



Carrera de Contador Público
Trabajo Final de Grado
Reporte de Caso
Gestión de Sistema de la Información
“Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser S.R.L”
“Balanced Scorecard for the company Man-Ser S. R. L.”

Autor: María Victoria Peñin

DNI: 32.590.191

Legajo: CPB01991

Director de TFG: Alfredo González Torres

2020

Agradecimientos

La vida está llena de caminos que recorrer, y cada uno de ellos tiene un comienzo, y tiene un fin, donde los caminos terminan, se bifurcan. Y antes de tomar el nuevo, miramos hacia atrás, al que dejamos. Y allí descubrimos que no llegamos solos. Llegamos porque con quien nos tocó relacionarnos, nos han llevado de la mano y nos han acompañado.

A lo largo de mi carrera y de la realización de este trabajo estuvieron presentes muchas personas con su apoyo, ayuda, paciencia y cariño.

Quiero agradecer a mi familia Hugo, Cristina, Florencia y Benjamín, quienes junto a mi novio Santiago me brindaron el apoyo incondicional que necesité para transitar este camino.

A mis amigos y compañeros de estudio por darme aliento y contenerme en todo momento.

Resumen

En el presente Reporte de Caso se realiza la aplicación profesional sobre la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, perteneciente al sector industrial. Los principales problemas que se encuentran dentro de la empresa son la falta de uso de información para la toma de decisiones, por la ausencia de medición de los objetivos específicos, como así también, superposición de tareas, falta de visión estratégica de crecimiento en un sector desafiante. Esta situación implica la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la medición de acciones concretas dentro de la empresa. Los indicadores de medición de esta herramienta implican una mejora en los tiempos de respuesta, en un incremento de las ventas, de satisfacción del cliente y de incentivo para las capacitaciones. El costo de la propuesta es de \$ 137.442, con una mejora de facturación por la aplicación del Cuadro de Mando Integral, del 1%, siendo que el costo representa en el total el 4,4%.

Palabras Claves: MAN-SER S.R.L, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Sector Industrial, Indicadores de Gestión.

Abstract

In this Case Report the professional application is carried out on the company MAN-SER S.R.L, located in the City of Córdoba Capital, belonging to the industrial sector. The main problems found within the company are the lack of use of information for decision-making, due to the deficiency of measurement of specific objectives, as well as overlapping tasks, lack of strategic vision of growth in a sector challenging. This situation implies the application of a Balanced Scorecard for the measurement of concrete actions within the company. The measurement indicators of this tool imply an improvement in response times, an increase in sales, customer satisfaction and incentive for training. The cost of the proposal is \$ 137.442, with a billing improvement for the application of the Comprehensive Scorecard, of 1%, with the cost representing 4,4%.

Keywords: MAN-SER S.R.L, Balanced Scorecard, Strategy, Industrial Sector, Management Indicators.

Índice

Introducción	1
Objetivo general	3
Objetivos Específicos	4
Análisis de la Situación	4
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
Alcance	21
Recursos Involucrados	25
Acciones concretas	26
Marco Temporal	28
Evaluación y medición	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31
Anexos	33

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Variables del análisis PESTEL	5
--	---

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral MAN-SER S.R.L	23
Tabla 2: Recursos Involucrados	25
Tabla 3: Presupuesto Estimado de la Propuesta	26
Tabla 4: Encuesta de Satisfacción	27
Tabla 5: Diagrama de Gantt	28
Tabla 6: Análisis Costo-Beneficio	28

Introducción

El presente Reporte de Caso, tiene como principal objetivo llevar adelante una intervención profesional por medio de la cual se plantea la posibilidad de mejorar aspectos, internos de la organización que presenten problemas o puntos débiles, para así alcanzar una posición competitiva en el mercado. La empresa utilizada como objeto de estudio es MAN-SER SRL, la cual pertenece al sector metalúrgico, y es considerada una empresa de referencia del mismo, tanto por su ubicación como por su posición en el mercado.

MAN-SER S.R.L, es una empresa familiar situada en Córdoba Capital. Desarrolla sus actividades dentro de la rama de la metalmecánica, se dedica a la fabricación de productos específicos industriales (materiales y partes componentes) y brinda servicios para dicho rubro, además, ha desarrollado líneas de productos propios. Sus principales productos son protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Entre las principales características que la convierten en una empresa competitiva es la utilización de insumos nacionales, a pesar de que no importan directamente elementos, sino que todo lo importado que utilizan, lo compran a importadores nacionales, pueden mantener precios competitivos y además prestan servicios relacionados a los productos vendidos. En función de la cantidad de empleados, como así también de su facturación, puede ser catalogada, según el Ministerio de Industria (2018) como una empresa mediana, del primer tramo. El mercado meta de dicha sociedad apunta a Argentina principalmente ciudades como Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe. Vía una página web le permite estar presente en diferentes localidades, ciudades y provincias del país. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER S.R.L a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar.

La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente. Todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes. Actualmente, la dirección estratégica de la

organización recae sobre el consejo familiar, que está integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa, la cual está compuesta por los cuatro socios y solo dos de ellos trabajan en la empresa. La industria y el trabajo que realiza MAN-SER S.R.L requieren una exhaustiva tarea con sus respectivos procedimientos, dado que implica un gran manejo de información y un servicio específico de cada una de las acciones.

Una de las políticas de la empresa es dirigirla persiguiendo un crecimiento sostenido, basado en el análisis de información que les permita analizar su performance a través del tiempo. MAN-SER S.R.L persigue la excelencia en calidad, que permita la plena satisfacción de sus clientes.

Con el análisis de la información que se posee de la empresa, se observó que no posee una herramienta que le permita a la empresa gestionar sus recursos de una manera más eficaz que la actual, y de implementar sus estrategias de maneras más activas para el cumplimiento de objetivos propios y mejora de la empresa en relación a la competencia. Hoy las compañías atraviesan una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se convirtió en la competencia de la era de la información. Esto significa que en un entorno más exigente, las empresas necesitan aumentar sus capacidades para asegurar su éxito competitivo.

Al realizar un análisis detallado de la empresa, se observó que se cumple de forma muy satisfactoria los objetivos propuestos en cuanto a calidad de la producción, rentabilidad, relación con proveedores y cliente y se puede observar un muy buen clima laboral dentro de las diferentes áreas que componen la organización. Pero se pudo observar que presenta determinadas falencias en el área de Marketing y Ventas, en las cuales no se están desarrollando las capacidades como se podría para mejorar los resultados de la empresa. Otro punto que se observó es la posibilidad de exportar elementos producidos por MAN-SER S.R.L y no se está aprovechando esta oportunidad.

En cuanto a los distintos procesos internos que se realizan dentro de la organización, si bien se encuentran estipulados, los miembros de la organización son quienes, a la vez de tomar las decisiones más importantes en materia de qué acciones son beneficiosas, no realizan un registro adecuado de la organización. Tanto Julián Mansilla como su hermana llevan a cabo las tareas dentro de la organización, pero las decisiones se superponen y existe dualidad de mando, resultando la necesidad de identificar procesos claros y específicos, para que la organización alcance resultados tanto en términos financieros como en relación a clientes, procesos interno y de aprendizaje, junto con crecimiento.

En relación a la búsqueda de antecedentes de diferentes estudios que utilizaron la misma herramienta de análisis que la seleccionada en el presente Reporte de Caso, para el planteo del

objetivo se encuentra Sánchez, Moya y Déleg (2014), quienes realizaron un sistema de indicadores de gestión para las PyMEs que pertenecen al sector metalmeccánico. En relación a la aplicación de la herramienta en particular del Cuadro de Mando Integral, se tiene que desde el estudio planteado por los autores, se observó que el indicador más utilizado para la medición de la rentabilidad de las empresas en términos financieros, fue el índice de utilidades, en relación al patrimonio neto. En términos de los procesos internos, los propietarios y gerentes de la organización buscan alcanzar el mejor manejo de las herramientas en concepto de temperaturas, medidas de longitud y datos de control utilizados por las máquinas. Por último, en relación a la dimensión de crecimiento y desarrollo, se tiene que es necesaria la búsqueda de planes de capacitación para el personal.

Por último, otro antecedente que se encuentra vigente dentro de la literatura de las Ciencias Económicas, es el realizado por Moyano (2018), quien analizó un modelo de control de gestión para la empresa Maxion-Montich S.A. Si bien la empresa sobre la cual se realizó la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se caracterizó por ser una empresa de autopartes, el funcionamiento en términos de industria permitió ver que el análisis de la situación tanto interno, como externo, como así también de los objetivos estratégicos de la empresa, resultó necesario para que se fortalecieran las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En este sentido, se creó por parte del autor esta herramienta para permitir a los directivos de la organización realizar una medición y evaluación de la situación actual de diversos aspectos de la empresa.

La relevancia del caso que posee el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral dentro de MAN-SER S.R.L como una herramienta de dirección estratégica de la misma, radica en que la organización no tiene generados sus procesos por medio de estrategias susceptibles de ser medibles. En particular, es posible mejorar notablemente en el área de Marketing y Ventas, donde las mismas no tienen información suficiente para generar una ventaja competitiva dentro de la industria. Esta herramienta brinda la posibilidad a través de diferentes indicadores de gestión, de reporte y de seguimiento, medir y cuantificar las políticas propuestas para cada área y los instrumentos brindados para tal fin.

Objetivo general

Planificar la implementación de la herramienta de gestión y control, Cuadro de Mando Integral, para la empresa MAN-SER S.R.L, para lograr un incremento de la cartera de clientes y de las ventas actuales, en un horizonte temporal de tres años.

Objetivos Específicos

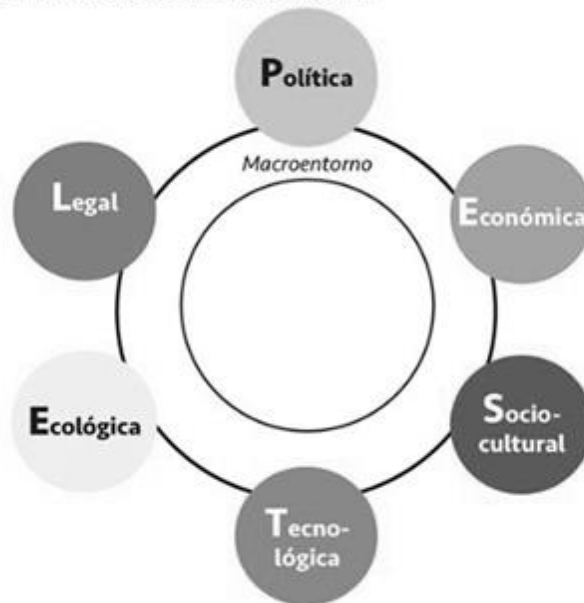
- Diagnosticar la situación externa e interna que rodea a MAN-SER S.R.L para identificar las amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas, de obtener una posición más competitiva dentro del mercado.
- Diseñar las estrategias que se desean implementar en MAN-SER S.R.L sobre las perspectivas del CMI, para determinar los objetivos que se desean alcanzar con las mismas, para diciembre de 2019
- Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño actual y a su vez, de las propuestas de mejoras realizadas, para la retroalimentación de información y la optimización de recursos.
- Diseñar el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa, desde su comunicación, medición y luego reunión con la familia a cargo de la empresa.
- Establecer por medio de los indicadores los responsables de su aplicación como instancias de control interno para indagar respecto del grado de cumplimiento de los objetivos.

Análisis de la Situación

La necesidad de realizar la contextualización de la situación que se encuentra atravesando la organización, lleva a que resulte necesario la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico desde lo general a lo particular, es decir analizando en primer instancia el contexto macro y luego el micro, hasta interno de la misma.

En cumplimiento del objetivo de realizar el análisis de lo general a lo particular es que se comienza el presente apartado desarrollando la herramienta de diagnóstico PESTEL, en el que se analizan, las dimensiones políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales que generan influencia en la empresa. PESTEL es un modelo muy apreciado y utilizado con regularidad tanto en la realización de planes de empresa, de estrategias de producción o de comercialización como en el lanzamiento de nuevos proyectos, por lo que se debe matizar el enfoque que propone. El objetivo principal de PESTEL es la identificación de los cambios macroeconómicos ineludibles que podrían tener un gran impacto en el desarrollo de una empresa. (50minutos, 2016)

Ilustración 1: Variables del análisis PESTEL

Las seis variables del análisis PESTEL

Fuente. El análisis PESTEL. (E – Book)

Dimensión Política

La situación macroeconómica actual presenta una dinámica compleja, cambiante y un desafío para cualquier empresa que se encuentra inmersa en Argentina como país, debido a que la inestabilidad política, cambiaria y económica es asimilable a una situación de crisis. El último resultado de las elecciones primarias en Argentina, arrojó una profundización de la crisis económica, que se venía sintiendo dentro de la población en los últimos meses. En primer lugar es necesario tener en cuenta, que en materia de políticas públicas realizadas por el Estado en el contexto de crisis, éstas afectan de manera directa al tipo de actividad que lleva a cabo MAN-SER. En primer lugar desde el gobierno anunciaron, según el documento presentado por el mismo gobierno nacional, que el costo de la medida tomada será aproximadamente de 40.000 millones de pesos con el objetivo de mejorar el poder adquisitivo de los argentinos, luego de la última devaluación ocurrida en el mes de agosto, después del inesperado resultado de las elecciones primarias. En esta vía es que sintetizan aquellas políticas relevantes para el caso de la actividad de MAN-SER S.R.L:

a) AFIP, lanzó un plan de 10 años de plazo para la regularización de las deudas de las pequeñas y medianas empresas.

b) Ampliación por parte de AFIP, de 6 a 10 la cantidad de planes permanentes que pueden tener abierto las PyMEs.

c) El gobierno, luego de la liberalización de las naftas, al momento de su asunción, decidió, ante la devaluación congelar los precios de las naftas y el resto de los combustibles por los próximos 90 días.

A su vez, en el primer día del mes de septiembre de 2019, se realizó un anuncio complementario de medidas para controlar la plaza cambiaria del país, que luego de la devaluación de la PASO, no pudo lograr controlar la autoridad monetaria. Esta situación, según el diario El Perfil (2019), se realizó mediante un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) por medio del cual se estableció un control de cambios. Entre las medidas que más afectan al sector de las empresas, es que las mismas se verán obligadas a liquidar los dólares que las exportaciones de sus bienes o prestación de servicios le genera. Esta situación implica que en los días inmediatos a la obtención de la divisa debiera de liquidarlas al Banco Central para que este se haga de los dólares. A su vez, también se incorporó el pedido de autorización para aquellas empresas que requieran de esta divisa para la producción.

En relación a la visión de los industriales respecto de las medidas implementadas por el gobierno se puede observar desde el diario Página 12 (2019) que el cepo cambiario realizado por la actual gestión del poder ejecutivo, si bien no resultaba una novedad para el sector, indican que su situación se ve empeorada. En este sentido, a pesar de que las políticas tomadas son para frenar el impacto negativo de los efectos de las elecciones, sigue habiendo incertidumbre. Para el sector productivo se siente esta incertidumbre desde comienzos del mes de agosto, después de la devaluación, porque no existen precios de referencia para la compra de insumos y venta de productos finales. Desde el sector industrial, se asume que la situación política y económica de Argentina es límite.

Dimensión Económica

Con respecto a la situación o dimensión económica que afecta a la actividad productiva y económica del país, es una realidad que la actual crisis de confianza del posible resultado de las próximas elecciones de octubre genera que esta dimensión se encuentre estrechamente relacionada con la situación política. En la actualidad la economía argentina se encuentra inmersa en una crisis, donde la actividad económica presenta un nivel de recesión sostenidos desde los últimos meses transcurridos, a la vez que ocurre un elevado aumento del nivel de precios. En relación a la inflación, el aceleramiento del mismo producto de la devaluación, implicó que el gobierno debiera de realizar diferentes políticas de mejora para el sector trabajador, que si bien no afecta de manera directa para el caso de las empresas, debido a que el aumento en los salarios nominales se realizará por parte del gobierno. La merma en la

actividad económica repercute de manera negativa en el valor de las ventas realizadas por cualquier actividad y en términos industriales la situación se agrava debido a que la alta dependencia de productos importados ha generado un aumento de los precios, y un deterioro del ingreso del productor.

Dimensión Social

Acercas de la dimensión social, la situación de merma del poder adquisitivo, llevó a que según el diario El Perfil (2019) se debiera realizar, dentro de las políticas llevadas a cabo por el actual presidente, una convocatoria de los organismos y responsables de establecer el salario mínimo de Argentina, para mejorar esta variable. En este sentido, en la actualidad el mismo se encuentra en \$12.500 por mes, lo cual, si se analiza, que los últimos datos de INDEC, mostraron que una familia tipo debe de recibir \$32.500 pesos para no ser pobre, el mismo se encuentra desactualizado. En relación a esta última situación, se puede observar según Arugete (2019), que existen aproximadamente 14.380.387 pobres y 3.010.894 de indigentes actualmente en la Argentina. La cantidad de ciudadanos bajo esta línea de pobreza es preocupante, porque es una medida directa de necesidades básicas no satisfechas.

Dimensión Tecnológica

En cuanto a la situación tecnológica de Argentina, en materia de la actualidad, la dimensión de esta variable, según Misiones (2019), debe analizarse con cautela por la situación económica del país, no es posible evitarla. Se pueden encontrar los llamados unicornios argentinos, empresas entendidas como *Start-Up*, que tienen un gran potencial de escalabilidad, y un valor económico elevado que atrae a inversores. Esto ha generado que el país se convierta en un buen creador de emprendedores, con acceso a la tecnología que se encuentra permanente en desarrollo. Si bien todos los avances realizados se encuentran en materia de avances tecnológicos en relacionados a nuevas aplicaciones o servicios prestados, el sector industrial del país, según dicho informe, también se encuentra competitivo, en comparación de algunos sectores de la economía mundial. Sin embargo, esta situación ha mostrado que existe una mejora posible de realizar. En relación a la situación industrial de la Provincia de Córdoba, a comienzos del año 2019, se estableció, según la revista InfoNegocios (2019), que desde el gobierno de la provincia existe un interés adicional para el establecimiento de nuevos parques industriales para reactivar el interés de distintas empresas de ubicarse en este tipo de establecimientos donde existen diferentes beneficios. Con esta apuesta, el gobierno pretende

que avancen los proyectos ya presentados y se creen nuevos parques, principalmente en el noroeste y suroeste provincial, donde no existen polos industriales.

Dimensión Ecológica

En relación a la dimensión ecológica del entorno ecológico que rodea a la empresa es necesario dar cuenta de que, a nivel general en el rubro industrial, en Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas del sector industrial deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Ellas son la Ley N° 25.675, Ley General del Ambiente, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable; y la Ley N° 25.612 de Gestión Integral de Residuos Industriales y Desactivación de Servicios, que determina los presupuestos mínimos de protección ambiental sobre la gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

Dimensión Legal

En relación a la dimensión legal que rodea a la actividad industrial de la Provincia de Córdoba, sobre la cual se encuentra inmersa MAN-SER S.R.L., la primera de ellas es la ley provincial de promoción industrial. La ley provincial N° 9.727 sancionada en el año 2010 y aún vigente establece que tiene como objeto promover el desarrollo, la competitividad y la innovación de las empresas dedicadas a la actividad industrial o actividades conexas. Las empresas industriales que presenten proyectos sobre esta ley tendrán;

a) Exención por diez (10) años del incremento del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos -o el que en el futuro lo sustituya-, tomando como base el impuesto promedio determinado por los últimos doce (12) meses anteriores a la presentación del proyecto. Para aquellas empresas que incorporen personal en un porcentaje igual o mayor al diez por ciento (10%) de su plantilla recibirán, adicionalmente, un descuento del treinta por ciento (30%) sobre los valores de base del Impuesto Sobre los Ingresos Brutos y en caso de que el incremento de personal sea igual o mayor al veinte por ciento (20%) de su plantilla, el descuento será del cincuenta por ciento (50%) sobre los valores de base del impuesto señalado precedentemente;

b) Exención por diez (10) años del Impuesto de Sellos para todos los actos derivados de la actividad promovida;

c) Exención por diez (10) años del Impuesto Inmobiliario sobre inmuebles en los que se desarrolle la actividad industrial, sean de propiedad del beneficiario o se encuentren bajo su posesión o tenencia;

d) Un subsidio por el término de cinco años por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado y a jornada completa

e) Subsidio por cinco (5) años de los consumos eléctricos incrementales -con excepción de las empresas electro-intensivas.

En complementariedad con esta ley de promoción industrial, la Provincia de Córdoba cuenta con la ley N° 7255 que brinda el marco legal para la constitución de Parques Industriales, instrumento que garantiza la seguridad jurídica del agrupamiento. El apoyo económico es por medio de Aportes No Reembolsables de hasta \$17.000.000 que permitirán la creación y consolidación de estos nuevos espacios. La inversión total será de \$1.020.000.000.

Sobre la composición de la estructura organizativa, se tiene que, la gestión empresarial de la organización la realiza la esposa del socio fundador y sus hijos. En la gerencia general se encuentra la participación de un integrante de la familia y es quien posee una visión estratégica del destino de la organización y sus empleados. Actualmente la nómina de empleados alcanza a 30 empleados distribuidos en 3 niveles jerárquicos; 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

En la identificación de la situación que rodea a la organización en cuanto a su análisis interno, se puede mencionar como un punto muy importante, que se observó débil el circuito de cobranza. Ya que se pudo determinar que no se analizan de forma correcta los antecedentes de solvencia de los clientes al momento de realizar el pago con valores a fecha, por lo que se corre el riesgo de incobrabilidad o demora en el cobro de las ventas realizadas.

A nivel operativo, en ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO) que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos.

Con respecto al marketing, la empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha. Hasta ahora no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. Una de las alternativas que se analiza es la participación en ferias especializadas del rubro, pero aún no se concreta esta acción.

Las falencias de la organización se hacen visibles a nivel transversal, por la falta de un sistema de información que permita relacionar de manera sencilla y armónica la información de todas las áreas. Si bien la organización cuenta con diferentes sistemas de gestión contable, no se llevan a cabo los procesos de carga de información en el sistema, de las diferentes áreas de la empresa, ya que se tomó conocimiento de que se utilizan en gran medida planillas de Excel para llevar registros, y esa información no es cargada en el sistema informático. Esta situación para una empresa de la envergadura MAN-SER resulta una desventaja de manera interna que le quita la posibilidad de llevar a cabo políticas que mejoren la rentabilidad del negocio.

En relación a políticas de inventario utilizadas por la empresa es la conocida como *just in time*, que significa poseer poco stock en días de venta, y la misma no tiene un criterio específico, sino que se realiza bajo la intuición. No existe actualmente un sistema informático para controlar el stock, anteriormente utilizaban una planilla de Excel pero en la actualidad no se está realizando ningún tipo de inventario. Sin un sistema informático, no se aprovechan las oportunidades que estos brindan, como realizar el análisis del costo que implica para la empresa el stock actual, la posibilidad de realizar políticas de sobre stock ante cambios en las variables macroeconómicas relevantes, entre otros.

En un análisis más operativo, la falta de una persona que ejerza las tareas de supervisión hace que, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño. Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios a tiempo.

El área de depósito presenta uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso (sobre todo, en mecanizado). Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación de los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. En cuanto a la entrada y salida de materiales, no se generan documentos tales como Vales de Entrada y Salida. De entrada puede quedar un remito si recibe algún empleado de la empresa, pero no quedan los materiales en su totalidad documentados. En ocasiones se observa falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas.

En general, los empleados no participan en la toma de decisiones, pero en ocasiones son consultados, sobre todo en cuestiones operativas del día a día, y pueden realizar sugerencias, aunque la decisión final siempre es tomada por el gerente. En cuanto a las decisiones a corto y mediano plazo, si bien algunas áreas cuentan con un responsable determinado, la decisión final siempre recae en el gerente. Existe falta de delegación.

El mayor problema que se observó dentro de la organización es la falta de una clara descripción de puestos, ya que existe dentro de la organización por la superposición de tareas, como es el caso de Melina Mansilla, una de las propietarias de la firma. Actualmente responsable del área de Administración que realiza tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones, tareas que debieran llevarse a cabo por un área de Recursos Humanos que la empresa posee, pero no es quien realiza estas tareas.

En relación a la gestión del personal, como resultado de la implementación de normas de calidad, en la actualidad se establece un plan de capacitación anual de acuerdo con las necesidades detectadas. Estas pueden responder a desempeño dificultoso por falta de conocimiento, problemas de calidad, inducción de personal nuevo, actualización de conocimientos, incorporación de nuevas tareas o metodologías de trabajo, entre otras razones. Vale decir que el plan de capacitación está sujeto a modificación, ya que, a lo largo del año, se pueden ir incorporando nuevas actividades que la organización estime necesarias.

Actualmente la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo. Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud. La importancia de esta situación implica no sólo un llamado de atención para la gestión responsable de la organización sino también hace al clima laboral dentro de la empresa.

MAN-SERS.R.L es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado en este ámbito. No están inscriptos como Importadores y Exportadores y aún no cuentan con

profesionales de disciplina. En el año 2018 una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender los productos en el exterior.

Hasta el año 2019 no han tenido necesidad de importar los insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros. En relación a la gestión de ventas, se observa que no existe un sistema global, sino que el mismo lleva un Excel con los presupuestos pendientes y los aprobados por los clientes, y en base a eso informa las ventas que logró en el mes. Tampoco poseen un sistema informático donde cargar las compras realizadas, usan planillas para realizar un seguimiento.

Una vez realizado el análisis PESTEL se procede a complementar el análisis de la situación con la matriz de análisis FODA de la empresa sobre la cual se realiza el proyecto, éste permite sacar mayor provecho de la información conociendo puntos fuertes y débiles, captar las oportunidades y amenazas, lo cual beneficiará notablemente el relevamiento y la evaluación de MAN-SER S.R.L. desde una perspectiva más completa dando las herramientas necesarias para poder desarrollar un análisis adecuado y que será de mucha utilidad tanto para la realización de esta investigación como para el desarrollo de la empresa en su ámbito de actuación. Para la realización de esta matriz se debe tener conocimientos de factores internos y externos que afectan el desarrollo del negocio.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran trayectoria en el rubro metalúrgico • Desarrollo de un protocolo para mantener la seguridad del lugar • Fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los procesos. • Manual de calidad donde se presenta cada uno de los aspectos fundamentales de la calidad del producto. • Programas de entrenamiento en calidad del personal • Política de mejoramiento continuo • Fuerte Enfoque en el cliente • Aplicación del ciclo DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar y controlar) y el modelo SAMME (seleccionar, analizar, medir, mejorar, evaluar) 	<ul style="list-style-type: none"> • MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales • Excelente posicionamiento en el rubro • Es único proveedor de protectores de bancada • Posibilidad de exportar sus productos

<ul style="list-style-type: none"> • Normas de calidad ISO 9000 y La norma ISO 9001 • Layout se encuentra distribuido por procesos 	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de “cuellos de botella” al momento de la entrega de productos • Sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación • Falta de utilización de sistemas informáticos para determinados procesos • Débil aprovechamiento de los recursos para desarrollar estrategias de marketing y publicidad • Falta de pedido de cotización por la baja cantidad de proveedores • No posee una política marcada de negociación de los precios de ventas. • Posee sobre stock de productos • No cuenta con sistema de inventarios ni de costeo • No existe una política de autorización para las compras de materiales para la producción • Área de pagos no posee control contable ni de factibilidad de cobranza 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad económica y altos niveles de inflación que produce variación de precios de materias primas. • Incertidumbre del futuro económico del país. • Toma de medidas económicas que puedan afectar a la compra de insumos importados.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la situación presentada por MAN-SER S.R.L tanto a nivel organizacional como del entorno en el cual se encuentra inmersa, permite dar cuenta de que existen diferentes falencias que resultan susceptibles de modificaciones por medio de la intervención profesional. En relación a la influencia del entorno en la empresa, se observa que la situación de crisis que atraviesa al país lleva a que las ventas se vean afectadas, para todo el sector de la industria en general, por lo que aquellos cambios que se planteen para la empresa no deben implicar un

costo elevado para la organización, ya que el mercado no posee proyecciones positivas, sino más bien deben buscar fortalecerla a nivel interno para mejorar su performance externa.

El análisis organizacional da cuenta de que la administración general de MAN-SER S.R.L, tiene los síntomas de una gestión familiar, en donde la falta de uso de la información genera que exista falta de delegación de tareas, decisiones lentas, superposición de tareas y acciones reactivas ante problemas, no actitudes proactivas para anticiparlas, ya que las mismas no se conocen.

La empresa a su vez, plantea una falta de *feedback* sobre su proceso de venta que le permita una estrategia de marketing activa, es decir acciones que pueda realizar para atraer nuevos clientes, siendo que existe un mercado potencial externo, que no se encuentra atendiendo actualmente. El desaprovechamiento de esta oportunidad puede mejorarse con información sobre ventas, satisfacción de cliente, identificación del valor de la empresa para los mismos, entre otras variables que fortalecerán a la empresa para nuevos horizontes y los actuales.

Por último, la organización posee un *staff* de personal que se encuentra acorde a sus necesidades, sin embargo la medición de estos empleados no se realiza en función de su desempeño y además, MAN-SER S.R.L dispone de Manuales de Procedimiento para la inducción de los mismos, pero en la práctica habitual no son utilizados completamente. Esta actividad que actualmente no resulta un inconveniente muy grande, en el futuro puede generar un escollo al crecimiento, ya que la base de su actividad es producto y atención de calidad, donde se requiere de recursos idóneos y posibles de ser calificados por su labor.

Marco Teórico

Las organizaciones, a lo largo de los últimos años han sufrido numerosos cambios tecnológicos, socioculturales y políticos. Estos cambios tuvieron un fuerte impacto, sobre todo en los sistemas de control. Se debieron otorgar mayores recursos a la investigación y desarrollo, logística y comercialización ya que estos elementos fueron tomando mayor relevancia con el paso del tiempo.

Las medidas de rendimiento eran netamente contables, las cuales brindaban un análisis bastante limitado. Se notó la necesidad de utilizar una perspectiva menos contable sobre el rendimiento de una organización, y utilizar indicadores de medición tanto financieros como no financieros.

Basarse exclusivamente en indicadores financieros como sistema de gestión lleva a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, que nos informan de los resultados, es decir, de las consecuencias de acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros da lugar a comportamientos a corto plazo que sacrifican la creación de valor a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral mantiene los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementa con la medida de los inductores, los indicadores anticipados, de los futuros resultados financieros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) permite traducir la misión y la estrategia de una organización, teniendo en cuenta una importante cantidad de medidas de actuación, que brindan una estructura propicia para desarrollar un estratégico sistema de gestión y de medición, según Kaplan y Norton (2014). Además, esta herramienta permite observar la consecución de objetivos financieros, incluye inductores de actuación para poder lograr estos objetivos financieros.

En una definición análoga de qué se entiende por CMI, se tiene que Fernández (2011) afirma que la herramienta puede entenderse como;

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. (Fernández, 2011, p 32).

La aplicación de la herramienta CMI permite realizar, en conclusión, una medición de cuál es el grado de cumplimiento de una estrategia si se la analiza en el mediano y largo plazo, previa a la concreción de la visión de negocio que tiene una empresa en el desarrollo del modelo. Según Fernández (2011) existe dos tipos de enfoques que se pueden utilizar para entender la herramienta, un enfoque limitado, que sólo centra su análisis a indicadores financieros y no financieros, mientras que un enfoque más adecuado para el autor es entender a la herramienta, como un conjunto de elementos que conectas las acciones con la estrategia, y es aquí donde radica la aplicación máxima de este sistema.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación y de formación, y no solo como un sistema de control. Debe articular y comunicar la estrategia del negocio y coordinar las iniciativas de las personas, de los departamentos / áreas y de la organización a fin de conseguir un objetivo común. Todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Esta herramienta se puede utilizar en cualquier tipo de empresa y actividad ya sea privada o pública. Además no es algo exclusivo de las grandes empresas sino que también es

aplicable a las Pymes, facilitándoles control en la gestión y una visión de largo plazo, si bien deberían tener un tamaño mínimo. Para empresas muy pequeñas puede no tener mucho sentido el cuadro de mando integral, dado que la complejidad es mínima, pero si algún otro cuadro de mando de carácter financiero al menos que le ayude con su control de la gestión.

En sí misma, según los autores, esta herramienta permite medir la actuación de una organización desde cuatro perspectivas diferentes, totalmente equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y las subjetivas, más suaves.

La perspectiva financiera

Esta perspectiva permite, según Kaplan y Norton (2014), conocer las consecuencias económicas de las acciones que se fueron realizando. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Generalmente los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, velocidad de crecimiento de ventas, o generación de *cash flow*, entre otros.

La perspectiva del cliente

Esta perspectiva, según los autores resulta un eslabón fundamental para los decisores de la organización. En tanto, permite identificar segmentos de clientes y de mercado en donde compite actualmente, y nuevos posibles mercados para la empresa. Los indicadores más importantes suelen ser la satisfacción y retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado en los segmentos específicos, entre otros.

La perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva, se analiza, según Kaplan y Norton (2014), los procesos internos que hacen al valor agregado de la empresa, para realizar acciones sobre estos y que se alcance la estrategia de manera exitosa. En sí misma, esta perspectiva resulta una integración de las dos anteriores, debido a que articula propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, a la vez de que generan un beneficio económico para los accionistas.

La perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La necesidad de encontrar un constante cambio positivo sobre la organización, obliga a realizar un esfuerzo por mantener los activos intangibles en constante mejora. En este sentido, es que se busca mejorar la capacitación de los recursos humanos, potenciar los sistemas de control, comunicación y gestión, como así también, las tecnologías.

El CMI permite medir resultados financieros y a la vez no perder la vista sobre los progresos en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles que serán útiles para generar un crecimiento futuro. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral derivan de un proceso vertical inducido, por el objetivo y la estrategia que posee la organización. En complementariedad, López (2014), el sistema de indicadores propuesto debe precisar, el encadenamiento vertical para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las causas raíces o primarias de los problemas y la influencia en el desempeño de los principales procesos existentes. La definición de los indicadores de desempeño a ser utilizados forma parte de una secuencia lógica de procedimientos para el desarrollo y la implementación de un sistema de medición y evaluación del desempeño.

Las empresas que mantienen una innovación constante, utilizan esta herramienta como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia en el largo plazo. Por lo que, la misma podría sintetizarse a través de los siguientes pasos;

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

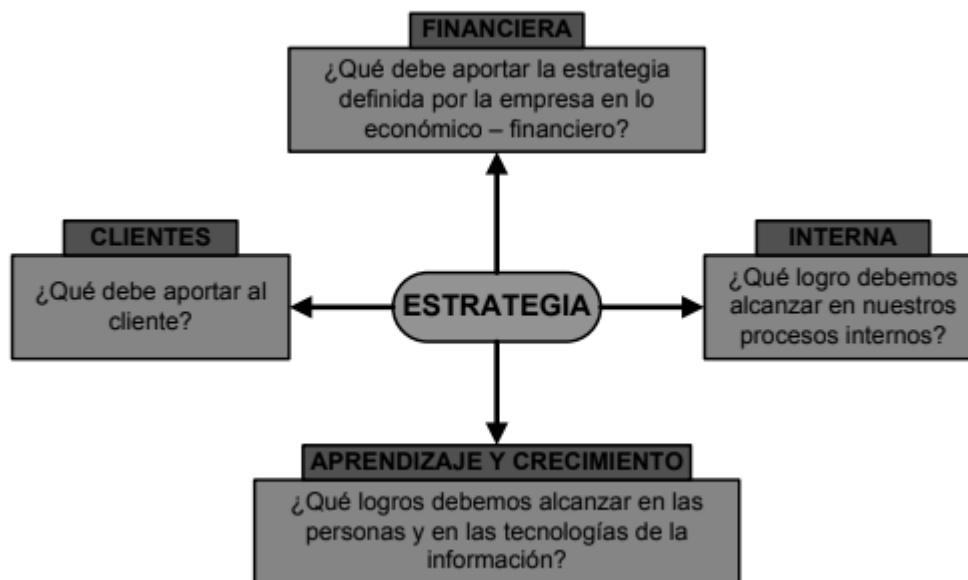
El Cuadro de Mando Integral no debe ser utilizado como un sistema de control, sino como un sistema de comunicación, información y de formación.

En relación a Mazzeo (2017), el autor afirma que el CMI se expresa en la estrategia y su cumplimiento, por medio de indicadores, los cuales se utilizan para monitorear los resultados de acciones en tiempo real. A su vez, el autor remarca que los mismos forman parte de un análisis complementario que debe realizar todo directivo de una organización para conocer, por medio de desvíos y alarmas el funcionamiento de una empresa. Si bien el autor no realiza una extensiva distinción de las diferentes clasificaciones disponibles de indicadores que existen en la realidad, menciona que son posibles de utilizar para el caso de la perspectiva financiera, aquel

relacionado con la reducción de costos, las mejoras en el rendimiento de la inversión, como así también el crecimiento y la diversificación de ingresos.

En el caso particular de la perspectiva de clientes, Mazzeo (2017) menciona que se puede encontrar la captación de clientes, su retención, el cálculo de la evolución de la cuota de mercado, como así también el nivel de satisfacción que estos posee de los bienes entregados o los servicios prestados por la empresa. En relación a la perspectiva de procesos internos, se observan como posibles indicadores aquellos relacionados a la calidad del proceso producto, por lo que se pueden analizar, los tiempos de entrega, la calidad de los productos en función de los esfuerzos realizados, el tiempo de atención al cliente, entre otros. Por último, en relación a la perspectiva que aglomera los activos intangibles, denominada de aprendizaje y crecimiento, es posible observar como indicadores utilizados, la retención de los empleados, la productividad de los mismos, y la disponibilidad de información como datos abiertos para los clientes y accionistas. A decir de ciertos autores, los cuadros de control son exitosos porque son simples, pero esta simplicidad conlleva un imperativo: deben ser cuidadosamente diseñados (Hatch & Burton, 2006). Bajo esta premisa, la construcción de un cuadro de mando integral involucra necesariamente un trabajo previo a la integración de sus elementos para lograr tal simplicidad. A este trabajo lo debe empezar personal encargado de su implementación, que tiene como tarea inicial comunicar la definición de lo que son los indicadores de desempeño, sus tipos y para qué sirven cada uno de ellos, para que los futuros colaboradores directos e indirectos de su implementación puedan participar en la determinación de los indicadores idóneos para medir la consecución de cada objetivo estratégico, seleccionando los más relevantes. Al mismo tiempo, deben establecerse los parámetros aceptables para cada indicador, tomando en cuenta el comportamiento anterior de la empresa y el de otras empresas del mercado, es decir contextualizando dichos parámetros en el entorno regional, nacional o global según se trate de cada empresa.

Grafico 1: Ajuste del CMI a la estrategia



Fuente: <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/20782>

Diagnóstico y Discusión

La empresa MAN-SER SRL, a pesar de tener un gran enfoque en la gestión de calidad, no posee un conjunto de procesos internos que midan la efectividad de los diferentes procesos llevados a cabo por todas las áreas de la organización. El análisis interno de la misma permitió destacar como fortaleza importante su amplia trayectoria, el conocimiento de sus recursos humanos y buena imagen en el mercado, la cual representaría una dificultad para algún potencial rival. Por otra parte, la empresa cuenta con una cartera de productos diversificada y su constante innovación le permite desarrollar productos desde la primera etapa de su ciclo de vida, lo que le asegura un largo período de obtención de utilidades.

El problema detectado del diagnóstico realizado es que, la falta de utilización de sistemas informáticos que permitan registrar y controlar los diferentes procesos que se llevan a cabo, como ser compras, ventas, pagos, control de stock, entre otros, se encuentran ausentes. Esta falta de registro genera que la empresa no realice una toma de decisiones adecuada, a la vez de que tampoco pueda aprovechar las oportunidades de mercado que se le presentan.

La empresa como tal, se encuentra en un estancamiento producto de la falta de selección de una estrategia que guíe, por medio de un plan de implementación, las acciones de la misma para alcanzar un objetivo de crecimiento. La gestión familiar de la organización lleva a que

exista una mayor concentración sobre actividades de corto plazo, descuidando el nivel estratégico de una visión de largo plazo, y el crecimiento para la empresa es una meta que debe alcanzar.

La anterior situación lleva a que resulte necesaria la implementación de sistemas informáticos acordes al tamaño y la actividad de la empresa, realizar la capacitación de los empleados para la utilización de los mismos y comenzar con un control exhaustivo de los procesos de cada área.

La herramienta que se utilizará para tal fin, será el Cuadro de Mando Integral tendiente a abarcar dichos problemas buscando alcanzar metas concretas de registrar la evolución y de realizar una correcta registración de las compras, ventas, que el área de pagos genere los comprobantes necesarios para respaldar las operaciones, al igual que el área de depósito, que mantenga un control de stock actualizado, para evitar un sobre stock y falta de materiales al momento de la producción.

Otra dificultad que se observó, es que no se aprovechan al máximo las herramientas de marketing que posee la empresa. La página web se encuentra desactualizada, y no se hace una buena publicidad que llegue a mayor cantidad de potenciales clientes. Para ello se propondrá actualizar la página web, optimizarla para que muestre claramente sus productos, que ofrezca un contacto fácil y directo con la empresa para los pedidos de cotizaciones o consultas que pueda tener el cliente. En sí el problema tiene su importancia en que la información es la base del crecimiento, porque muestra a la empresa el estado actual, y le permite proyectar qué estrategia desea alcanzar para el crecimiento. En particular MAN-SER S.R.L se encuentra inmerso en un mercado donde el crecimiento sobre la producción industrial se encuentra en la eficiencia de la actividad, la competitividad de los precios y el mayor posicionamiento del mercado para la identificación del cliente con la marca. La aplicación del CMI como herramienta para la toma de decisiones de MAN-SER S.R.L tiene la potencialidad de que la organización se oriente al crecimiento en base a las decisiones tomadas con fundamento de información fidedigna obtenida de su propio funcionamiento. La concentración de las actividades, la superposición de tareas, como así también la falta de un control de stock, son problemas que mediante indicadores adecuados se podrán vislumbrar de manera rápida y sencilla. En el caso particular de la situación que se observa en la administración, el hecho de que por medio del CMI se preste atención de manera concreta a los indicadores de acciones registradas y tareas realizadas, será un avance dentro de la organización. En el área de depósito se espera que por medio de estas acciones se mejoren los tiempos de respuestas a los clientes, la posibilidad de atraer a nuevos y potenciales clientes, la medición de la satisfacción de los

mismos, el crecimiento de las ventas, la posibilidad de ampliar la capacitación e inducción de los empleados. A su vez se espera que la rentabilidad general de la organización aumente, producto de que el *marketing*, las decisiones, la eficiencia y efectividad de las ventas permitan mantener el nivel de ventas en el contexto macroeconómico de crisis en el que se encuentra inmerso la organización. Si bien la situación económica que atraviesa el país no resulta alentadora para MAN-SER S.R.L y es un desafío para toda empresa que se lleve a cabo sus actividades en Argentina, es una realidad que una empresa con mayor información tendrá más cubierto el riesgo del error. En síntesis, a mayor información, se minimiza el riesgo de error, y la empresa en la toma de decisiones se enfrenta, al momento de sopesar la posibilidad de éxito con el riesgo de mercado inherente, pero con una estructura interna fuerte.

En sí el problema tiene su importancia en que la información es la base del crecimiento, porque muestra a la empresa el estado actual, y le permite proyectar qué estrategia desea alcanzar para el crecimiento. En particular MAN-SER S.R.L se encuentra inmerso en un mercado donde el crecimiento sobre la producción industrial se encuentra en la eficiencia de la actividad, la competitividad de los precios y el mayor posicionamiento del mercado para la identificación del cliente con la marca. Así la intervención profesional sobre la organización será relevante en la medida en que permita alcanzar este conocimiento necesario sobre sus actividades, que le permitan crecer, la intervención en sí, se justifica desde la perspectiva de necesitar información para el crecimiento.

Plan de Implementación

Alcance

El alcance de la propuesta de implementación para la elaboración del CMI para MAN-SER S.R.L involucra a toda la organización, desde el Área de Administración, la de Logística hasta la Gerencia General. El hecho de que se seleccione toda la organización, es que la información entre ellas es esencial para la toma de decisiones. La estructura que se planteó del CMI busca cumplir las siguientes características:

- Integración: todo el personal de MAN-SER S.R.L debe disponer de información referida a la toma de decisiones por lo cual su aplicación debe ser utilizada de manera holística con el reconocimiento de que existe la particularidad de que cada integrante debe reconocer su rol en la nueva estrategia de la institución
- Direccionada a los principales problemas de la organización con soluciones prácticas

- Asesoramiento e integración de un equipo de trabajo, guía de un profesional en la utilización de la herramienta, como así también un equipo de trabajo con el cual se tenga una fluida y constante comunicación para el ajuste de la misma.

El primer paso a cumplir para la aplicación del CMI comienza con la selección de las estrategias que se quieren plantear por medio de esta herramienta;

- Estrategia Funcional: este tipo de estrategia se selecciona para el cumplimiento de la medición de los tiempos entre el pedido y la entrega, la eficacia en el registro de las actividades, como así también las acciones propias del Encargado de Pedido para adecuar las compras a la ventas necesarias de maquinaria. .
- Estrategia de Crecimiento: este tipo de estrategia se selecciona para la búsqueda nuevos clientes del exterior que formen parte de la cartera de clientes de MAN-SER S.R.L para evitar la dependencia del mercado local y ampliar su rentabilidad.
- Estrategia Competitiva; para crear valor dentro de la empresa por medio del uso de la tecnología para la integración de la información.

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral MAN-SER S.R.L

Perspectiva	Nombre	Descripción	Formula	Medición	Responsable	Objetivo
Financiera	Incremento de Ventas	Mide la variación de los ingresos por ventas entre periodos.	$\text{Ventas (periodo n)} / \text{Ventas (periodo n-1)}$	% Trimestral	Gerente de Ventas	15%
	Índice de Endeudamiento	Mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la empresa	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	% Trimestral	Gerente de Administración	5%
	Días de Cobranza	Indicador que pone de manifiesto el periodo de tiempo durante el cual el cliente obtiene financiación por parte de la empresa, generalmente sin intereses.	$\text{Cuentas por Cobrar} / (\text{Ventas medias diarias} / 1,21)$	% Mensual	Gerente Administración	10%
	Días pago a proveedores	Indicador que evalúa el número de días en que, en promedio, la empresa tarda en pagar las compras efectuadas a los proveedores. Las compras son consideradas con IVA	$\text{Saldo Proveedores} / (\text{Compras medias diarias} / 1,21)$	% Mensual	Gerente Administración	15%
	Margen de Utilidad Bruta	Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que la empresa pagó sus productos.	$(\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}) / \text{Ventas}$	% Trimestral	Gerente de Ventas	35%
	Margen de Utilidad Operativa	Calcula el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos, incluyendo los intereses e impuestos.	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	% Trimestral	Gerente de Ventas	30%
Clientes	% Nuevos clientes vía acción promocional	Mide el grado de renovación de clientela fruto de las actividades de promoción.	$\text{Nuevos clientes por promoción en el periodo n} / \text{clientela total}$	% Mensual	Gerente de Ventas	15%
	Satisfacción de clientes	Mide el grado en que la empresa satisface las necesidades de los clientes.	Definir atributos de satisfacción ponderados y recopilar información a través de las encuestas.	% Trimestral	Gerente de Ventas	80%
	Puntualidad en entrega de productos	Mide el grado de cumplimiento respecto al tiempo de entrega de los productos.	$\text{Cantidad de entregas a tiempo} / \text{cantidad de entregas totales}$	% Trimestral	Encargado de Producción	70%
Procesos Internos	Productividad	Magnitud que se define como la relación existente entre la producción obtenida y los recursos utilizados para su obtención. La productividad es un indicador de eficiencia mediante el cual se trata de evaluar el grado de aprovechamiento de todos los factores aplicados a un fin.	$\text{Utilidades} / \text{Gastos relativos al personal}$	% Por ciclo del producto	Encargado Producción	50%
	% de ventas procedentes de nuevos productos	Muestra la participación de las ventas por nuevos productos sobre el total	$\text{Ventas nuevos productos} / \text{Ventas totales}$	% Trimestral	Encargado Producción	30%

	Eficacia	Mide la eficacia que posee el personal para resolver los posibles problemas que se presenten en el servicio a un determinado cliente.	Número de casos resueltos / Numero de reclamos	% Trimestral	Encargado de Ventas	60%
	Eficiencia del ciclo de producción	Mide el tiempo que demanda completar el ciclo de producción.	Día de comienzo de la producción- Día final de la producción	Días, mensual	Encargado Producción	15 hábiles
	Tiempo de Respuesta	Mide el tiempo en que se demora la empresa en responder las solicitudes presentadas por parte de un cliente	Día de Consulta-Día de respuesta	Días, mensual	Encargado Producción	5 hábiles
Aprendizaje y Crecimiento	Numero de capacitaciones	Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	Personal capacitado/ Personal total	% Trimestral	Encargado de RRHH	40%
	Reducción de errores	Mide la reducciones de errores por la incorporación de tecnología nueva	Acciones con errores / Actividades total	% Trimestral	Encargado de RRHH	100%

Fuente: Elaboración Propia

Recursos Involucrados

El diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto implica la demanda de numerosos recursos. Para la elaboración de este CMI se necesita un profesional en ciencias económicas, capacitado en la implementación de esta herramienta, y que realice las tareas de capacitación sobre los procedimientos a llevarse a cabo a las personas encargadas de poner en marcha cada acción.

El Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, establece un monto mínimo por los honorarios de los profesionales y una cantidad mínima de módulos de trabajo por cada tipo de actividad que deba realizar cada profesional. Actualmente el valor de la hora se encuentra en \$1.306.

Se estima que para poder hacer todo el análisis de la empresa MAN SER SRL, con la información que brindó la misma, realizar un diagnóstico, elaborar la propuesta, presentarla a los socios de la empresa e implementarla, puede demandar unas 40 horas de trabajo de este profesional.

Por otro lado, se necesitan recursos físicos, como ser una oficina, una computadora con acceso a internet, impresora, escritorio y silla. El proyecto se plantea en una planilla de Microsoft Excel, por lo que no se demanda un gasto extra por otra herramienta informática más que Microsoft Office que ya posee instalado la computadora utilizada. A continuación se presentan los costos de cada uno de los recursos necesarios para el diseño del Cuadro de Mando Integral propuesto.

Tabla 2: Recursos Involucrados

Recurso	Precio
Notebook	\$45.000
Impresora	\$10.000
Escritorio	\$4.000
Silla	\$4.000
Total	\$63.000

Fuente: Elaboración Propia

Considerando el que el precio del módulo según la Resolución 30/19 Resolución 71/08 (t.o. 27.06.2019) “aranceles indicativos para servicios profesionales” se encuentra en \$1.306, se presenta el presupuesto estimado de la propuesta.

Tabla 3: Presupuesto Estimado de la Propuesta

Concepto	Total de horas empleadas	Costo total
Recolección de información	5 horas	\$ 6.530
Diagnostico	5 horas	\$ 6.530
Desarrollo de la herramienta	10 horas	\$ 13.060
Aplicación de la herramienta	10 horas	\$ 13.060
Control de resultados	5 horas	\$ 6.530
Revisión	5 horas	\$ 6.530
Encuesta de Satisfacción	5 horas	\$ 6.530
Costo de Mantenimiento CMI	10 horas trimestral	\$ 13.060
Encuesta de Satisfacción	2 horas mensuales	\$ 2.612
Total		\$ 74.442

Fuente: Elaboración Propia

La aplicación de esta herramienta implica que después de la implementación de la misma se tiene que llevar a cabo un estudio del costo del mantenimiento del CMI, con un total de 10 horas trimestrales, es decir que al año se tendrán 40 horas destinadas a la revisión de la herramienta, como así también el cálculo del mismo. A su vez, se tiene que existe un costo de mantenimiento para la aplicación de la encuesta de satisfacción planteada como acción concreta. Este costo será de 2 horas mensuales en el año de aplicación de la propuesta.

Acciones concretas

Las actividades o acciones que deberá llevar a cabo el profesional de Ciencias Económicas para la implementación del CMI, mencionado anteriormente deben comenzar con un diagnóstico objetivo de la organización para detectar con mayor exactitud las falencias de la organización, y que esta información sirva de base para la elaboración de la herramienta de manera adecuada. En función de dichas acciones se tiene la siguiente estructura para el cumplimiento de cada uno de los grandes objetivos que persigue cada perspectiva desarrollada.

- Determinación del costo de producción y de las ventas de las maquinas lavadoras, se realizará el reporte al personal abocado a la producción de las máquinas sobre los costos incurridos por cada material para consultar las cantidades y los tipos de productos que se utilizan en las Maquinas lavadoras.
- Registro de mermas de inventarios en coordinación con el departamento de inventarios.
- Elaboración de reporte mensual de costos. La implementación se propone por medio de reuniones semanales con el responsable del departamento de Compras, Ventas y

Producción para informar las erogaciones que llevaron a la fabricación de determinada venta a determinado cliente.

- Análisis y control de los gastos. La actividad se realiza de manera conjunta con administración se verificarán las erogaciones que se realizaron a lo largo de un período estipulado, semana, mes o semestre.
- Desarrollar e identificar estrategias de inversión orientadas a minimizar los riesgos y pérdidas, además de aumentar los ingresos netos:
- Seleccionar un grupo de productos como los de las Maquinas Lavadoras, Protectores Telescópicos o los Extractores de Viruta para el portafolio de inversión de la empresa.
- Analizar las propuestas de inversión y los portafolios financieros para evaluar los factores de riesgo.
- Analizar nuevos mercados de la relación con multinacionales para posicionamiento externo.

Entre las nuevas acciones que se plantean realizar dentro de la organización se destaca, la encuesta de satisfacción que se presenta continuación para medir la correspondencia entre los esfuerzos realizados por la empresa y la valoración de los clientes.

Tabla 4: Encuesta de Satisfacción

Atributos	Excelente *****	Muy Buena ****	Buena ***	Regular **	Mala *
Diversidad de productos					
Maquinaria Disponibles					
Calidad de Maquinaria / Utilidad de Maquinaria					
Precio de Maquinaria					
Eficacia en las consultas					
Seguimiento de Maquinaria					
Servicios de Post-venta					

Fuente: Elaboración Propia

Marco Temporal

Tabla 5: Diagrama de Gantt

	Actividades	Fecha Inicio	Fecha de Finalización	Tiempo en meses	Total de meses
1	Implementación del CMI	01/11/2019	31/11/2019	1	1
2	Compra de Recursos	01/12/2019	30/12/2019	1	2
3	Acciones específicas	01/01/2020	31/01/2020	1	3
4	Encuesta de Satisfacción del Cliente	01/02/2020	30/02/2020	1	4
5	Aplicación del CMI	01/03/2019	31/06/2020	4	8
6	Análisis de resultados	01/07/2020	30/07/2020	1	9
7	Balance Interno	01/08/2020	31/08/2020	1	10
8	Modificaciones de la herramienta	01/09/2020	01/11/2020	2	12

Fuente: Elaboración Propia

Nº	INICIO	FINAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	01/11/2019	30/11/2019												
2	01/12/2019	31/12/2019												
3	01/01/2020	31/01/2020												
4	01/02/2020	29/02/2020												
5	01/03/2020	30/06/2020												
6	01/07/2020	31/07/2020												
7	01/08/2020	31/08/2020												
8	01/09/2020	01/11/2020												

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y medición

En relación a la evaluación y medición de la propuesta se espera que se alcance con estas mejoras una repercusión positiva dentro de los ingresos de la organización en un 1%, por los tres años de aplicación del plan. Los valores expresados de los ingresos se toman en función de la información provista para el año 2018, \$328.857.647. Esta mejora permitirá realizar un análisis costo-beneficios sobre la propuesta como muestra la siguiente tabla.

Tabla 6: Análisis Costo-Beneficio

Ingresos	\$ 3.288.576
Costos	\$ 137.442
Resultado Neto	\$ 3.151.134
Costos-Beneficios	4,4%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

En el presente Reporte de Caso de la empresa MAN-SER S.R.L se aplicó la elaboración de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de aplicación profesional para la intervención de esta empresa que presentó como principal falencia la falta de información. La empresa en su accionar diario como integrante del rubro de producción industrial de máquinas lavadoras, tiene una buena posición de mercado, y un alto reconocimiento de sus clientes. Sin embargo, presentó como principal desventaja la imposibilidad de implementar toma de decisiones fundadas en información en tiempo real.

La falta de conocimiento de la evolución de ventas y compras para la empresa, como así también del stock e inventario que poseía, hizo que la organización se encontrara en desventaja frente a su propio crecimiento. A su vez, se observó un marcado liderazgo de la empresa familiar dueña de la institución, que entre otros actores de la organización, fueron marcados como los principales causantes de la falta de información, por el no registro de la información y la falta de control en las decisiones. Esta situación configuró que la empresa se encuentre en una etapa de estancamiento en su ciclo de vida, y que no aproveche la posibilidad de insertarse en nuevos mercados internacionales. Esta configuración de la realidad de MAN-SER S.R.L implicó que fuera necesario aplicar un Cuadro de Mando Integral.

El proceso de aplicación de esta herramienta consistió en la revisión de la estrategia de la empresa que se venía realizando hasta ahora, con calidad de sus productos y mejores insumos, para continuar con la misma estrategia pero agregando valor a la empresa, para que la misma conozca la evolución de sus acciones a través de indicadores de seguimiento y reporte. Esta intención se configuró con la confección del cuadro de mando que devino en acciones específicas. Entre las acciones que se aplicaron se destacó la estructuración de diferentes acciones sobre el registro y control del inventario en el depósito. Otra actividad concreta que se realizó para la empresa MAN-SER S.R.L fue la confección de un modelo de encuesta de satisfacción para medir de manera concreta y fehaciente el reconocimiento de sus clientes en el mercado.

Las anteriores acciones, como así también la confección del Cuadro de Mando Integral, implicó una inversión para la organización de \$ 137.442. Esta situación implica que el costo de la propuesta implica una participación del 4,4 % sobre los beneficios dando lugar a un perspectiva positiva sobre el análisis de esta situación.

La aplicación del CMI y que no formó parte de la presente investigación, sobre la cual se recomienda revisar, es la incorporación de un responsable de Recursos Humanos para que el mismo implemente un Manual de Procedimiento de los diferentes puestos de trabajo que se encuentran dentro de la empresa, a los fines de que la misma disminuya la dependencia que tiene sobre el personal. Este encargado, a su vez podrá implementar un plan de incentivos para el personal, en el cumplimiento de los objetivos planteados en el CMI y en complementariedad con los propios de cada puesto, ampliando la eficiencia de la herramienta.

Una temática que escapó a la presente investigación pero que a partir de la misma se puede realizar con mayor facilidad, es el análisis de la factibilidad de la empresa de realizar acciones de comercialización en el exterior. Los productos de MAN-SER. S.R.L, son reconocidos internacionalmente y muchas multinacionales tienen la intención de que la empresa amplíe su posición. La posibilidad de conocer el funcionamiento interno de la empresa, le dará iniciativa, para que en otra intervención profesional se analicen los pasos a seguir y los resultados posibles de exportar lavadoras al resto del mundo

Referencias

50minutos. (2016) El análisis PESTEL. Asegure la continuidad de su negocio. Madrid: 50minutos.

Avalos Robles Adriana, Paz Pérez Daniel Eduardo (2015). *Revista de Ciencias de la Educación Academicus*. Universidad Autónoma de Oaxaca, México.

Arugete, N. (2019). *Nos duele cada uno de los pobres*. Publicado el 01/09/2019, extraído del URL: <https://www.pagina12.com.ar/215692-nos-duele-cada-uno-de-los-pobres9>

Bustos, Félix Alberto y Avendaño, Edwin Libardo (2017). : *Estudio de factibilidad para el abastecimiento internacional de vidrio plano en la empresa VIDRIO PLAC*. Universidad externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas

Camussi Tomás (2018). *Cuadro de Mando Integral para empresa constructora*. Maestría en dirección de negocios trabajo final de aplicación. Universidad Nacional de Córdoba Facultad de Ciencias Económicas, Córdoba, Argentina.

El Perfil. (2019). *Macri vuelve al cepo: habrá que pedir autorización para comprar dólares*. Publicado el 02/09/2019, extraído del URL: <https://www.perfil.com/noticias/economia/macri-vuelve-al-cepo-habra-que-pedir-autorizacion-para-comprar-dolares.phtml>

Fernández, A. (2011). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. En Revista de antiguos alumnos, pág. 32

InfoNegocios. (2019). *El mapa de los parques industriales en Córdoba: la provincia anunció más de \$1.000 M para agilizar e impulsar nuevos parques*. Publicado el 09/04/2019, extraído del URL: <https://infonegocios.info/nota-principal/el-mapa-de-los-parques-industriales-en-cordoba-la-provincia-anuncio-mas-de-1-000-m-para-agilizar-e-impulsar-nuevos-parques>

Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España.

Ley 9.727. (2010). *Creación del programa de promoción y desarrollo industrial de Córdoba*. Extraído del URL: <http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/051803635D275103032581090068B2B1?OpenDocument&Highlight=0,9727>

López, A, Pérez, M y Velázquez Zaldívar, R. (2014). *La propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Olguín*. Ingeniería Industrial. Volumen XXXV.

Maldonado Acosta, Rosa Stefania, Sevilla Pazmiño, Nelson Steve (2012). *Diseño e implementación de un sistema de control operacional para un taller de enderezado y pintura de automóviles basado en cuadro de mando integral*. Tesis de Grado. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador.

Mazzeo, R. (2017). *Impacto de la tecnología de la información y las comunicaciones*. XII Jornadas Nacionales del Sector Público. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30,31 y 1 de septiembre de 2017.

Misiones. (2019). *Macri destacó que el sector tecnológico genera 215 mil puestos de trabajo en los próximos años*. Publicado el 10/06/2019, extraído del URL: <https://misionesonline.net/2019/06/10/macri-destaco-sector-tecnologico-generara-215-mil-puestos-trabajo-los-proximos1-anos/>

Meyer; José Eduardo (2015) *Creación del cuadro de mando integral (opi y kpi), análisis de resultados y gestión de mejoras*. Trabajo Final de Aplicación. Universidad Nacional de Córdoba, facultad de ciencias económicas, escuela de graduados. Córdoba, Argentina.

Moyano, M. (2018). *Modelo de Control de Gestión para la empresa Maxio-Montich .S.A*. Trabajo Final de Grado Contador Público. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.

Página 12. (2019). *Fuertes críticas de los industriales a las medidas de Macri*. Publicado el 02/09/2019, extraído del URL: <https://www.pagina12.com.ar/215918-fuertes-criticas-de-los-industriales-a-las-medidas-de-macri>

Portuondo Vélez, Ángel Luis. *Comentarios sobre el tablero de comando y su relación con la dirección estratégica y la dirección por objetivos*

Presidencia de la Nación. (2019). *Medidas Económicas*. Publicado el 14/08/2019.

Romero, Fernando (2015). *Todo lo que hay que saber sobre Cuadros de Mando*”

Sánchez, C, Moya J y Déleg, E. (2014). *Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmeccánico*. Trabajo Final de Graduación Ingeniera Industrial. Universidad Tecnológica Equinoccial.

Steffens, Guillaume. (2017). *El análisis PESTEL*. [Ebook] España: 50 minutos. Es, Disponible en: <http://www.en50minutos.es> Economía y empresa en 50 minutos.es.

Anexos

RESOLUCIÓN 30/19
RESOLUCION 71/08 (T.O. 27.06.2019)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"

VISTO:

La necesidad de adecuar el *Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 18.12.2018) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales"*, y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

RESUELVE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.19), Anexo I, en Pesos Un mil trescientos seis. (\$ 1.306)

Artículo 2º: La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 18.12.18), tiene vigencia a partir del 01 de julio de 2019.

Artículo 3º: Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 27 de junio de 2019

Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA
Presidente del CPCE DE CORDOBA