

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**Plan de gestión de información interna y externa en la empresa
MAN – SER S.R.L.**

Autor: Torres, Maximiliano

Legajo: VCPB07514

DNI: 37.095.712

Director de TFG: Baronio, Alfredo Mario

Córdoba, Julio, 2020.

Resumen

El presente trabajo final de grado, tiene como fin, diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para la gestión del proceso de comercialización, ventas y recursos humanos de la empresa MAN-SER S.R.L., organización líder del mercado que se dedica a la fabricación y distribución de productos especializados en el cuidado de máquinas industriales. Lo primordial, es desarrollar, un programa de mejoramiento de la calidad a través del CMI, donde se programen indicadores, objetivos y estrategias medibles que se alcanzarán a corto y largo plazo, los cuales van a permitir un modelo de negocio claro, con una meta definida y la dirección marcada de cómo alcanzarla. Una filosofía que anticipe errores corrija desviaciones y elimine problemas. También, es pertinente notar, como el Cuadro de Mando logra constituirse en un instrumento que ordena, organiza, motiva, compromete y conduce a la organización hacia el cumplimiento de cada una de sus metas. El objetivo principal, es brindar una herramienta que permitirá a los directivos gestionar reduciendo las incertidumbres propias del contexto, impulsando la mejora de su gestión.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, comercialización, estrategia.

Abstract

The purpose of this final degree project is to design and implement a Balanced Scorecard for the management of the marketing, sales and human resources process of the company MAN-SER SRL, a leading market organization dedicated to the manufacture and distribution of products specialized in the care of industrial machines. The main thing is to develop a quality improvement program through the BSC, where the measurable indicators, objectives and strategies will be used to achieved the programmed goals in the short and long term, which will allow a clear business model, with a defined target and the right direction of how to reach it. A philosophy that anticipates mistakes, corrects deviations and eliminates problems. It is also pertinent to note how the Dashboard manages to become an instrument that orders, organizes, motivates, commits and leads the organization towards the fulfillment of each of its goals. The main objective is to provide a tool that will allow managers to administer by reducing the uncertainties inherent in the context, promoting the improvement of their management.

Key Words: Balanced Scorecard, marketing, strategy.

Índice General

Resumen, abstract y palabras claves	1
Índice	3
Introducción	4
Problemática.....	5
Antecedentes.....	6
Objetivo general.....	7
Objetivo específico.....	7
Análisis de situación	8
Descripción de la situación problemática.....	8
Análisis del contexto.....	11
Análisis PESTEL.....	11
Diagnostico organizacional.....	13
Análisis FODA.....	13
Análisis según el perfil profesional de la carrera.....	15
Marco teórico	17
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnostica.....	20
Plan de implementación	21
Alcance de la propuesta.....	21
Planificación de los recursos necesarios.....	21
Planificación de las acciones y marco de tiempo de realización.....	23
Medición y evaluación de las acciones planificadas.....	27
Conclusiones y recomendaciones	28
Bibliografía	31

Introducción

El presente trabajo final de grado (TFG) de la carrera de Contador Público tiene por objetivo analizar el caso particular de la empresa MAN-SER SRL e identificar, en el carácter de futuro profesional, las diferentes problemáticas presentes en su actividad interna y externa. Con los datos obtenidos se desarrollará un plan de implementación y aplicación que brinde objetivos, soluciones y tácticas de cómo resolver las incongruencias encontradas tomando como eje central del mismo la teoría del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los comienzos de esta firma se remontan a los principios de la década de los '90 cuando el fundador, el Sr. Luis Mansilla, recibe una oferta de su actual empleador para convertirse en su proveedor de piezas de herrería (labor que ya realizaba de forma particular). Al aceptar la propuesta, alquila un galpón donde se realizarían tareas de corte y plegado de chapa, como también soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre del año 1995, al mudarse a su propia planta, se da formalidad a la fundación de la empresa. Dos años después, el pionero de la compañía viaja a Europa con el propósito de adquirir una máquina punzadora CNC (control numérico por computadora), tecnología que le permitiría expandir su cartera de productos y servicios disponibles convirtiéndola en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, ganándose la pulsada a líderes del mercado internacional en el rubro.

Durante el año 2002 la empresa pasa de ser unipersonal a convertirse en una S.R.L. Luego, en el 2003 se convierte en parte del grupo de proveedores de una multinacional del mercado energético como AIT S.A. y poco después también de Volkswagen Argentina S.A. siendo un antes y después para MAN-SER S.R.L.

Tras un cambio generacional en el 2009 (forzado por problemas de salud del Sr. Luis), los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron a su cargo el rumbo de la empresa que, en 2012 se mudaría a una nueva planta industrial con el doble de capacidad productiva, a la que luego se le anexarían 2 inmuebles más. La misma estaría equipada con un centro de mecanizado CNC, torno en paralelo y torno a CNC, puente grúa y un área de trabajos especiales, con su respectivo sector de oficinas: de diseño y administrativas.

Hoy en día, MAN-SER S.R.L. es la principal proveedora de AIT S.A. y también de Volkswagen Argentina en algunos productos específicos. Ha logrado poner en marcha

3 líneas de productos enteramente propios: diseño, ingeniería y fabricación incluidos y siempre llevando la política fundacional de inversión en la tecnología como método de crecimiento productivo sostenido.

En su visión expresa el deseo de ser una organización reconocida por su calidad y por la confiabilidad que inspiran tantos sus productos como sus servicios a través del territorio nacional y por todo el Mercosur. Como misión empresarial, la proclamación es en favor de ofrecer soluciones integrales, industriales e inteligentes satisfaciendo de esta forma las necesidades de sus clientes, pero a la vez priorizando y manteniendo siempre una excelente relación personal con ellos.

Para poder lograr esto, utiliza una política de calidad bien definida, la cual afianzó en el 2014 con una certificación ISO 9001, basando su actividad primordial en los siguientes principios organizacionales: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

Problemática

Luego de analizar la información relevada, se detectó la necesidad de implementar una herramienta que integre y ordene los indicadores que se emiten a nivel operativo, estratégico y comunicativo, para poder brindar a esta organización una correcta delimitación de objetivos medibles a todas sus áreas.

En la compañía han sabido sobrepasar los cambios de liderazgo en el pasado, pero en el presente se denota una centralización en demasía de tareas en los mandos superiores y una notable falta de delegación, ya sea por falta de confianza o de personal especializado. Con este problema se ven perjudicadas el área de Ventas, Producción y la aún inexistente área de Stock.

Otra complicación se genera por la falta de homologación del área de Administración en el organigrama teniendo empleados administrativos en su nómina, causando esto fallas comunicativas y poniendo en compromiso la calidad del producto/servicio brindado al cliente.

De forma enunciativa, se comenta que la empresa no cuenta con un programa de capacitaciones e incentivos para con sus empleados, lo que muestra un área de Recursos Humanos sin objetivos a cumplir ni indicadores que midan su desempeño, poniendo en compromiso el desempeño integro de todos sus procesos productivos.

Es primordial vigilar las actividades de planificación, organización, ejecución y control de la compañía para poder gestionarla desde un punto de vista estratégico pudiendo así detectar desviaciones, para generar así medidas correctivas, guardando siempre coherencia estratégica transversal.

La empresa, actualmente cuenta con algunas herramientas necesarias para implementar objetivos medibles, pero comete fallas comunicativas, causando ocasionalmente un corte en la producción y un efecto negativo en la cadena de valor.

Antecedentes

A los efectos de este TFG, resultan útiles los estudios desarrollados por Sana (2016); Kaplan y Norton (2009, 2014, 2014a) y Rico García y Sacristán Navarro (2017) que permitirán enfocar el Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, incluyendo las cuatro perspectivas, adaptando las principales líneas de actuación prevista por la empresa MAN – SER S.R.L. para alcanzar la visión deseada.

En el campo de la investigación aplicada a la práctica, se pueden encontrar varios casos correspondientes a la implementación del CMI en organizaciones de diferentes rubros lo que verifica la diversidad de la herramienta para ser utilizada en todo tipo de empresa: Machado (2003); Belotserkovskiy (2005); Barragán Dueñas (2010); Tanus (2016) y Oyola (2019). Son pertinentes para generar indicadores que pueden ayudar a entender cómo la empresa puede adaptarse a la competencia y a los constantes cambios que ocurren hoy en día en el mundo de los negocios, ayudando de esta forma a los directivos a elegir el rumbo correcto para su firma.

El principal interés que se genera al estudiar el caso de MAN- SER S.R.L. no son las fallas que se puedan encontrar en sus procesos, sino la posibilidad de crecimiento y expansión que podría generar una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral. De esta manera, se convierte en una oportunidad para la empresa de mejorar su sistema de gestión y lograr el objetivo planteado por la Responsable de Administración de llegar a la estandarización de procesos, hito que es muy alcanzable, pero requiere de una herramienta como lo es el CMI.

Con respecto al impacto que ocasionaría un proyecto de esta magnitud, la tecnología ya implementada, mediante sistemas informáticos, ayuda a amortiguar el cambio cultural necesario en la organización y motiva al ejecutivo a brindar a sus empleados el marco necesario para una adecuación al nuevo método de trabajo.

Para la profesión en cuestión, este particular estudio generará una importante oportunidad de adhesión a los servicios ya prestados por la mayoría. Esta se proveerá en una forma de guía para la implementación del CMI con indicadores de todo tipo (financieros, contables, etcétera), brindando una posibilidad de diferenciación en el mercado con los competidores.

Por lo tanto, el siguiente TFG tendrá como:

Objetivo General

- Definir un mapa estratégico y un Cuadro de Mando Integral para asegurar el cumplimiento de la estrategia de la empresa MAN – SER S.R.L.

Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos organizacionales, su visión y misión de la empresa MAN – SER S.R.L.

- Definir los problemas que se presentan en la empresa MAN – SER S.R.L. para hacer una correcta gestión de los recursos disponibles de la misma.

- Establecer la planificación estratégica de la empresa MAN – SER S.R.L.

- Establecer los objetivos estratégicos de acuerdo con las perspectivas para ejecutar la estrategia.

- Diseñar e Implementar los indicadores que permitan controlar actividades críticas en la empresa MAN – SER S.R.L.

- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral como herramienta aplicable a la empresa MAN – SER S.R.L. para que permita evaluar los indicadores diseñados.

Análisis de situación

Descripción de la situación problemática

En un marco económico irregular como es el de nuestro país, con el crecimiento constante de costos, la escasez de recurso humano crítico, la transformación de la demanda que ha sufrido el sector, con épocas de recesión, desregulación de mercados, devaluación, ajustes, entre otros; las empresas, como de la cuál trata de esta investigación, tienden a sufrir grandes desequilibrios entre lo presupuestado y lo real. Situaciones de esta magnitud pueden ocasionar tensiones fuertes de liquidez y afectar la rentabilidad de la organización, lo que en reiteradas veces obliga a la toma de decisiones incorrectas.

El contexto temático particular de este caso trata sobre una organización del tipo metalúrgica, la cual se desarrolla en entornos cada vez más difíciles y complejos, donde la industria de este sector es castigada constantemente por las suspensiones, falta de demanda y el período estival de unos de los principales clientes como lo son las fábricas de automóviles (Volkswagen, Renault, etc.).

Si bien la compañía tiene definida claramente su misión, visión y valores, no tiene en su sistema de gestión de calidad un mapa estratégico que le permita claramente trazar los pasos a seguir para el cumplimiento de la visión empresarial. La complejidad de la cadena de valor y el nivel de importancia de la calidad que se le impone al producto/servicio representa un claro motivo del porque es necesario la implementación de indicadores específicos para las tareas a realizar.

Los datos relevados sobre MAN- SER S.R.L. denotan en los procedimientos internos un marcado enfoque de importancia hacia la calidad, la cual la definen como “la satisfacción plena de los requerimientos del cliente”. Otra perspectiva a futuro es la de la estandarización de procesos para que a pesar de la rotación de personal no se pierda el *know how* de cada actividad crítica de los procesos internos.

Una prioridad en todo “momento de verdad”, cómo se le llama comúnmente, es la de mantener una excelente relación personal con los clientes y de esta forma, poder solucionar cualquier altercado e inquietudes con sus consumidores.

Las diferentes problemáticas que se encontraron se pueden dividir en 3 ítems: falta de delegación y centralización de tareas en los mandos superiores (Socios Gerentes, comunicación interna deficiente en procesos claves de la cadena de valor (entre Gerente,

Jefe de Producción y Operarios), y áreas de la organización sin objetivos, ni indicadores de gestión a seguir en su desarrollo diario cómo así la falta de formalización de su existencia en el organigrama. (Recursos Humanos, Administración, Stock).

En primer punto, se detecta un problema notablemente común en lo que son las empresas familiares en el país. Esto, conlleva a que los miembros del directorio que llevan adelante la administración de la organización centralicen en su persona actividades operarias, y de media importancia, que pudieran ser delegadas a mandos medios con la debida capacitación previa. La situación aquí presente, se desarrolla en el puesto de Gerente General que ocupa Julián Mansilla y en la Responsable de Administración y Recursos Humanos, cargo que lleva Melina Mansilla, ambos hijos del fundador de la empresa. En cuanto a sus tareas, incluyen la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Desde un punto de vista de toma de decisiones, todo lo que sea estratégico y táctico (largo y mediano plazo, respectivamente) pasa por ellos y esto tiende a ralentizar procesos que deberían ser automáticos. Otro punto importante, es que en el sistema de gestión de calidad de la empresa no existe un procedimiento de toma de decisiones operativas, pero si se siguen las recomendaciones de las normas ISO.

Un ejemplo claro de la necesidad de una mejora es lo ocurrido en diferentes ocasiones entre el Gerente General y el Jefe de Producción en los procedimientos de Compras. Ha sucedido que se adquirió materia prima para trabajos solicitados y por fallas comunicativas y la ausencia de un procedimiento de stock y de un responsable de este, ninguno de los 2 intervinientes se ha enterado que los materiales estaban listos para ser utilizados hace días. De esta forma, se pone en peligro la integridad de la cadena de valor, demorando los tiempos de entrega de sus productos y en correspondencia también, perjudicando su calidad.

Esto también afecta a la situación financiera de la compañía, ya que una demora en las entregas demora las cobranzas y ante una situación adversa económica, puede perjudicar la cadena de pagos a los proveedores y asesores.

Sobre el área de Recursos Humanos, se puede comprender su falta de acción en la vida organizacional existiendo una consultora que se encarga de la búsqueda de personal de manera externa, pero eso no excusa sus procedimientos deficientes. En un mundo en constante cambio, una empresa de este rubro no puede permitirse no tener un

plan de incentivos efectivamente registrado y promovido dentro de los rincones empresariales.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la centralización de trabajadores masculinos, que más allá de ser algo común para una empresa de este rubro no está bien visto en términos sociales y sumado a una inexistente política productiva ecológica y sustentable, da la idea de un área de recursos humanos prácticamente inactiva que, con una correcta guía, podría brindar a la comunidad un beneficio al medioambiente eco social, hito importante en las organizaciones modernas ya que ayuda a mejorar su imagen y promover sus ideales.

Las demás áreas que presentan dificultades y pueden generar dudas en su accionar al investigarlas son las de Administración y la de Ventas en una de sus sub-áreas cómo debería ser Marketing y Publicidad, hoy en día inexistente.

En primea instancia, la administración no tiene parte en la contabilidad ya que todo pasa directo a un contador externo que gestiona en su estudio todas las presentaciones acordes a la estructura fiscal de la empresa. El problema que eso conlleva es, que al existir un traspaso de información y al no haber un contador que sea parte de los procesos internos, pueden ocasionarse fallas comunicativas y diversas pérdidas de información crítica para la registración de documentos, cómo también errores de facturación y demás situaciones propias de la contabilidad. Para que ello no ocurra, es necesario una correcta implementación de un proceso de crecimiento y aprendizaje, que tomando como base el Cuadro de Mando Integral le brinde los puntos clave para su funcionamiento.

En cuestión a los procesos internos del área de Ventas, no existe un aprovechamiento de las herramientas tecnológicas actuales como lo son las redes sociales, dejando de lado las oportunidades de crecimiento y expansión que pueden generar, ignorando así uno de los principios más importantes de la organización, su misión. Otro punto para revisar es la necesidad de un cambio de enfoque hacia la comercialización de los productos/servicios, hoy en día toda la producción se hace en territorio nacional, pero a la vez se adquieren productos a través de importadores directos. La oportunidad de exportar es latente, habiendo tenido interés en el pasado por clientes del exterior. El proyecto de convertirse en una empresa exportadora/importadora puede ser un doble beneficio ya que podría incorporar insumos de manera directa y realizar exportaciones, expandiendo sus horizontes de ventas fuera del país y disminuyendo sus costos internos al mismo tiempo.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL

Esta herramienta de análisis externo consiste en visualizar y reflexionar sobre los distintos factores de por fuera de la organización, para luego poder actuar en consecuencia de estos. El mismo clasifica todas aquellas fuerzas influyentes detectadas del entorno, en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal. Si alguno de estos puntos claves se ve modificado, afecta al entorno competitivo en el que se mueve la organización.

[...] Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual [...] (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.65).

Cuando el grado de incertidumbre sobre los cambios del ambiente es elevado, este análisis puede resultar útil. Aunque habrá muchos cambios en el macro entorno de la mayoría de las organizaciones, solo la combinación de algunos de estos factores independientes lo que provocará importancia, y no todos los factores en su singularidad.

Si se logra describir de manera fehaciente el entorno presente y futuro en base a estas distintas categorías variables, habremos realizado un importante ejercicio reflexivo que nos puede ayudar a disminuir los márgenes de error en la toma de decisiones.

ESCENARIO MACRO-MICRO DE MAN- SER S.R.L.	
POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha perdido credibilidad internacional por el cambio de gobierno. - Fuerte erosión de la imagen argentina en los mercados internacionales y por la devaluación del peso argentino. - Decaimiento de las políticas nacionales e internacionales promovidas por el pasado gobierno en la inversión local y extranjera en el país, debido al resultado de las elecciones en el 2019. - Incremento en la ayuda social para los sectores más perjudicados por la crisis socioeconómica.

	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis mundial por la pandemia causada por el COVID-19. - Debilitamiento de las defensas fronterizas.
SOCIALCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Profundización de la grieta social entre los sectores opositores y a favor del gobierno recientemente electo. - Sistema asistencialista todavía instalado. - Salarios incoherentes con el estilo de vida. - Pobre sistema educativo y con funcionamiento inestable. - Políticas públicas con una marcada falta de capacitación docente. - Pobreza e inseguridad. - Sociedad fragmentada por proyecto de reforma de la despenalización del aborto. - Aumento de la esperanza de vida (se estima 78 años). - Caída de la tasa de natalidad. - Agravamiento de la situación de PYMES por aumento de cargas fiscales.
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación de moneda para turistas e inversores mediante un nuevo impuesto PAIS (30% sobre el tipo de cambio oficial) - Recesión local, empeorada por la recesión de Brasil. - Retraso tecnológico y pérdida de competitividad. - Crisis del mercado cambiario. - Inflación más grande de los últimos 28 años en el 2019 (53,8%). - Mala distribución de las riquezas. - Gasto público excesivo. - Disminución de empleados fijos, aumento de temporales por incertidumbre. - Escasez de mano obra calificada. - Disminución de obra pública. - Evidencia de baja competitividad y precios altos. - Reducción de déficit fiscal. - Mejora en el nivel de reservas. - Nuevo marco impositivo y aumentos de cargas fiscales a los empleadores. - Requerimiento de beneficios fiscales para las PYMES.
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte inversión tecnológica en la empresa para mantener la competitividad y la mejora de sus costos. - El constante avance de la tecnología genera nuevas oportunidades para la Innovación y Desarrollo, sobre todo en los conceptos de producción limpia y sustentable. - La falta de personal humano técnico calificado en el país retiene a la empresa de realizar inversiones por no poder

	contar con las personas necesarias para llevar a cabo las tareas operativas de las mismas.
MEDIOAMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza una implementación de la norma ISO 9001:2018 sobre el tratamiento de los residuos del aceite. - No se aplica ningún procedimiento de producción eco sustentable para el consumo energético ni se atiene a una ley de producción ambiental vigente.
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cumple con las normativas vigentes en materias de salud y seguridad para con sus empleados al entregar los elementos de protección, según el convenio colectivo de trabajo correspondiente. - No se encuentra legislación correspondiente a la competencia en el sector.

Diagnóstico organizacional

Análisis FODA

El análisis DOFA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fuerzas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico. También pueden utilizarse para determinar si existen oportunidades para explotar aún más los recursos exclusivos o las competencias nucleares de la organización. (Johnson, 2000).

La estrategia consiste en la elección, tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y naturaleza de esta actuación (Escorsa, 2001).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas). Las fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento y desarrollo. Las debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales es necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Se debe tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas.

Por su parte, las oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas por ello y las

amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

Se completa el estudio mediante la confección de un análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L.:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento en el mercado. - Trayectoria amplia en el sector con clientes afianzados. - Políticas claras sobre procedimientos dirigidos a la calidad estándar de los procesos. - Productos específicos hechos a medida íntegramente en todas sus etapas (diseño, ingeniería y producción) - Disponibilidad de capacidad productiva ociosa. - Brinda servicio de post-venta único en el mercado. - Acuerdo con clientes de gran calibre como lo son Volkswagen y AIT. - Atención personalizada y especial para cada cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de expansión de nuevas unidades de negocio existentes en el territorio nacional mediante aplicación de políticas de Marketing y Publicidad. - Convertirse en una empresa exportadora de los productos y servicios, de los que se sabe algunos clientes venden al exterior. - Implementar mejoras en su sistema de gestión de calidad por medio de un Cuadro de Mando Integral.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de capacitación a sus empleados operativos para convertirlos en mandos medios, necesarios para asistir a la delegación de tareas. - Poca delegación de actividades y centralización de cargos en los mandos superiores. - Fallas comunicativas en sus procesos internos que perjudican la cadena de valor y su calidad. - Inexistencia publicitaria e inacción de parte de sus ejecutivos para la exposición masiva en los medios de comunicación lo que genera una debilidad en cuanto a sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inflación en el país. - Tipo de cambio que perjudica al nivel de competitividad. - Las crisis económicas reiterativas que afectan al consumo por la caída del poder adquisitivo. (Esto repercute en los clientes y por ende en la producción de la empresa)

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

La empresa MAN – SER S.R.L. denota una centralización en demasía de tareas en los mandos superiores y una notable falta de delegación, ya sea por falta de confianza o de personal especializado. Con este problema se ven perjudicadas el área de Ventas, Producción y la aún inexistente área de Stock. Por otro lado, la falta de homologación del área de Administración en el organigrama teniendo empleados administrativos en su nómina, ha causado fallas comunicativas y poniendo en compromiso la calidad del producto/servicio brindado al cliente. La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones e incentivos para con sus empleados, lo que muestra un área de Recursos Humanos sin objetivos a cumplir ni indicadores que midan su desempeño, poniendo en compromiso el desempeño íntegro de todos sus procesos productivos.

Los problemas mencionados anteriormente fueron abordados y solucionados con el diseño y aplicación del CMI aplicado desde la perspectiva Financiera, ayudando a reforzar la estructura de cobranzas y pagos; el enfoque hacia el cliente y a los procesos internos que implementaron los cambios necesarios para un correcto funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo en el día a día.

Analizando la bibliografía especializada en el tema, no se encontró un marco específico para las empresas de este rubro híbrido en el país, lo cual llamó claramente la atención porque siendo un sector tan importante para el desarrollo de un país, por su trascendencia social, por su impacto en la economía, por la complejidad en la gestión de estas organizaciones como se mencionaba anteriormente, resulta sorprendente encontrar tan escasa bibliografía de la herramienta de Cuadro de Mando Integral en el sector.

Por lo tanto, a partir de la observación directa, se adquirió la descripción actual de la empresa en cuanto a su visión, misión, valores, objetivos e indicadores claves para la toma de decisiones en las áreas estructurales de la misma. A través de la entrevista al Gerente General, Responsable de Administración y RRHH, se obtuvo toda la información necesaria para detallar los pasos a seguir y el modus operandi que se desarrolla en la organización, su misión, visión, objetivos y todo lo requerido para la elaboración del diagnóstico.

Por último, con respecto a las fuentes de información secundaria se encuentran: Estados Contables históricos de la empresa, información relevada por la organización en su página web, estudios y estadísticas del sector publicados por organismos oficiales y privados que se aprovecharon para revelar el contexto económico general y sectorial en

el cual se desarrolla la empresa y las personas encuestadas, entrevistadas o sondeadas para conocer la posición de la empresa en el mercado.

Todo lo expuesto anteriormente, produjo el interés de desarrollar en este TFG un CMI para la empresa MAN – SER S.R.L., pero además para que sirva como una contribución, como esquema de trabajo, a cualquier otro equipo directivo de empresas familiares que tengan interés en profesionalizar su gestión. Por lo tanto, a partir de la formación y los conocimientos generales del Contador Público, en contabilidad, análisis financiero, auditoría y revisión de sistemas de información, se desarrolló un plan de implementación para la empresa MAN–SER S.R.L. que incluyó no solo la planificación sino también la aplicación del mismo. Se formalizó la estrategia principal adoptada por la empresa, su misión y visión, se analizó el contexto interno y externo de la misma y se diseñaron sus objetivos estratégicos. Se desarrolló un mapa estratégico, indicador con sus respectivas metas y objetivos.

Marco Teórico

El objetivo del presente TFG fue implementar un CMI y un sistema de indicadores para la planificación y gestión estratégica, por lo que se desarrolló un marco conceptual con un enfoque global a toda la organización, a través de los conceptos que se consideran pertinentes para el desarrollo de la temática. Estos conceptos son: Cuadro de Mando Integral (Sana, 2016; Kaplan y Norton, 2009, 2014, 2014^a y Rico García y Sacristán Navarro, 2017), indicadores financieros y no financieros y estrategia (Kaplan y Norton, 2009, 2014, 2014a). En sus comienzos, el CMI fue desarrollado para utilizarse como un sistema de medición mejorado, pero al paso del tiempo, su constante evolución permitió develar el verdadero potencial que contenía en su ideología, convirtiéndose, hoy en día, en el núcleo del aparato de gestión estratégico de cualquier empresa.

El mismo, se puede definir, como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. También, permite, la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

El CMI integra en su definición cuatro perspectivas o áreas claves, las cuáles, son asociadas con la misión, visión y objetivos de cada organización. Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Las mismas son las siguientes: perspectiva financiera, que incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva, valora, uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad. Estos tipos de indicadores financieros son de fácil medición y se basan en acciones que ya se han realizado.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Lo más importante de esta perspectiva, es la capacidad de incluir indicadores que determinen niveles de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

La perspectiva de procesos internos, en la cual, los ejecutivos de la empresa identifican los procesos claves internos en los que la organización debe mantener un nivel de funcionamiento eficiente y eficaz. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer, las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas, debido al impacto que se genera sobre la categoría de los egresos. Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en donde, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Por ello es que esta perspectiva, se enfoca en identificar, la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán su cuantificación y el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

Estos indicadores, recogen aspectos tanto financieros como no financieros, ítem que permite diferenciar esta herramienta con las de tiempos pasados, cómo el tablero de control. Otra ventaja de su uso, es que favorece, la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como instrumento de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Este, debe ser utilizado, como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI, lo que lleva a que el proceso de diseño e implementación conlleve una colaboración íntegra de la alta dirección. Para que el mismo sea exitoso, debe ser, el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace, en los objetivos e indicadores de este.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Según lo estudiado, se puede delimitar, que la situación de la empresa se ve afectada por los constantes cambios socios económicos que se suceden en nuestro país y que podrían generar grandes complicaciones para la organización en su actual estado sin la correcta guía que puede generar la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Más allá de este predicamento, MAN - SER S.R.L. presenta dificultades en 3 puntos clave para el desarrollo de una empresa moderna en la actualidad, como lo son: el marketing y la publicidad, la delegación de tareas y la falla comunicativa en los procesos internos. Tal como se manifestó en los análisis FODA y PESTEL, la empresa necesita una mejora en sus procesos internos, ya que las interrupciones en la comunicación empresarial han causado cortes en la producción, afectando así a la cadena de valor del producto.

Además, al revisar la investigación, en el área de recursos humanos, la misma es obsoleta, tanto en su propósito de capacitar a su personal operativo para poder tomar rangos de mayor calibre y mejorar su desempeño (al fidelizar su personal con promesas reales de crecimiento laboral), cómo también en su misión social de guiar los procesos productivos a una eco sustentabilidad que brinde asistencia al medio ambiente organizacional de la Ciudad de Córdoba.

Justificación del problema

Como se ha presentado anteriormente, la empresa cuenta con un programa de gestión orientado hacia la calidad, pero le faltan instrumentos para poder analizar y revisar si su desempeño está a la altura de lo que se plantea en su visión y misión. Las mediciones son importantes, ya que, si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo. Dicho esto, la necesidad de conseguir resultados financieros favorables a corto plazo, puede causar que la empresa reduzca gastos e inversiones en sectores importantes de la organización.

La realidad, es que, la contabilidad financiera en este caso, informa que esos recortes en los gastos son incrementos en las ganancias, aún en disminución de los activos y de su capacidad de crear valor económico en el futuro. El Cuadro de Mando Integral es

útil para desarrollar procesos de aprendizaje y para ampliar la visión hacia indicadores que van más allá de lo financiero y que beneficiarían a cualquier empresa que presente una intención de un proceso de gestión o que solo se base en mediciones tradicionales. Mantiene la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, realizando un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Esto, refleja la importancia de aplicar el CMI en esta organización, expandiendo sus horizontes de radicación y también proveyendo de una potente herramienta para mejorar su desempeño actual y, para contrarrestar y prevenir los acontecimientos adversos que en futuros inciertos pudieran ocurrir.

Conclusión diagnóstica

Se propone diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para ser aplicados a la estrategia empresarial de MAN - SER S.R.L. Conforme vaya desarrollándose, el mismo deberá ser modificado teniendo en cuenta el contexto dinámico en el que se desenvuelve el negocio. Se comenzará por realizar una identificación de los objetivos empresariales, tales como su misión, visión y el modus operandi de la misma.

Luego, se procederá a analizar de manera exhaustiva su realidad para así poder encontrar las situaciones problemáticas que surgen en el día a día de la empresa. Dando comienzo esto, a la delimitación de un plan de eficiencia en el consumo de recursos que se añadirá a la planificación estratégica existente y que, junto con el diseño de las nuevas metas, se podrá integrar al CMI. Paso siguiente, será la creación de indicadores críticos, siempre teniendo en cuenta las 4 perspectivas que pueden utilizarse para este tipo de actividad empresarial. Estos indicadores, se convertirán en el punto de partida y llegada para cada área correspondiente, y, a su vez, serán el método de comprobar el éxito o fracaso de la aplicación del CMI.

Por último, se procederá a diseñar el CMI en su totalidad, partiendo de lo ya investigado, de las problemáticas encontradas y de los indicadores creados especialmente para ser aplicados a las falencias en el desempeño empresarial, continuando con la planeación estratégica que ésta desee esquematizar en su futuro.

Plan de implementación

Alcance de la propuesta

La propuesta de aplicación profesional será realizada en base a la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral, orientada a traducir la estrategia a términos operativos y alinear la organización con la estrategia, comunicándola a todo su personal. La misma, se diseñará durante el primer semestre del año 2020, para ser aplicada durante el segundo semestre del mismo, en la gestión organizacional de la empresa MAN- SER S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba, en su área de ventas. El proyecto, se presentará en el mes de julio de 2020 ante los gerentes de la organización, y se invitará a los miembros de la junta directiva a participar de la presentación, con el objetivo de que, quienes lo deseen, puedan conocer en detalle las mejoras planteadas en la nueva estrategia de la compañía, con el fin de incrementar la productividad en su área de ventas y brindar así, una herramienta para la mejora de los procesos internos organizacionales.

Planificación de los recursos necesarios

Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales. Los mismos envuelven dos aspectos: el económico y el organizacional. En primera instancia, se trata de los honorarios por la contratación de un profesional experto en ventas y en el desarrollo de modelos de negocios basados en marketing, el cual actuará como asesor y, que también, realizará el seguimiento de la estrategia planificada, además de capacitar al personal en el logro de esta. Mientras que en términos de la organización, el recurso que será necesario es la inversión del tiempo, sobre todo lo gerencia y el profesional, para alcanzar los distintos objetivos, desde el que se utilice para la elección y distribución de tareas en el proceso de búsqueda de información entre su personal, manteniendo la labor cotidiana en orden, pero también dedicándole tiempo a las actividades concernientes a la implementación del proyecto, como por ejemplo, en las reuniones que se lleven a cabo para comunicar a todos los niveles de la empresa el nuevo tablero de comando.

Dentro de la empresa, los recursos que se necesitarán son los sistemas digitales que ya se utilizan hoy en día, así como también el soporte papel. Añadiéndole el óptimo

desarrollo para la recolección de la información necesaria a ser testeada por los indicadores.

Partiendo de la estrategia del marketing, lo que necesita la empresa para empezar el proceso de mejoras en esta área es poner en funcionamiento el rediseño de su página web y la remodelación íntegra de su imagen, brindando así una perspectiva de modernización a sus futuros clientes. Para lograr esto, será necesario contar con computadoras, conexión inalámbrica, soporte técnico y diseño gráfico, éstos 2 últimos como un servicio de terceros a ser contratado por la empresa.

La capacitación a la que se someterán los empleados para adquirir los conocimientos de marketing y ventas que hacen falta, tendrá un costo por cada uno de los que participen, inversión de la cual se hace cargo MAN-SER; la cual se llevará a cabo en las inmediaciones de esta, con la participación conjunta del área de ventas, de recursos humanos y de producción.

RECURSOS NECESARIOS				
Fase	Periodo	Descripción	Cantidad	Sub total
Planificación, Diseño y Aplicación	Agosto - Octubre 2020	Diseño	70HS	\$ 24.500,00
		Capacitación	HS	\$ 2.400,00
		Reunión mensual	1HS*3	\$ 1.200,00
		Computadora estándar	1U	\$ 65.000,00
		Escritorio	1U	\$ 10.000,00
		Silla	1U	\$ 5.500,00
		Internet	1	\$ -
		Cuenta de Gmail	1	\$ -
		Proyector	1U	\$ 22.000,00
		Impresora	1U	\$ 16.000,00
		Papel A4	1 resma	\$ 400,00
Prueba: evaluación y control	Noviembre - Diciembre 2020	Control y evaluación	10HS	\$ 3.500,00
		Reunión mensual	1HS*2	\$ 700,00
Puesta en marcha	Enero - Diciembre 2021	Capacitación semestral	2HS*2	\$ 1.400,00
		Control y evaluación	2HS*12	\$ 8.400,00
		Reunión mensual	1HS*12meses	\$ 4.200,00
TOTAL				\$ 165.200,00

Planificación de acciones y marco temporal de realización

A continuación, se van a definir las acciones específicas a seguir para alcanzar el logro de cada objetivo específico.

En primer lugar, se investigará a través de la información presente en el sitio web de la empresa, la cual se traduce en la siguiente tabla.

Objetivos /Valores organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos. - Resguardar siempre la calidad de las piezas en producción. <p>La empresa también basa su actividad en los siguientes valores o principios, los cuales dirigen su manera de hacer y decidir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza - Honestidad - Importancia en los detalles - Trabajo en equipo - Alta responsabilidad
Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.
Misión	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

En segundo lugar, se realizará una evaluación, diagnóstico, e interpretación de la situación organizacional de MAN – SER S.R.L., utilizando las diferentes herramientas analíticas, tales como el análisis PESTEL, la confección de la matriz FODA, y la investigación profunda de los procesos internos a fin de poder analizar su íntegro funcionamiento.

En tercer lugar, para definir la planificación estratégica de la empresa y sus objetivos estratégicos, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- 1) Convenir la contratación del personal auxiliar específico necesario en carácter de asesor.
- 2) Capacitar al personal en materia comercial y herramientas de marketing.
- 3) Divisar los procesos críticos, respecto a las cuatro perspectivas.
- 4) Crear el mapa estratégico, con sus relaciones de causa y efecto.
- 5) Informar a toda la plantilla de la empresa el mapa estratégico.

- 6) Validación del mapa por el mando ejecutivo.
- 7) Difusión del mapa estratégico a toda la empresa.

Aunque la acción específica culmina con esta actividad, el proceso estratégico no termina aquí, por lo que se pasa a enumerar las tareas a realizar para la elaboración y revisión de los indicadores:

- 8) Determinar los indicadores de gestión.
- 9) Detectar las acciones y sus fuentes para recolectar la información necesaria.
- 10) Estipular los responsables a cargo.
- 11) Procesar los resultados.
- 12) Efectuar el reporte de las mediciones.
- 13) Exhibir la comparación de resultados con lo esperado y su análisis.

Para brindar una mejor explicación de las acciones se pasa a detallar de forma breve su desarrollo aplicativo.

Iniciando con el plan de implementación, el primer paso será contratar a un profesional especializado en ventas y marketing, con los conocimientos que son requeridos dentro de la empresa. Este integrante, será el que, se desempeñará como asesor en la elaboración del mapa estratégico y del tablero de control, y también el que gerencia el proceso de crecimiento y aprendizaje continuo de la estrategia, ya que, dentro de la firma, los niveles operarios y ejecutivos se encuentran sobrecargados de tareas y sin capacidad ociosa.

El entrenamiento que se realizará con los empleados tiene el objetivo de lograr que comprendan la importancia y los beneficios que conlleva ser parte del alcance de los objetivos, como así también que puedan sumar a sus habilidades nuevas herramientas y prácticas que los ayuden a desenvolverse en la comercialización de los productos y/o servicios que la compañía ofrece, y a través de tales mejoras, pueda notarse el cambio positivo en los indicadores de valor.

El tercer y siguiente paso para tomar es denotar aquellos procesos críticos que realicen la mayor creación de valor para la organización, tomando el punto de vista de cada perspectiva del mapa estratégico y, siguiendo las conexiones de causa y efecto para su posterior elaboración.

El mapa puede verse materializado a continuación:

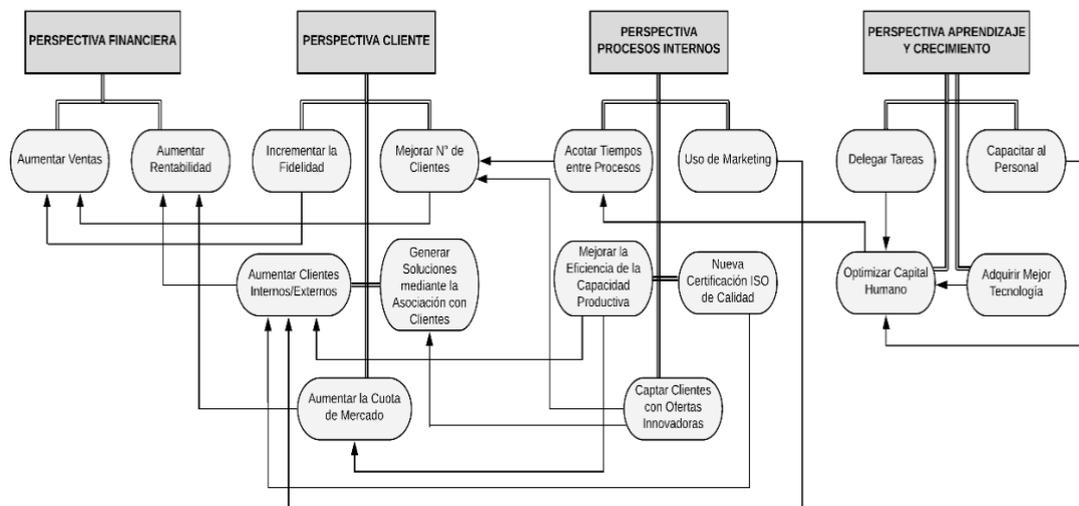


Imagen 1. Mapa Estratégico MAN-SER SRL. Elaboración propia. 2020.

Los siguientes pasos, involucran, el correcto funcionamiento de los canales de comunicación y notificación que posee la empresa para avisar a todos los empleados de la puesta en funcionamiento del mapa estratégico diseñado. Luego, junto con la aprobación de los directivos, se procederá a difundir la estrategia planteada en todos los sectores de MAN-SER SRL.

Con el objetivo de desarrollar un CMI, la etapa siguiente, es el diseño e implementación de los indicadores, tomando en consideración que el fin de estos es brindar información acerca del accionar de la compañía e informar sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La elaboración de ellos, parte de, convertir el conocimiento de la misión y visión de la empresa en acciones medibles, realizables y objetivas. Tras esa investigación, se delimitaron 11 indicadores, con sus fórmulas de cálculo y se definió el área comprometida de recolectar los datos para procesar junto a su origen de información, y a su vez, la frecuencia que se aconseja su medición.

Nombre	Indicador	Fuente	Responsable / Sector	Frecuencia
Participación en el mercado	Ventas propias / Total ventas del sector	Censos y estadísticas del INDEC	Ventas	Anual
Aumentar utilidad	(Ventas – Costos) / Ventas	Órdenes de compra, facturas, c/c.	Ventas	Anual
Nivel de quejas	Quejas / Total de ventas	Libro de quejas.	Ventas	Mensual
Tasa de retención de clientes	Clientes habituales / Total de clientes	Órdenes de compra, facturas, c/c.	Ventas	Mensual
Aumento de ventas por período	Monto Ventas período 2 / Monto Ventas período 1	Facturas, órdenes de pedido.	Ventas	Anual
Eficacia en el tiempo de pedidos	Pedidos cumplidos / Pedidos totales.	Análisis de órdenes de pedido.	Calidad	Mensual
Motivación en el equipo de trabajo	Objetivos cumplidos / Objetivos totales	Análisis de cumplimiento de objetivos.	Recursos Humanos	Semestral
Cumplimiento de presupuestos	Presupuestos cumplidos / Presupuestos totales	Presupuestos enviados, órdenes de pedido, facturas.	Ventas	Mensual
Número de devoluciones	Ventas devueltas / Ventas totales	Órdenes de pedido, facturas, devoluciones.	Ventas	Mensual
Precio con relación a la competencia	Nivel de precios empresa / Nivel de precios competidores	Censos y estadísticas del sector.	Ventas	Semestral
Ventas por la línea de producto	Facturación línea 1 / Facturación total	Facturas, órdenes de pedido, presupuestos.	Ventas	Semestral

Imagen 2. Indicadores. Elaboración propia, 2020.

Seguidamente, se presenta el marco de tiempo de implementación de la presente propuesta de este TFG, mediante la elaboración de un diagrama de Gantt, delimitado por cada objetivo específico y desarrollado en referencia a las acciones específicas descritas anteriormente.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12
1) Contratar a un profesional												
2) Capacitar al personal												
3) Detectar puntos críticos												
4) Realizar el mapa												
5) Comunicar a los altos mandos												
6) Aprobación del mapa												
7) Difusión del mapa												
8) Definir indicadores												
9) Recolectar datos												
10) Asignar Responsables												
11) Procesar los resultados												
12) Reporte												
13) Cotejo y Análisis												

Imagen 3. Diagrama de GANTT. Elaboración propia ,2020.

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Se redujeron a 7 los indicadores que se han diseñado especialmente para este proyecto, en ánimos de presentarlos en un tablero de control con algunos números ficticios y su correspondiente semaforización a modo de ejemplo; esto es debido a que MAN-SER S.R.L., para su propia protección, no presenta la información contable de sus estados financieros, por lo tanto, no se dispone de la comparación entre diferentes períodos.

El mencionado tablero, se puede observar, en el final de esta descripción. Dentro de la etapa de análisis de los resultados, se comparan con los valores a alcanzar. Desde allí, es que se podrán definir las acciones de ajuste sobre las metas de los periodos futuros, las modificaciones de asignación de los recursos, la validez de los procesos y proyectos monitoreados a través de los indicadores. A su vez, se podrá valorar la utilidad o no del indicador, las causas de los desvíos entre la meta planteada y el resultado obtenido.

Como última tarea, sigue la difusión del tablero a los participantes de la institución, logrando así la transparencia de la gestión. La comunicación se refiere tanto a los indicadores como también a los resultados. Los datos deben ser simples, directos y verificables. Finalmente, los indicadores deben ser registrados y analizados para generar el reporte correspondiente que actúe de soporte para la propuesta.

Indicador	Año 2019	Criterios de desvío	Meta / Valor esperado
Ventas por la línea de producto	18.755.659/22.725.771= 0,82 ●	● $\leq a 0,82$	0,65 = 65%
		◐ $0,82 \leq x < 0,50$	
		○ $>= 0,50$	
Precio con relación a la competencia	2559/2750= 0,93 ○	● $\leq 0,70$	0,94 = 94%
		◐ $0,90 \leq x \leq 0,70$	
		○ $> 0,90$	
Eficacia en el tiempo de pedidos	1330/2340= 0,56 ●	● $> 0,40$	0,20 = 20%
		◐ $0,1 \leq x \leq 0,4$	
		○ $< 0,1$	
Aumentar utilidad	$(22.725.771 - 21.706.480) / 22.725.771 = 0,04$ ●	● $< 0,05$	0,08 = 8%
		◐ $0,10 \leq x \leq 0,05$	
		○ $> 0,10$	
Tasa de retención del cliente	80/100= 0,80 ●	● $\leq 0,65$	0,90 = 90%
		◐ $0,65 < x \leq 0,75$	
		○ $> 0,75$	
Nivel de quejas	323/2340 = 0,13 ◐	● $> 0,25$	0,05 = 5%
		◐ $0,1 \geq x \geq 0,25$	
		○ $< 0,1$	
Aumentos de ventas por período	22.725.771/18.755.659= 1,21 ○	● 0,05	1,50 = 150%
		◐ $0,05 \leq x < 0,25$	
		○ $> 0,25$	

Imagen 4. Tablero de control. Elaboración propia, 2020.

Referencias del cuadro:

- Simboliza el color rojo del semáforo. Quiere decir alerta, es decir que los parámetros arrojados por el indicador han caído sobre valores no aceptables. En estos casos es en los que se debe tomar una medida correctiva.
- ◐ Simboliza el color amarillo del semáforo. Envía una señal de advertencia; si bien los números del indicador están cerca del valor esperado, hay que seguir tomando medidas para acercarse al óptimo rendimiento y seguir controlando tal evolución.
- Simboliza el color verde del semáforo. Muestra que el resultado del indicador fue el esperado u óptimo. Lo ideal es seguir verificando en el tiempo que sigan esos valores o su mejora.

Esta semaforización ayuda a tener en el cuadro toda la información sintetizada de forma clara y precisa, para su correspondiente evaluación. Para su interpretación, se tienen en cuenta tres rangos de valores asignados a cada indicador por cada nivel del semáforo.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber efectuado un análisis de la situación organizacional de la empresa MAN-SER S.R.L., evaluando los factores internos y externos que afectan en su operatoria y revisando particularmente los procesos internos considerados claves de éxito en su gestión, se elaboró un diagnóstico empresarial, donde se detectó la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que le permita a la firma transformar su visión y misión en objetivos alcanzables y medibles.

A su vez, le dé la posibilidad de generar valor agregado a su plan de negocios, manteniendo su posición competitiva dentro del sector. Como respuesta a dicho requerimiento, se evaluó una propuesta de aplicación profesional en la gestión del área de ventas, mediante la utilización de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), enfocado en la planificación estratégica y la toma de decisiones a partir de la obtención de información útil y oportuna, facilitando los procesos de control e incrementando la eficiencia en la administración de los recursos disponibles, permitiendo traducir la estrategia de la firma en acciones rutinarias con procesos medibles y controlables, a través de indicadores de gestión.

El diseño del CMI se completó, al lograr asociar cada uno de los objetivos del mapa estratégico con un indicador, estableciendo una meta de mejora y un plan de acción. El desarrollo de esta herramienta, en organizaciones tan amplias, como este caso, genera una bajada de línea precisa, que no permite manipulación y deja poco margen a interpretaciones erróneas por parte de los colaboradores. Pretende ser, la base, para construir un determinado modelo de actuación, en donde no se conviva con los problemas, sino que se apunte a resultados.

Es necesario, reforzar los conceptos de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, sobre todo en cabeza de los líderes y gerentes. En caso contrario, el resto del personal lo percibirá como algo poco útil, en lo cual no vale la pena involucrarse. Debemos tener en claro, que estos procesos, son medios y no fines en sí mismo. Tendrán sentido mientras todos colaboren para hacer mejor la tarea. Si se convierte en un obstáculo, será necesario volver a analizarlos cuidadosamente y rediseñarlos.

No obstante, si se logran superar los primeros inconvenientes, se dispondrá de una de las herramientas más eficientes que pueden utilizar las organizaciones para avanzar hacia el éxito. Su implementación, será un camino duro de recorrer, que requerirá del

compromiso y esfuerzo de cada uno de aquellos que forman parte de la compañía y donde el éxito no estará garantizado. Pero, dadas las circunstancias actuales, es una batería de acciones que resulta necesaria para tener mejores posibilidades de un futuro próspero.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la empresa, debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo Final de Grado, ya que la misma, representa una opción viable con altas probabilidades de alcanzar los resultados esperados.

Por lo tanto, llegar a los objetivos planteados, no sólo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables que se presentaron como parte de la propuesta, sino que será sustancial el apoyo mancomunado de todo el capital humano de la organización. En este sentido, y a fin de perfeccionar el alcance de dicha propuesta, se recomienda efectuar una planificación estratégica específica para el área de Recursos Humanos, orientada a incrementar la satisfacción y motivación de todo el personal. Un plan de mejora para la sugerencia planteada, podría ser la implementación de un programa de recompensa por objetivos alcanzados, establecido por sectores de trabajo, con retribuciones individuales y grupales, promoviendo el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Otra de las posibles líneas de trabajo detectadas durante el desarrollo de la propuesta planteada, se basa en el análisis de la situación financiera de la empresa, debido a la constante incertidumbre que existe en el entorno económico, se recomienda la revisión del ciclo de cobro a clientes y su correspondiente ciclo de pagos a proveedores, ya que en una situación de emergencia la falta de cobros recurrentes podría ocasionar insolvencias y un corte en la cadena de pagos. Para poder llevar a cabo con éxito esta alternativa, se debería evaluar minuciosamente la relación de días posibles a otorgar como financiación a los clientes, su posible impacto en las ventas y el efecto que se genere en la capacidad de pago de la empresa.

Bibliografía

- Barragán Dueñas, N.X. (2010). *Guía metodológica para la planificación estratégica en pymes del sector servicios basada en Balanced Scorecard*. Tesis no publicada. Facultad de Economía, Pontificia Universidad Javeriana.
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard*. Tesis no publicada. Facultad de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Escrosa, P. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Johnson, G. (2000). *Dirección estratégica*. Londres, Reino Unido: Pearson Education.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Exploring Corporate Strategy* (8a.Ed.). Londres, Reino Unido: Pearson Education.
- Kaplan, R. & Norton D. (2014). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2014). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000
- Machado, N. (2003). *Perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal*. Tesis no publicada, Facultad de Economía, Universidad de La Habana.
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Tesis no publicada. Facultad de Economía, Universidad Católica de Córdoba.
- Rico García, M.G. y Sacristán Navarro, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. (2da.Ed.). Madrid: Madrid. Editorial ESIC.
- Sanna, A. (2016). *El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica*. Editorial 50 minutos.
- Tanus, P.G. (2016). *Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para empresa de salud*. Tesis no publicada. Facultad de Economía, Universidad Católica de Córdoba.