



**INSTITUTO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE
COSTOS**

**XLVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**Del dato a la acción: herramientas analíticas y tecnologías para el
análisis de información: Caso Pyme Villa Mercedes**

**Categoría propuesta: Comunicación de Experiencias
Profesionales**

Autor

**Tahtagian Liliana M. (Socio
Activo)**

Mar del Plata, agosto de 2025

Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Desarrollo.....	4
Metodología de Trabajo.....	4
Caracterización de la empresa.....	4
Sistema de comunicaciones:.....	5
Clima Organizacional:.....	5
Misión, visión, Valores.....	5
Análisis FODA.....	6
Organigrama.....	7
Identificación de Misión, Visión valores y estrategia.....	8
Diseño de Mapa Estratégico.....	9
Objetivos comunes	9
Objetivos compartidos:	11
Objetivos únicos	11
Conclusiones.....	14
Propuesta.....	15
Bibliografía.....	18

Del dato a la acción: herramientas analíticas y tecnologías para el análisis de información: Caso Pyme Villa Mercedes

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales.

Resumen

La realidad económica actual, caracterizada por su dinamismo, complejidad y globalización, obliga a las PyMEs a disponer de herramientas efectivas para la toma de decisiones que garanticen su sostenibilidad a largo plazo. En ese marco, la información sistematizada se transforma en un activo estratégico que permite ajustar acciones con agilidad, corregir desviaciones y alinear la operación con la estrategia organizacional.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta como una herramienta clave, pues traduce la visión y la estrategia en objetivos concretos e indicadores estratégicos, conectando los niveles estratégicos, de planificación y de ejecución. Además, facilita la comunicación entre áreas y niveles jerárquicos y permite detectar tempranamente desviaciones para adoptar medidas correctivas proactivas (Giménez, 2006). En consonancia con Kaplan y Norton (2002), se destaca que "si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo", subrayando la importancia de sistemas de medición efectivos tanto para el comportamiento interno como para la percepción de stakeholders externos.

Mientras que la medición empresarial solía centrarse en lo financiero, el enfoque integral del CMI incorpora cuatro perspectivas —financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento— y, en versiones modernas, añade perspectivas adicionales según las necesidades de los distintos grupos de interés.

Este trabajo se focaliza en una PyME familiar comercial del rubro siderúrgico ubicada en Villa Mercedes, San Luis, con diez años de trayectoria y liderazgo en el mercado local. Aunque consolidada, la empresa atraviesa un proceso de profesionalización y reconoce la necesidad de sistematizar su información. Por ello, busca implementar el CMI como herramienta para mejorar la gestión, aumentar la agilidad y la eficiencia en la toma de decisiones y anticiparse a las exigencias del entorno competitivo actual.

Introducción

El objetivo general de este trabajo fue mejorar el proceso de toma de decisiones y la gestión de la PyME mediante el desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Para alcanzar dicho propósito se relevaron y comprendieron la estrategia organizacional y se explicitaron su misión, visión y valores; se analizaron y diseñaron las perspectivas relevantes que orientaron la medición estratégica; se seleccionaron los objetos de control que permitieron focalizar el monitoreo operativo y estratégico; se identificaron los rubros y factores críticos que incidieron en el desempeño del negocio; y se diseñaron indicadores claros, con su definición y propósito, que posibilitaron una medición coherente y accionable. Finalmente, se diseñó un CMI adaptado a la PyME estudiada, integrando mapa estratégico, perspectivas, indicadores, metas y responsables, con el objetivo de alinear acciones, anticipar desvíos y fortalecer la profesionalización de la gestión.

Desarrollo

Metodología de Trabajo

Para el desarrollo del presente trabajo, adopté una metodología que combinó un riguroso análisis bibliográfico con un relevamiento directo en la empresa a través de entrevistas con los propietarios y los niveles directivos. Esta aproximación me permitió obtener información detallada sobre la empresa, sus procesos, objetivos estratégicos y desafíos actuales, elementos fundamentales para la posterior elaboración de un cuadro de mando integral a medida. El propósito final, no solo radica en el diseño efectivo del cuadro de mando integral en la empresa en cuestión, sino también de una propuesta de implementación.

Caracterización de la empresa

En 2007, sus actuales dueños iniciaron el proyecto de “La Recicladora GS”; donde se comercializaban metales, como aluminio, cobre, hierro, acero inoxidable, bronce, caños recuperados; es decir, ferrosos y no ferrosos.

Con el tiempo comenzaron a visualizar la demanda potencial de materiales de primera calidad, por lo cual redireccionaron el emprendimiento a la venta de productos siderúrgicos dando inicio en 2013 a la empresa que hoy lideran dedicada a la venta y distribución de productos siderúrgicos y anexos en la ciudad de Villa Mercedes y zonas aledañas.

El mayor de los obstáculos fue obtener el financiamiento necesario para concretar el proyecto, que finalmente se obtuvo; del que hoy es uno de los proveedores principales de la firma: ROGIRO ACEROS S.A.SIDERSA S.A., luego de TUBOS ARGENTINOS y S.A., SIPAR S.A, entre otros, los que a la fecha consideran a la empresa dentro sus principales clientes no solo por el volumen de compra, sino por la certeza en el cumplimiento de los acuerdos comerciales pautados en cada operación.

En la actualidad la empresa cuenta con una nómina que asciende a 21(veintiún) colaboradores, entre asistentes comerciales, encargados de operaciones, de cuentas corrientes, de logística, despachantes, gerentes y los socios y dueños de la firma.

La empresa ofrece el mismo producto que sus competidores por lo cual, la diferenciación está basada en la calidad de atención a los clientes y la mejora continua de todos sus procesos buscando, diferenciarse de sus competidores mediante un enfoque bien marcado en la satisfacción del cliente.

La empresa avanza hacia la incorporación de tecnologías de gestión que le permitan agilizar sus procesos para poder lograr mayor velocidad de respuesta a los contextos cada vez más dinámicos y volátiles.

La empresa tiene el 80% de su operatoria concentrada en un solo proveedor. En la actualidad se encuentra en tratativas para incorporar nuevos proveedores para garantizar la disponibilidad de materiales, ya que cuentan con una amplia demanda, pero en oportunidades se encuentran con problemas de abastecimiento de los mismos. La concentración de la elaboración de productos siderúrgicos a nivel nacional en muy pocos productores, genera que las empresas que los comercializan tengan muy poco poder de negociación en cuanto a la compra de los mismos.

En cuanto a los clientes cuenta con una cartera de clientes atomizada.

Por tratarse de una empresa familiar los dueños en sus comienzos controlaban absolutamente todo lo que sucedía dentro de la organización desde el inicio de las actividades, como apertura y cierre, trato con proveedores, clientes, informes contables y demás tareas operativas. Existía muy poca delegación o nula ya que hasta las decisiones más pequeñas y de carácter rutinario y repetitivo, eran tomadas por sus dueños o de ser tomada por alguno de sus colaboradores estaban sujetas a la aprobación posterior, prevaleciendo la centralización. En este momento la empresa se encuentra en un proceso de profesionalización, donde se ha incorporado personal a niveles medios que gestionen las cuestiones operativas, mientras que los dueños se están abocando a cuestiones estratégicas, y de planificación a mediano y largo plazo.

Sistema de comunicaciones:

Enmarcado en este proceso de profesionalización, el sistema de comunicación de la empresa que fue en sus principios muy verticalista está cambiando, generando espacios de diálogo e intercambio de ideas permanente. Dentro de esta política de cambios la empresa ha implementado talleres o reuniones periódicas donde se plantean ideas de mejora en todos los niveles de la organización donde participan todos sus empleados. Todos los empleados de la empresa conocen su estrategia, su visión, sus valores y políticas, lo que facilita la alineación de los objetivos a las mismas, este tipo de comunicación es fundamental para la consecución de los objetivos en sintonía con la estrategia.

Los canales de comunicación utilizados son tanto formales como informales, lo notable es que la comunicación es muy fluida.

Clima Organizacional:

El clima organización es propicio para desarrollar ideas nuevas, cualquier colaborador tiene libertad de plantear cualquier idea que se le ocurra de cualquier área, esta libertad más el conocimiento por todos de la estrategia o rumbo de la organización genera un sentido de pertenencia que deriva en una muy buena sinergia que obviamente redundará en excelentes resultados de trabajo en equipo, como consecuencia del buen clima organizacional la empresa tiene muy baja rotación de personal.

Misión, visión, Valores

La empresa tiene definida misión, visión y valores, los cuales son conocidos por todos miembros de la organización y todos participaron en su definición, lo cual incrementa el sentido de pertenencia, no se trata de valores impuestos sino acordados consensuados. En la misma, se genera mucha información, pero la misma está parcialmente sistematizada en un software de gestión estándar que no permite adaptaciones a necesidades específicas lo que genera bastantes limitaciones en su uso, por lo cual recurre al armado de información en otros medios como son las planillas de Excel. Cuenta con algunos indicadores dispersos, pero no tiene desarrollado una herramienta integral que vincule las cuatro perspectivas que establece el cuadro de mando.

Las decisiones, si bien el proceso de profesionalización mencionado precedentemente ha logrado participación de todos los niveles las decisiones fundamentales aun recaen en

pocas personas.

Una gran ventaja que tiene esta empresa es la Livianidad del negocio, es decir la baja proporción de costos fijos sobre variables, lo que disminuye notablemente su riesgo de operación, ante escenarios extremos como fue el caso de COVID 19.

Son características muy importantes de esta empresa el compromiso, dedicación y marcada relación con los clientes internos y externos, la estabilidad laboral, la baja rotación de personal y las políticas de capacitación constante de sus colaboradores.

Tienen una orientación altamente marcada en la satisfacción del cliente, en la responsabilidad y el compromiso. En épocas de Pandemia donde muchas empresas no lograron sostenerse esta empresa se centró en cumplir dentro de las posibilidades del contexto con sus clientes y mantener a su personal sin rebajar sus salarios, en ambos casos con la idea de sostenerse en el largo plazo aun significando esto pérdida de rentabilidad en el corto plazo.

La información no se encuentra sistematizada en una única herramienta, tienen información en un software de gestión estándar, en planillas de Excel y otros soportes. Es decir, se maneja muchísima información y datos, pero los mismos están dispersos y no relacionados, hay que hacer un trabajo importante de relevamiento previo al armado de indicadores.

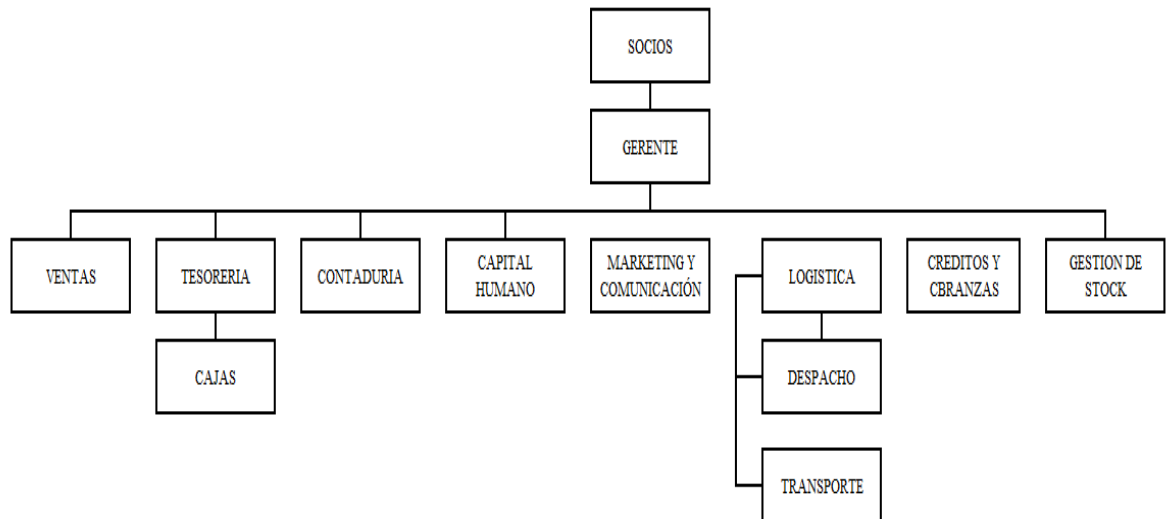
Análisis FODA

Se realizó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se sintetizan en el siguiente cuadro:

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Trayectoria sólida 2. Precios Competitivos 3. Atención personalizada y enfoque total a la satisfacción del cliente 4. Bajo nivel de costos fijos Erogables 5. Inversión permanente en marketing	1. Falta de capacitación en personal de despacho 2. Políticas de Inventario Ineficientes 3. Falta de organización en logística 4. Falta de personal por deficientes políticas de Recursos Humanos
OPORTUNIDADES 1. Crisis general del sector que generan nuevas oportunidades de alianzas comerciales. 2. Posibilidad de acceso al crédito debido a nuevas ofertas existentes en el mercado. 3. Posibilidad de captar nuevos clientes debido a la dificultad del acceso al dólar lo que genera	1. Estrategia: establecimiento de alianzas con proveedores para obtener abastecimiento constante. 2. Captación y fidelización de nuevos clientes que puedan generarse debido a la coyuntura económica.	1. Capacitar al personal de recepción y despacho y redefinir políticas de inventario, abastecimiento y logística. 2. Fortalecer sector de recursos humanos para lograr mejorar los procedimientos de búsqueda, reclutamiento, y capacitación del personal.

que quienes tenían pensado viajar al exterior o ahorrar en dólares vuelque ese dinero en la construcción		
AMENAZAS 3. La concentración de proveedores es muy alta lo que genera poca posibilidad de negociación 4. La competencia es muy fuerte y no es posible la diferenciación a nivel producto. 5. Inestabilidad económica con altos niveles inflacionarios 6. Tasas muy altas para acceder al financiamiento 7. Elevada presión tributaria 8. Volatilidad cambiaria	9. El sector siderúrgico tiene un alto nivel de concentración en pocos productores, lo que disminuye notablemente el poder de negociación y fijación de precios, la única estrategia posible es tratar de ampliar lo que sea factible, debido a la dificultad mencionada, la cartera de proveedores y lograr abastecimiento permanente. 10. La red Acindar es un competidor muy fuerte, como en el rubro no es posible diferenciarse en el producto ofrecido, la estrategia es diferenciarse en los valores, trato con los clientes, honestidad, compromiso y buscando su satisfacción como meta.	11. La capacitar al personal de recepción y despacho y la redefinición de las políticas de inventario, abastecimiento y logística junto con los acuerdos con proveedores permitirán tener disponibilidad de stock permanente de manera de no tener que pagar sobreprecios por deficiencia en la logística de abastecimiento y sobre costos en la logística de entrega.

Organigrama



Identificación de Misión, Visión valores y estrategia

Del relevamiento efectuado se pueden identificar claramente la misión visión y valores de la organización que permiten explicitar la estrategia que será el punto de partida del diseño del CMI,

Misión: Comercializar productos siderúrgicos creando valor en todo el proceso de venta y con todos los actores del entorno de forma ética responsable y enfocados en la satisfacción del cliente.

Visión: Ser la empresa líder en la región en la comercialización de aceros fidelizando el compromiso con clientes, empleados y la sociedad en su conjunto, mejorando día a día y logrando un vínculo sostenible.

Valores: Trabajo en equipo, respeto, empatía, confianza, honestidad y compromiso.

En significado que la empresa le asigna a cada uno de los valores que proclama es el siguiente:

- Trabajo en equipo: apoyo entre compañeros, cooperación en la resolución de inconvenientes que puedan surgir en la operatoria diaria, a fin de dirigir los esfuerzos hacia un objetivo en común.
- Respeto: aceptar y comprender al otro en cuanto a sus valores, ideologías y creencias.
- Empatía: poder entender al otro y aceptar la diversidad de puntos de vista sin que esto genere conflicto, si no por el contrario que contribuya a enriquecer el pensamiento colectivo del equipo.
- Confianza: implica la creencia por cada miembro del equipo de que el resto se comportará de la manera esperada de acuerdo a las creencias y valores compartidos.

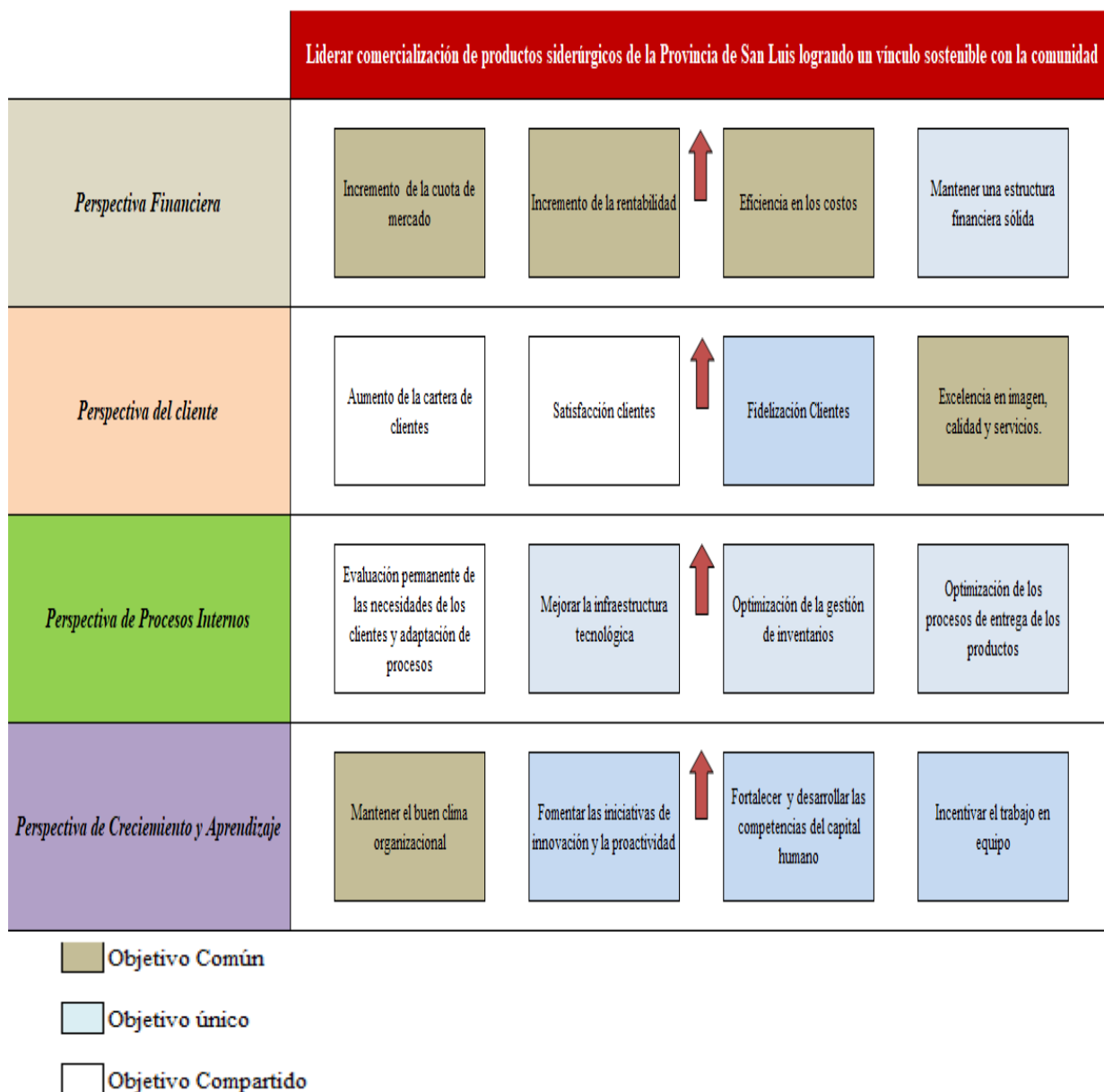
- Honestidad: se refiere a la coherencia entre lo que se dice y se hace, significa comportarse con lealtad, ética y respeto a los valores comunes del equipo e implica el secreto empresarial.
- Compromiso: se refiere al involucramiento por parte de cada uno de los integrantes del equipo como responsables de la visión compartida, supone la transformación de la suma de las potencialidades individuales en un equipo coordinado para el logro de un objetivo común.

La identificación y comprensión de la misión, visión y valores de la organización permitió explicitar su estrategia y diagramar un mapa estratégico para tener una visión de conjunto de los objetivos a lograr por cada perspectiva, en consonancia con sus diferentes stakeholders. Definiendo como estrategia general: Liderar la comercialización de productos siderúrgicos en la Provincia logrando un vínculo sostenible con la comunidad.

Se definieron como perspectivas claves las cuatro básicas que establece el CMI es decir perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.

Se establecieron para cada perspectiva los siguientes objetivos estratégicos, indicando para cada caso si se trata de objetivos, comunes a todas las perspectivas, objetivos compartidos por algunas perspectivas u objetivos específicos de cada perspectiva.

Diseño de Mapa Estratégico



Objetivos comunes

Incremento de la cuota de mercado

Indicador: Participación de Mercado

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Ventas de la Empresa}}{\text{Ventas Totales del Mercado}} \times 100$$

Incremento de la Rentabilidad

Indicadores: ROE y Margen de Utilidad Neta

$$ROE \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} \times 100$$

$$Margen\ de\ Utilidad\ Neta \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} \times 100$$

Eficiencia en los costos

Indicador: Margen Operativo

$$Margen\ Operativo \frac{Utilidad\ Operativa}{Ventas} \times 100$$

$$Apalancamiento\ Operativo \frac{Costos\ Fijos}{Costos\ Fijos + Costos\ Variables} \times 100$$

Indica la proporción de los costos totales de la empresa que son costos fijos. Un ratio más alto de apalancamiento operativo significa que la empresa tiene una mayor proporción de costos fijos en relación con los costos variables. Por lo tanto, una empresa con un alto grado de apalancamiento operativo tendrá una mayor sensibilidad a cambios en el nivel de actividad o ventas.

Algunos puntos a tener en cuenta sobre el ratio de apalancamiento operativo son:

Impacto en la Rentabilidad: Un alto grado de apalancamiento operativo puede aumentar la rentabilidad cuando las ventas aumentan, ya que los costos fijos se distribuyen entre un mayor volumen de ventas. Sin embargo, también puede aumentar el riesgo financiero de la empresa en períodos de baja actividad.

Análisis comparativo-Benchmarking:

La comparación del Margen Operativo y del Ratio de Apalancamiento la de la empresa con los de otras empresas en la misma industria, permite determinar la eficiencia de gestión y realizar mejoras continuas.

Excelencia en imagen y calidad de Servicio

Indicador: Net Promoter Score (NPS)

El NPS es una métrica que mide la disposición de los clientes a recomendar una empresa a otras personas. Se calcula a partir de la pregunta "En una escala del 0 al 10, ¿qué probabilidad hay de que recomiendes nuestra empresa a un amigo o colega?". Los clientes se dividen en promotores (puntuación de 9-10), pasivos (puntuación de 7-8) y detractores (puntuación de 0-6). Restando el porcentaje de detractores al porcentaje de promotores se obtiene el NPS.

Un NPS alto indica que tus clientes están satisfechos con la calidad de tu servicio y la imagen de tu empresa, lo que a su vez puede ser un indicador de excelencia en estos aspectos.

Se fundamenta en la premisa de que la recomendación boca a boca es uno de los principales impulsores de crecimiento y éxito empresarial. Un cliente que está dispuesto a

recomendar una empresa a sus amigos, familiares o colegas es más probable que sea un cliente satisfecho y fiel.

Un NPS alto indica que la mayoría de los clientes están contentos con la empresa y están dispuestos a recomendarla, lo que a su vez puede ser un indicador de excelencia en imagen y calidad de servicio.

Para relevar el Net Promoter Score (NPS) se pueden utilizar una variedad de medios y métodos de recolección de datos. Algunas opciones comunes incluyen:

Encuestas en línea: Puedes enviar encuestas por correo electrónico a los clientes solicitando que califiquen la probabilidad de recomendar a la empresa en una escala del 0 al 10 y luego clasificarlos en promotores, pasivos y detractores.

Encuestas telefónicas: Realizar encuestas telefónicas a una muestra representativa de clientes para obtener su opinión sobre la empresa y calcular el NPS.

Encuestas en persona: Si se tiene contacto directo los clientes, se puede realizar encuestas en persona para obtener respuestas en tiempo.

Encuestas en redes sociales: Utilizar plataformas como Facebook, Twitter o LinkedIn para publicar encuestas y obtener la opinión de los seguidores sobre la empresa y su disposición a recomendarla.

Mantener el buen clima organizacional

Indicador: Tasa de Rotación del Personal

Tasa de Rotación Personal

$$i \frac{\text{Número de empleados que abandonaron la empresa}}{\text{Promedio de empleados durante el período}} \times 100$$

Objetivos compartidos:

Aumento de la cartera de clientes

Indicador: Crecimiento de la cartera de clientes

Crecimiento de la Cartera de clientes

$$i \frac{\text{Cantidad de clientes al final del período} - \text{Cantidad de clientes al inicio}}{\text{Cantidad de clientes al inicio del período}} \times 100$$

Satisfacción de clientes-Evaluación permanente de las necesidades de los clientes y adaptación de los procesos

Indicador: Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)

Para medir la satisfacción de los clientes, una de las herramientas más utilizadas es la encuesta de satisfacción del cliente.

La fórmula básica para calcular el ISC es la siguiente:

$$ISC = \frac{\text{Cantidad de Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes que han respondido la encuesta}} \times 100$$

Objetivos únicos

Mantener una estructura financiera sólida

Indicadores: endeudamiento, solvencia y liquidez

Índice de endeudamiento

$$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Fidelización de clientes

$$\text{Tasa de retención de clientes} = \frac{\text{Clientes retenidos al finalizar el período}}{\text{Clientes al inicio del período}} \times 100$$

Mejorar la infraestructura tecnológica

Indicadores: Definición de objetivos y la magnitud de medición.

Para medir la mejora de la infraestructura tecnológica en una empresa, es importante definir claramente cuáles son los objetivos de mejora de la infraestructura tecnológica que se desean alcanzar y en función de ellos, seleccionar los indicadores que permitirán medir el progreso y el impacto de las acciones tomadas para mejorar la infraestructura tecnológica.

Estos indicadores dependerán claramente de los objetivos específicos de cada empresa los cuales a modo de ejemplo podrán ser: tiempo de respuesta de los sistemas de atención al cliente, Velocidad de procesamiento de pedidos y entregas entre otras.

Optimización de la Gestión de Inventarios

$$\text{Nivel de rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Índice de obsolescencia de inventarios} = \frac{\text{Costo de productos obsoletos}}{\text{Costo total de inventario}}$$

$$\text{Nivel de Stockouts} = \frac{\text{Número de veces que se quedó sin stock un producto}}{\text{Número total de oportunidades de venta}}$$

Costo mantenimiento de inventarios

$$\frac{\text{Costo de almacenamiento} + \text{Costos manipulación} + \text{costos deterioro}}{\text{Valor total de inventario}}$$

Optimización de los Procesos de Entrega de los Productos

Nivel de cumplimiento de pedidos:

Nivel de cumplimiento de pedidos

$$\frac{\text{Número de pedidos completados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}}$$

Tiempo de entrega Promedio

$$\frac{\text{Sumatoria del tiempo transcurrido de entrega de todos los pedidos}}{\text{Número total de pedidos}}$$

Cumplimiento del Plazo de entrega

$$\frac{\text{Número de pedidos entregados dentro del plazo acordado}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100$$

$$\text{Nivel de incidencias en entregas} = \frac{\text{Número de incidencias en entregas}}{\text{Total de entregas}} \times 100$$

$$\text{Costo promedio de entregas} = \frac{\text{Costo total de entregas}}{\text{Número de entregas}} \times 100$$

Fomentar las iniciativas de innovación y proactividad

Indicadores: número de ideas innovadoras generadas e implementadas

Para medir el objetivo de fomentar las iniciativas de innovación y proactividad en una empresa, es importante establecer indicadores específicos que permitan evaluar el grado de adopción de nuevas ideas, procesos y enfoques por parte de un equipo. Esto podría medirse teniendo en cuenta tanto las ideas propuestas como las ideas implementadas. Hay que tener en cuenta que para que esto suceda la empresa debe tener un clima organizacional que propicie este tipo de iniciativas.

Número de ideas innovadoras generadas: Registra la cantidad de ideas nuevas y creativas propuestas por los empleados en un periodo determinado.

Se pueden utilizar herramientas como un buzón de sugerencias, reuniones de lluvia de ideas o plataformas colaborativas para fomentar la generación de ideas innovadoras.

Implementación de iniciativas innovadoras: Contabilizar la cantidad de iniciativas innovadoras que se han implementado con éxito en la empresa.

Evaluar el impacto de estas iniciativas en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente, reducción de costos o generación de ingresos adicionales.

Al utilizar estos indicadores, se puede medir de manera efectiva el grado de adopción de iniciativas de innovación y proactividad en una empresa, identificar áreas de mejora y fomentar una cultura organizacional orientada a la creatividad, la experimentación y la mejora continua. Es importante establecer metas claras, comunicar la importancia de la innovación a todos los niveles de la organización y reconocer y recompensar el esfuerzo y la contribución de los empleados en la promoción de la innovación y la proactividad.

Fortalecer y desarrollar las competencias del capital humano

Indicadores: Índice de participación en programas de formación, evaluaciones de desempeño, número de promociones internas

Índice de participación en programas de formación y desarrollo

$$\frac{\text{Número de empleados que participan en programas de formación}}{\text{Total de empleados de la empresa}} \times 100$$

Evaluación del desempeño: Utilizar la evaluación del desempeño como un indicador para medir el desarrollo de competencias de los empleados, analizar las calificaciones, comentarios y retroalimentación recibidos en las evaluaciones para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Al utilizar estos indicadores, se puede medir de manera efectiva el progreso y el impacto de las iniciativas de desarrollo de competencias en una empresa, identificar áreas de mejora y fomentar un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo para el capital humano. Es importante establecer metas claras, comunicar la importancia del desarrollo de competencias a todos los niveles de la organización y brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento a todos los empleados.

Incentivar el trabajo en equipo

Indicadores: Índice de participación en programas de formación, evaluaciones de desempeño, número de promociones internas

Para medir el objetivo de incentivar el trabajo en equipo en una empresa, es importante establecer indicadores específicos que te permitan evaluar el grado de colaboración, comunicación y eficacia de los equipos de trabajo. Hay varias herramientas para monitorear este objetivo.

Encuestas de clima laboral: deben incluirse preguntas específicas sobre el trabajo en equipo en las encuestas de clima laboral, luego analiza las respuestas para evaluar la percepción de los empleados sobre la colaboración, comunicación y efectividad de los equipos. También es posible calcular el porcentaje de empleados que respondieron positivamente a las preguntas relacionadas con el trabajo en equipo a fin de obtener datos numéricos a modo de referencia.

Número de proyectos colaborativos: Registrar el número de proyectos en los que los empleados han trabajado en equipo y analizar la cantidad de proyectos colaborativos y su impacto en los resultados de la empresa.

Al utilizar estos indicadores, se podrá medir de manera efectiva el grado de colaboración y eficacia de los equipos de trabajo en una empresa, identificar áreas de mejora y fomentar una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo. Es importante establecer metas claras, comunicar la importancia del trabajo en equipo a todos los niveles de la organización y brindar herramientas y recursos que faciliten la colaboración y la comunicación entre los equipos.

Propuesta

La puesta en funcionamiento de un Cuadro de Mando Integral requiere que se realicen varias acciones, teniendo en cuenta como punto de partida el mapa estratégico desarrollado y los indicadores definidos en el presente trabajo a continuación se presenta una propuesta de implementación.

Consideraciones generales:

Comunicación y capacitación: Es fundamental comunicar de manera clara y efectiva a todos los colaboradores sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral. Realizar sesiones de capacitación para explicar la importancia de la herramienta, los objetivos estratégicos, los indicadores de medición y cómo se utilizarán para la toma de decisiones.

Definición de responsabilidades: Asignar responsabilidades claras a cada área y colaborador en cuanto a la recolección de datos, seguimiento de indicadores y ejecución de acciones correctivas en caso de desviaciones. Establecer un sistema de rendición de cuentas para garantizar que todos estén comprometidos con la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Implementación de un sistema de seguimiento: Utilizar herramientas tecnológicas que faciliten la recopilación, análisis y visualización de los datos de los indicadores. Esto permitirá monitorear de manera efectiva el desempeño de la empresa y tomar decisiones informadas en tiempo real.

Establecimiento de reuniones periódicas: Programar reuniones regulares para revisar los resultados de los indicadores, analizar tendencias, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas basadas en la información recopilada.

Retroalimentación y mejora continua: Fomentar una cultura de retroalimentación y mejora continua en la empresa, donde se valoren las lecciones aprendidas a partir de los resultados obtenidos y se implementen acciones correctivas de manera proactiva para optimizar el desempeño en función de los objetivos estratégicos.

Evaluación y ajuste: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del Cuadro de Mando Integral para identificar posibles áreas de mejora en su implementación. Ajustar los indicadores, el mapa estratégico y las acciones correctivas según sea necesario para garantizar la efectividad de la herramienta en la toma de decisiones estratégicas.

Al seguir estas acciones y mantener un enfoque constante en la implementación y mejora del Cuadro de Mando Integral, la PYME estará en una posición sólida para aprovechar al máximo esta herramienta y lograr sus objetivos estratégicos de manera eficaz y eficiente. Es crucial para la implementación exitosa del CMI la firme convicción y el compromiso de los directivos. Su liderazgo es imprescindible para fomentar una cultura organizacional orientada a la gestión basada en resultados, la transparencia y la mejora continua. Los directivos deben ser los principales impulsores y defensores de la herramienta,

demostrando su compromiso a través de sus acciones, comunicaciones y toma de decisiones.

Además, es importante que los directivos se conviertan en modelos a seguir, utilizando activamente el Cuadro de Mando Integral en sus propias actividades de gestión y toma de decisiones. Esto enviará un mensaje claro a toda la organización sobre la importancia y el compromiso con la implementación de la herramienta.

Asimismo, los directivos deben estar dispuestos a asignar los recursos necesarios, ya sea en términos de tiempo, personal o tecnología, para garantizar el éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral. Su apoyo activo y visible será fundamental para crear un entorno propicio para el cambio y la adopción de la herramienta en toda la organización.

Es muy importante además del compromiso de los directivos, la correcta comunicación a todos los miembros de la organización para que toda la organización esté involucrada y comprometida con los resultados.

La elaboración de un programa de implementación detallado con tiempos estipulados para cada fase, resulta necesario para llevar adelante una implementación ordenada y coherente.

A continuación, se realiza una propuesta de implementación.

Fase de Preparación

Definir el equipo responsable de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Realizar una sesión de sensibilización y capacitación para los directivos y colaboradores clave.

Comunicar los objetivos estratégicos y los indicadores de medición establecidos en la etapa de diseño

Fase de implementación

Comenzar la recolección de datos y la actualización de los indicadores de manera regular.

Realizar reuniones periódicas para revisar los resultados del Cuadro de Mando Integral.

Implementar acciones correctivas en caso de desviaciones significativas.

Fase de Evaluación y Ajuste

Evaluar la efectividad de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Identificar áreas de mejora y realizar ajustes en los indicadores o en el mapa estratégico si es necesario.

Realizar una retroalimentación con el equipo para recoger lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Fase de Consolidación

Continuar con la recolección y análisis de datos de manera regular.

Mantener reuniones periódicas para revisar el desempeño y tomar decisiones estratégicas informadas.

Reforzar la cultura organizacional orientada a la gestión basada en resultados.

Diagrama de Gantt Propuesta

ACTIVIDAD	INICIO O DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN EN MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	En adelante
Preparación del Equipo Responsable	1	1	■								
Sensibilización y capacitación de directivos y colaboradores	1	1	■								
Definir los objetivos estratégicos e indicadores de medición	2	1	■								
Establecimiento de parámetros de normalidad	2	1		■							
Determinación de Responsabilidad de Resultados	2	1		■							
Identificar las fuentes de información	2	1		■							
Recolección de datos y armado indicadores	3	4			■	■	■	■			
Reuniones periódicas de revisión	3	4			■	■	■	■			
Implementación de acciones correctivas	3	4			■	■	■	■			
Evaluación de la implementación	7	1							■		
Ajuste en indicadores o mapa estratégico	7	1							■		
Retroalimentación con el equipo	7	1							■		
Consolidación y mantenimiento	8	En adelante								■	

Es importante que este programa de implementación sea flexible y pueda adaptarse a las necesidades y particularidades de la PYME. Además, es fundamental asignar responsables claros para cada etapa del proceso y establecer un sistema de seguimiento para garantizar el cumplimiento de las fechas estipuladas. Con un programa de implementación bien estructurado y con fechas definidas, la PYME estará en una posición sólida para lograr la concreción exitosa del Cuadro de Mando Integral.

Conclusiones

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una PYME representa una herramienta clave para la gestión estratégica y el logro de los objetivos organizacionales. A través de la metodología de implementación propuesta, que incluye el diseño del mapa estratégico y los indicadores de medición para cada objetivo estratégico, se sientan las bases para una gestión basada en resultados y en la alineación de todas las áreas de la empresa hacia una visión común.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño, es crucial que la empresa defina los valores y parámetros que guiarán la interpretación de los resultados obtenidos. La recopilación de información precisa y relevante se convierte en un pilar fundamental para la toma de decisiones informadas y la identificación de áreas de mejora.

Asimismo, debe asignar responsabilidades claras a cada área por los resultados obtenidos y establecer un sistema de rendición de cuentas contribuirá a fomentar la responsabilidad y el compromiso de todos los colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos. La implementación de un plan de acción que contemple medidas correctivas en caso de desviaciones significativas en los indicadores permitirá a la empresa reaccionar de manera proactiva y corregir posibles desviaciones en el camino hacia el logro de sus metas.

En este sentido, la empresa deberá enfocarse en establecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde la medición y el análisis de resultados se conviertan en prácticas habituales. La participación de todos los niveles de la organización en la gestión de los indicadores y en la implementación de acciones correctivas garantizará la efectividad del Cuadro de Mando Integral como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

En resumen, la implementación exitosa de un Cuadro de Mando Integral en una PYME requiere un enfoque integral que abarque desde la definición de indicadores hasta la ejecución de planes de acción. Es fundamental que la empresa establezca una cultura de gestión basada en resultados, fomente la transparencia y la responsabilidad en la toma de decisiones, y promueva la mejora continua como motor de crecimiento y competitividad en el mercado.

Bibliografía

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2019). Las Pymes Antídoto contra la Pobreza.

Gimenez Carlos M Y Coautores. (2015). Gestión y Costos- Beneficio Creciente Mejora Continua. Córdoba: Macchi Grupo Editor S.A.

Gimenez, Carlos M c. c. (2006). Decisiones en la Gestión de Costos para Crear Valor. Buenos Aires: Errepar.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica-Decimo cuarta Edición. México: Paerson.

InfoLEG-Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1995). Ley 24.467. www.servicios.infoleg.gob.ar.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). El cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 200 S.A.

Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación. (Recuperado 20-04-2023). www.argentina.gob.ar. ¿Qué es una PyME?

Mintzberg, Henry B. A. (2003). Una Visita Guiada por la Jungla del Management Estratégico. Argentina: Granica.

Narvarte Alejandra, Marchione Julio (2021) Monitor post COVID. Rosario XLIV Congreso IAPUCO.

