempo diferentes, un antes sintetizado en la planificación, un durante asociado con la ejecución y un control asociado con un después. La guía está asociada a un parámetro para llevar a cabo las acciones y por lo tanto también es previo a la acción mientras que la evaluación se encuentra relacionada con el después.

Es importante tener que el CG se encuentra por fuera de este proceso, ya que es el que permite también evaluar la velocidad, la magnitud de flujos, la magnitud de correcciones, la cantidad de agentes involucrados en la misma, los flujos de información y la calidad de las decisiones asumidas.

**“para transformar la información”:** La materia prima por excelencia del CG es la información ya que ella se transforma en el instrumento que permite tomar decisiones. Sin información es imposible poder llevar a cabo la función del CG por lo tanto, dependerá en grado directo de la calidad y de los procesos de acceso a la información más que de la cantidad.

De esta manera, no se trata de tener mucha información (cantidad) sino de poder navegar sobre los datos para gestionar on-line sólo aquello que es necesaria. Esto no significa desconocer la importancia que asume el Tablero de Mando como sistema de información secuencial y rígido a partir de los indicadores previamente establecidos, sino justamente de conocer su alcance y limitaciones para complementarlo con los sistemas flexibles de búsqueda en bases de datos facilitada por la nueva tecnología.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

**“en aprendizaje”:** El CG, no se alimenta únicamente de contrastar la realidad con los estándares sino de fortalecer en cada proceso de diagnóstico la revisión de cada uno de los ellos como así también la necesidad de incorporar, transferir o desechar otros instrumentos de guía para el seguimiento de la gestión.

Las organizaciones modernas son aquellas que tienen la capacidad suficiente de realizar un aprendizaje continuo sobre su propia organización que les permite integrarse y mejorar permanentemente su performance.

La creación de conocimiento potencializa las capacidades de la organización al aumentar la pericia de sus propios miembros y al intercambiar experiencias internas y externas. De esta manera la información adquiere otra dimensión ya que su destino no es simplemente confrontar

**“y decisión”:** Generalmente se presentan las decisiones como la resolución de problemas. Pero desde otra perspectiva, el proceso de decisión consiste en la identificación y selección de un curso de acción para aprovechar, anticipar o resolver una oportunidad o problema específico. De esta manera la relación de causa y efecto tiene una amplitud mayor propia de los procesos de información y evaluación que lo anteceden.

El proceso de decisión nace en la necesidad de proyectar una mejora, anticiparse a la existencia de un problema o a la posible solución del mismo. En todos los casos se toma conciencia de una situación que se desea intervenir para ser modificada ya sea como oportunidad o como problema. Se puede mencionar que el CG incluye todas aquellas decisiones que no se caracterizan por ser rutinarias y programadas.

Además, es importante en el proceso de decisión destacar el seguimiento y el control de las decisiones asumidas, ya que sólo a través de ellas se puede generar un proceso de evaluación y aprendizaje, en el que los errores se transformen en su principal insumo.

**“para hacer sustentable”:** Se puede definir la sustentabilidad como aquel desarrollo que provee las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para solventar sus propias necesidades. De esta manera desde lo ambiental el uso de los bienes naturales debe estar en correspondencia con su proyección futura y desde la perspectiva social el cumplimiento de los valores sociales debe estar en correspondencia con las crecientes exigencias del conjunto de la sociedad.

Es así como las organizaciones no solo tienen un fin económico sino también social.

Esto se traduce en lograr maximizar su imagen y rentabilidad. De esta manera se integran las necesidades de la propia organización (obtención de resultados) con las necesidades de la sociedad (lo que la comunidad y los clientes esperan de ella) teniendo en cuenta que una imagen “no se vende” sino que es producto de un proceso que combina memoria, valores, creencias, sensaciones, experiencias y conocimientos, entre otros.

“**la organización**”: El concepto de CG si bien ha nacido en las empresas con un claro sentido de lucro, hoy se aplica a todo tipo de organización teniendo en cuenta que toda organización desea permanecer en tiempo y por lo tanto hacerse sustentable.

### **2.1.1 Herramientas de control de gestión**

Para poder llevar a cabo en la práctica el control de gestión se requiere la utilización de herramientas que se han ido creando y usando a lo largo de la historia y hasta el día de hoy, las cuales se clasifican en dos grupos:

- Herramientas tradicionales de gestión: son las más comunes y antiguas, que aún se utilizan en estos días.
- Modernas filosofías de gestión: en estos tiempos de cambio constantes, se requieren de otras herramientas que permitan adaptarse al entorno organizacional.

Actualmente, ambas se utilizan en conjunto para lograr los objetivos organizacionales.

#### **2.1.1.1 Herramientas tradicionales de gestión**

##### **Análisis de Estados Contables**

Esta herramienta busca el conocimiento y comprensión de variables fundamentales para diagnosticar la situación económico-financiera de una empresa, permitiendo una valoración objetiva y además proyecta tendencias. Como fuente de dato utiliza diversos cuadros contables que se arman en toda organización.

Los principales son el Estado de Situación Patrimonial, que muestra la composición del Activo, del Pasivo y del Patrimonio Neto; y el Estado de Resultados, en cual refleja el resultado del ejercicio a partir de sus causas. Pero también se obtienen datos del Estado de Evolución de



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Patrimonio Neto (donde se encuentra la composición del mismo y los cambios ocurridos en sus rubros) y Estado de Flujo de Efectivo (para poder visualizar la actividad de financiación e inversión de la empresa).

Los resultados que se obtienen del estudio de las fuentes mencionadas provienen del Análisis Vertical, que informa la composición conceptual del Balance General y el Estado de Resultados; y del Análisis de Tendencia en el que se verifica, mediante índices, si la situación económico-financiera de una empresa se encuentra estable, mejoró o se deterioró respecto de años anteriores, para poder predecir el futuro y anticiparse a este.

### **Contabilidad de Costos**

Lo que se busca saber con ello es determinar las cantidades en unidades monetarias de materiales, mano de obra y gastos de fabricación de cada producto. Esto facilita la toma de decisiones sobre los costos porque posibilita la desagregación y su posterior estudio individualizado en períodos cortos de tiempo. Si bien esta contabilidad no es obligatoria, es muy importante para el nivel gerencial.

En este caso también sus datos provienen del Estado de Resultados, ya que se analiza la composición de los Gastos de Administración, Financiación y Comercialización; y además de la Valuación de inventarios (que muestra el stock disponible de Materias primas) y Costos de Producción (donde encontramos la composición de Materias Primas, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación).

### **Presupuesto y Control Presupuestario**

Esta herramienta compara lo presupuestado con la realidad, determina y analiza desvíos y consecuencias para tomar las medidas correctivas que se requieran. Sus resultados salen de la información presupuestaria de cuentas contables. Ofrece información sobre los desvíos de los presupuestos proyectados (magnitud, causas y consecuencias) y las respectivas medidas correctivas.

## **Auditorias**

Es parte de la auditoría interna, aquí se evalúa y compara el comportamiento que una empresa pretende lograr con lo planeado. La información se consigue del análisis de responsabilidad y del logro de objetivos establecidos, y del manejo de documentación y registros, conocimiento general de la empresa, cumplimiento de las políticas de la empresa. Todo ello en la faz operativa. Además, ofrece una opinión global sobre la gestión de una empresa, avalada por papeles de trabajo.

### **2.1.1.2 Modernas filosofías de gestión**

## **Calidad Total**

Es la principal técnica utilizada actualmente en las organizaciones, y la estrategia más competitiva también. Lo que se busca es lograr competitividad en el mercado, dividiendo los costos de calidad en costos de: prevención, evaluación de fallos internos y fallos externos, con el propósito de evaluarlos independientemente. De esta manera se brinda información acerca de los resultados de los controles de estándares de calidad, para evaluar el comportamiento de la calidad informando el avance respecto de los objetivos propuestos. Para ello, se utilizan estándares para medir la calidad en la fabricación de productos y/o prestación de servicios, tendiendo siempre al cero defecto. Esto último es el principio fundamental que rige esta filosofía que, aunque nunca se alcance es un gran motivador.

## **Mejora continua**

Aquí nos encontramos con un proceso de cambio que busca la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad que las empresas necesitan si quieren ser competitivas en el mercado y a lo largo del tiempo. Busca mejorar debilidades y afianzar fortalezas, como así también aumentar productividad y competitividad sobre sus rivales.

## **Just in Time**



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

En este caso se trata de una filosofía que gestiona y reduce los tiempos totales de procesos eliminando inventarios, trabajando en células de producción y mano de obra interdisciplinaria. Este sistema se gestiona en conjunto con la calidad total y descentraliza los servicios. Uno de los principios sobre los que se rige son: el tiempo de proceso es el único que otorga valor agregado, el resto es tiempo ocioso. Es por ello que se tiene que trabajar sin Stosk, para así reducir los costos de adquisición, mantenimiento, obsolescencia, entre otros. Además, su implementación ofrece información sobre operaciones que no añaden valor, las causas por el que el trabajo se interrumpe, detección de las anomalías y eliminación de tareas ineficientes que impiden un buen desarrollo de la organización.

### **Benchmarking**

Esta es una estrategia que busca las mejores prácticas organizacionales para el logro de un mayor rendimiento sobre 4 objetivos: satisfacción del cliente, motivación y satisfacción de los empleados, participación en el mercado y rentabilidad de los activos. Su filosofía se basa en la mejora de la calidad, para aumentar la productividad y eficientizar tiempos. De esta manera, sus resultados muestran estándares de rendimientos sobre objetivos corporativos.

### **Outsourcing**

Este proceso de gestión delega estratégicamente la ejecución a largo plazo de uno o más procesos no críticos para un negocio a empresas altamente especializadas. Esto posibilita a las organizaciones innovar y concretar sus recursos en la unidad de negocio principal. Es mediante la transferencia de control a terceros que se logra una ventaja competitiva respecto de la competencia, al conseguir eficientizar procesos, reducir tiempo y costos, entre otros. Más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados, ya que su uso aporta información acerca de los procesos no críticos para un negocio, que no hacen a la actividad principal de la organización, y que se deben delegar a empresas altamente especializadas.

### **Reingeniería**

Los que se busca con ello es revisar y rediseñar radicalmente los procesos para mejorar considerablemente el rendimiento de una empresa, buscando flexibilidad, enfoque hacia el



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° cliente, innovación, entre otros. Lo que se trata es de comenzar de nuevo, aplicando los cambios en forma estratégica, donde haya participación de los trabajadores, una producción más diversificada combinación de centralización y descentralización. Con toda la información que brinda se trata de mejorar las medidas críticas y el rendimiento de una organización.

## **Empowerment**

La aplicación de esta filosofía busca relacionar la empresa con los empleados, aumentando la confianza, responsabilidad, autoridad y el compromiso con el cliente. Por lo tanto, usa el talento de todos sus miembros para crear mejores resultados mediante la coordinación de equipos, la honestidad en las relaciones organizacionales, la realización de tareas administrativas compartidas, entre otras.

## **Downsizing**

Esta moderna herramienta reorganiza y reestructura la empresa con estrategias orientadas al logro de un tamaño organizacional óptimo (Rightsizing) y a repensar la organización (Rethinking) para conseguir una estructura ideal en función de la operación principal de la empresa. Para ello, lo que se hace es analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor. Además, se hacen los procesos más cortos, simples y productivos, y se promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal hacia una perspectiva de decisor participativo.

### **2.1.2 Indicadores de control de gestión**

En un lenguaje común, “indicador” hace referencia a un dato o expresión cuantitativa que, valga la redundancia, “indica” algo y, a partir de ello nos permite interpretar, entender, conocer y/o darnos cuenta de una situación que puede estar dentro del alcance de un proceso de medición y evaluación. A partir de ello, y con esta toma de conocimiento, se puede accionar en algún sentido definido. El Profesor Blázquez, sobre este tema cita la definición de Franklin (2002) en su libro Auditoría Administrativa:



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

***“un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pero adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan.”***

Los indicadores se manifiestan generalmente, como un número, una medida, un hecho y hasta una percepción que está “indicando” o señalando algo. De esta manera la realidad como un todo se ve simplificada y reducida a un conjunto siempre limitado de indicadores que pueden constituir un Tablero de Mando; aunque si bien es muy necesario, es insuficiente para la evolución actual de las organizaciones.

Todo debe ser posible de estar bajo la órbita del control; esto no significa que se esté controlando activamente en forma sistematizada y por lo tanto informando periódicamente. Los contenidos y características de los controles son totalmente flexibles según circunstancias y necesidades especiales sin que ello signifique que exista un conjunto de información e indicadores de características semipermanente. Los miembros de una organización no pueden quedar “atrapados y reducidos” a la evaluación de la gestión por un conjunto siempre limitado de indicadores en la que muchas veces termina condicionando el comportamiento de las personas que se “ajustan” a ese modo limitado de observar una realidad.

Un buen indicador debe mostrar la naturaleza, las características y relaciones del objeto de medición. Varios indicadores, integrados sistemáticamente deben tener cierta permanencia en el tiempo, ser comprensibles al menos por sus destinatarios, integrándose al lenguaje común que se genera entre ellos, dentro de un ámbito organizacional específico.

### **2.1.2.1 Importancia de los indicadores**

Es importante conocer las virtudes y limitaciones de los indicadores para poder comprender la necesidad de que los sistemas decisionales no se orienten a un conjunto limitado de indicadores sino que se sustenten en una base de datos que permita generar diferentes tipos de informes. Por lo tanto, el uso de indicadores permite:

- a) tomar conocimiento de ciertas situaciones o aspectos particulares o generales de un proceso determinado o situación bajo estudio;
- b) medir comportamientos a lo largo del tiempo;
- c) evaluar impactos de decisiones tomadas;
- d) controlar el avance de un plan hacia un objetivo determinado;
- e) asumir decisiones que contribuyan al logro de resultados esperados;
- f) orientar un proceso o camino hacia un destino pre-definido;
- g) tomar conocimiento de situaciones cambiantes y no previstas

### **2.1.2.2 Debilidades de los indicadores**

La complejidad del mundo moderno exige para la toma de decisiones lectura desde múltiples dimensiones. Es por ello que, si bien los indicadores son necesarios, por si solos son insuficientes. Entonces, se debe tener en cuenta que:

- a) a nivel de una organización como unidad, no existen indicadores totalizantes que reflejen una situación de manera integral e integrada;
- b) los indicadores tienden a medir situaciones que podríamos llamar, en general, rutinarias, lo que puede dificultar visualizar situaciones o comportamientos de excepción o cambios producidos fuera de paradigmas de análisis cotidiano;
- c) tomar decisiones basados fundamentalmente en indicadores, puede llevarnos por lo dicho en el punto anterior, por caminos equivocados.
- d) en el caso de los índices al transformar dos valores absolutos en una relación en un proceso de comparación un mismo resultado puede estar “ocultando” valores totalmente diferentes en su numerador y denominador.
- e) el costo de obtención de los datos debe guardar relación con los beneficios que otorga el mismo.

## **2.2 Cuadro de mando integral**

Este es el tema central que guía todo el Proyecto de Grado, para el cual se toma marco de referencia teórica al Libro *“The Balanced Scorecard”* de Norton y Kaplan. En sus textos los autores presentan una perspectiva integradora del control de gestión al vincular la estrategia con indicadores de resultados e indicadores de actuación para diferentes tipos de organizaciones.

En la primera formulación realizada por Norton y Kaplan en el año 1992 se definía al CMI como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Por lo tanto, existe una condición de concepción y uso del CMI: la existencia de una estrategia. Este “conjunto coherente de indicadores” está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa. La idea de “utilizar indicadores tanto financieros como no financieros” tiene al menos un siglo, y la idea de “combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos” tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia.

Por lo tanto, se puede definir al Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión que utiliza todo un equipo de instrumentos necesarios sobre el entorno y la actuación organizacional, que le sirve a los directivos para conducir sus objetivos hacia el éxito competitivo futuro. Las características principales que posee son:

- Mide con indicadores correspondientes la actuación gerencial desde 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.
- Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar e informar la misión y la estrategia a los empleados sobre los acusantes del éxito actual y futuro con el propósito de comprometerlos.
- Proporciona la justificación el enfoque y la integración para programas de mejora continua, reingeniería y transformación.
- Proporciona un procedimiento para recibir un feedback sobre la estrategia gerencial y comprobar sus hipótesis, para favorecer los cambios necesarios.

Esta herramienta proporciona múltiples utilidades para ayudar en el proceso de toma de decisiones. Por un lado, te muestra un resumen crítico de la actuación gerencial, mediante un conjunto de mediciones generales e integradas desde 4 perspectivas: la financiera, la del



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

cliente, la de proceso interno y la de aprendizaje y desarrollo. Además, permite traducir la visión y estrategia organizacional en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Con ello, también se logra articular y comunicar la estrategia empresarial, la estrategia del negocio, para coordinar y alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, logrando así un objetivo común. Finalmente, de esta manera se consigue equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de actuación de éstos mismos, y los objetivos más duros y objetivos con los más suaves y subjetivos.

El Cuadro de Mando Integral se diferencia con otras herramientas como las tradicionales y las filosofías de gestión en que el CMI utiliza la información brindada por esas herramientas desde su área de influencia y análisis, para integrarlas y alimentar sus sistemas de comunicación, de información y formación hacia toda la organización y guiar la visión y la estrategia empresarial hacia el éxito.

Para los autores, la distinción en el CMI es la forma en la que se seleccionan los indicadores. En un tablero de control los indicadores lo seleccionan los directivos, los que realizarán el control de gestión de la empresa. En este caso, cada directivo escoge los indicadores que considere más convenientes según su propia formación, intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, el cual no cuenta con ningún modelo para guiar su elección. El CMI ofrece un método estructurado de selección de indicadores, en este “método” se encuentra en verdad su gran aporte. También requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa estratégico para seleccionar los indicadores. Esta herramienta concibe la estrategia dentro de un modelo normativo, armónico, inserto en la teoría de los sistemas.

Como se mencionó anteriormente, el Cuadro de Mando integral se analiza y desarrolla desde 4 perspectivas. La primera de ellas es la Perspectiva Financiera. Aquí se tiene que preguntar ¿Cómo ven los accionistas a la organización? Permite resumir mediante los indicadores correspondientes las consecuencias económicas mensurables de las acciones ya tomadas. Los objetivos financieros se relacionan con la fase del ciclo de vida de un negocio. En este sentido se pueden plantear, de forma genérica, tres estrategias: crecimiento y diversificación de ingresos (fase de crecimiento), reducción de costos y mejoras en la productividad (fase de sostenimiento), y utilización eficiente de los activos (fase de cosecha).



Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y el control de riesgos.

El siguiente enfoque es la Perspectiva del Cliente, donde hay que responder ¿Cómo ve el cliente a la organización? En este caso se busca identificar los segmentos de clientes y mercados en los que compiten las unidades estratégicas de negocios y las medidas de los rendimientos de estas unidades en cada segmento objetivo. Se define la propuesta de valor a cada segmento objetivo y la organización de la misma desde la óptica de tres categorías genéricas de atributos: de los productos, de las relaciones con los clientes y de la imagen corporativa. Los indicadores centrales del cliente utilizados son: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de los clientes.

A continuación, se sigue el análisis con la Perspectiva de Procesos Internos, en la cual el interrogante es ¿En qué debe sobresalir la organización? En esta parte se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los objetivos se desarrollan luego de formuladas las necesidades de los clientes y las de los accionistas, con el fin de satisfacerlas creando valor en dichos procesos, tomando en consideración: el proceso de innovación (identificación del mercado y creación de la oferta de servicios al cliente), el proceso operativo (eficiente, consistente y puntual prestación de los servicios al cliente a partir de los objetivos de excelencia operativa y reducción de costos en los procesos) y el servicio posventa (medición de la capacidad de respuesta operativa a los reclamos de los clientes mediante indicadores de satisfacción de clientes, y necesidades actuales y potenciales de los clientes).

Y por último, está la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, en la cual la respuesta proviene de la pregunta ¿Cómo se puede continuar mejorando y creando valor en la organización? Aquí se identifica la infraestructura que la organización debe construir para poder crecer y mejorar a largo plazo. Las empresas necesitan del desarrollo de nuevas capacidades y tecnologías para alcanzar los objetivos a largo plazo de los clientes y procesos internos, en este caso el concepto de mejora continua conduce a la creación de valor para los clientes y los accionistas. Existen tres categorías de variables en estas perspectivas: capacidad de los empleados (los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir de los empleados que están más cerca de los procesos y los clientes), capacidad de los sistemas de información (los empleados deben ser eficaces, por lo que necesitan disponer de información excelente sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones) y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (los empleados especializados



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° además deben contribuir al éxito de la organización actuando con interés hacia la misma y con libertad para tomar decisiones según los objetivos de la empresa.

Al momento armar esta herramienta de control de gestión, el modelo plantea para su diseño una serie de pasos a seguir. Primeramente, se reúnen los Directores para realizar el análisis externo e interno de los negocios. A partir de allí, se prepara la matriz FODA y elige la estrategia competitiva en cada caso. Y a continuación, los miembros de la reunión discuten los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas del CMI, el plazo de cumplimiento y los indicadores de medición y control. Luego de esto, se eligen las acciones críticas de la cadena de valor y su relación con los objetivos del CMI, con el propósito de establecer prioridades de acción. Finalmente, se definen los planes de ejecución en las 4 perspectivas por cada una de las acciones estratégicas.

## **2.3 Estrategias**

Enfrentado el hombre siempre a la realidad, ha tratado de conocerla e interpretarla con el objetivo de modificarla y ponerla a su servicio. En el mundo empresarial, la visión de la realidad determina la existencia de modelos acerca de la situación actual o del futuro de una organización y su contexto. Con ellos, se determinan las diferentes estrategias que se emplean para hacer frente a la situación actual, o bien para construir el futuro que se desea. Estas estrategias varían en características y complejidad, en cuanto a su racionalización.

### **2.3.1 Concepto**

A lo largo del tiempo, una herramienta administrativa se ha ido utilizando y ha evolucionado en su uso dentro de las organizaciones. Se trata de la estrategia, un concepto que requiere de conocimientos y habilidades para potenciar sus efectos en su campo estratégico de acción.

Para el desarrollo de este tema, se utilizó como fuente el Libro “Estrategias para el Liderazgo Competitivo (1997)” de Hax y Majluf, tratado en la asignatura Administración VI de la carrera. Conceptualmente, ellos definen a la estrategia como:

***“Modelo de definición sobre metas y objetivos de largo plazo en una organización, como así también de los recursos necesarios y el plan de acción para poder lograr dichos objetivos, ello mediante el estudio de capacidades y carencias tanto internas como externas***



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

***de las unidades de negocios de la empresa, frente a sus competidores en el mercado, buscando una ventaja competitiva”.***

A partir de este concepto, surgen múltiples análisis para los autores, que analizan a lo largo de su libro. Se puede comenzar por decir que la estrategia permite dar forma a los objetivos y metas organizacionales de largo plazo con cierto sentido de permanencia en la firma y no ser modificables a menos que se exijan nuevos compromisos a largo plazo en la empresa. Esta estabilidad de objetivos no impide la corrección del curso de acción y objetivos en el corto plazo, siempre que tengan congruencia con los de largo plazo.

Otro tema a considerar son los recursos tangibles e intangibles en los que se debe invertir para el logro de objetivos en todos plazos. Es importante analizar si se tiene el personal y los conocimientos que el campo de acción requiere para competir (recursos humanos), si se cuenta con el capital suficiente para continuar compitiendo en el negocio o si éste es rentable (recursos financieros), y si se poseen los elementos para producir bienes y/o prestar servicios que exige el mercado (recursos materiales). Cuantificar lo que se tiene y lo que se necesita ayuda a la gestión de los cursos de acción.

Algo muy importante en la estrategia es conocer las oportunidades y amenazas externas que el mercado presenta, como así también las fortalezas y debilidades internas de la organización para poder salir a competir, desarrollando y corrigiendo los puntos débiles y fuertes correspondientes. El propósito aquí es obtener una ventaja competitiva sostenible, pues la firma no sólo debe diferenciarse de sus rivales sino que éstos tampoco puedan imitarla, o en su defecto que no les sea fácil hacerlo.

Además, y conjuntamente con lo anterior, la firma debe definir los negocios que desarrolla o pretende desarrollar en el mercado, para lo cual necesita hacer una segmentación de cada unidad de negocio que tenga: conocer los tipos de clientes, sus competidores, sus proveedores, y demás influencias. Esto llevará a analizar el negocio, el posicionamiento, la asignación de recursos y la gestión de la firma, y así tomar las acciones correctivas que correspondan según las metas que se desean alcanzar.

Como se mencionó al principio, toda estrategia tiene un “campo estratégico” donde ésta actúa, influye y cambia, adaptándose para conseguir los fines que se quieren lograr y ser sustentable. Sin embargo, no todas las estrategias son buenas ni se logran, pues las elecciones



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° que se realicen en el campo estratégico tiene influencia sobre el éxito o el fracaso de una estrategia organizacional, ya sea por no estar integradas, no ser oportunas, no ser acertadas, entre otras. Por tal motivo, en este contexto, y para disminuir incertidumbre, las empresas deben tener información suficiente acerca de su campo de acción e influencias, en relación a sus competidores (reales y potenciales), los clientes, los proveedores y los productos sustitutos y complementarios de cada una de sus unidades de negocios.

Actualmente, la estrategia está inmersa en el mundo organizacional, quizás desde dos perspectivas: uno desde la organización como proceso administrativo (planificar, organizar, administrar, dirigir y controlar), siendo utilizada como una herramienta que permite eficientizar la tarea de ordenar ideas y recursos; y por otro lado, vista la organización como unidad económica productiva por excelencia, donde la estrategia es una herramienta para mejorar la rentabilidad de la firma y su participación en el mercado. En ambos casos, el fin último es de toda estrategia poder lograr ventajas sustentables frente a nuestros competidores.

### **2.3.2 Importancia**

EL rol fundamental de la estrategia es que logra coordinar los procesos en todos los niveles organizacionales para alcanzar los objetivos mediante planes de acción guiados por la misión empresarial. Para lograr los objetivos, la empresa debe crear estrategias detalladas para definir los pasos que llevará para la consecución de los objetivos. En las estrategias se detallan los pasos, así como el personal y los recursos necesarios para completar cada aspecto.

La Misión de una organización hace foco en lo “interno”, en la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. En cambio, los objetivos son una serie de niveles que la empresa describe para cumplir su misión. Cada meta, o nivel, está separado por una serie de escalones que la empresa debe subir para llegar a cada objetivo.

La declaración de la misión y los objetivos no son intercambiables ni independientes. Sin los objetivos, la declaración de misión es inalcanzable; y sin la declaración de la misión, los objetivos no tienen sentido. Cuando ambos están bien definidos, la misión y los objetivos proporcionan un equilibrio que ayuda a dar forma a las operaciones de la empresa y los servicios. Al igual que los objetivos, las estrategias son acciones concretas y medibles y con



frecuencia incluyen una serie de plazos que están diseñados para asegurar que los objetivos se cumplan.

### **2.3.3 Ventaja Competitiva**

Tomando como base la guía de estudio de la asignatura “Administración VI” de la carrera (plan 2001) el autor Torres, Juan entiende por ventaja competitiva a la habilidad que posee una organización para sobrepasar el rendimiento de los rivales. Una empresa posee ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria. El determinante fundamental del índice de utilidad de una empresa es el Margen de utilidad bruto.

Para que el Margen de Utilidad Bruta sea superior al promedio de la industria deben ocurrir las siguientes opciones:

1. el precio unitario de la compañía debe ser superior al de la compañía promedio y costo unitario debe ser equivalente al promedio de las firmas.
2. el costo unitario de la compañía debe ser inferior al de la compañía promedio y precio unitario debe ser equivalente al promedio de las firmas.
3. La empresa debe tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la compañía promedio

Una tasa superior de beneficio puede proceder de dos fuentes: por la presencia en un sector atractivo y por el logro de una ventaja competitiva sobre los rivales.

El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. Las fuentes de la ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente. Estas estrategias están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales. Lo que se busca es que las estrategias exijan una estrecha cooperación entre sí con el fin de lograr las metas de eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacer a los clientes.

El valor que la compañía crea se mide en la cantidad de clientes que están dispuestos a comprar sus productos o servicios. Con el propósito de lograr ventaja competitiva una compañía debe lograr la creación de valor a un costo menor que sus rivales.

La innovación exitosa de productos o procesos proporciona a la compañía algo exclusivo de lo que sus competidores carecen y que dota a la empresa con un precio superior o disminuyendo su estructura de costos. Los competidores tratan de imitarlas. Aunque la innovación puede ser una fuente de ventaja competitiva, el índice de fracasos es alto debido a la incertidumbre, la deficiente comercialización, el error de llevar al mercado una tecnología que no es demandada y la lentitud en el lanzamiento de nuevos productos.

Ese éxito puede lograrse a través de una o múltiples ventajas competitivas, por lo que para mejor estudio y análisis se las clasifica en 2 grandes grupos, que se explican a continuación.

### **2.3.3.1 Ventaja competitiva en costos**

Este concepto de economías de aprendizaje fue desarrollado para referirse al comportamiento de todos los costos de la producción. Las curvas de experiencia se pueden trazar para un sector o para una empresa y se pueden utilizar datos de costos o precios, utilizar precios en lugar de costos. En general la curva de experiencia para una empresa diferirá en la pendiente respecto a la curva de experiencia del sector.

Si una empresa puede hacer crecer su producción a una tasa mayor que su competidor, podrá descender más rápido por la curva de experiencia y así obtener un diferencial de costos más amplio. La búsqueda de economías de costo basada en la experiencia supone que la principal meta estratégica de una empresa, debería ser la cuota de mercado.

La búsqueda de liderazgo en costos a través del liderazgo en cuota de mercado tiene consecuencias importantes en la política de precios. La empresa debería poner precios a sus productos, no sobre la base de costos actuales sino en función de los costos futuros.

### **2.3.3.2 Ventaja competitiva de diferenciación**

Este otro tipo de ventaja sirve para crear valor para los clientes, se extiende más allá de las características del producto o servicio para abarcar todas las posibles interacciones entre la empresa y sus clientes.

La creación de diferenciación rentable debe tenerse en cuenta dos elementos:

- Desde el punto de vista de la oferta, la empresa debe ser consciente de sus recursos y capacidades
- Desde el punto de vista de la demanda, se requiere tener percepción para detectar la demanda de los clientes.

La estrategia se extiende más allá de las características físicas del producto o servicio, para abarcar todo lo que se relaciona con el mismo que puede influir en el valor percibido por sus clientes. La estrategia de diferenciación no debería estar asociada simplemente con la diferenciación del producto, sino también con la relación entre la empresa y sus clientes.

En la práctica existen dos posibles oportunidades de diferenciación para las empresas en rivalidad:

- Tangibles: características observables del producto
- Intangibles: el valor que los clientes perciben

## **2.4 Modelos de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

Es importante tener en cuenta para analizar en entorno de una organización distinguir lo vital de lo simplemente importante. Desde el punto de vista de la empresa el núcleo del entorno es su red de relaciones comerciales, que están formadas por las transacciones con proveedores y clientes, así como por las interacciones competitivas con los productores rivales. Por lo tanto ese núcleo lo constituyen los proveedores, los clientes, y los competidores, incluyendo los productores de productos sustitutos. Este campo es el entorno sectorial de una empresa.

Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analysing industries and Competitors* (1980) desarrolló un marco teórico que permite analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Dicho marco teórico se encuentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una organización:

- 1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- 2) El grado de rivalidad entre la compañías
- 3) El poder de negociación de los compradores

- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

### **2.4.1 Competidores potenciales**

Se trata de compañías que en el momento no participan en la industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, ya que mientras mayor sea la cantidad de empresas que ingresen a la industria, más difícil será mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Este alto riesgo de ingreso de nuevas empresas representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende en forma considerable de las barreras impuestas al ingreso. Esto implica que existen costos significativos para entrar en el sector. Entonces, difíciles barreras de ingreso mantiene a potenciales rivales fuera de una industria, incluso cuando los rendimientos son altos.

### **2.4.2 Rivalidad entre compañías establecidas**

Según Porter, la rivalidad depende de tres factores. El primero es la estructura competitiva de la industria, es decir si son fragmentadas (muchas firmas y ninguna dominante) o consolidadas (una o pocas firmas dominantes). El segundo factor es la condición de la demanda, si esta es creciente o decreciente. Y por último, la dificultad de las barreras de salida, que pueden ser de carácter económico, estratégico o emocional.

### **2.4.3 Poder de negociación de los compradores**

El poder de los negociadores también resulta una amenaza cuando exigen bajar los precios o cuando demandan una mayor calidad de servicio, dado que aumentan los costos operativos. Para Porter los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias: cuando los compradores son muy pocos, cuando los compradores adquieren grandes cantidades, cuando tienen otra opción de compra enfrentando a las empresas entre sí para bajar los precios, cuando es factible que los compradores adquieran el mismo insumo en varias empresas a la vez, cuando pueden utilizar la amenaza de integración vertical.

#### **2.4.4 Poder de negociación de los proveedores**

Esta fuerza también representa una amenaza cuando los compradores están en condiciones de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de la empresa. Para Porter, los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- 1) Cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos.
- 2) cuando la organización nos es un cliente importante para los proveedores.
- 3) cuando es muy costoso cambiar de proveedor por la diferencias de calidad de producto.
- 4) Cuando los proveedores pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia adelante dentro de la industria.
- 5) cuando los compradores no pueden utilizar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás.

#### **2.4.5 La amenaza de productos sustitutos**

La existencia de sustitutos cercanos representa una amenaza competitiva, dado que limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad.

### **2.5 Análisis de DAFO ó FODA**

Esta técnica fue propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta, y tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas que posee una organización bajo estudio, y las estrategias más le convenga emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Por lo tanto se considera que es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Este análisis permite conocer la situación real en que se encuentra una compañía y planear una estrategia de futuro.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Para realizar este análisis, se debe estudiar los ambientes externos e internos de la organización. Ninguna empresa existe ni puede existir fuera de un entorno que le rodea, por los que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle. Al hacerlo, las compañías examinan los ambientes tanto generales como particulares para ver qué tendencias y qué cambios ocurren en el entorno, que afectan positivamente (oportunidades) o negativamente (amenazas) a la empresa.

A continuación, se comienza con el análisis interno, donde se evalúa con claridad los recursos de la organización y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales. En este caso, las actividades que la empresa hace bien o los recursos exclusivos con que cuenta son las fortalezas. En cambio, las debilidades son aquellas actividades que la firma no hace bien o aquellos recursos que no dispone. Sobre este tema, en el libro *“Administración”* de Stephen Robbins, el autor cita:

***“Esta etapa obliga a los gerentes a aceptar que todas las organizaciones, por grandes y exitosas que sean, están limitadas por sus recursos y aptitudes”***

Además, si esos recursos y aptitudes son excepcionales o únicas, se consideran capacidades centrales de la organización, y son las principales destrezas y habilidades que crean valor y determinar las armas competitivas.

Sin embargo, no todo queda en el simple análisis de fuerzas interna y externas, ya que luego de terminado el estudio se deben determinar y evaluar las alternativas estratégicas y elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien corrigen las debilidades de la organización y reducen la amenazas.

Finalmente, todo el marco teórico presentado a lo largo de estas las páginas sirven como referencia y base para trabajar los contenidos de los capítulos siguientes, donde se aplicarán en la práctica dentro de la empresa Cálido 20°. Desde allí se recolectará la información necesaria para analizar la organización, diagnosticarla y proponer una solución a sus problemas críticos que afectan la labor diaria. Ello con el propósito de implementar los cambios necesarios que optimicen los procesos y recursos con los que dispone la compañía, acompañado de la colaboración y el esfuerzo en conjunto de todo el personal que la conforma.

# Capítulo 3: Metodología y **Análisis**

### **3 Metodología y Análisis**

El proyecto se llevará a cabo mediante el análisis de una empresa de la cual se obtendrá información a través de diferentes fuentes, lo que permitirá detectar los inconvenientes y planificar las acciones necesarias para poder resolverlos. Por lo cual, la información que se procesará permitirá aplicar conocimientos a la realidad de la organización, en donde a través de entrevistas con personal de la empresa se irá corroborando si lo que queremos aplicar es factible. En cuanto a los métodos utilizados, se parte de situaciones generales o globales para luego terminar desentrañando el funcionamiento actual de la organización y los lineamientos específicos de la misma, es decir que, se parte de lo general hacia lo particular. Se llevará a cabo una investigación de tipo exploratoria, de campo, no experimental y descriptiva.

#### **3.1 Metodología**

Se plantea una investigación exploratoria ya que a través de la misma se busca obtener información que nutra la planificación posterior y a su vez se busca una investigación que permita de forma general una visión de la situación actual de la empresa.

Se dice que es una investigación de campo porque la misma se llevará a cabo dentro de la organización, en relación con sus recursos y con la intención de verificar su ambiente natural donde funciona la empresa y donde conviven sus participantes.

En cuanto al carácter no experimental de la investigación, es objetivo de ésta modificar las variables bajo estudio y se buscará observar las mismas en su conjunto de manera de reflejar su habitual realidad para su posterior análisis.

Por último, será descriptiva porque el propósito es describir las situaciones y fenómenos que se perciben y manifiestan en la organización y como cada uno afecta a la toma de decisiones y a la gestión de la misma. Se buscará describir aquellas situaciones que tengan relevancia para la elaboración y aplicación del cuadro de mando integral.

##### **3.1.1 Tipo de metodología**

La aplicación de técnicas e instrumentos para recopilar y analizar información, se lleva adelante con el objetivo de obtener la misma de forma precisa y bajo un marco de referencia.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Para ello se aplican técnicas que responden a la metodología elegida. A continuación las describimos.

### **Observación directa:**

Aquí se trabaja fuertemente la mirada sobre el desempeño de cada uno de los intervinientes en la organización, sea cual fuese el área de la empresa en el que se actúe. Como así también en las relaciones formales e informales que surgen de la labor diaria. A través de este método se logra conocer las distintas relaciones y lazos que se construyen entre los empleados, dueños gerentes, clientes y proveedores.

Se utilizará una observación no sistematizada natural, en la cual se estudiará el comportamiento de los individuos en las circunstancias de su vida laboral cotidiana. A través de la misma se espera obtener una descripción específica de la situación actual de la empresa en cuanto a su funcionamiento, como se gestiona y los objetivos existentes como así también el funcionamiento en líneas generales. Se va a llevar a cabo en la casa central, sucursal y depósito; prestando atención a las tareas realizadas, los tiempos empleados, conductas y la predisposición de los empleados comerciales y del depósito.

### **Entrevista:**

Se realizarán entrevistas estructuradas y no estructuradas con empleados de la organización y su dueño con el objetivo de conocer aspectos generales y críticos de la organización. Se llevará a cabo una entrevista estructurada con un empleado de la organización en donde se realizarán preguntas destinadas a explorar las diferentes áreas tratando de producir información importante sobre aquellas que consideramos claves y también en las que no se pensó que fueran importantes. En cuanto a la entrevista no estructurada, se llevará a cabo con el dueño-gerente de la organización en donde se tratará de obtener información con el fin de sacar a relucir aquellos factores más importantes que se puedan comparar con la visión que tienen los empleados sobre el funcionamiento de la organización en general.

### **3.2 Fuentes de información**

En cuanto a las fuentes a utilizar para la recolección de la información y su posterior análisis, se implementa el uso de fuentes primarias y secundarias. Se entiende a las primeras como aquella información que es recopilada de forma directa por quien la consulta o relatada y transmitida en primera persona por los participantes; y la segunda como aquellas fuentes de información escrita que se encuentra a disposición de quien la necesite y fue recopilada en acontecimientos anteriores. La diferencia entre una y otra es que las fuentes primarias son fuentes de primera mano o que ocurren en el momento en que se buscan y las fuentes secundarias son fuentes que ya existen anteriormente a las necesidades planteadas.

A continuación, se detallan las fuentes primarias y fuentes secundarias a utilizar en el trabajo:

#### **Fuentes primarias:**

Dentro de las mismas se tienen en cuenta a las personas entrevistadas y observadas para conocer respecto de la organización.

#### **Fuentes secundarias:**

Bibliografía: a los fines de tener el soporte teórico y el fundamento de los conceptos desarrollados en el presente trabajo, se utilizaron libros académicamente aceptados.

Textos/documentos internos: se utiliza toda aquella documentación interna de la organización para conocer su estado actual y también información cargada en la web con respecto a los productos comercializados y su historia. Documentos como manuales de procedimientos, organigrama, y normas de seguridad. También se recurre a documentación de proveedores que puedan respaldar los movimientos actuales de la organización y su vinculación con los mismos como así también conocer el desempeño de la organización con cada uno de ellos.

### **3.3 Relevamiento y sistematización de la información relevada**

Cada tarea de relevamiento se realizó con los integrantes del equipo, aprovechando que la empresa es pequeña y las tareas de recolección de datos son pocas. Así se logró mayor interpretación y precisión de datos recabados para obtener más detalles. Se utilizaron los siguientes tipos de información y con diferentes herramientas y procesos:

- Del Personal: se llevó a cabo en la casa central de la organización donde a través de la observación directa, y entrevistas con el dueño gerente, donde pudimos obtener información de cuestiones aledañas al personal; se realizó la revisión de documentación como organigramas, legajos y libro sueldos del personal.
- De las tareas: se trabajó con la observación directa al personal que desenvuelve sus tareas tanto en casa central como en el depósito. Aquí también se llevó a cabo la revisión de documentos como el organigrama, algunos manuales de procedimientos existentes para determinadas tareas y sus respectivas normas de seguridad.
- La logística: esta área fue analizada a través de la observación directa, puntualmente se trabajara en el depósito, con el encargado del mismo. Se realizó la revisión de documentación como es el inventario de los productos y la distribución de espacios físicos, plasmada en un Layout del depósito.
- Nivel de ventas, clientes: se analizó este punto a través de entrevistas con los encargados comerciales, visualizando reportes de ventas y gráficos que nos brindan información de los movimientos comerciales estacionales que se presentan en el rubro.
- Proveedores: la relación con ellos se vio puntualmente con el dueño-gerente de la organización a través de entrevista, ya que esta relación comercial solo se encuentra en sus manos. Se chequearon notas de pedido de los productos y facturación de compra de los mismos.
- Competencia: esto se analizó a través de entrevistas con el gerente general en donde se vieron las características de las competencias y sus potenciales, a través de la información brindada por el entorno.
- Comercialización: este aspecto fue estudiado por medio de entrevista con el gerente general y empleados del sector comercial de casa central; allí se hizo una revisión de documentos relacionados a análisis de mercados y se observaron cuestiones de publicidades y diferentes estrategias de ventas.

## **3.4 Entorno**

### **3.4.1 Análisis del entorno**

En este análisis se visualizarán aquellos factores externos que son relevantes, y que afectan directamente de forma positiva o negativa al mismo.

#### **3.4.1.1 Factores Políticos**

En este grupo se enmarcan aquellos factores de índole político que influyen de manera directa o indirecta en la organización. En la organización vemos como las medidas del gobierno afectan directamente a la comercialización.

Una de estas medidas son las políticas de importación, ya que la mayoría de los productos provienen del extranjero o dependen de insumos importados, además aquellos que son nacionales se cotizan en dólar. Años anteriores, se vio muy afectado a causa de las restricciones que impartía el gobierno en las importaciones, generando demoras en las entregas de productos y en la solución de los diferentes problemas que los clientes tenían con el mantenimiento de los mismos. Existe la presencia de proveedores nacionales, como lo es PEISA, que al estar restringidas las importaciones, tenía problemas de desabastecimiento constante de sus insumos y productos. Con las políticas actuales desapareció esta problemática, al aplicarse medidas que liberaron las importaciones, obteniéndose estos productos e insumos de forma más ágil, para satisfacer a tiempo la demanda de los consumidores.

Otro tema que afecta a la organización, es el control que lleva a cabo el gobierno del tipo de cambio, ya que las materias primas y productos con los que se trabaja son importados y su valuación es en dólares. Las políticas cambiarias que desarrolla el gobierno afectan directamente a los costos y capitales de la organización. Hace algunos años el estado optó por una política en donde mantuvo un tipo de cambio fijo que no era el real del mercado y en donde también había muchas restricciones para adquirir esta moneda; esto afectó de forma importante a la organización ya que la mayoría de los proveedores no se manejaban con el tipo de cambio oficial y esto generaba un descontrol en los precios de productos e insumos porque



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

cada proveedor tomaba un valor diferente de tipo de cambio, siempre por encima del oficial. Esto a nivel general provocó disgustos en los clientes, al tener que dar explicaciones acerca de las variaciones de precios y el tipo de cambio asignados en las diferentes operaciones y contratos contraídos. Actualmente esto se normalizó, ya que el mercado acepto y empezó a aplicar como único tipo de cambio el oficial, con el mecanismo de flotación sucia. Esto permite a nivel empresa llevar una mejor contabilidad y ofrecer en la mayoría de los casos productos en dólares, donde el cliente sabe que al momento de cancelar sus obligaciones, deberá cancelarlo a la cotización oficial.

### **3.4.1.2 Factores sociales**

Los factores sociales son los que prevalecieron en el desarrollo y planificación de la organización, ya que la misma siempre se fue acomodando a las innovaciones que ofrecía el mercado para poder adaptarse a las necesidades de los clientes, de acuerdo a sus gustos y preferencias. Un mercado donde la organización se desenvuelve en un entorno muy cambiante, en constante innovación y que busca optimizar en todo momento los recursos empleados. A nivel estético los productos van cambiando continuamente ya que la arquitectura de las propiedades en donde se instalan estos productos, va modificándose de acuerdo a los gustos de los consumidores que van de la mano a la tendencia que ofrece el mercado. Se busca siempre plasmar aquellos productos, que ofrece el mercado masivo, y de acuerdo a la aceptación obtenida, se trabaja fuertemente sobre aquellos que son aprobados y que se proyecta una buena cantidad de ventas; aplicando promociones y publicidades sobre las mismas.

### **3.4.1.3 Factores Económicos**

Hay cuestiones claves que afectan a la economía de la organización y de los consumidores; por lo cual estos últimos ven modificado su poder de compra. La organización tiene en cuenta aspectos primordiales como es la presión fiscal, la inflación, los ciclos económicos y el nivel de ingresos de los consumidores.

En años anteriores, la empresa se vio afectada por cuestiones impositivas al realizar mucha importación de insumos, provocando así el incremento de precios y por consecuencia disminución de la demanda. La inflación afecta al poder adquisitivo de los cliente, por lo cual en



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° periodos inflacionarios como los que vive el país en los últimos años, la compañía tuvo que ajustar sus precios de la mano del aumento de los ingresos de las personas, aunque manifiesta no siempre poder afrontar estas diferencia que tiene con el aumento generalizado de precios de insumos y productos.

#### **3.4.1.4 Factores tecnológicos**

Los elementos y sistemas tecnológicos cumplen un papel fundamental en la actualidad de las organizaciones. En la empresa analizada estos factores repercuten de una forma muy compleja ya que hay una gran rotación de productos e insumos que se modifican por las actualizaciones tecnológicas que nos ofrece el mercado. La empresa, al apuntar a las energías renovables busca optimizar al máximo el consumo, por lo cual es necesario la modificación de componentes o incorporación de elementos tecnológicos nuevos que permitan ayudar a la obtención del objetivo.

Como dijimos anteriormente no solo es el producto o componente el que se modifica, sino también hay sistemas que la empresa debe implementar para poder ser competitiva en este mundo globalizado. Como por ejemplo de ello es un sistema de facturación y control de stocks de mercadería; con el fin de mantener un control de entradas y salidas de lo físico y monetario y así dejar a disposición información a otras áreas para que la procesen y facilitar tareas.

### **3.5 Microentorno: Fuerzas de Porter**

En las empresas, se tienen que analizar las fuerzas competitivas que existen en mercado con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización o sector. En este sentido, encontramos cinco fuerzas que generan diferentes agentes económicos en Cálido 20°, las cuales analizaremos a continuación.

#### **3.5.1 El grado de rivalidad entre compañías**

Actualmente, la empresa posee diversos competidores. Entre ellos podemos encontrar empresas dedicadas a la venta de insumos de calefacción y/u obras de instalación de éstos. De esta forma, Cálido 20° posee principalmente los siguientes rivales organizacionales:

- 1) **Climateck:** es una empresa dedicada a la implementación de energías renovables y sustentables en sistemas integrales de climatización aplicando un desarrollo geotérmico o aerotérmico. Trabajan con aberturas térmicas de PVC y aluminio doble vidrio, estufas doble combustión, piso radiante, calderas, paneles y termos solares. También se ocupan de la climatización de piscinas. Sus servicios están dirigidos a empresas constructoras, industrias, hoteles y viviendas, brindándoles asesoramiento, informes técnicos de valoración sustentables, desarrollo y servicio de postventa. Un dato no menor es que es que este rival se encuentra en mismo centro comercial del Hiper Libertad Rodríguez del Busto donde la empresa posee su casa central.
- 2) **Tecnocalor:** Esta compañía se dedicada a prestar servicios de calefacción central, cuidando la calidad y el precio. Ofrece servicios integrales en proyección, asesoramiento y ventas. Es representante oficial en Córdoba de Calderas Ariston, Radiadores Fondital y Nova Florida, Cañerías Giacomini, Bombas y Presurizadores Salmson y Valvulería y Accesorios Carlo Poletti.
- 3) **Freguglia S.A.:** Es una empresa especializada en climatización de ambientes tanto domésticos, comerciales como industriales. Cuenta con personal técnico capacitado para asesorar a cada cliente, garantizando siempre el mejor servicio de venta y post venta. Además, tiene el respaldoado de empresas líderes a nivel nacional e internacional en equipos de climatización.
- 4) **Isaias Goldman:** es la empresa líder en el centro del país en refrigeración residencial, comercial e industrial. Presenta más de 35 años de trayectoria, y representa a las marcas más importantes en climatización en Córdoba. Ofrece asesoramiento y venta de productos y repuestos, para climatización y equipamiento comercial e industrial. También trabaja junto a las empresas, industrias y desarrollistas, en soluciones a medida para sus clientes.

### **3.5.2 El riesgo de ingreso de nuevos competidores**

En este sector comercial, existen varias barreras que complican y condicionan la entrada a mercado. Por un lado, se necesita de grandes capitales, no únicamente para la invertirlos en bienes de uso, sino más que todo a los bienes de cambio cuyos valores son suntuosos, y varios cotizados en Dólares. Y es justamente este otro condicionante, pues la posible nueva



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° organización tiene que tener la estructura monetaria suficiente para hacer compras en el exterior y trabajar con moneda extranjera.

Y en el caso particular de Cálido 20°, una gran barrera es la exclusividad que ésta tiene con algunos proveedores para la comercialización de ciertos productos en la zona. La firma ha logrado convenios para ofrecer al mercado un sistema de instalación para las calderas único en el país. Lo que sumado a la trayectoria e imagen de la compañía, y la calidad de servicio, hacen que se convierta en un rival difícil de superar.

### **3.5.3 El poder de negociación de los compradores**

En todo momento se trabaja para ir mejoramiento continuamente la atención al cliente, para que el mismo se sienta a gusto y conforme con el servicio y el producto. En este sentido, nos encontramos con grupos de compradores diferenciados, entre clientes particulares por un lado y empresas constructoras por otro.

El primer grupo de clientes de la empresa constituyen todas aquellas personas que se encuentran en la etapa de construcción de una vivienda ya sea propia, para alquilar o vender. Pero también incluye a personas que quieren hacer mejoras en sus viviendas o implementar energías renovables a fin de economizar gastos en servicios o en pro de mejorar el medio ambiente. Todos ellos presentan poco o nulo poder de negociación, debido a que su compra excepcionalmente puede ser repetida (por el tipo de producto que se comercializa) o realizando compras en volumen.

En cambio, para el grupo de las empresas constructoras y los instaladores de los productos de climatización de Cálido 20°, presentan mayor poder negociación porque sus compras son por grandes volúmenes y reiteradas, lo que hace que no se tenga que perder esa oportunidad y ofrecer precios más competitivos, con descuentos y servicios de atención especiales que mantenga a estos clientes fieles a la firma.

### **3.5.4 El poder de negociación de los proveedores**

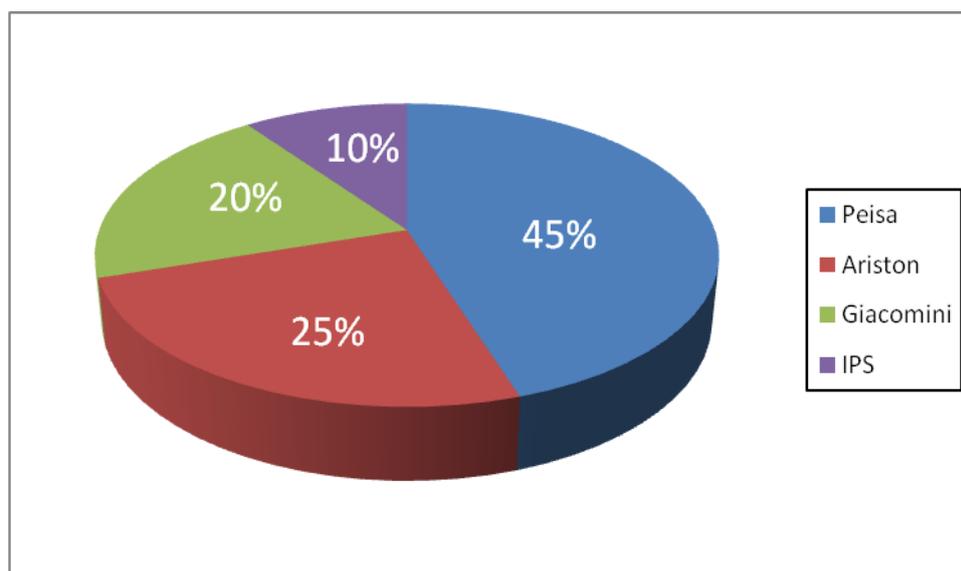
La organización cuenta con pocos proveedores, entre compañías nacionales e internacionales, por lo que no tiene muchas opciones para poder cambiar de abastecedor. Esto

Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° sucede sobre todo porque cambiaría la calidad de los productos que ofrece, ya que la firma trabaja con empresas prestigiosas y de calidad. Estas organizaciones son las siguientes:

- **Peisa:** Esta empresa es la fabricante de las calderas y radiadores de calefacción central con productos de origen nacional. Además es el principal proveedor con que cuenta la firma.
- **Giacomini:** fabricantes de materiales de cañerías y accesorios para instalaciones de calefacción. Los productos son italianos.
- **Ariston:** es fabricante de calderas y termotanques de origen italianos. En el caso de esta multinacional, se realizaron acuerdos especiales para ofrecer en el mercado un producto exclusivo, como lo es el sistema Pex a Pex para las instalaciones de calderas (tema desarrollado más adelante).
- **IPS:** este es el Proveedor de todo el equipo de trabajo y las herramientas para que el personal haga sus las tareas de instalación y service.

Estos proveedores los podemos observar en el siguiente gráfico, de acuerdo a su porcentaje de participación en los pedidos de compra de la empresa. Como se podrá observar, Peisa, Giacomini y Ariston presentan alto poder de negociación ya que no hay mucha competencia en el mercado y existen convenios de exclusividad en algunos casos.

**Porcentaje de participación en compras de Cálido 20°**



*Fuente: Área Logística, encargado de ingresos y egresos. Datos del año de Julio de 2017*

### **3.5.5 La proximidad de los bienes sustitutos**

Actualmente existe una gran variedad de este tipo de productos que funcionan con energía no renovables y a precios mucho más accesibles al público en general. Aquí se encuentran los artefactos domésticos de climatización que funcionan con gas envasado o natural de red, como también aquellos que se alimentan por medio de nafta o leña.

Para el caso de Cálido 20°, dentro de su zona de influencia se encuentra Bosca (Calor de hogar) una empresa que comercializa estufas a leña, es decir, producto con energía no renovable. En sus productos trabaja con tecnología de Doble Combustión, para que se garantice el máximo rendimiento de la madera y proporcionar un calor sin que la combustión ingrese al ambiente. La compañía cuenta con 30 años de experiencia, y se destaca por ser un referente en el mercado gracias a sus productos de alta calidad y tecnología. Además es la primera empresa Latinoamericana en certificar sus productos ante la EPA (USA) y en obtener la homologación CE (Comunidad Europea).

## **3.6 Análisis Interno**

### **3.6.1 Ventaja competitiva**

La estrategia principal que guía a la empresa es la de diferenciación, la cual se concreta principalmente en el convenio exclusivo con el proveedor ARISTON que le permite competir de forma exclusiva con el sistema de conexión Punto a Punto, y que además es tecnología de punta en el país. Es por ello que CALIDO 20 ° cuenta con una ventaja competitiva muy poderosa respecto a sus competidores. En este sentido, podemos estudiar dicha ventaja desde 4 bloques de análisis.

#### **3.6.1.1 Eficacia**

Por el sistema de producción con que cuenta la empresa, cada presupuesto, plan de obra y service al cliente se programa, planifica, ejecuta y controla individual e independientemente, según los requerimientos de éstos. La prestación comienza cuando el cliente solicita el servicio, a partir del cual se comienza a asesorar al cliente para satisfacerlo



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

(brindándole la información necesaria), y luego se empieza programar las tareas a realizar, para que a continuación se planifiquen de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la empresa (de acuerdo al grado de avance de obra de otras prestaciones, por ejemplo) y del cliente, la mano de obra y los materiales requeridos, el costo del proyecto, entre otros detalles.

Una vez acordada las condiciones de la prestación, se empieza a ejecutar la obra (prestación del servicio) según lo planificado anteriormente y cumpliendo todo lo proyectado. Durante el avance de la obra, se van controlando las tareas según requerimientos de calidad y se comparan los tiempos estimados con los realizados. Una vez finalizada la totalidad de la obra, se realiza un nuevo control completo de toda la obra en general (como, por ejemplo, una vez terminada la instalación de una caldera, se realiza una prueba hidráulica de las cañerías para verificar que no haya pérdidas).

### **3.6.1.2 Calidad**

Como se menciona en varias oportunidades anteriormente, la empresa aplica controles que comprenden a toda la organización, desde los proveedores hasta los clientes, pues éstos abarcan la plenitud del servicio que se presta. Cada pedido es controlado, según estándares de calidad, como que los productos y materiales estén en buen estado, ni rotos ni con faltantes. Todo se realiza previo a su traslado al depósito para su almacenamiento.

Durante la atención del cliente, los empleados están a disposición de éste para atender sus requerimientos y brindar toda la información que necesite (presupuestos, costos, tiempos, metodología de trabajo, de pago, entre otras). Además, los empleados de ventas presentan aptitudes de buen trato, cordialidad, respeto, presentación, entre otras; con el propósito de mejorar la calidad percibida por cliente.

Al momento de la ejecución de una obra, se realiza un nuevo control previo a la utilización del producto o insumo requerido ante posibles problemas en el traslado de los mismos hasta el lugar de la obra. Durante su avance se controla no solo el cumplimiento de tiempos sino también la calidad de la mano de obra realizada.

Una vez terminada la instalación (no la prestación del servicio), el cliente es capacitado para que sepa utilizar los productos. Además, se le indica cómo utilizar los sistemas de controles automáticos que poseen todos los productos, detectando las fallas ocurridas y las



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° posibles soluciones. De esta manera, se asegura una mejor calidad del servicio prestado, guiada por la estrategia de la empresa de brindar las soluciones a los problemas de los clientes.

Cada operario de la empresa se convierte en un inspector de su propia calidad de trabajo, ya que hace sus tareas evitando cometer errores. Los empleados se autocontrolan, ya que tiene las aptitudes para ello, las cuales se obtienen mediante la capacitación continua que reciben sobre los avances tecnológicos.

### **3.6.1.3 Innovación**

Como en la organización se trabaja por proyecto, se realiza el servicio según las necesidades y requerimientos de los clientes, a los cuales la empresa se adapta. En caso de no poder hacerlo se trata de negociar buscando siempre beneficiar a ambas partes. Además, siempre se trata de buscar y tener sus productos actualizados a los avances tecnológicos que mejoran la satisfacción de los clientes, como así también las capacitaciones continuas del personal sobre el uso de los nuevos productos que llegan al mercado.

### **3.6.1.4 Satisfacción del cliente**

La compañía trabaja en el mejoramiento continuo de la atención al cliente, para que éste se sienta a gusto y conforme con el servicio y el producto ofrecidos. Los clientes de la empresa constituyen todas aquellas personas que se encuentran en la etapa de construcción de una vivienda ya sea propia, para alquilar o vender, o personas que quieren hacer mejoras en sus viviendas o implementar energías renovables a fin de economizar gastos en servicios o en pro de mejorar el medio ambiente. Los clientes frecuentes son: empresas constructoras, ingenieros, arquitectos, instaladores y cliente final (particulares).

A partir del análisis estratégico y de mercado, y el entendimiento de las prioridades competitivas, se diseña y configura un paquete de beneficios para cada el cliente, ya que se trabaja con sistema de producción por proyecto.

El servicio se diseña según los requerimientos de cada cliente en particular. Es aquí donde se establecen los productos y cantidades a utilizar, se utilizan planos para el desarrollo de las cañerías en obras en construcción. También se dejan planteadas las ubicaciones de los equipos y las plantillas con las medidas reales de los productos. Además, se evalúan los costos operativos de los trabajos realizados, se plantean las instrucciones de la manipulación de los



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° materiales y previsión de conexiones en obras. En las obras siempre hay un director técnico que supervisa los avances y detecta errores. Además, luego de la prestación, se evalúan los resultados a través de las percepciones y la satisfacción del cliente, y se utiliza esa información para mejorar las necesidades de éste, e identificar de forma eficaz las oportunidades de mejora.

### **3.6.2 Análisis de decisión estratégica**

Una de las últimas decisiones estratégicas de la organización, que de hecho se considera la más importante en la historia de la empresa, fue negociar en el año 2014 un convenio exclusivo con uno de sus proveedores, la marca italiana Aristón. Esta compañía produce los insumos para las instalaciones de las calderas, y únicos en este mercado. Es por ello que CALIDO 20° logra ser un rival difícil con el que competir.

Pero además, esta medida se tomó en un contexto beneficioso y estratégico pero que en pocos meses después, se transformó en riesgoso, debido a que en el país comenzó a aplicarse una barrera a la entrada de productos importados, lo cual fue de gran dificultad en ocasiones disponer de los materiales para los trabajos o incluso cumplir lo acordado con los clientes no sólo en tiempo, sino en materiales y calidad de trabajos. Sumado esto, otro factor en contra fue que, al tratarse de productos importados su precio se valúa en dólares, y en ese momento desde el Gobierno se comenzó a aplicar el conocido “cepo al Dólar” lo que agravaba aún más la problemática; algunas veces no se conseguían la cantidad de divisas necesarias para las compras en el exterior ya sea de materiales para las instalaciones como de repuestos para reparaciones. En los últimos años, estos inconvenientes se revirtieron por debido a las nuevas políticas aplicadas desde la Nación, como la liberación de dólar y la eliminación de la barrera a los bienes provenientes del exterior del país.

Puertas adentro, la empresa siempre se mantuvo exitosa y competitiva en ese tiempo, y en busca de eficientizar sus procesos y trabajos. Y como la estrategia que orienta a la organización es la de diferenciación, el convenio exclusivo se veía como una gran oportunidad, pues sumado a la capacitación técnica del personal para en el uso de esa tecnología, ayudaría a mejorar la calidad de los trabajos y reducir los “services” y las reparaciones, porque las conexiones no tendrían pérdidas por lo que no se cambian o reemplazan nunca.

### 3.6.3 Modelo Matriz de Operaciones

Problema	Acción estratégica	Actividades para concretar la acción	Responsable	Recursos
Nuevos competidores como consecuencia de la apertura a las importaciones, la liberación del Dólar y la rentabilidad del sector	Diferenciación, mediante alianzas estratégicas con proveedores (Distribuidor Peisa, de calderas eléctricas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a los clientes la posibilidad de poder realizar compras On-line, para así llegar a nuevos mercados.</li> <li>- Trabajar con proveedores para ofrecer a las personas más productos para sus hogares que funcionen con energías renovables.</li> </ul>	Dueño, en conjunto con el personal de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informáticos: Rediseñar la página Web de la empresa.</li> <li>- Humanos: Capacitación continua del personal a las nuevas tecnologías.</li> <li>- Económicos: para llevar a cabo pruebas de prototipos.</li> <li>- Materiales: mayores equipamientos para los trabajos con nuevas tecnologías y más transporte para atender compras On-line a mediana y larga distancia.</li> </ul>

### 3.6.4 Análisis de la curva de experiencia

Con el paso del tiempo, las organizaciones atraviesan una serie de etapas bien definidas, desde la gestación de la industria, pasando por su crecimiento hasta su madurez, y llegando finalmente hasta su decadencia. En el caso de Cálido 20° nos encontramos con las siguientes etapas:

#### 3.6.4.1 Gestación

CALIDO 20° arrancó como un pequeño emprendimiento unipersonal que se sostuvo como tal a lo largo de su historia gracias a la calidad de los productos que comercializa como de los servicios que presta, aunque lo principal fue la visión del dueño de iniciar el negocio en un nicho de mercado (energías renovables) muy poco conocido y utilizado en su inicio. Su Local comercial al principio estuvo ubicado en Juan B. Justo 3996 (buscando estar localizada en zonas urbanizadas y de gran confluencia de público), y contando con un depósito en Arrecifes 282.

### **3.6.4.2 Crecimiento**

La empresa acompaña a sus clientes desde la planificación, supervisión y puesta en marcha del sistema, incluso llave en mano. Cuenta con un excelente grupo humano para asegurar calidad, seriedad y respaldo, respetando los tiempos convenidos. Producto de su seriedad frente a sus clientes, la organización con el tiempo fue ganando prestigio e imagen, y sumado a estrategias de comercialización (como publicidades en revistas especializadas, o cupones de descuentos) logró competir en el mercado e ir creciendo, ya no como un simple emprendimiento, sino como una empresa. Siempre buscó aspectos importantes para diferenciarse de sus competidores en el mercado y captar clientes.

Dicho crecimiento fue muy lento al principio, pero a la vez constante. Debido a su estrategia de diferenciación basada en brindar además de la venta no solo el servicio de instalación sino también el de mantenimiento y garantía de Fábrica, la permitió a la compañía competir en el mercado y mantenerse en el tiempo. No fue recién hasta el año 2010 que su crecimiento le dio la necesidad y la oportunidad de abrir una sucursal en Híper construcción Libertad (Rodríguez del Busto), agregando una nueva estrategia de diferenciación, la de ocupación territorial; para así ampliar su mercado, llegar a nuevos clientes y atender sus requerimientos.

El estos últimos años como consecuencia de la alta competitividad por el crecimiento del sector de productos que funcionan con energías renovables, la empresa estuvo buscando nuevos aspectos de diferenciación y luego de algunos años de búsqueda de estrategias de negocio, en 2014 se consiguió un convenio exclusivo con una empresa proveedora extranjera (Ariston) que le permite comercializar en el mercado un sistema único para conexión de calderas y calefacción central que evita soldaduras y pérdidas (sistema Punto a Punto), mediante la utilización de mangueras especiales. En esta etapa de crecimiento de la empresa, la nueva estrategia de diferenciación que se suma es la alianza con proveedores. Esto mejoró su competitividad, pues colocó a la organización en una posición privilegiada respecto de sus competidores, y difícil de conseguir y/o superar. Este servicio no es ofrecido por ningún otro distribuidor.

Además, a fines del 2015, la sucursal de Juan B. Justo fue removida, principalmente debido a la zona en la que se encontraba, en cuanto al desarrollo avanzado de las construcciones en los barrios aledaños, provocando una disminución de las ventas. Por lo cual, se decidió apuntar a una nueva ubicación y mover la sucursal a otra localidad, buscando nuevos



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° clientes. Así es que en el año 2016 abrió una nueva sucursal en la localidad de Alta Gracia, en calle Prudencio Bustos 286, expandiéndose a un nuevo territorio donde vio la posibilidad de introducirse con mucho potencial, por gran desarrollo de urbanización que proponía la zona y las localidades cercanas relacionado con la construcción de una cantidad importante de barrios cerrados, countries y viviendas de jerarquía.

Conjuntamente con la evolución de CALIDO 20° como empresa, la actualización de los productos que comercializa y la ayuda del avance de la tecnología, ayudó a satisfacer las necesidades de los clientes cada vez de manera mejor. En la actualidad, los productos trabajan con muchos sensores que controlan múltiples opciones, como la temperatura, los consumos, entre otros; incluso llegando a equipos que no requieren regulación humana, ya que se programan automáticamente desde que se comienzan a utilizar estudiando los hábitos de los clientes.

Si tenemos en cuenta la evolución de la empresa y de los productos que comercializa, CALIDO 20° está en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de las empresas, producto de sus estrategias de comercialización, negocio y las capacidades visionarias de su dueño. Y si los avances tecnológicos en este sector crecen para satisfacer a las personas y éstas se concientizan aún más del beneficio del uso energías renovables, la organización tendrá un gran horizonte para crecer hacia más clientes, hacia nuevos mercados y con nuevos productos.

### **3.6.5 Análisis de DAFO ó FODA**

Luego de todos los datos analizados y la información obtenida, se detectaron los siguientes aspectos que afectan o benefician a la organización, tanto en cuestiones internas como externas (dentro de su zona de influencia). A continuación, se los menciona:

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<b>Trabajo en equipo:</b> como todo el personal operativo está capacitado, se distribuyen las tareas sabiendo que cada cual va a hacer bien la actividad asignada, sin el control excesivo por parte del dueño.	<b>Precio no accesible:</b> los productos que se comercializan son bastante caros para el común de la gente, por lo que no muchas personas que

<p><b>Productos durables de alta calidad:</b> la totalidad de la gana de productos casi no tiene reparación, salvo los services estipulados.</p> <p><b>Amplia Garantía:</b> los productos que se comercializan cuentan con garantía directa de fábrica.</p> <p><b>Éxitos de los productos:</b> sobre todo las calderas, son bienes que al consumidor lo satisfacen más allá de sus expectativas.</p> <p><b>Empleados capacitados:</b> los continuos cursos que realizan los empleados les permiten estar al día con los avances tecnológicos en el tema.</p> <p><b>Buen clima laboral:</b> el trabajo en equipo provoca un gran compañerismo en durante las tareas que realizan.</p> <p><b>Trabajo constante:</b> tener mucho trabajo producto de una buena dirección gerencial hace que siempre el personal esté ocupado, y a la vez seguro de tiene un trabajo fijo.</p> <p><b>Especialización en calefacción central:</b> todo el personal posee los conocimientos suficientes para asesorar al cliente como realizar las obras de instalación o tareas de service.</p> <p><b>Sistema de calefacción exclusivo de rápida instalación (pex-al-pex):</b> el sistema de conexión es único, y no solo ahorra tiempo de instalación sino también de reparación, ya que no hay más pérdidas que reparar.</p>	<p>puedan comprarlo.</p> <p><b>Los equipos de trabajo tienen mucha responsabilidad:</b> debido a la gran calidad con la que se exige al personal que trabaje, su responsabilidad es muy alta ante errores en las temporadas de mayor demanda de pedidos de instalaciones.</p> <p><b>Demanda reducida:</b> como se trata de bienes de lujo muy onerosos, no hay en el mercado gran cantidad de clientes a los cuales se pueda satisfacer.</p> <p><b>Gerencia con pocos conocimientos administrativos:</b> si la gerencia poseyera personal capacitado en administración, se lograría mayor organización y coordinación de tareas, mejoras en eficiencia y en el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p><b>Buena ubicación en centro comercial:</b> al encontrarse en un sector de gran afluencia de potenciales clientes en busca de construir o refaccionar su casa.</p> <p><b>Buena ubicación de sucursal:</b> ya que se encuentra muy cerca de donde viven los clientes, lo que le permite prestar un mejor servicio con rapidez.</p> <p><b>Desarrollo tecnológico:</b> los avances de la tecnología y la electrónica permiten ofrecer a los clientes productos más satisfactorios a sus necesidades.</p> <p><b>Publicidad-Marketing:</b> la propaganda en revistas especializadas posibilita llegar a potenciales clientes.</p> <p><b>Cientes nuevos por venta online:</b> permite evitar que el cliente se traslade hasta una sucursal para ser asesorado, hacer un pedido o compra o quejarse, como</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p><b>Cotización del Dólar:</b> al comercializar productos e insumos importados, el precio de éstos está atado a las subas y bajas de dicha moneda extranjera respecto a nuestro Peso.</p> <p><b>Proveedor en común con la competencia:</b> se dificulta así la negociación para obtener rebajas con los proveedores, como también ofrecer descuentos a los clientes.</p>

así también se aprovecha para poder extender la zona de influencia de la empresa por medio de internet.	
---	--

Como se puede observar, el problema más grave a resolver en la empresa pasa por la falta de conocimientos administrativos por parte del dueño de la compañía. Esto dificulta muchas de las actividades que se desarrollan diariamente, ya que se podrían optimizar recursos y tiempos si esas tareas se realizaran de otra manera. Este aspecto es uno de los puntos más críticos a resolver en la organización, ya que la afecta casi por completo al provenir desde el nivel gerencial. Por otro lado, desde el exterior se ve afectada más que nada por la cotización del Dólar, que si bien se encuentra controlada desde el Estado por el mecanismo de flotación sucia, esta divisa ha tenido un alza importante respecto de años anteriores, lo cual encareció los precios finales de la gama de productos importados que comercializa la firma.

Sin embargo, para contrarrestar estos aspectos, la empresa cuenta con varios factores positivos que le ayudan a la sustentabilidad y el crecimiento. Internamente, estamos hablando de aspectos como el trabajo en equipo y la capacitación constante de los empleados para estar al día con los avances tecnológicos, y así satisfacer a sus clientes de la mejor manera posible. Además, desde lo externo, la buena ubicación de la casa central y de la sucursal ayuda a que la organización se encuentre cerca del cliente en el momento que éste lo requiera para solucionarle sus problemas. Y es esta buena imagen generada la que se aprovecha Cálido 20° para la incorporación del sistema de ventas On-line, con el propósito llegar a más hogares y familias a satisfacer. Como se mencionó anteriormente, es importante solucionar la falta de conocimientos administrativos por parte del dueño para que se logre aprovechar al máximo posible las oportunidades que se la presentan a la empresa. Y además, para poder desarrollar mejor las fortalezas con la cuenta el personal, lo cual será traducido en optimización de procesos, tiempos y recursos.

### **3.6.6 Matriz de participación y desarrollo BCG**

Cuando una organización posee una gran gama de productos para ofrecer, una herramienta muy útil es la Matriz de Cartera Corporativa. Ello con el fin de saber cuáles bienes

Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° ofrecen mayor potencial y cuáles representan una fuga de recursos de la organización. A continuación, el listado de los productos que CÁLIDO 20° ofrece en el mercado.

BCG	Participación en el mercado	
	Mucha	Poca
Crecimiento proyectado	<p><u>Estrella:</u></p> <p>Cañería pex-al-pex: producto único ofrecido en la zona, cuya demanda va creciendo con una gran participación de mercado actualmente.</p>	<p><u>Signos de interrogación</u></p> <p>Climatizador de piscina solar: si bien es un producto con un consumo en crecimiento, aún no es relevante en el mercado debido a su excesivo costo.</p>
	<p><u>Vacas</u></p> <p>Radiador Tropical: es el producto que genera el mayor ingreso a la compañía, con un consumo estable en temporada.</p>	<p><u>Perros</u></p> <p>Toalleros eléctricos: aunque el producto es innovador, no tiene mucha aceptación ante el público, por lo que se proyecta poco o nulo crecimiento.</p>

Si se analiza el cuadro, se observa que el producto más exitoso es la Cañería Pex-al-Pex, la cual cuenta con un alto crecimiento en las ventas y una elevada cuota de mercado. Este producto es esencialmente generador de efectivo y se la empresa tiene que invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser generadoras de flujos de caja positivos. Sin embargo, no se espera un crecimiento en las ventas.

Por otro lado, el “signo de interrogación” para la organización es la climatización de piscina solar, que requiere una consideración mucho más delicada. Este producto tiene una reducida cuota de mercado y se encuentra en un mercado de rápido crecimiento que consume gran cantidad de dinero en efectivo, por lo que se puede incurrir en pérdidas. Sin embargo, tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una “estrella”, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Por lo tanto, requiere mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

En cuanto al producto “vaca” se encuentra representado en el radiador tropical. Se trata de productos más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de ellos se invierte en las “estrellas” apoyando su crecimiento. El propósito en este caso no es invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sino apoyarlo para mantener su cuota de mercado actual.

Por último, el producto “perro” es el toallero eléctrico, el cual tiene una baja cuota de mercado en comparación con los competidores (poca aceptación por parte de los clientes) y se encuentra en un mercado de crecimiento lento. En este caso, ya no vale la pena invertir en ello, ya que generan rendimientos bajos, pero pueden ser rentables para el largo plazo.

### **3.7 Diagnostico de procesos claves para el control de gestión**

En la empresa analizada, la gerencia se encarga de la planificación y el control del producto o servicio que se le ofrece al cliente. Esta también define los objetivos de la organización mediante un control integral y personalizado de las tareas de los empleados. Las decisiones se toman de un modo centralizado por parte del gerente de la organización.

A causa de esta centralización en los diversos aspectos anteriormente nombrados, se hace difícil poder plantear nuevas estrategias y poder hacer cambios significativos en los procesos, para así llevar adelante las mismas.

En la actualidad, la venta y contacto por medios electrónicos (Online) es una estrategia comercial de gran importancia, las personas necesitan de este tipo de servicio para poder facilitar las decisiones de compra y optimizar tiempos de su vida cotidiana. Es por esto que se ve que la mayoría de comercios proponen esta tipología de venta que hace que las personas a través de cualquier dispositivo que tenga conexión a internet puedan hacer consultas y hasta recibir en pocos días los productos y servicios en sus hogares, comercios, o cualquiera tipo de organización que los necesite.

Cálido 20° aún no ha podido aplicar el sistema de venta online en su área comercial, para poder ampliar su mercado geográficamente e incrementar también los niveles de ventas. Este sistema le permitiría cumplir con esos objetivos sin necesidad de abrir nuevas sucursales en el futuro. Es la falta de iniciativa por parte del dueño-gerente la que no permite comenzar con el desarrollo que implica llevar adelante esta nueva faceta de ventas.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

Se deben analizar cuestiones de personal, logística de materiales y de sistemas para dar inicio a esta propuesta. En cuanto al personal es necesario ver si se podrá satisfacer la demanda futura con los recursos humanos actuales, si es necesario la contratación de personal, o la tercerización de tareas por zonas geográficas. En la logística de materiales sería necesario detectar cuales son las diferentes opciones de traslado de insumos, productos, y personal empleado. En cuanto a los sistemas es necesario desarrollar un programa integrador, que permita incluir aspectos comerciales, administrativos y de logística. Deberá tenerse en cuenta aspectos de la demanda del cliente para poder ofrecer los productos adecuados, y así efectivizar las ventas. Luego se tendrán en cuenta aspectos más administrativos como es la facturación y pago de las operaciones; y a posterior se verán cuestiones logísticas relacionadas a los seguimientos de entregas e instalación en caso de ser necesario, para los diferentes productos.

Todos estos aspectos anteriormente tenidos en cuenta, llevan aparejados grandes costos que la empresa tiene que saber si puede afrontar y analizar si son económicamente rentables. Es un trabajo que no puede efectuarse por una sola persona, y es el motivo por el cual el dueño gerente decide aun no incurrir en este camino. Es necesario proponer un plan de acción efectivo que le permita a esta persona visualizar a esta estrategia de venta como un proyecto rentable, competitivo, y sustentable en el tiempo. Esta propuesta para que pueda ser tenido en cuenta, será acompañada de personas capacitadas que puedan llevar adelante la planificación y puesta en marcha del plan.

### **3.8 Propuesta de Mejora**

Como solución posible a los inconvenientes que presenta la organización, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral para tener una revisión general, contante y simultánea de la organización. Dentro de los propósitos y objetivos de esta herramienta se encuentran múltiples metas y actividades para realizar.

En primer lugar, comenzar a controlar mejor los costos de los proyectos planificados y compararlos con los ejecutados, e ir acompañado de un análisis del mercado de proveedores con el fin de mejorar los convenios con los mismos, y así optimizar cuestiones de costos, abastecimientos de materias primas, entre otros. Ello con el propósito final de tomar las acciones correspondientes tendientes a disminuir costos. También, la gerencia tiene que capacitarse para utilizar herramientas financieras, como lo son los índices principales de:



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

liquidez, endeudamiento, solvencia, rentabilidad, utilidad, entre otros. Y sumarle a eso otras técnicas como el esquema Du Pont, lotes económicos, proyección de presupuestos, entre otros, que en conjunto con los índices mencionados posibilita obtener información muy importante y certera para la toma de decisiones de la gerencia, anticipándose mejor al futuro. Y además, de esta manera comenzar a utilizar herramientas más complejas que la simple determinación del costo de ventas para saber de ahí el nivel de ganancia; y también empleando otras como: distribución de costos, costeo variable, análisis de sensibilidad, entre otros; que le permitirá a la organización obtener un control más eficiente de los costos, para así aumentar la rentabilidad. Con todo esto el dueño podrá trabajar más eficientemente la parte financiera de la empresa, que es la que a él más la interesa.

Por otro lado, se requiere una mínima mejora en los controles de la mano de obra en los proyectos, con el propósito de reducir y eliminar los errores en los trabajos. Hay que analizar la calidad de la mano de obra con respecto a las herramientas empleadas, que muchas de ellas se consideran obsoletas o poco eficientes con respecto a las aplicadas en la competencia. Es este sentido, se utilizará el benchmarking con el fin de analizar las mejores prácticas de organizaciones líderes del mercado en que se desenvuelve la compañía; para luego aplicar las prácticas observadas dentro de la misma.

Además, también se planea optimizar los tiempos de trabajo ante la inestabilidad de la demanda. Si bien los tiempos se cumplen y el trabajo en equipo es organizado, en épocas de temporada alta la empresa debería contratar más operarios para lograr mayor cantidad de trabajos en menor tiempo, y con mayor calidad por no tener empleados fatigados de trabajo o con sobrecarga de tareas.

# Capítulo 4: Cuadro de **Mando Integral**

## 4 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una fuente de información estratégica en relación a indicadores que controlan los procesos de gestión. Por ello, el CMI se implementa como consecuencia de una planificación estratégica por parte de la empresa. Esta herramienta evalúa la evolución de la organización para que en caso de desviaciones de los objetivos preestablecidos se establezcan cambios o nuevas estrategias que permitan llevar a la compañía al cumplimiento de las metas deseadas.

Para aplicar la estrategia es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión. Estos indicadores, trabajados en conjunto, sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y a partir allí corregir los errores pertinentes. Se presenta a continuación un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Cálido 20°.

<b>Cuadro de Mando Integral</b>				
<b>Perspectivas</b>	<b>Financiera</b>	<b>Satisfacción del Cliente</b>	<b>Procesos Internos</b>	<b>Aprendizaje y Desarrollo</b>
<b>Valor crítico del éxito</b>	Fase de Sostenimiento.	Relaciones con los clientes.	Proceso Operativo.	Capacidades de los empleados.
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad en el negocio.</li> <li>- Posición en el mercado.</li> <li>- Productividad.</li> <li>- Productividad del Personal</li> <li>- Liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de utilización de la garantía al año.</li> <li>- Número de quejas por mes.</li> <li>- Control de calidad</li> <li>- Solución de reclamos</li> <li>- Cantidad de tiempo requerido por atención</li> <li>- Cantidad de nuevos clientes por recomendación</li> <li>- Tipo y forma de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de ventas de nuevos productos</li> <li>- Tiempo para planificar cada proyecto de obra</li> <li>- Demoras en las entregas de obras</li> <li>- Errores cometidos en las obras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de la Capacitación.</li> <li>- Movilidad de la alta Gerencia.</li> <li>- Cantidad de agentes involucrados en la capacitación.</li> <li>- Frecuencia: Cantidad de cursos de capacitación por año</li> <li>- Promedio de evaluación de</li> </ul>

		información adicional requerida - Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia de prestación</li> <li>- Necesidades de los clientes</li> <li>- Nivel de capacitación del servicio de instalación</li> <li>- Causas de faltante de Stock</li> <li>- Cumplimiento de horas de trabajo</li> </ul>	<p>desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivos a empleados por mejoras de desempeño</li> <li>- Desarrollo profesional</li> <li>- Nuevas técnicas en procesos de instalaciones</li> </ul>
<b>Plan de Acción</b>	<p>Publicidad para la posición de mercado.</p> <p>Mejora de control presupuestario para la rentabilidad del negocio.</p> <p>Programas de retribuciones por incentivos para la productividad</p>	<p>Programa de seguimiento a clientes.</p> <p>Atención inmediata a reclamos.</p>	<p>Implementación de sistema informático que permita desarrollar de manera eficiente los proyectos de obras.</p>	<p>Aplicar un programa de sistema de evaluación de desempeño en todos los niveles jerárquicos de la organización.</p>

## 4.1 Valores críticos del éxito

### 4.1.1 Fase de Sostenimiento

Dentro de esta fase la empresa se plantea poder incrementar un 20% la rentabilidad del negocio, trabajando fuertemente sobre la productividad. Se buscará incrementar ventas a través del medio online, que generará un mayor volumen de trabajo, por lo cual será necesario ajustar todo lo relacionado a presupuestos para poder aprovechar este incremento de ingresos. Los aspectos de publicidad también serán claves para poder cumplir este objetivo. La fase de



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° sostenimiento en conjunto con los otros valores críticos, será sumamente necesaria para poder mejorar la posición de la empresa en el mercado, y así cumplir la meta de rentabilidad buscada.

#### **4.1.2 Relaciones con los clientes**

Tiene que ver con mantener contacto con los clientes y consultar acerca de su satisfacción en el proceso de compra. La empresa busca que sus clientes se sientan contentos y satisfechos con los productos adquiridos. Se trabajará para obtener información de parte de ellos a cerca de la calidad de atención percibida, a través de diferentes herramientas que permitan un análisis posterior. Para esto también será necesario trabajar sobre la calidad de los productos y también en la atención del personal que tiene trato con el cliente durante todo el proceso de la venta. La atención de quejas será un punto fuerte en el cual se ocupará la empresa, para poder reducir al mínimo estos inconvenientes y así afianzar la confianza de los clientes hacia la firma.

#### **4.1.3 Proceso Operativo**

Los procesos de una organización siempre necesitan ajustes que le permitan optimizar recursos. Puntualmente la empresa busca la mejora de los tiempos de obra para lo cual se buscará poder procesar eficientemente los pedidos de sucursales y futuras ventas online. Se trabajará analizando la planificación de proyectos con el fin de poder aplicar cambios en la misma, que tengan en cuenta aquellos aspectos que permitan que los proyectos se cumplan en tiempos eficientes y con la calidad y recursos óptimos; dejando de la lado cualquier desperdicio de recurso que pueda ir en contra tanto de lo operativo como de lo económico.

#### **4.1.4 Capacidades de los empleados**

La organización busca que los empleados trabajen de forma alineada con los objetivos de la empresa. Por lo cual es necesario considerar que se requiere aplicar diferentes herramientas que permitan ver cuáles son las capacidades de sus empleados y cuáles son las deficiencias que puedan estar obstaculizando el alcance de estos objetivos. Una vez obtenida esta información hay que trabajar sobre aquellos aspectos a mejorar que necesiten algún tipo de aprendizaje en particular para poder brindárselo y corregir la deficiencia. Este proceso de



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° análisis de deficiencias debe aplicarse de forma cronológica para poder adaptarse a los diferentes cambios que pueda presentar el entorno

## **4.2 Indicadores del Cuadro de Mando Integral**

### **4.2.1 Indicadores de Gestión Financieros:**

- ⊖ La posición en el mercado: Total de demanda empresa/Total de demanda de mercado
- ⊖ La productividad: Total de instalaciones realizadas/Total de instalaciones programadas
- ⊖ Productividad del personal: Cantidad de Instalaciones por Horas de trabajo diario.
- ⊖ La rentabilidad en el negocio: Ganancia/Total de activo
- ⊖ Liquidez: Total de activo/Total de pasivo

### **4.2.2 Indicadores de Gestión para Satisfacción al cliente**

- ⊖ Cantidad de utilización de la garantía al año: Números de retorno de productos y arreglo de instalaciones/Total de ventas e instalaciones realizadas
- ⊖ Número de quejas por mes: Número de clientes atendidos/Números de quejas por mala atención o incumplimiento.
- ⊖ Control de Calidad: Cantidad de devoluciones por fallas al mes/ Total de instalaciones realizadas al mes.
- ⊖ Cantidad de tiempo requerido por atención: Número de clientes atendidos por empleado/Horas de trabajo diarias.
- ⊖ Solución de reclamos: Número de soluciones a clientes/Número de reclamos de los clientes.
- ⊖ Cantidad de nuevos clientes por recomendación de los anteriores por mes.
- ⊖ Tipo y forma de información adicional requerida: sobre productos, servicios, garantía, otros
- ⊖ Confianza: total de clientes/clientes fieles mantenimiento

### **4.2.3 Indicadores de gestión para Procesos Internos**

- Porcentaje de ventas de nuevos productos:  $\frac{\text{Número de ventas de Nuevo Producto}}{\text{Total de ventas}} \times 100$ .
- Tiempo para planificar cada proyecto de obra: horas totales destinadas al proyecto/horas de planificación.
- Demoras en las entregas de obras (en días):
- Errores cometidos en las obras de instalaciones:
- Eficiencia de prestación de servicio al cliente:  $\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de instalaciones realizadas}}$  cambiar.
- Necesidades actuales y potenciales de los clientes:  $\frac{\text{Número de clientes insatisfechos}}{\text{Total de clientes de la empresa}}$ .
- Nivel de capacitación del servicio de instalación:  $\frac{\text{total de conocimientos requeridos para el puesto}}{\text{conocimientos del personal del puesto}}$ .
- Causas de faltante de Stock:
- Cumplimiento de horas de trabajo:  $\frac{\text{hs planificadas para el proyecto}}{\text{hs. Reales trabajadas}}$

### **4.2.4 Indicadores de Gestión para Desarrollo y Aprendizaje**

- Resultados de la Capacitación:  $\frac{\text{Número de pedidos de instalaciones}}{\text{Total de reclamos de clientes por incumplimientos}}$ .
- Frecuencia: Cantidad de cursos de capacitación por año.
- Nuevas técnicas en procesos de instalaciones:  $\frac{\text{Número de técnicas desarrolladas por la empresa}}{\text{Número de técnicas del mercado}}$ .
- Movilidad de la alta Gerencia:  $\frac{\text{Número de controles de la Gerencia}}{\text{Total de tareas de la Gerencia}}$ .
- Incentivos a empleados por mejoras de desempeño:  $\frac{\text{empleados que recibieron incentivo}}{\text{total de empleados de la firma}}$ .



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

- =: Desarrollo profesional: empleados que recibieron formación universitaria (pregrado, Grado, Posgrado) / total de empleados de la compañía.
- =: Promedio de evaluación de desempeño: desempeño individual de cada empleado de un área / total de empleados del área.

### **4.3 Plan de acción**

#### **4.3.1 Perspectiva Financiera**

Se propone un replanteamiento en el armado de presupuestos, teniendo en cuenta el futuro incremento de la demanda, para aprovechar al máximo los recursos. Este rearmado de presupuestos implica la planificación y alineación de todos los procesos de compra de materiales y controles sobre los mismos, para poder obtener un mayor rendimiento financiero y reducir al máximo los desperdicios. Poniéndose en marcha la venta online, se trabajará la publicidad por medios electrónicos y físicos con el fin de poder dar a conocer esta nueva opción de compra a los clientes. Para poder afrontar el incremento de las ventas se trabajará también en aspectos de la productividad, se tendrá que cumplir con todos los trabajos en tiempo y forma. Se propondrá un programa de incentivos relacionado a la productividad con el fin de brindar una motivación extra a los integrantes de la organización que serán los encargados de hacer que la misma alcance los objetivos deseados de rentabilidad. Con la aplicación de estas herramientas se busca con el tiempo un reposicionamiento de la empresa en el mercado.

#### **4.3.2 Perspectiva de satisfacción del cliente**

En cuanto a esta perspectiva, se implementará un programa de seguimiento que tendrá en cuenta aspectos de la atención al cliente y sus quejas. El programa trabajará de forma global todos los procesos de la venta que impliquen trato con el cliente. Relacionado con esta perspectiva, el programa permitirá la recepción de todas aquellas devoluciones que realicen los clientes por la atención recibida. Los vendedores recibirán quejas, reclamos y felicitaciones; con el fin de poder trabajar fuertemente con las primeras dos; y reducirlas al máximo. Este sistema permitirá con el tiempo ajustar los estándares de calidad generales que sean necesarios en la atención o en el servicio de instalación brindado por la empresa.

### **4.3.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Lo que busca la organización es poder afianzar todos los procesos operativos. Para esto se trabajará en la eficiencia de los mismos por ende tienen que mejorarse los tiempos de desarrollo de los mismos. Se plantea llevar adelante un control preciso de planificación de los proyectos a través del sistema general de la empresa. Para ello se pondrá a trabajar a los encargados del personal de las diferentes áreas, que llevarán adelante un control de los procesos, con el fin de hacer los ajustes necesarios al momento de detectar desvíos que impliquen una demora de acuerdo a lo planificado. Este trabajo al quedar plasmado en el sistema, permitirá con el tiempo detectar aquellos errores frecuentes; encontrando de esta manera necesidades de capacitación y desarrollo.

### **4.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

En cuanto a esta perspectiva, se implementará la herramienta de evaluación de desempeño en toda la organización. En principio se dejará en claro a todos los integrantes de la misma cuáles son las funciones y responsabilidades de su cargo, por las cuales se los va a evaluar cronológicamente. Esto irá de la mano con el sistema de incentivo de productividad que se aplicará en la perspectiva financiera. La evaluación llevada a cabo por los encargados de cada puesto, tendrá como objetivo detectar cuales son las debilidades de estas personas frente a sus puestos de trabajo, para poder así ofrecer la capacitación necesaria para su puesto según sea necesario. Las evaluaciones también tendrán por objeto detectar aquellas personas que cumpliendo con los objetivos del cargo, pueden mejorar aún más en algún aspecto, y poder desarrollar nuevas tareas, brindándole nuevas posibilidades de desarrollo.

## **4.4 Interrelación con estrategias genéricas de la organización**

Como se desarrolló en el capítulo anterior, la estrategia principal de la empresa es la diferenciación, concretada en el convenio exclusivo con Ariston. Siguiendo con este objetivo gerencial, es que la organización va a trabajar con las ventas online, para así potenciar aún más su ventaja competitiva. Y es a través del CMI que se logrará alcanzar y eficientizar dicha meta, al



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° utilizar una herramienta que logre controlar toda la organización en todos sus niveles (perspectivas) simultáneamente, según se explicó capítulos más arriba.

Entonces, para concretar los propósitos deseados, se llevarán a cabo una serie de actividades que involucrarán a toda la empresa. Es así que mediante capacitaciones del personal de toda la firma en cuanto a función, uso del nuevo sistema de ventas y del CMI, se conseguirán mejoras en los procesos internos organizacionales. Ello se refiere a tiempos de instalaciones, de reparaciones, de atención al cliente, procesos administrativos, controles, entre otros. Todos estos cambios incrementarán las capacidades de la organización para poder atender a una mayor demanda en el mercado sin que se generen cuellos de botellas en las tareas.

Y además, estas mejoras internas provocarán una mayor satisfacción de los clientes, debido a que se optimizará los aspectos de atención-asesoramiento integral, calidad de trabajo, rapidez de soluciones, entre otros. Y con ello se obtendrán clientes fieles y nuevos clientes que igualmente quedarán satisfechos con el servicio prestado.

Por último, este aumento de demanda traerá un incremento en los ingresos de la organización, para satisfacción de la gerencia. Lo que producirá una buena imagen de la compañía y un aumento de su sustentabilidad, todo ello por haber alcanzado las metas propuestas del modo planificado y con los controles correspondientes.

# Capítulo 5: Plan de Ejecución y Seguimiento

## **5 Plan de ejecución y seguimiento**

### **5.1 Identificación operacional de actividades y tareas**

Para la implementación del cuadro de mando dentro de la organización se planificaron unas series de tareas y cambios que deberán llevarse a cabo, con el fin de poder cumplir con las metas deseadas.

Por tal motivo, será necesario brindar una capacitación acerca del funcionamiento del cuadro de mando al dueño gerente de la organización, para ofrecer el apoyo teórico necesario para su entendimiento. Esta capacitación la ofrecerá el Sr. Rodrigo Díaz y el Sr. Javier Gutiérrez, defensores de este proyecto de grado. Para ello, se pactarán algunos encuentros donde se buscará profundizar toda la teoría del cuadro de mando con el fin de llevarlo a la práctica de la organización. Con esta capacitación se busca que sea mucho más fácil propagar las ideas de cambios en la empresa. Es muy importante que los directivos puedan informar correctamente a los encargados de áreas el propósito de la implementación del cuadro y especificar a cada sector como es el funcionamiento de los indicadores. Esto permitirá orientar a las personas, en cuáles son las cosas que se empezarán a medir, con qué sentido se hará esto y para las cuales deberán trabajar todos en conjunto. También se pretende ir cambiando la mentalidad de los dueños acerca de cómo hacer que la empresa funcione como un conjunto, y no a través de la dirección rígida y estructurada con la que se viene trabajando.

En este sentido, es que el dueño gerente también se capacitará en otros temas. Estos tienen que ver con técnicas contables, como el esquema Du Pont que le permita integrar los indicadores financieros obtenidos en el cuadro de mando, también temas como lotes económicos y proyección de presupuestos con el fin de mejorar los procesos de compras. Además, es necesario que sea instruido en el uso de herramientas más complejas de costos, como lo son la distribución de CIFs, costeo variable, análisis de sensibilidad. Esta capacitación será brindada por un instituto de apoyo universitario que se encargará mediante algunas clases semanales de ofrecer la teoría y la práctica de estas técnicas en diferentes organizaciones, para su posterior aplicación en Cálido 20°. En este caso, se busca una organización externa, y la enseñanza no es brindada por los defensores de tesis, ya que se considera que es mejor obtener otras visiones de estos temas, y que el dueño no vea la capacitación relacionada directamente con su empresa, sino que aprenda a aplicar las estrategias de forma general en



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° cualquier tipo de organización. Será el mismo estudio contable que lleva adelante la contabilidad de la organización, el que brindará dicha capacitación, ya que cuenta también con servicio de asesoramiento a empresas. En principio se estipula de acuerdo a los temas planteados, que tendrá una duración de 5 encuentros de 3hs cada uno, en donde esta organización enviará una persona que dará la capacitación personalizada donde el dueño de la organización crea conveniente. El estudio cuenta con diferentes asesores como contadores, licenciados en administración y recursos humanos y abogados; por lo cual se a través de estos encuentros se tratará de identificar aquellos puntos en los que se pueda mejorar a fin de poder proyectar temas futuros en los cuales sea necesario capacitar.

Otro de los puntos a tener en cuenta es la aplicación de un sistema de incentivo para los empleados de la empresa. Se plantea en un principio brindar un incentivo semestral basado en una evaluación de desempeño que elaborará cada encargado de área. Esta evaluación tendrá una devolución en particular a cada integrante de la empresa en la cual estará presente el dueño gerente. Para que estas evaluaciones sean posibles, en principio se deberá trabajar sobre la descripción de los diferentes puestos, para poder identificar exactamente cuáles son las tareas y responsabilidades de cada cargo; por lo cual los encargados en conjunto con su personal elaborarán cada descriptivo y a posterior esto será aprobado por el dueño de la empresa. Se plantea que las evaluaciones tengan un margen de resultado de 0 a 15%, esta escala responde a un porcentaje del sueldo bruto semestral del empleado que será abonado en concepto de premio, con el fin de agradecer y/o premiar su buen desempeño para la organización.

En todo momento, se requiere que la organización se involucre en este sistema de cambios por lo cual los directores deberán trabajar con los encargados de cada área para que todos se sientan parte. El sistema de incentivos antes nombrado, tendrá que ser una de las estrategias de motivación que se les presente al personal para involucrarlos de lleno a los cambios propuestos. Los encargados de áreas bajarán la información necesaria del proyecto al resto del personal.

Por otro lado, una de las propuestas en los que se comenzará a trabajar es en la implementación de un sistema informático global de gestión de la empresa. Este sistema llevará un control preciso de todos los procesos que se lleven a cabo dentro de la compañía. Permitirá al área logística llevar un control exacto de stocks de productos e insumos. Esto ayudará a que el aprovisionamiento se lleve a cabo de forma correcta y que la empresa no



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° tenga faltantes ni sobrantes de stock. El área comercial podrá dejar identificado cada movimiento que se realice con sus clientes, desde consultas, pedidos y reclamos. Esto logrará estar más cerca de aquellos clientes que compran habitualmente, y también de aquellos que son potenciales y a los cuales se deberá hacer todo lo posible por satisfacer. El sistema permitirá que cada comercial gestione la carga de las operaciones, su facturación y su seguimiento; para que simultáneamente pueda proyectar los tiempos de ejecución estimados de las obras o de entrega final de los productos. Se solicitará que el sistema contemple el seguimiento de las garantías y service de productos, con el fin de poder acercarse al cliente cuando sea necesario y evitar que el mismo tenga que recordar los mantenimientos de los productos que posee de la firma; para lo cual se cargará una base datos con toda información de cada cliente. El área operativa también dejará asentado en el sistema sus tareas, salidas de insumos y avance de obras, con el fin de que el mismo sistema procese esa información y detecte cualquier desvío en las planificaciones. Para poder llevar adelante este complejo sistema se trabajará con una empresa externa que se dedica puntualmente al desarrollo de este tipo sistemas; la misma fue propuesta por parte del dueño gerente, cuyo nombre es DESNAC SA.

En conjunto con el sistema antes descripto, la empresa llevará adelante la implementación de un sistema de ventas online; para lo cual también tiene que desarrollar una página web que permita ofrecer sus productos y servicios. Esta web estará interrelacionada al sistema integral de la empresa donde se hará recepción y se procesarán todos aquellos pedidos o consultas que ingresen por este medio de ventas. Para poder poner en marcha este tipo de venta, también es necesaria la contratación de servicios externos del proveedor DESNAC SA, que no se dedica puntualmente a esto, pero que tiene otras empresas como complemento que le permiten ofrecer este tipo de soluciones.

## **5.2 Modalidad de operación y determinación de plazos**

Para lograr una coherencia en los cambios que se proponen, se les otorga un orden a lo largo del tiempo; por lo cual a continuación detallaremos desde dónde se comenzará la implementación de cambios.

Inicialmente, se comenzará con capacitación Gerencial acerca del cuadro de mando, empezando por la teoría y luego siguiendo con la parte práctica. Esta capacitación constará de 4 encuentros de alrededor de 2 hs cada uno, en los que se tratarán temas puntuales de esta



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° herramienta de gestión organizacional. En el primer encuentro se verá la teoría del cuadro de mando integral, primeramente, las perspectivas de análisis. Durante el segundo encuentro se trabajará sobre los indicadores, qué son, usos e interpretación. Para el tercer encuentro, ya se empezará con la parte práctica, a enseñar acerca de la implementación y aplicación de un cuadro a una organización, dejando para el último encuentro trabajar sobre aplicación del CMI en la empresa misma y armando conclusiones sobre lo aprendido por el dueño gerente. En total, se consumirán 8 horas en este proceso. También, se estima que se necesitarán de un mes y medio para la adaptación a este nuevo proceso de control.

En simultáneo con el proceso de capacitación, se realizará la planificación y la incorporación a la empresa del sistema de incentivos a los trabajadores (explicado páginas arriba) para así poder evaluar los trabajadores antes de la implementación del CMI, y luego de su aplicación y uso, para obtener más detalles sobre mejoras. Se estima que se requiere para este proceso un tiempo de 6 meses desde el inicio de los controles en los puestos de trabajo hasta culminar con la evaluación de desempeño, y ver los primeros resultados de los cambios y las adaptaciones de los empleados a las nuevas tareas y responsabilidades.

Una vez finalizada la capacitación al dueño de la firma, la siguiente tarea consiste en la incorporación lineal-teórica del cuadro de mando en toda la organización, del dueño hacia los gerentes de área y de éstos hacia los operarios. Se considera que esta tarea llevará un tiempo posible de 3 meses, teniendo en cuenta no sólo la transmisión de información y conocimientos, que durará 1 mes; sino también un período de adaptación para que se observen buenos resultados, estimado en unos 2 meses más.

Luego de conseguida la adaptación de la empresa al CMI, se comenzará con incorporación de sistema informático de gestión y del sistema web de ventas online, descriptos más arriba. Como se mencionó, la planificación, el diseño y el control de dichos sistemas será una actividad tercerizada. Se estima que para el sistema de gestión se necesitarán 3 meses para su aplicación en la práctica en Cálido 20°, y para el sistema web de ventas online se requerirán 2 meses. Y en ambos casos, se necesitarán 2 meses adicionales como período de adaptación a partir de la incorporación de ambos sistemas.

Finalmente, como última propuesta de cambio se encuentra la capacitación contable también dirigida al dueño de la firma, para que pueda aprovechar mejor la información otorgada por el CMI, adquirir nuevos conocimientos y optimizar el proceso de toma de decisiones en la proyección a futuro de la compañía. La misma comenzará al tiempo del

Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° proceso de incorporación lineal-teórica del CMI, con un plazo de un mes y medio de duración, más dos meses y medios estimados como tiempo para adaptación de los conocimientos a las tareas gerenciales.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Capacitación sobre CMI al dueño	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■				
Sistema de incentivos	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Incorporación lineal-teórica del CMI		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■		
Sistema informático		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Sistema de ventas online		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	
Capacitación contable al dueño		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	

Referencias:

■ Inicio de propuesta de cambio

■ Período de adaptación

### 5.3 Determinación de recursos necesarios

Para llevar adelante las diferentes propuestas será necesario contar con diferentes recursos que permitirán cumplir con los objetivos deseados.

En primera instancia, para todo aquello relacionado a las capacitaciones direccionadas al dueño de la empresa, se necesitará de recursos económicos para poder pagar los servicios de los recursos humanos externos que serán responsables de brindar dicha capacitaciones. En cuanto a los recursos materiales, se utilizarán las instalaciones de la Casa Central como lugar de la capacitación.

En cuanto a la propuesta de incentivos es imprescindible el trabajo de los recursos humanos de la empresa, principalmente el de los encargados y dueño, quienes se encargarán de consensuar las descripciones y responsabilidades de los puestos que se van a medir. Aquí también el recurso principal es el económico, que será el requerido para poder solventar este nuevo beneficio, que está basado como se mencionó anteriormente en un porcentaje del



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° sueldo bruto semestral de los empleados. Como recursos materiales, se utilizarán planillas donde se anotarán las observaciones pertinentes de los controles de rutinas y evaluaciones de desempeño.

Para la incorporación lineal en la organización del CMI no será necesario determinar nuevos recursos a la empresa, pero si se requerirá de un excelente trabajo de los recursos humanos que hoy en día están disponibles; para con ellos poder afrontar el desafío que se plantea la empresa en este momento.

En el caso de la implementación del sistema informático de gestión de la empresa, y de la implementación de las ventas online, será también necesario el trabajo de los recursos humanos de la empresa para que pueda trabajar en conjunto a la organización externa, para que la implementación contemple todos los detalles posibles y permita trabajar de forma eficiente. Esta implementación necesitará de recursos económicos y financieros, ya que para la misma llegada el momento se solicitará financiación bancaria o a través de tarjetas de créditos corporativas. En cuanto a lo material, se tiene que contar con el soporte informático adecuado para que el sistema funcione sin problemas.

## **5.4 Cálculo de costos de ejecución**

Los recursos a utilizar en las diferentes implementaciones que quiere realizar la empresa cuentan con una serie de costos que a continuación vamos a cuantificar, de acuerdo a presupuestos solicitados a las diferentes organizaciones consultadas por la empresa y por nosotros defensores del proyecto.

En cuanto a la capacitación relacionada al cuadro de mando integral tendrá un costo final de \$5000, que contempla los 4 encuentros que ofrecen las dos personas que brindan la misma al dueño gerente de la empresa. Este costo sería por única vez al finalizar la misma, y si se solicitara en algún momento posterior profundizar algún tema o surgen dudas desde otros sectores de la empresa que el dueño gerente no pueda resolver, se podrá ofrecer el respaldo necesario, generándose los cargos correspondientes.

La otra capacitación en la que participará el dueño, relacionada a las diferentes herramientas contables, tiene un costo actual de \$7000 pesos más viáticos de traslado del profesional que se encargará de brindar los encuentros; como los mismos pueden que no tengan un lugar fijo, los encuentros serán coordinados con el dueño y se les abonará el traslado

Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° al lugar pertinente. Como ya antes mencionamos este costo contempla solo los temas que se consideraron necesarios en este momento, y si se visualiza algún otro tipo necesidad ya sea en temas contables, administrativos o de recursos humanos; el estudio también podrá servir de respaldo con sus profesionales.

En relación a la propuesta de incentivos se calcularán los costos teniendo en cuenta la cantidad de empleados con los que hoy en día cuenta la organización, tomando la sumatoria semestral de los sueldos brutos de acuerdo al cargo que ocupan. A continuación, se muestra un número estimado del costo de esta implementación, con sueldos brutos promedios en la actualidad, y con un incentivo alcanzado promedio del 12%.

Cargos	Cant. De empleados	Sueldo bruto promedio semestral	Incentivo estimado	Costo total con cargas sociales y patronales
Secretaria	1	144000	17280	20736
Operarios	11	158400	19008	250905,6
Comerciales	4	187200	22464	107827,2
Encargados	2	230400	27648	66355,2
<b>Totales</b>	<b>18</b>	<b>720000</b>	<b>86400</b>	<b>178512,3967</b>

Por otro lado, para la llevar a cabo la incorporación del sistema informático de gestión en la organización y el sistema de ventas online se contratará a un proveedor externo que estima una serie de costos que en un principio serían de implementación y que a posterior pasarían a ser variables de acuerdo a los servicios nuevos o cambios que la empresa vaya solicitando. A continuación se detallan los costos estimados que ofrece esta empresa de acuerdo a los requerimientos que Cálido 20° solicita, los cuales seguramente variarán al momento de coordinar con cada sector cada programación puntual, lo que puede generar una disminución o incremento de las hs de desarrollo que nos ofrece la empresa.

 DESAC TECH+DEVELOPMENT	Cant. Hs estimadas	Cantidad de Hs dedicadas	Precio x Hora	Costo total estimado	Costo total definitivo
Hs de desarrollo Programador	250	-	790	197500	-
HS de desarrollo Analista	280	-	480	134400	-
<b>Totales</b>	<b>530</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>331900</b>	<b>-</b>

Como se observa, la empresa desarrolladora tiene una modalidad de trabajo en la cual divide sus presupuestos en dos tipos de costos. Uno de ellos a un precio más alto que es el costo del desarrollo programador, quien lleva adelante la programación inicial del sistema y quien coordina los diferentes requerimientos que solicite cálido 20°. El otro costo es el realizado por los desarrolladores analistas, que son los que dedican un poco más de tiempo al desarrollo y carga de información a los software dándole respaldo a la información recabada por los desarrolladores programadores.

La presentación de costos que anteriormente mostrada tiene que ver con la implementación del sistema; pero también es necesario tenerla en cuenta ya que será aquel costo variable que tendrá la empresa de forma mensual, de acuerdo a los cambios o actualizaciones que solicite a la empresa desarrolladora. La empresa desarrolladora, en cada modificación pasa un presupuesto de hs estimadas y una vez realizado el trabajo pasa la facturación con las hs realmente dedicadas, que siempre tiene que ser cercano a lo estimado, pudiendo haber una variación no muy significativa.

Para el caso de los costos de la implementación del sistema de ventas online, también se adjunta renglones abajo los detalles pertinentes. En este caso, la empresa ya tiene preparado un paquete que es el que le ofrece a sus clientes, en el cual luego viene incluida la capacitación en algunas herramientas básicas para que puedan llevar adelante la carga de productos y características; teniendo en cuenta que para otro tipo de modificación también pueden necesitar de la ellos para implementar algún otro cambio.

	Cant. Hs estimadas	Cantidad de Hs dedicadas	Precio x Hora	Costo total estimado	Costo total definitivo
Hs de desarrollo Programador	25	-	790	19750	-
HS de desarrollo Analista	35	-	480	16800	-
<b>Totales</b>	60	-	-	<b>36550</b>	-

## 5.5 Implementación de la propuesta

Siguiendo los tiempos del diagrama de Gantt mostrados temas atrás, y teniendo en cuenta dos factores, por un lado, que existe una demanda estacional durante el año que durante la época de invierno aumenta; por el otro, los recientes gastos debido al cierre y



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° traslado de la sucursal de la firma a la localidad de Alta Gracia, se decidió comenzar el proceso de cambios en el mes de Septiembre de 2019. La época elegida se justifica en que la demanda tiende a disminuir en esa etapa del año por la llegada de climas de primavera y verano. La elección del año siguiente para implementar la propuesta surge de los gastos en los que incurrió la firma con el proceso de relocalización de su sucursal, sumado al período de adaptación al nuevo entorno hasta llegar a ser conocido por sus potenciales clientes. Entonces, es así que la fecha elegida Septiembre de 2019 es cuando se comenzará con la capacitación gerencial y la implementación el sistema de incentivos.

Luego, en Octubre de ese año se lleva a cabo la incorporación lineal-teórica del CMI desde la parte gerencial hacia la operativa, además de la contratación de la empresa que desarrollará los sistemas informático y de ventas on-line, para que éstos se comiencen a utilizar en Enero y Diciembre, respectivamente. Así se conseguirá adaptarse mejor a la demanda, ya que entre Enero y Febrero del siguiente año (2020) es cuando la demanda también comienza a subir, debido a aquellos clientes precavidos de sus necesidades. De esta manera, ya se podrá satisfacer los pedidos de una manera más eficiente, tanto en el proceso de compras como en la prestación de los servicios que la empresa brinda. También, en ese mismo tiempo comenzará la capacitación contable de gerente, la cual finalizará mediados de Noviembre para empezar a utilizar los conocimientos adquiridos en las tareas del dueño de la compañía.

Se estima, que los cambios de la organización en sus procesos críticos comenzarán a verse más en concreto hacia Marzo de 2020, llegando al cambio total con las adaptaciones y correcciones propuestas para los meses de Junio y Julio de ese mismo año.

## **5.6 Técnicas de control**

Para conseguir que la propuesta logre alcanzar el propósito deseado, se necesita el control organizado de las tareas de cambio que se realizan en la empresa. Para ello, se utilizarán las siguientes herramientas:

Control contable: mediante el uso de indicadores financieros, sumados a los propios de la contabilidad, para así analizar la organización en su conjunto desde la parte de costos, ventas, ganancias, disponibilidades, deudas, entre otros. Con esta información se permite que la gerencia pueda tomar las decisiones correspondientes para alcanzar las metas organizacionales propuestas de rentabilidad, cuota de mercado, entre otras.



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°

**Control presupuestario:** en este caso, producto de la capacitación de la gerencia se podrá manejar con mayor eficiencia los fondos de la empresa, administrando mejor la gestión de compras y ventas, proyectando los ingresos y egresos estimados futuros de la compañía. Este proceso de control también mejorará los tiempos y los recursos durante la planificación y la ejecución de los proyectos de los clientes, según el grado de avance de las obras empezadas, la disponibilidad de operarios para services, los stocks disponibles y por ingresar. Con todo esto se conseguirá una mayor satisfacción de los clientes.

**Control de procesos (supervisión):** los gerentes de áreas serán quienes evaluarán a los empleados en su labro diario, no sólo para obtener datos para el CMI, sino también para la evaluación de desempeño del sistema de incentivos. Se llevará registro de cumplimientos de tareas, incumplimientos, fallas, responsabilidades, demoras, ausencias, entre otros aspectos. Pero lo más importante siempre será buscar y lograr la mejora en conjunto para bien de la compañía y su sustentabilidad en el tiempo.

**Control computarizado:** la implementación del sistema informático permitirá mejor registro sobre las ventas, el inventario, el seguimiento de clientes, evaluación de desempeño, presupuestos, avances de obras, entre otros aspectos de la organización. Éste representa el control más completo con el que cuenta Cálido 20°, con el cual podrá integrar información de todas las áreas en un solo lugar para control, detección de errores y correcciones correspondientes. Por otro lado, la puesta en marcha del sistema de ventas online hará que todas las tareas y operaciones queden registradas sin excepción, para un mejor manejo y control de información complementado al sistema anterior.

## **Conclusiones**

Este desarrollo representa el trabajo de aplicación profesional llevado a cabo en la empresa Cálido 20°, donde luego de trabajar con los procesos administrativos de la organización y las estrategias gerenciales, hemos podido desarrollar y proveer a su dueño un plan estratégico para el plazo determinado. Como el objetivo general de este trabajo lo plantea, se desarrolla un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el periodo Septiembre 2019 - Diciembre 2020. Este es el momento en que la organización tendrá aplicados los cambios y asimilados los conocimientos y las conductas correspondientes a la planificación estratégica para una exitosa gestión del negocio.

En primer lugar, a través del análisis del contexto externo de la organización ha sido posible identificar las principales variables y factores claves a ser considerados para la elaboración del CMI, siendo que las mismas influyen e influirán a la organización durante su existencia. En este sentido y en líneas generales, se observa que la empresa se encuentra en un mercado muy competitivo, donde la estrategia de diferenciación que la caracteriza cumple un rol fundamental, ya que el objetivo de la misma es potenciar e incrementar la eficiencia de los procesos administrativos, comerciales y operacionales conseguidos en los últimos años. El análisis externo arroja resultados favorables en cuanto a la participación de mercado y la posición competitiva de la empresa acompañada de alianzas estratégicas que refuerzan esta posición y son factores claves para el desarrollo de la misma.

En segundo lugar, el análisis interno de la organización ha mostrado falencias y debilidades que la empresa tiene que cambiar para mejorar su desempeño como así también grandes fortalezas para aprovechar y potenciar su desarrollo. Los factores claves de éxito identificados son fundamentales para el funcionamiento de la compañía y representan una fortaleza de la misma, que luego de ser potenciada representara una ventaja competitiva que permitirá distinguirse del resto de las empresas del sector.

A partir de lo mencionado, se elaboró un diagnóstico de situación de la firma en su ámbito de influencia. De esta manera y con la información analizada se propuso desarrollar la aplicación del CMI complementado con una serie de cambios como objetivo estratégico para la sustentabilidad organizacional, basándose en la visión y misión que guían a la empresa. La implementación del CMI le permitirá a la compañía obtener la información necesaria en todo momento sobre cualquier situación por la que esté pasando, a través de los datos arrojados por los indicadores planteados y con el fin absoluto de poder llevar a cabo cualquier tipo de



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° estrategia que permita enfocar a la organización siempre hacia los objetivos establecidos. Es entonces que, teniendo en cuenta la información relevada, el contexto actual y las expectativas del dueño-gerente, los objetivos fueron planteados con un enfoque hacia la eficiencia, la mejora del posicionamiento de la imagen y en la rentabilidad de Cálido 20°.

Además, se propusieron estrategias de trabajo materializadas en planes de acción específicos que apuntan al cumplimiento de cada una de ellas y por lo tanto al logro de los objetivos planteados. Factores como la calidad de atención, las alianzas estratégicas con proveedores, la fidelización de los clientes, potenciar la imagen y explorar nuevos canales de venta, fueron tenidos en cuenta al momento de modelar los cambios en las actividades y tareas cotidianas. Se trabajó sobre todos estos aspectos ya que ellos son de gran importancia en mercados competitivos actuales. Por tal motivo, el desarrollo de los sistemas de gestión es de suma importancia para poder llevar un buen control sobre todos los procedimientos y tareas que se quieren evaluar y mejorar continuamente. Los sistemas de gestión brindan muchas herramientas y sirven como una excelente fuente de información histórica sobre la cual siempre se va poder corregir y adaptar a diferentes contextos. En cuanto a la implementación de canales nuevos de ventas, cabe aclarar que la empresa se encuentra demasiado atrasada en este aspecto, por lo que se considera de gran importancia poner en marcha este medio on-line, para no quedar fuera de lo que hoy el mercado ofrece a los clientes. Esto no solo se considera que sería un medio para incrementar las ventas, sino también un medio publicitario y de contenido clave para satisfacer de una forma más completa a los clientes. Esto, complementado con la incorporación del CMI y el proceso de evaluación de desempeño conseguirá acompañar y optimizar el funcionamiento en la organización, puesto que estas herramientas nunca fueron utilizadas.

En los más de 40 años que la empresa tiene vigencia, la misma se mantuvo estática en cuanto a la creación de una estrategia y siempre fue reactiva a las oportunidades y amenazas que surgieron a lo largo de su historia. Durante la realización de este trabajo se observó esta falta de previsión; y además, una falta de adaptación a un cambio estratégico especialmente por parte de la gerencia. Por lo tanto, de esta manera y tomando como base la propuesta estratégica elaborada en este proyecto de grado, se recomienda que al momento de inicio del proceso de cambio la empresa abandone las prácticas utilizadas de operar bajo la centralización y la falta de proyección a futuro y que inicie un camino bajo el compromiso de su dirección fundado en la visión y la misión de la misma a partir de las cuales se invita a todo el personal a trabajar de manera enérgica en todos los niveles y con el compromiso de esforzarse al máximo



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° para el cumplimiento de las metas deseadas. En este sentido, con la puesta en marcha del CMI se mejora el sistema de gestión de la empresa apoyando los procesos claves, de manera que permita clarificar y comunicar las estrategias, alinear los objetivos de todo el personal con los de la organización y obtener retroalimentación constante para el control y la corrección de desvíos.

A su vez, es importante recomendar a Cálido 20° lo fundamental de ingresar en la senda de la planificación como modo de trabajo. El compromiso tiene que ser de parte de todos los que conforman la compañía, entendiendo la necesidad de ser proactivos ejecutando con anticipación todo aquello que pueda ser planeado. Tomar conciencia de la dinámica y la velocidad en que todo entorno cambia y evoluciona, exigiendo a toda empresa que aspire al crecimiento o incluso a la supervivencia, a moverse y actuar de la misma forma y con igual velocidad, estableciéndose objetivos a futuro, creando, ajustando y redefiniendo estrategias, actuando proactivamente y guiando los esfuerzos materiales, humanos y económicos hacia metas que persigan la visión del negocio. En este punto cabe aclarar que la planificación presentada corresponde a un periodo de tiempo determinado siendo fundamental que la organización no se quede solo con este trabajo sino que incorpore el mismo para que sea el puntapié inicial de un trabajo coordinado a partir del cual la estrategia estará presente transversalmente en toda la organización y en toda su existencia. Es por ello que el CMI viene a cumplir esa función de relacionar y unir las estrategias de la empresa en todas las tareas que se desarrollen, generando un mejor desempeño del personal mediante el continuo flujo de información ascendente para apoyar a la toma de decisiones y a la gestión de la empresa.

Entonces, el propósito de la aplicación de esta herramienta es ser una fuente de información estratégica que mediante la relación de indicadores permita controlar toda la organización desde distintos aspectos en simultáneo, para que el flujo de información del personal hacia la gerencia permita que el proceso decisorio se coordine con las metas y estrategias y vuelva al personal en acciones concretas para corregir errores, y así retroalimentar el control. Esto logrará hacer a la empresa más sustentable y aún más competitiva.

Finalmente, como estudiantes de la carrera de Licenciatura de Administración y a través de este trabajo de aplicación, consideramos que fue una excelente propuesta la de poder desarrollar un CMI como herramienta para optimizar procesos administrativos en el periodo en cuestión, como así también poder demostrar que una organización puede adaptarse, crecer y



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20° alcanzar el éxito mediante la incorporación de simple herramientas estratégica que traen grandes resultados.

## **Bibliografía**

- Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard*. Gestión 2000, Barcelona. Segunda Edición.
- Miriam Siria García, *Guía de estudio de Sistemas de Control de Gestión (plan 2001)*. IUA. Edición Febrero 2000.
- Publicaciones del Magister en Administración Miguel Blazquez.
- Hax Arnoldo, y N. Majluf. *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Editorial Granica. Barcelona. España 1997.
- Juan Emilio Torres, *Guía de estudio de Estrategia y política de negocios (Plan 2001)*. IUA. Edición Febrero 2001.

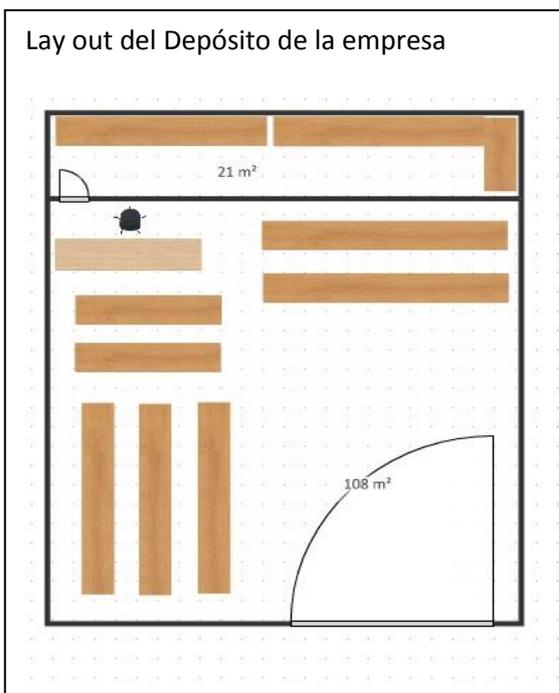


# Anexos

## Anexo I - Observación directa



Se aplicó una observación no sistematizada natural, en la cual se estudió el comportamiento de los individuos en las circunstancias de su vida laboral cotidiana, verificando un orden laboral plasmado tanto en los artículos presentados como en el comportamiento del personal en su ámbito de trabajo, ya sea en local comercial como en el depósito.



## **Anexo 2 - Entrevista al dueño-gerente**

### **Actividades de la empresa**

Calido 20° es una empresa que ofrece productos y servicios relacionados a la calefacción de diferentes tipos de estructuras edilicias. Tiene una amplia gama de productos y representaciones de diversas empresas.

Nuestra zona de influencia actual se proyecta en Córdoba Capital y Gran Córdoba, con proyección hacia nuevas zonas aledañas.

### **Políticas y estrategias que caracterizan a la organización**

La empresa cuenta con un excelente grupo de personas, hoy sectorizadas por áreas que están delimitadas y que permiten cumplir con las necesidades del cliente. La empresa es dirigida por la persona entrevistada, quien plantea y proyecta todas las decisiones de la organización.

La principal estrategia que le ha permitido permanecer en la empresa en el mercado por tantos años tiene que ver con el compromiso y cumplimiento con los clientes; quizás no siempre de la forma más eficiente, pero tratando en todo momento de brindarles soluciones.

### **Actualidad del mercado**

En este momento el mercado está muy complejo, teniendo en cuenta que los clientes de estos productos son muy exigentes en cuanto a calidad, tiempos y costos. Por lo cual para poder ser sustentables es necesario trabajar en mejorar al máximo estos aspectos para poder seguir cumpliendo con las exigencias del mercado, y poder expandirse en el mismo. Es por eso que hay un interés de implementar nuevas estrategias que nos ayuden a alcanzar nuestras metas.

Estas estrategias no solo tienen que ver con aumentar las ventas, sino con poder mejorar aspectos que permitan cumplir con el cliente de la mejor forma y con la asignación correcta de recursos.

## **Expectativa a futuro**

Se trata de trabajar fuertemente con el objetivo de formar una estructura que pueda solventar por si solo la satisfacción de sus necesidades. Esto implica que todas las personas que componen la empresa estén comprometidas a cumplir el rol que le corresponde de la mejor manera, llevando adelante las tareas tal cual a lo planificado, para que el cliente se sienta totalmente satisfecho con los servicios y productos que se le ofrece. Se busca la mejora conjunta, para que todos los que forman parte de la empresa puedan mejorar su situación, tanto en lo profesional como en su desarrollo personal.

## **Anexo 3- Entrevista con Juárez, Emanuel - empleado antiguo del área comercial**

**¿Los niveles jerárquicos que hay en la empresa actualmente, son suficientes para desarrollar las tareas de las distintas áreas?**

Si, los niveles jerárquicos están bien, ya que la empresa no necesitaría más personal jerárquico para poder desenvolverse mejor.

**¿Los niveles jerárquicos de la empresa posibilitan desarrollar adecuadamente supervisión?**

Si, cada área tiene bien asignado su personal. Por lo cual, aquellos que tienen personal a cargo pueden ejercer la supervisión sin ningún tipo de problemas.

**¿Los niveles actuales posibilitan que se tenga una ágil toma de decisiones?**

Debería de ser así, ya que como antes mencionamos están bien planteados los niveles, pero la toma de decisiones está centralizada por parte del dueño de la empresa, por lo cual muchas veces esto es perjudicial para muchos procesos, provocando retrasos graves en ocasiones.

**¿La cantidad de personal es adecuada para la ejecución de las funciones encomendadas?**



Implementación de Cuadro de Mando Integral para optimizar procesos y recursos en Cálido 20°  
Sí, hay personal suficiente para la demanda que hoy en día tiene el mercado.

### **¿Quién detalla las funciones a realizar?**

Son los encargados de cada área quien tiene en claro y dirigen funciones totalmente operativas al resto del personal. Y las funciones de los encargados están controladas por parte del dueño de la empresa.

### **¿Se han dado a conocer los objetivos de cada área?**

Cada área sabe lo que tiene que hacer, pero nunca se presentaron objetivos específicos o medibles por lo cual uno pueda ser evaluado.

### **¿Los objetivos son claros y precisos?**

Hay poca claridad en los objetivos al no existir un planteo por escrito dentro de cada área, y que además sea medible y controlable. Sólo hay objetivos generales de atender bien a los clientes y hacer en nuestro trabajo con responsabilidad.

### **¿Son alcanzables?**

Seguramente pueden ser alcanzables, ya que a la empresa no le va mal pero de seguro puede irle mejor detallando este tipo de cuestiones.

### **¿Se elabora algún reporte sobre el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos?**

No existe un reporte definido ya que los objetivos no están delimitados en todas las aéreas, si se lleva a cabo el seguimiento de los proyectos con el fin de poder cumplir siempre con las necesidades del cliente.

### **¿Existe afán de superación en los empleados?**

No se visualiza mucho este aspecto, ya que tampoco hay una gran motivación para lo cual uno pueda querer superarse profesionalmente.

### **¿Los empleados presentan sugerencias para mejorar el desempeño actual?**

No, solo se llevan a cabo aquellas correcciones en el momento que se presenta algún error o problema en el desempeño de alguna tarea en particular.

### **¿Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados?**

No, las decisiones las toma solo el dueño por lo que la opinión del personal casi nunca es tomada en cuenta, a pesar de los debates que se generan en las reuniones de personal y sobre las cuales los mismos emiten opinión.

### **¿Cómo se les da respuesta a las sugerencias?**

En caso de existir alguna respuesta, se realiza de forma informal y en el momento.

### **¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?**

No existe algún tipo de evaluación, más que alguna felicitación de manera diaria e informal por algún buen trabajo realizado.

### **¿La remuneración del personal está en función al trabajo desempeñado?**

La empresa paga lo que corresponde bajo convenio, en tiempo y forma por el cual el personal no tiene quejas; pero está latente la necesidad de algún tipo de beneficio de acuerdo al desempeño individual.