

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa MAN-SER S.R.L.

Plan de gestión de información interna y externa para MAN-SER S.R.L.

Autor: Micaela Belén García Crespo

DNI: 34310855

Legajo: VCPB08095

Director de TFG: Cdor. Juan Esteban Ferreiro

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina,

Septiembre 2020

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado aborda la presentación de un plan de gestión de la información interno y externo para la empresa metalúrgica Man-Ser SRL, mediante el diseño y propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). A partir de un minucioso diagnóstico se han detectado una serie de problemas relacionados con la falta de capacitación del personal, ineficiente comunicación entre las áreas, dificultad para delegar, falencias en los procesos internos, entrega de productos y servicios defectuosos, y un magro crecimiento en el mercado. Este conjunto de inconvenientes surge de la ausencia de una planificación estratégica vinculada a una inadecuada gestión de la información interna y externa que dificulta la toma de decisiones. Como respuesta, se presenta al CMI como la herramienta indicada para el registro, seguimiento y monitoreo de las actividades y los procesos desarrollados. Mediante sus dimensiones de análisis financiero, clientes, procesos internos y capacitación y crecimiento, se podrán detectar los desvíos para corregirlos a tiempo y así alcanzar las metas y objetivos propuestos. De este modo, a partir de la capacitación e incentivo del personal, se propone una optimización de los procesos internos y un aumento en la fidelización de los clientes. Esto redundará en una baja en los costos de producción y gastos administrativos, lo que sumado a un incremento en las ventas, conllevará una mejora del resultado del ejercicio económico y financiero de Man-Ser SRL para el período 2020-2021.

Palabras clave: Planificación estratégica – Gestión de la información - Gestión Industrial - Pequeña empresa.

Abstract

The present Final Degree Project it's about the presentation of an internal and external information management plan for the metallurgical company Man-Ser SRL, with the design and implementation proposal of a Balanced Scorecard (BSC). From the meticulous diagnosis, a series of problems have been detected related to the lack of workers training, inefficient communication between the areas, difficulty in delegating, deficiencies in internal processes, delivery of defective products and services, and a scarce growth in the market. These inconveniences appear due to the absence of strategic planning linked to inadequate internal and external information management that makes decision-making difficult. In response, the BSC is presented as the indicated tool for the registration, follow-up and monitoring of the activities and processes developed. With its dimensions of financial, customer, internal process and learning and growth, deviations can be detected to correct them in time and thus achieve the proposed goals and objectives. In this way, based on the training and incentive of the personnel, an optimization of internal processes and an increase in customer loyalty is proposed. This will result in a decrease in production costs and administrative expenses, which, added to an increase in sales, will lead to an improvement in the result of the economic and financial result of Man-Ser SRL for the period 2020-2021.

Keywords: Strategic planning - Information management - Industrial management - Small enterprises.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de la situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto (PESTEL).....	10
Factores Políticos.....	10
Factores Económicos.....	11
Factores Sociales.....	11
Factores Tecnológicos.....	12
Factores Ambientales.....	12
Factores Legales.....	13
Diagnóstico organizacional (FODA).....	14
Fortalezas.....	14
Oportunidades.....	14
Debilidades.....	15
Amenazas.....	15
Análisis específico según el perfil profesional.....	16
Marco Teórico.....	17
Planificación Estratégica.....	17
Herramientas de Gestión.....	18
Cuadro de Mando Integral.....	18
Indicadores.....	20
Discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación.....	21
Discusión.....	22
Plan de Implementación.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Alcance.....	23
Recursos involucrados.....	24
Acciones concretas a desarrollar.....	24
Marco de tiempo.....	26
Propuesta.....	26

Evaluación y Medición	29
Conclusiones y recomendaciones	30
Bibliografía.....	32

Introducción

Man-Ser SRL es una empresa familiar de Córdoba del rubro metalúrgico dedicada a la fabricación de productos y prestación de servicios industriales. La compañía fue establecida por el Sr. Luis Mansilla a comienzos de los años 90, siendo considerada la fecha fundacional el año 1995 cuando adquiere su planta.

Ha crecido de manera sostenida durante todo ese tiempo pasando de ser una empresa unipersonal a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) en 2002. Y en el año 2009, los hijos del fundador, Melina y Julián Mansilla, tomaron la compañía a su cargo e inauguraron tres años después una planta industrial nueva con el doble de superficie de producción.

Su principal actividad es el diseño, creación, instalación y/o mantenimiento de máquinas lavadoras, protectores telescópicos de bancada y tornos de producción, extractores de viruta y cintas transportadoras. A su vez, presta servicios tales como: *retrofitting* de máquinas lavadoras; servicios de reparación y mantenimiento industrial; corte, plegado y punzonado de chapa; mecanizado; y soldaduras especiales.

En la actualidad, Man-Ser SRL cuenta con 30 empleados entre cargos jerárquicos, que se ocupan de concretar las ventas, administrativos, diseñadores y operarios de producción. Su actividad comercial está focalizada en un mercado nacional que desarrolla en las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Es una empresa que ha ganado licitaciones compitiendo con compañías internacionales líderes y que siempre aplicó una política de reinversión que le permitió ampliar su capacidad productiva de manera constante. De este modo, y con el paso del tiempo, se convirtió en una empresa proveedora de reconocidas compañías automotrices e industriales, entre las que se encuentran AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A.

Este crecimiento trajo aparejados nuevos desafíos que demandan distintas formas de organización y trabajo. Con el devenir de los años, y producto del continuo crecimiento y de la dinamización de la economía tanto a nivel local como global, se comenzaron a evidenciar ciertos inconvenientes derivados de la falta de un plan de gestión de la información que permita efectuar un control y monitoreo de las actividades desarrolladas. Estos problemas están vinculados con un magro crecimiento en el mercado, la ausencia ocasional de insumos, las demoras en las entregas de productos o la entrega de productos defectuosos, la falta de

capacitación del personal, los problemas comunicacionales y la dificultad para delegar responsabilidades.

En este sentido, y con vistas a un mejor desempeño de los aspectos económicos y financieros, se hace notoria la necesidad de trabajar en una adecuada gestión de la información, tanto externa como interna, que contribuya a la satisfacción y fidelización de los clientes, la dotación de mayor eficacia y eficiencia en los procesos internos y la profesionalización y crecimiento de los empleados. Para ello, se hace necesaria la implementación de nuevas herramientas tendientes a una adecuada gestión de la información que permitan mejorar el desempeño de la empresa en los distintos aspectos observados.

Las empresas han comenzado a comprender en las últimas décadas la importancia del valor de la información derivada del desarrollo de sus actividades habituales. Sabido es que esa información, vinculada con la gestión organizacional, debe ser utilizada con vistas a una mejora en el rendimiento de la compañía y la prosecución de sus objetivos. Dicha información, dichos datos, deben ser medibles, cuantificables, a través del uso de indicadores (Kaplan y Norton, 2018), con el fin de controlar y monitorear las actividades y los procesos, detectar desvíos para corregirlos a tiempo y así alcanzar las metas propuestas, generando una optimización de los recursos.

Por ello es fundamental contar con un plan de gestión de información, que abarque tantos los aspectos internos como externos, a través del uso de herramientas de gestión. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una de las herramientas más útiles a dicho fin porque permite efectuar un registro y monitorear “que los objetivos, metas, acciones y actividades que se planificaron se estén cumpliendo de acuerdo al plan elaborado” (Figueroa et al., 2017, p. 137).

Al ser este TFG un reporte de caso aplicado a una empresa en particular, con todas las singularidades que ello conlleva, desafortunadamente no se han encontrado antecedentes académicos de los cuales valerse para continuar profundizando. No obstante ello, se han hallado diversos artículos y publicaciones que se tomaron de referencia en aspectos particulares para la realización del presente escrito.

Del artículo de la revista científica Enfoque UTE de Ecuador (Viteri Sánchez, Viteri Moya y Matute Déleg, 2014), se extrajeron nociones en cuanto a la aplicación de indicadores y herramientas de gestión en una empresa del rubro; de la revista colombiana de

investigación universitaria Cuadernos de Contabilidad (Farfán Liévano, 2010) se obtuvieron conceptos propios de la gestión de Pymes y aplicación del CMI; el artículo Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas (Sánchez Retiz y Rodríguez Bello, 2019), fue utilizado con vistas al diseño e implementación de herramientas de gestión; y se han extraído de una tesis presentada ante la Universidad de Cantabria, España (Menéndez Vicario, 2019), aspectos conceptuales de un estudio de caso vinculado con el rubro metalúrgico.

Dentro del ámbito nacional, se tomó en consideración la publicación de la revista científica Visión de Futuro de la Universidad de Misiones (Pérez Lorences y García Ávila, 2014), en torno al concepto de diseño e integración del CMI propiamente dicho; y el artículo de la revista científica de Ciencias Económicas de la Universidad de La Rioja (Guzmán, 2012) respecto a la aplicación de un CMI en una empresa productora de agroquímicos.

Este TFG indaga respecto a un tema de gran relevancia dentro del ámbito privado debido a que los cambios cada vez más vertiginosos que se viven en el mundo, y en particular en Argentina, demandan la utilización de nuevas y mejores herramientas de gestión de la información por parte de las empresas con el fin de ser más eficientes y alcanzar sus objetivos. Y en lo particular su importancia se hace notoria si se piensa en los problemas que conllevan en la actualidad la ausencia de información accesible y sistematizada que permita a las autoridades de Man-Ser SRL tomar decisiones acertadas con la mayor celeridad posible ante la evidencia de un desvío en los objetivos establecidos. Mientras antes se detecte el desvío, menos se habrá apartado el escenario del propuesto. Es en esa dimensión que adquiere singular relevancia el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral que posibilite el registro, seguimiento y monitoreo del plan de gestión de la información interna y externa para Man-Ser SRL.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

Man-Ser SRL es una empresa metalúrgica familiar de Córdoba que ha crecido con el transcurso de los años transformándose en una importante compañía a nivel nacional en el rubro. En tres décadas pasó de ser un emprendimiento unipersonal, fundada por el Sr. Luis Mansilla a comienzos de los años 90, a convertirse en una Pyme familiar con más de 30 empleados y fuerte presencia comercial en diversas provincias del centro y norte del país.

Producto del continuo crecimiento y los cambios que acaecen en el mundo, y en particular en Argentina, se evidencia la necesidad de efectuar modificaciones en la cultura organizacional que le permitan trascender, seguir creciendo y mantenerse competitiva frente a otras compañías del sector. Esto será factible a través del uso e implementación de herramientas de gestión de la información que encuadren con las necesidades y problemas evidenciados.

Man-Ser SRL es una compañía que valora la experiencia y el conocimiento y que tiene en claro que la innovación tecnológica es clave para el crecimiento, ya que le permite obtener menores costos, mayor calidad y mejores soluciones a sus productos y servicios. En este sentido, busca la mejora constante y cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo Norma ISO 9001 en el año 2014. A partir de este Sistema se definen varios aspectos importantes para el desempeño de la empresa como son la política de calidad, la elaboración del Diagrama de Procesos, un Manual de Calidad, las acciones estratégicas de la empresa, el organigrama, métodos de comunicación, objetivos de calidad e indicadores de desempeño.

Si bien desde que en 2009, cuando los hijos del fundador, Melina y Julián Mansilla, tomaron la empresa bajo su control, Man-Ser SRL dio un salto de calidad y abandonó parcialmente la cultura personalista, nunca dejó de ser una compañía familiar cuya estructura y desenvolvimiento responden a esa lógica. Principalmente, en relación a que la gestión de la información y los roles que desempeñan cada uno de los miembros dentro de la empresa, lejos de lo pautado en el Sistema de Gestión de Calidad, parecieran responder más a características personales que a las necesidades propias de cada puesto. Esto conlleva la sobrecarga laboral de los miembros jerárquicos, debido a la falta de delegación y que casi

todas las decisiones se tomen en la gerencia sin contar con la información necesaria, impidiendo en ocasiones que se ocupen de otros aspectos importantes con vistas al futuro.

Esta disfunción orgánica se suma a una capacitación deficiente y limitada que en ocasiones evidencia una distribución ineficaz de tareas y la ausencia de comunicación interna entre los empleados y la jefatura. A su vez, al estar el plan de capacitación a disposición de las sugerencias y pedidos de los empleados, y no como un recurso estratégico de la gerencia, la formación no suele ir en línea con las necesidades de la compañía. A esto se agrega que muchas de las actividades desarrolladas de gran importancia, como ser la contabilidad y los recursos humanos, están tercerizadas por falta de personal idóneo dentro de la empresa.

Todas estas situaciones, sumadas a una falta de motivación en los empleados para capacitarse y desarrollar mejor sus tareas, redundan en una ineficiencia productiva que genera demoras en los procesos internos y defectos en los productos y servicios. Por caso, la ausencia de un responsable de pañol por fuera de la línea jerárquica, conlleva en ocasiones la falta de insumos esenciales para la producción. A su vez, y producto de un déficit en la gestión de la información, por períodos se evidencia una ausencia de espacio en la planta, sumado a que hay sectores que son alquilados a otras empresas como depósito, derivando esto en ocasiones en un aumento de los accidentes laborales.

En la misma línea, se evidencian demoras en la solicitud de especificaciones o planos a los clientes y en los plazos de entrega, atrasando también el correspondiente cobro. Estas situaciones redundan en reclamos o quejas por los retrasos y la entrega de productos o servicios defectuosos que impactan en el humor de los clientes. Y a pesar de apostar a la innovación y tener muy pocos competidores en cada uno de sus productos y servicios, a un precio más bajo, Man-Ser SRL no logra una fidelización completa de sus clientes y tampoco ha podido expandirse ni ampliar el mercado. Esto último podría explicarse en la ausencia absoluta de desarrollo de acciones de marketing y en la inexistencia de medios de venta externos a la compañía.

Toda esta situación descrita, enmarcada en la ausencia de un plan de gestión de la información, conlleva retrasos en los procesos y un mayor costo de producción, gastos de administración y comercialización, afectando también la calidad de los productos y servicios ofrecidos, la relación con el cliente, la pérdida de oportunidades de ventas y, en consecuencia, el resultado económico de la compañía.

Análisis de contexto (PESTEL)

Si bien existen distintas formas de efectuar un análisis PESTEL, y varía según los usos y necesidades su presentación, en el presente TFG para un mejor desarrollo y pregnancia de los conceptos se procedió a efectuar una descripción por separado de cada uno de los factores.

Factores Políticos

En diciembre de 2019 Alberto Fernández asumió como presidente de Argentina luego de haber derrotado con poco más del 48% de los votos en primera vuelta al candidato de Juntos por el Cambio, Mauricio Macri, que buscaba ser reelecto. La cercanía temporal de esta última elección presidencial acarrea un panorama bastante certero sobre el devenir político de los próximos casi cuatro años. Se espera que muchas de las medidas tomadas hasta aquí por el nuevo gobierno se mantendrán y o profundizaran en el resto del período. En concreto, aquellos aspectos vinculados a las políticas de fortalecimiento e incentivo a la industria y en particular a las Pymes. Del mismo modo, en torno a la voluntad de aumentar las exportaciones de bienes y servicios a otros países de la región y del mundo.

En tanto que en la provincia, y previo a las elecciones nacionales, en mayo de 2019 Juan Schiaretti logró cómodamente su reelección en representación de la alianza Hacemos por Córdoba, aventajando por casi 30 puntos a Mario Negri de Córdoba Cambia. De igual modo entonces, cabría considerar que se está frente a un panorama claro en lo concerniente al futuro. Más aún si se tiene en cuenta que al tratarse de un segundo mandato no cabrían muchas posibilidades de ver virajes en torno a las políticas llevadas adelante por el gobierno provincial respecto al desarrollo comercial e industrial de las Pymes cordobesas y su inserción en el resto de las provincias y en el mundo.

Un punto importante a destacar es la aparición en el mundo del COVID-19 ya que un desmanejo político de la situación podría conllevar cambios mayúsculos en torno al ejercicio del ejecutivo nacional. Por caso, Brasil, Reino Unido y Estados Unidos están atravesando grandes turbulencias políticas por sus políticas antihumanitarias. En Brasil desde distintos sectores le piden insistentemente al presidente Bolsonaro que dé un paso al costado. En tanto que Trump, según encuestas, podría tener dificultades para ser reelecto.

Factores Económicos

Históricamente Argentina ha atravesado un sinfín de idas y vueltas en torno al desarrollo o contracción de la economía. Y si bien en la actualidad las estadísticas parecieran verse afectadas por la irrupción del COVID-19, podrían tomarse como referencia aquellos indicadores de desenvolvimiento económico existente a diciembre de 2019: una caída del PBI de 2,1% interanual, una inflación superior al 50%, un endeudamiento en dólares que supera los doscientos mil millones, pobreza del 35,5% e indigencia del 8% y un desempleo que por primera vez en más de diez años supera los dos dígitos. A eso hay que sumarle una significativa devaluación de la moneda patria (de \$9 a \$63), caída en el salario real y el poder adquisitivo, y un derrumbe de las ventas y el consumo. Este panorama por demás oscuro, agravado por la aparición del COVID-19, redundando no solo en una dificultad manifiesta para cumplir con los compromisos financieros asumidos, sino también en la imposibilidad de acceder a crédito internacional.

No obstante ello, si Argentina enfoca sus esfuerzos en sobreponerse a la situación de la pandemia global a través del desarrollo del consumo interno y la política de salvataje a las empresas, sobre todo las pymes, y los correspondientes puestos de trabajo, es posible detectar oportunidades. Entre ellas, el acceso a préstamos y financiación para capital de producción a tasas muy por debajo de la inflación o la posibilidad de competir con otros mercados mundiales ante una evidente baja en el costo de producción derivado de la marcada disminución de los salarios reales de los trabajadores argentinos.

Factores Sociales

Si bien Argentina se ha caracterizado históricamente por una mayoritaria presencia de la clase social media dentro de su composición por nivel socioeconómico, el aumento de la desocupación y la pobreza en las últimas cuatro o cinco décadas ha sido una constante. Más aún, y en sintonía con lo que se evidencia en otros países, se estima que a partir de la aparición del COVID-19 se incrementará el desempleo debido al cierre de empresas y comercios, derivados de la prohibición de abrir sus puertas y/o la baja pronunciada en el consumo. El desempleo es uno de los principales factores que empujan en forma creciente y sostenida a la pobreza, por lo que se espera que los números del último trimestre de 2019 se vean aún más incrementados en la primera lectura de 2020.

A su vez, casi un tercio de los trabajadores argentinos no están registrados o se desempeñan en forma precarizada, por fuera de toda posibilidad de acceso al derecho a la seguridad social. Todo esto resulta en imposibilidades o dificultades de gran parte de la población para acceder a una correcta alimentación, salud, vivienda digna y educación.

A pesar de ello, Argentina sigue siendo uno de los países con mejores indicadores socioeconómicos y educativos de la región basados en la obligatoriedad de la escolaridad inicial, primaria y secundaria, la basta existencia de escuelas técnicas y el acceso gratuito a la universidad. Esto configura un gran escenario para empresas como Man-Ser SRL que requieren de personal calificado.

Factores Tecnológicos

El mundo fue girando en los últimos siglos de una matriz productiva a una del conocimiento con fuerte arraigo en la ciencia y la tecnología. Países como Alemania, Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Japón supieron conquistar su lugar hegemónico cultural y financiero a partir de ello. Y en las últimas décadas han comenzado a tomar la posta países como China, India y Corea, basados en un desarrollo tecnológico de bajo costo.

Si bien Argentina no se encuentra dentro de los países con mayor desarrollo tecnológico del mundo, tampoco está en los últimos lugares. A partir del acceso a una educación de calidad, que sitúan a las universidades argentinas dentro de las mejores del mundo, son muchos los profesionales que una vez egresados se dedican a la investigación y al desarrollo tecnológico.

Al desempeñar Man-Ser SRL una actividad vinculada plenamente con el desarrollo y la innovación tecnológica no solo reviste una importancia significativa dentro de la matriz productiva nacional, sino que también tiene la ventaja de desenvolverse en un rubro con un futuro alentador.

Factores Ambientales

Si bien la relación del hombre con la naturaleza es una de las más elementales y antiguas dentro del desarrollo humano, en las últimas décadas, a fuerza de desmanejos,

abusos y catástrofes ha comenzado a tomar mayor relevancia la importancia del desarrollo de actividades sustentables. Afortunadamente para el futuro de la especie y del planeta, cada vez hay más normas y directrices internacionales y nacionales enfocadas en el cuidado del ambiente. También, sumado a esto, en las últimas décadas se ha hecho notoria en todo el mundo una tendencia creciente del consumo responsable y el reciclado.

Para una compañía, estar en regla en materia ambiental es obligatorio pero por sí solo ya no es suficiente. Es necesario adoptar una perspectiva permanente en torno a la política ambiental empresarial y el desarrollo de una actividad sustentable en el tiempo. Es indudable que el destino impondrá imperativamente normas más estrictas y consumidores más exigentes. Llegar tarde a esta consigna puede ser la diferencia entre seguir vigente o quedar fuera. Man-Ser SRL deberá adaptarse a los tiempos que corren y adoptar una política ambiental que contemple no solo el uso de nuevos materiales y procesos con menor impacto en el ambiente, sino también una perspectiva sustentable adaptada a las cada vez más estrictas normas y a las exigencias de los clientes.

Factores Legales

Argentina reviste un marco jurídico normativo laboral, a partir de la Ley de Contrato de Trabajo y normas complementarias, que pondera la figura del trabajador y le otorga protección y seguridad frente a la dispar relación con el empleador. Como contrapartida, y en el marco del contexto de incertidumbre actual derivado de la pandemia, esos deberes y obligaciones se pueden tornar un peso difícil de sostener por parte de la empresa que se ve imposibilitada momentáneamente de, entre otras cuestiones, despedir personal.

A su vez, en materia fiscal, la dinámica financiera mundial adquiere cada vez un ritmo más vertiginoso que obliga a los países a tomar medidas más rápidas a fin de evitar la fuga de capitales, la evasión tributaria y el consecuente lavado de activos. A esto se suma que en Argentina en las últimas décadas se han producido, y se seguirán produciendo, cambios significativos en materia de impuesto a las ganancias, ingresos brutos, IVA, etc. También, en el marco de la irrupción del COVID-19, por ejemplo y en relación a estos impuestos, tasas y contribuciones, se han abierto moratorias, postergado fechas de pago y presentaciones, eximido a determinadas actividades, etc.

Si bien se han presentado muchas de estas implementaciones de los últimos meses como medidas transitorias, no se sabe a ciencia cierta cuándo dejarán de regir o si podrían incluso profundizarse. Por ello, los directivos de Man-Ser SRL deberán estar muy pendientes de todos los cambios jurídicos que puedan darse en el corto plazo para poder adaptarse rápido y tomar decisiones con el menor riesgo posible. Asimismo, tendrá que analizar la conveniencia de dejar de tercerizar sus vinculaciones legales y contables.

Diagnóstico organizacional (FODA)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa de larga trayectoria en el mercado. - Empresa familiar garantiza vínculos más estrechos entre los miembros y con los clientes. - No evidencia problemas contables, financieros ni jurídicos. - Productos y servicios vinculados al desarrollo y la innovación tecnológica, con importancia actual y a futuro. - Capacidad para introducir mejoras constantes e innovaciones para captar nuevos clientes. - La producción es íntegramente llevada a cabo dentro de la empresa. - Cuenta con estándares de calidad propios certificados. Dispone de un sistema de gestión de calidad. - Tiene definido un procedimiento general para cada área. - Aseguran la utilización de recursos tecnológicos y recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de aumentar la cantidad de clientes dentro de la zona de acción y en otras provincias. - Posee una ubicación geográfica estratégica dentro del circuito de circulación de bienes a nivel nacional y sudamericano. - En su sector la concentración de la oferta se encuentra en manos de pocos. - En algunos productos y servicios no tiene competidores. - Previsibilidad en el escenario político provincial y nacional. - Políticas nacionales y provinciales de fortalecimiento e incentivo a la producción y a la actividad de las Pymes. - El rubro metalmecánico reviste importancia para el desarrollo de la economía y la generación de empleo. - Con la devaluación de la moneda local los costos de producción se vuelven más competitivos con vistas a la exportación de bienes y servicios.

<p>adecuados para garantizar la calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad estructural para vender a más provincias en el territorio nacional. - En ocasiones se observa que existe suficiente espacio físico para realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas máquinas y realizar futuras ampliaciones. - En general el precio es más bajo que el de la competencia. - Cuenta con un plan de emergencia, posee un protocolo de seguridad y realiza mediciones de ruidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a créditos blandos para capital de producción. - Posibilidad de pago diferido o exención de tasas, impuesto y contribuciones a raíz del COVID-19. - Amplia oferta de recursos humanos capacitados con enfoque en el desarrollo tecnológico.
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - La estructura organizacional no concuerda con la existente. - Falta de un plan de gestión de la información para la toma de decisiones. - Sobrecarga de tareas en algunos de los miembros jerárquicos por falta de delegación. - La decisión final siempre recae en el gerente. - Existen dos administrativos pero no hay un Área de Administración. - Falta de capacitación o capacitaciones deficientes. - Insuficiencia de políticas de motivación e incentivo. - En RRHH solo se realizan tareas de administración de personal. Liquidación 	<ul style="list-style-type: none"> - Irrupción mundial de COVID-19 en torno a la estabilidad política, el desempeño de la economía, el humor social y las modificaciones en aspectos jurídicos fiscales y laborales. Imprevisibilidad. Posibilidad de cierre de mercados. - Proceso inflacionario, descenso del PBI, aumento de pobreza y desempleo, baja en la producción y las ventas. - Alta conflictividad con actores gremiales. Dificultad de acuerdo de aumento por paritarias. - Devaluación espiralizada: algunos insumos están dolarizados. - Compite con otras empresas en varios productos (extractores de viruta y cintas de

<p>de haberes y selección de personal son realizados por agentes externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tercerización de aspectos jurídicos y contables. - Falta de comunicación interna entre las áreas. - Demoras en la producción por cuello de botella. - Ausencia de responsable de pañol. - En ocasiones se evidencia falta de insumos. - Falta estacionaria de espacio en la planta debido a ausencia de previsiones. - En ocasiones se registran accidentes laborales a raíz de la falta de espacio. - Demora en la solicitud a los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. - Demoras en los plazos de entrega. - Falta de fidelización de clientes. - No desarrolla acciones de marketing. - Ausencia de medios de venta externos. - Escasa expansión comercial. 	<p>transporte, maquinas lavadoras y corte por plasma).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de agresividad en la competencia debido a la recesión y la inyección de capital a baja tasa de retorno por parte del Estado. - Reconversión de empresas metalúrgicas ante el desplome de ventas en determinados sectores como el automotor. - Alto flujo de cheques producto de las ventas con posibilidades de irrupciones en las cadenas de pago. - Políticas ambientales cada vez más estrictas, vinculadas con un consumidor más responsable con el entorno.
--	--

Análisis específico según el perfil profesional

Man-Ser SRL es una empresa que evidencia una situación sumamente favorable para poder crecer y alcanzar sus objetivos. Se desenvuelve en un rubro que tiene plena vigencia y que asegura una posibilidad de expansión en el tiempo por muchos años más. Posee pocos competidores dentro de los productos y servicios que ofrece. A su vez, goza de plena salud económica, financiera y jurídica lo que le otorga plena autonomía a la hora de tomar decisiones en el corto y mediano plazo, sin condicionamientos externos.

Sus impedimentos para poder llevarlo adelante están vinculados a su falta de crecimiento profesional en torno a la cultura organizacional, evidenciada en la ausencia de herramientas de gestión de la información que simplifiquen y mejoren la toma de decisiones. Necesita dejar de ser una empresa familiar con fuerte arraigo personalista para desarrollarse de forma innovadora con vistas al futuro a través del diseño e implementación de un plan de gestión de la información interna y externa que posibilite aumentar la eficiencia, bajar los costos, ampliar el mercado, fidelizar a los clientes y mejorar el resultado comercial.

A tal fin, el Cuadro de Mando Integral (CMI) aparece como la herramienta adecuada para lograr el objetivo, a través del agrupamiento de las situaciones detectadas en sus cuatro dimensiones de análisis: financiero, clientes, procesos internos y capacitación y crecimiento. De esta manera, mediante el diseño e implementación de un CMI se podrá controlar y monitorear, mediante los indicadores establecidos para cada una de esas dimensiones, el cumplimiento de las metas propuestas, siendo así factible detectar los desvíos y que el personal jerárquico pueda corregirlos a tiempo a fin de concretar los objetivos estratégicos.

Marco Teórico

Este Trabajo Final de Grado (TFG) aborda distintos conceptos independientes unos de otros pero estrechamente relacionados entre sí. Previo a desarrollar el tema central que ocupa a esta investigación, es decir el Cuadro de Mando Integral (CMI), es importante indagar respecto a otros elementos necesarios para su encuadre y delimitación conceptual.

Según Fleitman, el CMI “sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas” (2013, p. 1). En este sentido, es fundamental destacar entonces el componente de planificación inscripto dentro del concepto.

Planificación Estratégica

En toda organización existe una necesidad de planificar las acciones con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, y la falta de la misma hace que se dispersen los esfuerzos y se pierda el tiempo (Figuroa et al., 2017). De este modo, la planificación es comprendida como un “análisis de situación, que permite tomar decisiones, utilizando

eficazmente los recursos, eligiendo entre diferentes alternativas cual es la más adecuada” (Figueroa et al., 2017, p. 127).

A su vez, es útil a los fines del presente proyecto destacar un tipo específico de planeación: la planificación estratégica, comprendida la misma como *un plan unido a una estrategia* (Figueroa et al., 2017). Y si bien pareciera una obviedad, es importante destacar que la planificación estratégica antecede al control de gestión (Armijo, 2009). No se puede controlar aquello que no se ha establecido o definido. Este punto adquiere singular importancia si se tiene en consideración los objetivos de este TFG. Tal como se propone en los objetivos específicos, para poder diseñar el CMI, fue necesario identificar cuáles de los aspectos vinculados a la actividad de Man-Ser SRL son los que se requieren monitorear.

Herramientas de Gestión

En la actualidad, y desde hace varias décadas, existe una significativa cantidad de Herramientas de Gestión (Drucker, 2014). En líneas generales, se puede establecer que las herramientas de gestión son todos aquellos controles, sistemas, procesos aplicados, planificaciones, etc., que facilitan la gestión de una organización (García, 2014). De aquí se desprende, que por su naturaleza práctica, “la gestión tiene un compromiso directo y activo con la acción” (Barros, 2016, p. 106), y es en este aspecto que toma importancia el CMI.

Cuadro de Mando Integral

Dependiendo de los autores, el país de origen y la traducción al castellano de los distintos idiomas, se puede referir al Cuadro de Mando Integral como Tablero de Gestión, Cuadro de Gestión, Cuadro de Mando, Tablero de Control, Tablero de Proceso, *Balance Scorecard*, etc. Para el presente TFG, y a raíz de la utilización de citas de diversos autores, se priorizará, tal como se inscribe en el título del presente apartado, el uso del término Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI, como herramienta de gestión de la información enmarcada en una planificación estratégica, otorga mayor racionalidad a la toma de decisiones al permitir registrar y monitorear que las metas y objetivos, acciones y actividades que se planificaron se estén cumpliendo de acuerdo a lo planeado (Figueroa et al., 2017). Es decir, básicamente,

que “transforma las misiones y las estrategias en objetivos y medidas (...)” (Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez, 2000, p. 638), organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2018).

Sumadamente, las variables a monitorear y controlar incorporadas al CMI permiten identificar los procesos más importantes para el éxito de la empresa y para dirigir la atención esfuerzos de los gerentes y empleados hacia ellos (Mallo et al., 2000). Es decir, cumple, entre otros fines, la doble función de control de los procesos y norte de las acciones y esfuerzos del personal.

Y en relación a la cantidad de variables a incorporar en el diseño de un CMI, el mismo debe estar en equilibrio con la simplicidad y resumen de la información. Más no significa mejor. Porque justamente, la ventaja que otorga este tipo de herramienta es que todo ello lo hace de manera *resumida* (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009). E independientemente de la cantidad de variables incorporadas, el CMI debe apreciarse como una estrategia única (Mallo et al., 2000). En este aspecto, las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio “entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas” (Kaplan y Norton, 2018, p. 46).

En este sentido, a fin de no incurrir en un error en la implementación de un CMI, es importante tener en consideración sus limitaciones y desventajas más señaladas en forma crítica respecto a esta herramienta de gestión. Por su naturaleza misma, y relacionado con el *equilibrio de la cantidad de variables*, puede resultar muy reduccionista de los fenómenos de la realidad que pretende monitorear. Lo mismo sucede en cuanto a las cuatro perspectivas de análisis utilizadas, las cuales deben considerarse *a título orientativo* (Mallo et al., 2000). Y como contracara de ser una herramienta personalizable adaptable a cada necesidad, carece de comparabilidad con otras herramientas o con la misma herramienta aplicada a otras situaciones. Su rigidez estructural hace que no se puedan volcar en él informaciones vinculadas con el desvío observado o situaciones emergentes que podrían resultar de importancia para el personal jerárquico a la hora de tomar decisiones. A su vez, para que sea exitoso, requiere del compromiso de todo el personal y que los mismos entiendan de la importancia de la herramienta y no sentir que son controlados en su desempeño a través del CMI (Beltrán Jaramillo, J. M., 2000). Por último, que para poder efectuar cambios o mejoras en la herramienta será necesario concluir las etapas de medición que en ocasiones están vinculadas al ejercicio anual.

De esta manera, la variable fundamental a considerar dentro de un CMI es el tiempo. La frecuencia con la que se efectúe el monitoreo de los indicadores permite ir chequeando el comportamiento de los mismos (Armijo, 2009). La frecuencia dependerá de la esencia e importancia de la variable a medir, y podrá ser semanal, mensual, trimestral o semestral, anual, o para planes de corta duración puede ser diaria (Figuroa et al., 2017). Más allá del intervalo de tiempo escogido para cada variable es importante tener en consideración que el control y monitoreo siempre se realice de forma continua y se suministre la información en tiempo real para que los responsables de las distintas actividades puedan introducir las correcciones necesarias (Pando, 2014). Dicha información, dichos datos, deberán ser medibles, cuantificables, a través del uso de indicadores (Kaplan y Norton, 2018).

Indicadores

Tal como sostienen Kaplan y Norton de manera simple pero efectiva, “las mediciones son importantes: *Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (2018, p. 41). Por ello, una parte central que hace al diseño del CMI, es la determinación del criterio de medición y de los indicadores, y que según Fleitman “la parte más complicada es generar los indicadores útiles de cada área y proceso que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas” (2013, p. 2). En este sentido, los indicadores identifican qué será medido, no cuánto ni en qué dirección, que surgirá de las metas asociadas (Armijo, 2009).

Un indicador permite observar y medir de forma continua una determinada actividad en un momento establecido (Armijo, 2009). Es una medida sustituta de lo que no se puede medir directamente (Pando, 2014). En otras palabras, los indicadores son herramientas conceptuales y metodológicas que facultan, a través de la simplificación, la aprehensión de la realidad a través de un proceso análogo a la misma. Será exitoso si se comporta de forma similar al fenómeno que se quiere medir buscando el equilibrio entre la simplicidad y la relevancia (Pando, 2014). Y si por el contrario es exagerada la generación de indicadores o grosera su simplificación las *métricas* que se consiguen pueden resultar muy complejas o incluso *triviales* (Inostroza Lara, Morales Casetti y Fuenzalida Aguirre, 2014).

Los indicadores resultantes deben ser de fácil comprensión, libres de complejidades y dignos de confianza, independientemente de quién realice la medición (Armijo, 2009).

Por todo lo hasta aquí desarrollado, el CMI es la herramienta de gestión adecuada para llevar adelante una eficiente gestión de la información por parte de las autoridades y empleados de Man-Ser SRL con vistas a disminuir los inconvenientes evidenciados y alcanzar las metas y objetivos propuestos. Y para obtener buenos resultados, como con toda herramienta, su éxito radicarán en un correcto uso del mismo a través de un adecuado diseño de indicadores en las dimensiones financieras, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permitan detectar a tiempo los desvíos y efectuar las correcciones necesarias.

Discusión

Declaración del problema

Como se ha podido observar en lo hasta aquí expuesto los inconvenientes detectados en Man-Ser SRL giran en torno a la necesidad de un cambio en la cultura organizacional tendiente a una profesionalización en el desarrollo de sus actividades. Si bien cuenta con una misión y visión empresarial, y se propone metas y objetivos, no logra alcanzar los mismos porque carece de una planificación estratégica vinculada a una adecuada gestión de la información que dificulta la toma de decisiones.

La ausencia de una planificación estratégica que contemple el uso de herramientas de gestión redundan en la aparición de problemas vinculados con la falta de formación del personal y posibilidades de crecimiento, y que a su vez genera atrasos en los procesos internos y defectos en los productos y servicios brindados. Esta situación no solamente conlleva dificultades en la relación con los clientes sino también problemas a la hora de ampliar el mercado u ofrecer nuevos productos o servicios, y en consecuencia se ve afectado el resultado de su ejercicio.

Justificación

El problema evidenciado en Man-Ser SRL reviste de singular importancia ya que la ausencia de un plan estratégico y el uso de herramientas de gestión que utilicen de insumo la información emanada de la producción redundan en la dificultad de detectar los desvíos a tiempo y tomar las decisiones correctivas, imposibilitando así cumplir con su misión y

visión, y alcanzar sus metas y objetivos. Y esta situación no es una mera enunciación sino que acarrea consecuencias que lógicamente van en detrimento de su resultado del ejercicio económico y financiero y en una perspectiva temporal compromete la subsistencia de la compañía.

Incrementar la capacitación del personal y aumentar su motivación a través de incentivos a la producción hará sin dudas mejorar la performance de los procesos internos y ayudará a una adecuada toma de decisiones. Del mismo modo, acortar los procesos y corregir los faltantes de insumos y cuellos de botella resultará en una reducción de los tiempos de producción y una mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Esto sin dudas optimizará la relación con los clientes y posibilitará desarrollar nuevas estrategias para ampliar el mercado y ofrecer nuevos productos y servicios. En definitiva, disminuir los tiempos de producción y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos derivará en una baja en los costos de producción y gastos administrativos, lo que sumado a un incremento en las ventas, resultará en una mejora del resultado del ejercicio.

Discusión

Basándose en los problemas descritos y tomando en consideración la estructura organizacional propia de Man-Ser SRL y la situación socioeconómica en la cual se encuentra inscripta, el CMI aparece como la herramienta de gestión predilecta para ser utilizada a fin de reconducir la situación actual de la compañía. Haciendo uso de las cuatro perspectivas de gestión, y mediante el diseño de los indicadores adecuados, se podrá controlar y monitorear el cumplimiento de los objetivos en cuanto a capacitación y crecimiento del personal, mejora de los procesos internos y reducción de costos, aumento de la fidelización de los clientes e incremento de las ventas y las utilidades. De esta manera, a través de una lectura continua y en tiempo real, cuando en los indicadores expresados en el CMI se evidencie un desvío en alguna de las metas se podrán tomar las decisiones correspondientes para alcanzar así los objetivos propuestos.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Diseñar y proponer para su implementación un Cuadro de Mando Integral que posibilite el registro, seguimiento y monitoreo del plan de gestión en Man-Ser SRL.

Objetivos Específicos

- Delimitar las actividades que son necesarias monitorear dentro de la empresa en función de la misión y visión y los objetivos estratégicos propuestos.
- Confeccionar un mapa estratégico que relacione los objetivos a alcanzar en las cuatro perspectivas de análisis: financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento.
- Desarrollar los indicadores representativos de las actividades a monitorear acorde a las cuatro perspectivas y establecer las metas y objetivos a alcanzar, frecuencia de medición y responsables para cada indicador.
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral en función de los indicadores establecidos.
- Desarrollar un plan de implementación del CMI que contemple recursos, capacitaciones y plazos necesarios para ser presentado ante las autoridades de Man-Ser SRL.

Alcance

El presente proyecto comprende el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en Man-Ser SRL en su planta central del barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba, entre los meses de marzo y octubre de 2020.

A su vez, para constatar la eficacia de la implementación y el cumplimiento de los objetivos propuestos se deberá esperar a enero de 2022, cuando haya cerrado el ejercicio contable anual correspondiente a 2021.

Recursos involucrados

Si bien el presente proyecto se extiende considerablemente en el tiempo, no insume grandes inversiones de capital ni el uso exhaustivo y exclusivo de los recursos con los que ya cuenta la compañía.

En relación a los recursos humanos la propuesta de implementación que aquí se presenta, por su naturaleza y tal como se ha señalado anteriormente, atañe a la totalidad de los trabajadores, tanto operarios como personal jerárquico, de Man-Ser SRL ya que serán los ejecutores de la estrategia a través del uso del CMI. La implementación de este proyecto no ocupará mucho más tiempo del que hoy necesitan los trabajadores en asentar los registros e incluso ahorrará mucho tiempo en la toma de decisiones del personal jerárquico. En tanto en relación a los recursos humanos externos, solo para el caso de las adaptaciones del *software de gestión* existente y de algunas capacitaciones deberá contratarse un servicio especializado.

Respecto a los recursos informáticos, en aquellas áreas que no posean, se deberá dotar de computadoras, con sus respectivos periféricos, donde poder registrar las operaciones, procesos, stock de insumos, comandas, y comunicación entre los sectores. A su vez, es opcional pensar en la instalación de pantallas de led en los sectores operativos y administrativos con el fin de que el personal a simple vista pueda identificar si se está cumpliendo con las metas propuestas. También será necesario efectuar adecuaciones al software de *sistema de gestión* empleado para poder utilizar el mismo como insumo para el registro de las acciones y acceder a la carga y visualización del CMI, tanto en su modo operativo como en su *output*, si se decidiese implementar las pantallas de led.

Por fuera de estos aspectos solo se deberán tener en cuenta las erogaciones presupuestarias provenientes del pago de incentivos a la producción y el cumplimiento por de las metas propuestas, y el acondicionamiento de un espacio destinado a las capacitaciones.

Acciones concretas a desarrollar

Para poder concretar exitosamente el diseño e implementación del CMI es necesario llevar adelante una serie de acciones que permiten alcanzar los objetivos estratégicos propuestos:

- Hacer una devolución a los directivos de Man-Ser SRL sobre las situaciones e inconvenientes detectados, e indagar respecto a las ambiciones de la compañía a futuro, y en función de esto de ser necesario redefinir la misión y visión.
- Determinar dentro de las actividades desarrolladas por la compañía aquellas que son fundamentales monitorear y controlar en función de las necesidades de la empresa.
- Establecer el plan estratégico que permita alcanzar los objetivos estratégicos necesarios para llevar adelante los cambios deseados.
- Realizar el mapa estratégico que permita establecer relaciones y vínculos causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, basándose en las cuatro perspectivas de análisis de un CMI.
- Identificar, a partir del mapa estratégico, las variables que mejor permitan dar cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos respetando la representatividad y equilibrio de cada una de las perspectivas.
- Desarrollar los indicadores, en función de las variables identificadas, representativos de la evolución de los procesos y actividades necesarias de monitorear.
- Fijar las metas para cada indicador.
- Efectuar un relevamiento de los procesos implicados en cada indicador desarrollado y establecer la frecuencia de medición y registro, y los responsables de efectuarlo.
- Trasladar los objetivos, indicadores, metas, frecuencias y responsables a una matriz integradora, ordenados en función de las cuatro perspectivas, conformando el CMI.
- Diseñar la visualización del CMI a fin de que sea sencillo interpretar la información allí volcada e identificar los desvíos respecto a las metas propuestas mediante el uso de una semaforización.
- Desarrollo de un plan de implementación del CMI que, basándose en etapas y procesos, tenga en consideración los recursos y tiempos necesarios para poder llevar adelante la propuesta, y la consiguiente evaluación de su eficacia.
- Implementación de la propuesta por parte de la empresa.

Marco de tiempo

A continuación se representan a través de un Diagrama de Gantt los plazos necesarios para llevar adelante cada una de las acciones propuestas. Nótese que los últimos tres meses, de la semana 19 a 31, correspondientes a la implementación de la propuesta por parte de la empresa, por motivos de simplicidad en la visualización fueron agrupados en una única columna.

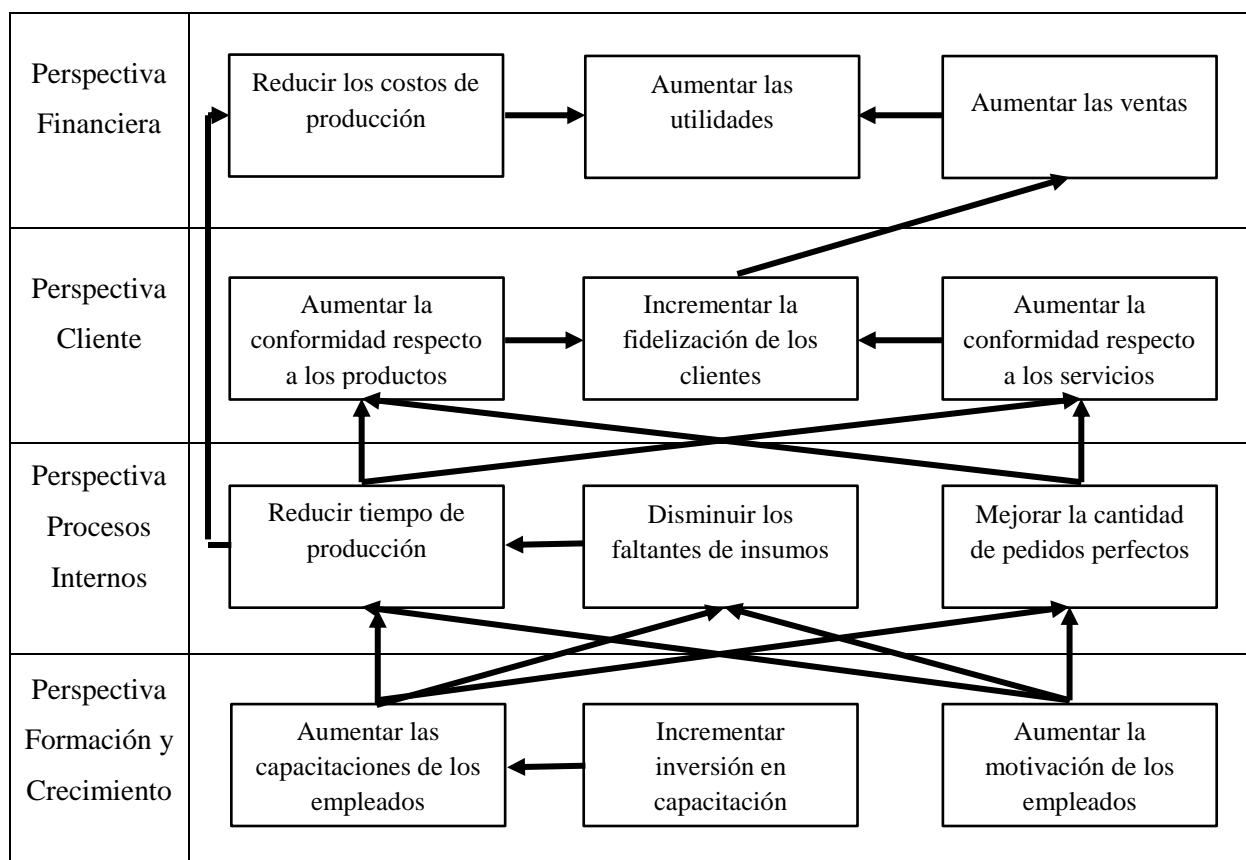
Acción / Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19 a 31	
Reunión con directivos	■																			
Determinación de actividades a monitorear		■	■																	
Establecer plan estratégico				■	■	■														
Realizar mapa estratégico							■													
Identificación de variables								■												
Desarrollo de indicadores									■	■	■									
Fijación de metas por indicador											■	■								
Establecer frecuencia y responsables												■	■	■						
Conformación del CMI															■					
Diseño de visualización del CMI															■	■				
Desarrollo del plan de implementación																		■	■	
Implementación por parte de la empresa																				■

Propuesta

Para que sea exitosa la implementación y alcanzar los resultados deseados es fundamental que todos los miembros de la organización comprendan la relación causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, sus implicancias y dimensiones. La manera más práctica y sencilla de llevar esto a cabo es a través del mapa estratégico, una herramienta que permite plasmar de manera sistemática e integrada la estrategia general adoptada. Estructurado a partir de las cuatro perspectivas de análisis, el mapa estratégico sirve como

guía de acción para que cada participante entienda cómo sus actividades contribuyen a la estrategia general.

En un esquema ascendente, el mapa estratégico sitúa en la base aquellos objetivos fundamentales para motorizar los cambios y en la cima del mismo los resultados esperados. Así, el sentido de las flechas indica cómo la concreción de los objetivos estratégicos de carácter no financiero posibilitan el cumplimiento de los otros objetivos estratégicos que redundan en un mejor desempeño económico de la compañía.



Con el mapa estratégico definido se hace posible la construcción del CMI propiamente dicho a través del traslado, ordenados según cada una de las perspectivas, de los objetivos estratégicos. Y en función de los mismos se desarrollaron cada uno de los indicadores representativos, se fijaron las metas, las frecuencias de medición y se determinaron los responsables de cada uno. Finalmente, se buscó un diseño que permita efectuar un seguimiento sencillo y ágil del grado de cumplimiento de las metas y objetivos por parte de todos los trabajadores de Man-Ser SRL.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Semáforo	Responsable
Financiera	Aumentar las utilidades	Resultado final respecto al año anterior	Porcentaje	30%	Anual	30%	15%	0%			Gerencia General
Financiera	Aumentar las ventas	Total ventas respecto al año anterior	Porcentaje	15%	Anual	15%	7,5%	0%			Gerencia General
Financiera	Reducir los costos de producción	Total costos de ventas / Total ventas	Porcentaje	70%	Anual	70%	73%	75%			Gerencia General
Cliente	Aumentar la conformidad respecto a los productos	Clientes satisfechos / Total de clientes	Porcentaje	95%	Trimestral	95%	90%	80%			Responsable de Ventas
Cliente	Aumentar la conformidad respecto a los servicios	Clientes satisfechos / Total de clientes	Porcentaje	95%	Trimestral	95%	90%	80%			Responsable de Ventas
Cliente	Incrementar la fidelización de los clientes	Cantidad de clientes recurrentes respecto al año anterior	Porcentaje	90%	Anual	90%	70%	50%			Responsable de Ventas
Procesos	Disminuir los faltantes de insumos	Cantidad de productos demorados / Total de productos	Porcentaje	5%	Trimestral	5%	10%	20%			Responsable de Producción
Procesos	Reducir tiempo de producción	Cantidad Productos / Horas hombre	Unidad	18	mensual	18	15	12			Responsable de Producción
Procesos	Mejorar la cantidad de pedidos perfectos	Cantidad de productos perfectos / Cantidad de productos	Porcentaje	99%	mensual	99%	97%	95%			Responsable de Calidad
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar las capacitaciones de los empleados	Cantidad de capacitaciones	Unidad	25	semestral	25	20	10			Responsable de RRHH
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar inversión en capacitación	Gastos en capacitación / Resultado final	Porcentaje	3%	Anual	3%	2%	1%			Gerencia General
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la motivación de los empleados	Empleados que perciben incentivo / total de empleados	Porcentaje	50%	Anual	50%	30%	15%			Responsable de RRHH

Evaluación y Medición

Claramente el éxito del plan estratégico dependerá de una acertada implementación del Cuadro de Mando Integral y se verá plasmado en el resultado económico de la compañía. Esto último podrá contrastarse cabalmente, tal como se aprecia en el CMI, a través de la comparación del resultado final neto del ejercicio 2021 respecto al ejercicio 2020, aplicando el deflactor de ajuste correspondiente a la inflación interanual.

Pero mucho antes de ello, durante los tres meses en que se lleve a cabo la implementación de la propuesta por parte de la compañía, se deberán efectuar una serie de evaluaciones a fin de asegurar que la misma se está realizando correctamente. Dentro de ellas, y por orden cronológico, se pueden destacar las siguientes:

Antes de transcurrido el primer mes del período de implementación deberán: estar efectuados todos los cambios necesarios en el sistema de gestión de la empresa; haber adquirido e instalado las computadoras y periféricos necesario en cada uno de los sectores; haber dictado las capacitaciones generales del personal en torno a la importancia de la implementación del CMI, con las encuestas anónimas correspondientes, para que en el caso de que los resultados no sean los esperados, se puedan reforzar las capacitaciones.

Entre el primer y segundo mes de implementación se tendrá que: efectuar las capacitaciones grupales orientadas por objetivo estratégico y responsables; realizar los entrenamientos prácticos por sector, adaptando los procesos de ser necesario; hacer una doble supervisión a fin de constatar que se esté efectuando un correcto registro.

Durante el último mes de implementación se comenzará a trabajar con la extracción y análisis de la información a fin de poder estudiar el impacto de la herramienta. También, se realizarán pruebas piloto a fin de corregir problemas vinculados con la herramienta de gestión y el registro de las acciones, pudiendo aplicar todos los cambios necesarios.

Además, durante los tres meses se realizarán reuniones de seguimiento cada 15 días con los responsables de las áreas intervinientes en cada uno de los procesos, signados en el CMI, a fin de asegurarse que avanzan en la implementación acorde a lo pautado. En caso de constatarse atrasos o dificultades, se comunicarán las mismas a la gerencia de la compañía a fin de que se revierta la situación.

Conclusiones y recomendaciones

A partir del minucioso diagnóstico efectuado respecto a Man-Ser SRL se ha detectado un magro crecimiento en el mercado, la ausencia ocasional de insumos, las demoras en las entregas de productos o la entrega de productos defectuosos, la falta de capacitación del personal, los problemas comunicacionales y la dificultad para delegar responsabilidades. Este conjunto de inconvenientes surge de la ausencia de una planificación estratégica vinculada a una inadecuada gestión de la información interna y externa que dificulta la toma de decisiones. Se hace evidente así la necesidad de un cambio en la cultura organizacional tendiente a una profesionalización en el desarrollo de sus actividades y de los productos y servicios ofrecidos con vistas a una mejora en el desempeño económico.

Como respuesta a la situación detectada el Cuadro de Manto Integral (CMI) aparece así como la herramienta indicada para el registro, seguimiento y monitoreo de las actividades y los procesos desarrollados, detectar desvíos para corregirlos a tiempo y así alcanzar las metas y objetivos propuestos, generando una optimización de los recursos. A través del diseño e implementación del CMI, mediante el agrupamiento de las situaciones detectadas en sus dimensiones de análisis financiero, clientes, procesos internos y capacitación y crecimiento, se logrará profesionalizar e incentivar a los trabajadores con el fin de disminuir los tiempos de producción y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. A su vez, esto conllevará una mejora en la fidelización de los clientes y la posibilidad de captar nuevos mercados. De este modo, la baja en los costos de producción y gastos administrativos, sumado a un incremento en las ventas, resultará en una mejora del resultado del ejercicio económico y financiero de Man-Ser SRL para el período 2020-2021.

Si bien la propuesta presentada aborda gran parte de los problemas e inconvenientes detectados, es importante a futuro tener en consideración aspectos no desarrollados que inciden sustancialmente en el desempeño de la empresa. En particular lo referido a la exploración de nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, considerando la posibilidad de incorporar medios de venta externos con el fin de lograr una mayor expansión comercial. En este sentido, se hace imperiosa la necesidad de incorporar acciones de marketing que además de los medios tradicionales, comprendan el uso de las nuevas tecnologías mediante una página web moderna y el uso de redes sociales.

Otra posible línea de trabajo detectada está vinculada con la posibilidad de contratar personal propio para desempeñar tareas en áreas de gran importancia y que actualmente se

encuentran tercerizadas, como ser la contabilidad y los recursos humanos. Más aún, si se comprende la relevancia de esta última teniendo en consideración la perspectiva de capacitación y crecimiento del personal, lo cual redundaría en un excelente complemento para la implementación de un CMI en Man-Ser SRL.

Bibliografía

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (versión preliminar)*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES / CEPAL. Recuperado de http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Barros, S. (2016). Estudios sobre el gobierno en la Argentina contemporánea. En Autor, A. Castellani y D. Gantus (Ed.), *Estudios sobre Estado, gobierno y administración pública en la Argentina contemporánea* (pp. 77-170). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores en Gestión: Herramientas de Trabajo para Lograr la Competitividad*. Bogotá: 3R editores.
- Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2009). *Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Debolsillo.
- Farfán Liévano, M. A. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), 347-365. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v11n29/v11n29a02.pdf>
- Figuroa, A., Fidyka, L., Espósito, A. M., González, A., Pedrouzo, F., Fica Canziani, S., Vázquez, S., Kehiyán, J. y Scotto, M. (2017). *Herramientas para la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dirección Nacional de Relaciones con la Comunidad.
- Fleitman, J. (2013). *La importancia de los tableros de control*. Recuperado de <http://www.fleitman.net/articulos/balancedScorecard.pdf>
- García, J. M. (2014). *Teoría y ejercicios prácticos de Dinámica de Sistemas*. Barcelona: Editor Juan Martín García.

- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral: Aplicación a una empresa productora de agroquímicos. *Oikonomos*, 2(2), 52-132. Recuperado de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/58>
- Inostroza Lara, J., Morales Casetti, M. y Fuenzalida Aguirre, J. (2014). Modernización del Sistema de Elección de Directivos del Estado en Chile: Un proceso inconcluso. En D. Pando y J. Walter (Ed.), *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (pp. 251-278). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sociedad Argentina de Análisis Político.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2018). *El cuadro de mando integral*. Florida, Argentina: Valletta Ediciones S.R.L.
- Mallo, C., Kaplan, R. S., Meljem, S. y Giménez, C. (2000). *Contabilidad de costos y estratégica de gestión*. Madrid: Prentice Hall.
- Menéndez Vicario, L. (2019). *Práctica actual de la contabilidad de gestión en empresas industriales de metalúrgica: un estudio de caso* (Tesis de grado). Universidad de Cantabria, España. Recuperada de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17772>
- Pando, D. (2014). Desafíos y oportunidades de la planificación estratégica en la utilización de tecnologías de información en las administraciones públicas latinoamericanas. En Autor y J. Walter (Ed.), *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público* (pp. 121-151). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sociedad Argentina de Análisis Político.
- Pérez Lorences, P. y García Ávila, L. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Visión de Futuro*, 18(2), 154-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933895006>
- Sánchez Retiz, C. A., y Rodríguez Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 21(37), 228-262. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/6762>

Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J. y Matute Déleg, E. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmeccánico. *Enfoque UTE*, 5(1), 49-61. Recuperado de <https://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/index.php/revista>