

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación.

Reporte del Caso

Carrera: Contador Público

Empresa MAN-SER S.R.L.

Desarrollo de un cuadro mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L.

Autor: Rodriguez Vanesa Yanet

DNI: 31760942

Legajo: VCPB07528

Director de TFG: Ferreiro Juan Esteban

Ciudad de Cipolletti, Provincia de Rio Negro

Argentina, julio 2020

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	5
Análisis de Situación	7
<i>Descripción de la Situación</i>	7
<i>Análisis del Contexto</i>	10
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	13
<i>Análisis específico para el desarrollo de un CMI</i>	14
Marco Teórico	15
<i>Introducción al CMI</i>	15
<i>Definición</i>	15
<i>Perspectivas - Relaciones Causa-Efecto</i>	16
<i>Los resultados y los inductores de actuación</i>	17
Diagnóstico y discusión	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	19
Plan de implementación	19
<i>Objetivos</i>	19
<i>Alcance</i>	20
<i>Recursos</i>	20
<i>Acciones concretas a desarrollar</i>	21
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	23
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	26
Conclusiones y recomendaciones	28
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	30

Resumen

El presente reporte de caso se orienta al desarrollo y diseño de un cuadro de mando integral para una empresa que comercializa productos y servicios metalúrgicos ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Se compone de un estudio y análisis específico de la empresa, detallando la visión, misión, valores corporativos, estructura organizacional, según un análisis interno, y por el lado externo se orientó el desarrollo del contexto actual utilizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este análisis muestra la necesidad de adoptar una herramienta administrativa de planificación estratégica que proporcione los elementos de apoyo para la toma de decisiones, y de control para el desarrollo de la estrategia. Según la metodología de sus autores el cuadro de mando integral es una herramienta necesaria para la ejecución y alineación de los objetivos estratégicos, a través de sus indicadores. El diseño de indicadores es la base para construir el tablero de control, en el cual se monitorea cada uno de los procesos estratégicos, y los planes de acción a ejecutar según las necesidades del entorno. Es un proceso de retroalimentación continua de la información que le permite a la empresa una mayor competitividad en los mercados.

Palabras claves: planificación estratégica – empresa – sistema económico

Abstract

This report intends to explain the development and design of a balanced scorecard for a company that commercializes metallurgical products and services, located in the city of Córdoba Capital. According to an internal analysis, it consists on a specific study and analysis of the company, detailing the vision, mission, corporate values and its organizational structure. Meanwhile on the external side of the analysis, the development of the current context was oriented using political, economic, social, technological, ecological and legal factors. This analysis shows the need to adopt an administrative strategic planning tool that provides the elements of decision, support and control for strategy development. According to the methodology of its authors, the balanced scorecard is a necessary tool for the execution and alignment of strategic objectives, through its indicators. The design of indicators is the basis for building the balanced scorecard, in which each of the strategic processes and the action plans to be implemented (according to the needs of the environment) are monitored, It is a continuous feedback process of information that allows the company greater competitiveness in the markets.

Key words: Strategic Planning – Company - Economic System

Introducción

La empresa Man-Ser S.R.L inicia sus actividades en la década de los noventa, en la ciudad de Córdoba, se dedicó a soldaduras especiales en un primer momento y con el paso del tiempo logro implementar tecnología, a través de una máquina punzadora CNC (Control Numérico por Computadora) permitiendo ampliar su cartera de productos y servicios, convirtiéndose en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, llegando a competir con empresas internacionales líderes. A través de los años en el mercado ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo diseño, ingeniería y fabricación, la inversión en tecnología también le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida. Pero el crecimiento de la compañía también necesita estar acompañado de un sistema de gestión integrado que identifique los inconvenientes de las diferentes áreas y permita brindar un diagnóstico de la organización con respecto a la estrategia. Actualmente en la era de la información y la digitalización una herramienta de gestión, permite crear y aplicar propuestas de mejoras que generan indicadores sobre las falencias, y analizan los costos relacionados a los cambios de mejora propuestos, contribuyendo de forma proactiva al proceso de innovación y crecimiento de la organización.

Una herramienta de gestión que cuenta con las características mencionadas anteriormente es el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard – BSC). Este sistema de gestión fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, cuando intentaban medir el rendimiento organizativo de una empresa, tratando sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar la estrategia y ser más competitivo. Un sistema de gestión que controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente a la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación de desempeño grupal e individual. Una de sus principales cualidades es la conjunción de indicadores financieros y no financieros, vinculando el control operativo a corto plazo con la visión y los objetivos estratégicos a largo plazo. Este enfoque de dirección identifica el cambio, el crecimiento y la estrategia como principales eventos motivacionales para el despliegue del Cuadro Mando Integral. Los indicadores a tener en cuenta para su desarrollo son el desafío de nuevos competidores como así también el ingreso de nuevas tecnologías, buscando mejorar la rentabilidad y lograr que la estrategia sea parte del trabajo de cada individuo.

Los resultados de aplicar un sistema de gestión de esta magnitud a una organización, tiene ventajas y efectos similares según las diferentes investigaciones realizadas por profesionales. Una de las que podemos mencionar es una investigación realizada por el Vega y Lluglla, en la revista Científica Ecociencia, en la cual se ratificó que el cuadro de mando Integral es una valiosa herramienta que genera informes para la ejecución de la estrategia, y realiza un importante aporte a la gestión organizacional, haciendo medible los activos y las capacidades dentro de la organización. Esto pone de manifiesto que prevalecen las preferencias por el desarrollo de este sistema de gestión en las organizaciones. Se pueden mencionar entre sus principales ventajas y contribuciones, la generación del aprendizaje estratégico, la rentabilidad en el uso de información, la transformación de la visión en objetivos medibles a largo, mediano y corto plazo relacionándolos con los presupuestos. (Vega, F. V. y Lluglla, D. K., 2019)

También se efectuó una investigación relacionando al cuadro de mando integral con la tecnología y conocimiento, según Méndez, Domínguez y Ortiz el Balanced Scorecard es una herramienta que ayuda a las organizaciones a identificar puntos cardinales e identificar sus relaciones para traducir las acciones en resultados concretos, a través de las relaciones causa – efecto. El interés principal de toda organización es permanecer vigente en el contexto para lo cual invierte en tecnología y el desafío pendiente es extraer el mayor beneficio posible de las inversiones, incrementando el conocimiento individual y organizacional para crear nuevas capacidades y hacer frente a cambios en el entorno. (Mendez García, Fernando, Dominguez Sosa, Octavio Ernesto y Ortiz Hernandez, Fernando Elí, 2011)

Por último, mencionamos el estudio realizado sobre indicadores de gestión para pymes, del sector metalmecánico, elaborada por Sanchez, Moya y Déleg, concluyeron que la elaboración del cuadro de mando integral permite a los dueños de la empresa estar alineados con la estrategia, de manera que sea posible dirigir su comportamiento y evaluar los logros al emplear indicadores de gestión. La estandarización de los procesos y la capacitación a los empleados sobre las necesidades de cada operación va a lograr garantizar el establecimiento de roles específicos y de responsabilidades dentro de la empresa. (Sanchez, Cristina Viteri, Moya, Jorge Viteri y Déleg, Edison Matute, 2014)

Según las diferentes investigaciones detalladas, el reporte de caso es de gran relevancia para el desarrollo de la problemática en la empresa, implica un análisis de las partes de la

organización, las relaciones causa – efecto que originan los procesos, y el desarrollo de la estrategia en todos sus niveles. Proporcionar propuestas de mejora, permitirá desarrollar al máximo sus capacidades para lograr seguir creciendo en el mercado y ser reconocida a nivel internacional.

Análisis de Situación

Descripción de la Situación

Como se mencionó anteriormente el fundador de Man-Ser S.R.L., el señor Luis Mansilla en los años noventa tiene la oportunidad de convertirse en proveedor en la firma en la cual se desempeñaba como empleado y comienza a desarrollar actividades de soldaduras. En el año 1995 se fundó la empresa, instalando su propia planta a la que posteriormente incorporarían dos inmuebles más. A través de los años busco la manera de diferenciarse del resto de sus competidores y logra adquirir un valor agregado proveniente de la incorporación de la tecnología, adquiriendo una máquina punzadora CNC (Control Numérico por Computadora) de Alemania. A partir del año 2002 cambia su razón social y se convierte en una sociedad de responsabilidad limitada, dándole personería jurídica con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones propias de la empresa, buscando limitar la responsabilidad ante potenciales riesgos, conflictos judiciales entre otros y separando contable e impositivamente a la empresa de su propia persona. Finalmente, en el año 2009 los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla se hicieron cargo de la empresa, inaugurando en el año 2012 una planta industrial con nueva superficie de producción que duplica la anterior y proyecta inaugurar nuevas unidades de negocios en la ciudad de Córdoba. Actualmente comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas, de corte, plegado, punzonado de chapa, en la que además se localiza el stock de la materia prima y un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC, un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa y una de compensadores de producción seriada.

La empresa Man-Ser S.R.L. busca como estrategia corporativa una nueva unidad de negocio relacionada a la industria de la construcción con nuevos productos y servicios, diversificando de esta manera su cartera de clientes, además de lograr exportar las máquinas lavadoras que son su producto representativo, hasta llegar al Mercosur. Para el desarrollo de la estrategia vamos a considerar la visión de la empresa que consiste en ser

una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. La misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello se considera 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. Y, por último, tienen los valores corporativos en los que se basa la empresa para cumplir con los designios anhelados y los cuales dirigen la manera de hacer y de decidir de toda la organización, ellos son la confianza, la honestidad, trabajo en equipo y alta responsabilidad. (MAN-SER S.R.L., 2020)

La empresa funciona según un organigrama, y se divide en departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno desarrolla, definiendo los distintos niveles dentro de la organización. La estructura permite distinguir entre los niveles de la administración, características de cada puesto y perfiles necesarios que tengan la capacidad de adaptación a los cambios y evoluciones que la realidad exige en el mundo actual, para poder seguir aspirando a la consecución de los objetivos y buscando crecer en el tiempo. El estilo de liderazgo que predomina es el formal porque los directivos tienen la autoridad y también existe un líder informal, porque surgió de manera espontánea, por cualidades que lo destacan del resto. Los principales departamentos son:

El Directorio, está compuesto por los miembros de la familia, el trabajo que realizan es sobre análisis del contexto teniendo en cuenta factores internos y externos, para determinar si se afecta al sistema de gestión de calidad o se pueden aprovechar oportunidades, las herramientas más utilizadas son el análisis de Factores y el FODA. También realiza análisis sobre el sistema de gestión de calidad, definiendo el alcance, las políticas, los procedimientos y la planificación de las acciones estratégicas. El departamento de Gerencia General y Administración, esta a cargo de los hijos del fundador, dentro sus principales actividades se pueden encontrar la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, el manejo de la cartera de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Estos sectores actualmente no cuenta con un sistema de gestión, que permita ofrecer una visión global de la empresa, destacando las características mas representativas. Un sistema que permita un control de evolución de la compañía, que a través de indicadores pueda prevenir las

futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones, logrando la alineación de objetivos.

El sector de Ventas y Compras, es llevado a cabo por los dueños de la firma que llevan de manera directa la tareas perteneciente a ventas, no se realizan por medios externos, se canalizan a través de los vendedores en forma personal o por teléfono, la cual se confirma mediante mail o con envío de una nota formal. En compras el trabajo es realizado por el gerente, responsable administrativo y el jefe de producción. Se realiza un proceso de solicitud de compra interna, para lo cual se elaboró un procedimiento específico. Con el avance de la tecnología se tendría que analizar un mejor desarrollo de un sistema de marketing en el cual se identifiquen las necesidades o deseos de los consumidores y clientes para luego satisfacerlo de la mejor manera posible, logrando con el tiempo que las personas se interesen por el producto y servicio de la compañía.

Dentro del área de Producción, encontramos a un encargado de producción y a responsables por sectores, que se ocupan de la producción que se realiza a partir de las órdenes de trabajo emitidas en el área de ventas. Se concentra producción, cuando se reduce la demanda, originada en el período estival porque las automotrices comienzan a suspender al personal por la baja en las ventas. El sector de Mantenimiento se compone de un usuario del equipo que ha sido designado como responsable del mantenimiento preventivo, mientras que para las máquinas de mayor complejidad se realizan servicios oficiales. En el área de Diseño se cuenta con un diseñador que sigue las directivas del gerente, su actividad principal es la elaboración de planos a partir de las ordenes de diseño. En el sector de Calidad encontramos a los dueños de la firma, elaborando auditorias internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora. La empresa trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los solicitados por el cliente. El principal estándar de calidad que cumple actualmente la empresa es el de las ISO 9001, estas normas especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados.

El sector de Recursos Humanos tiene como responsable del área a una de las propietarias de la empresa, las tareas desarrolladas en el sector están vinculadas a los procesos de selección de personal, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Como debilidad del departamento se puede mencionar que con el transcurso del tiempo

se ha ido incrementando la posibilidad de conseguir el talento adecuado para la realización de los trabajos y con ellos la falta de compromiso y conciencia laboral, los cambios de liderazgos, la retención de los colaboradores idóneos entre otros.

Análisis del Contexto

Para analizar el contexto de Man-Ser S.R.L, se va a elaborar el análisis P.E.S.T.E.L, según Parada, Pascual (2017) “La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos”. Los Factores del macroentorno son los siguientes:

Factores Políticos: según los informes de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA) en el ámbito político se encuentra, la modificación de la legislación laboral y el cierre de importaciones de productos metalúrgicos. Igualmente, para este año desde el gobierno se plantea la posibilidad de realizar una agenda de tecnología y de innovación común para promover el desarrollo sostenible del sector y la mejora de competitividades de las empresas. También mencionaron la importancia de las compras en el sector público para promover el desarrollo tecnológico de la industria y generar nuevas oportunidades de negocios innovadores. (ADMIRA, 2020)

Se puede decir que casi la mitad de los empresarios ve favorable las políticas del actual presidente la Nación, Alberto Fernandez, esta mitad tiene una expectativa de volver a políticas activas para la industria, ya que se habían cerrado todos los programas. La principal medida que proponen son los créditos y las tasas según la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (2020).

Factores Económicos: según análisis de la industria metalúrgica de la ciudad de Córdoba realizado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA), se obtuvo que el 34% de las empresas del sector no presentaron cambios en su nivel de empleo, el 48% redujeron su plantilla de personal, el 44% redujeron las horas extras y el 8% de los empresarios solicitó el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis. Durante el primer bimestre del 2020 la producción metalúrgica disminuyó en un 5.9% interanual, producto de las caídas en los meses de enero (5,8%) y en febrero (6%), se concluye que la actividad viene de meses consecutivos de contracción. El nivel de empleo durante el mes de febrero

se redujo un 1.7% frente al mismo mes del año anterior. Dentro de las principales problemáticas que enfrentan las empresas metalúrgicas se encuentran la alta participación de los impuestos en el costo final del producto, seguido por la caída de las ventas, la disminución de la rentabilidad, elevados costos financieros, elevados costos de energía, entre otros. (ADIMRA, 2020)

Factor Social: en el ámbito social se destaca que en la Municipalidad de Córdoba ejecuta programas sociales inherentes a la promoción y asistencia social orientada hacia el fomento de la integración social y desarrollo humano y la reducción de las situaciones de vulnerabilidad social. También se desarrollan programas orientados al desarrollo de la igualdad de oportunidades, la protección de la familia y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias. Municipalidad de Córdoba (2020)

Las mayores problemáticas que tiene la ciudad son la pobreza, exclusión, inseguridad y el acceso inequitativo a bienes y servicios. Por esto problemas se evidencia una necesidad de establecer un conjunto de acciones destinadas a lograr la integración social, igualdad de oportunidades y superación de la pobreza.

Factores Tecnológicos: en el año 2018, se desarrolló un Plan de conectividad en la ciudad de Córdoba que permitirá incorporar tecnologías y vincular al 100 por ciento a los cordobeses. El propósito es avanzar en la disminución de la brecha digital, generando igualdad de oportunidades. También en la ciudad se desarrollan programas apoyo a eventos de ciencia y tecnología y en el mismo se ofrecen el otorgamiento de auspicios y /o subsidios a Entidades Organizadoras de eventos científicos o tecnológicos. (Gobierno de la provincia de Córdoba, 2018)

También se realizó una ronda de Negocios de Energías Renovables para el sector Metalúrgico y Metal-Mecánico organizada por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba (CIMCC) y la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) en un proyecto con el objetivo de promover la vinculación comercial entre el sector Metalúrgico y el sector de las energías renovables de manera recíproca, contribuyendo para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocios que impliquen mayor diversificación del sector y la implementación de proyectos de generación de energía a partir de energías renovables. (CIMCC, 2020)

Factores Ecológicos: en el año 2014 se sanciona la Ley No 10208, Ley de Política Ambiental de la provincia de Córdoba, para garantizar la gestión sustentable y adecuada

del ambiente, la preservación y la protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable de la convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio. Toda actividad industrial presenta actividades con incidencia en el ambiente, se observan emisiones atmosféricas, aceite hidráulico agotado, residuos en envase, aguas residuales, residuos de filtros usados, etc. Lo cual para obtener una producción sustentable se establecen procesos de producción con gestión en la generación de residuos.

Factores Legales: sobre la legislación laboral en diciembre del 2019 se estableció un decreto que dictaminaba la doble indemnización para la desvinculación laboral en caso de un despido sin causa, generando en las empresas la continuidad de las relaciones laborales a pesar de situación económica. Se determinan decretos y resoluciones que establecen la forma de trabajo para los empleados y para la empresa originados a partir de declaración de Emergencia Sanitaria Mundial.

También se desarrollará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de calcular la rentabilidad y con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro. Las cinco fuerzas a las que hace referencia el economista Michael Porter realizan una descripción del macroentorno y son:

Amenaza ante Nuevos Competidores: en este aspecto se hace referencia a las barreras de ingreso al mercado, porque se necesitan conocimientos y tecnologías específicas y se requiere de un alto nivel de inversión. Dentro de la empresa se cuenta con una diversificación de productos, por lo cual en algunos de ellos la entrada al mercado no es tan difícil, porque no se requiere de inversión significativa.

El poder de la negociación de los diferentes proveedores: la empresa cuenta con proveedores dominantes para la elaboración de ciertos productos, como con proveedores competitivos en la otra parte de su producción porque elaboran productos estandarizados, y es acá donde se trata de negociar en los precios.

Poder de negociación de los clientes: dentro de los clientes de la empresa el 85% son clientes fuertes porque esta conformados por empresas internacionales y nacionales, tienen un poder de negociación alto a pesar de la baja competitividad de los productos, tratando de buscar disminución en los precios como la mejora de los productos y servicios. El resto de los clientes seleccionan la empresa por su relación calidad precio, pero tienen un mercado más competitivo, haciendo el poder de negociación más alto. La

empresa cuenta con trayectoria, precios accesibles, innovación tecnológica y cumplimiento de plazos en la entrega de productos que le agregan un plus adicional a sus productos y servicios.

Amenaza de productos Sustitutos: la empresa cuenta con productos determinados, en los cuales no existe competencia accesible inmediata y se trata de cubrir las necesidades de los clientes con productos específicos, lo cual origina que la amenaza de productos sustitutos disminuya. La lealtad y comunicación con los clientes, la innovación en los productos también reduce la amenaza ante nuevos productos.

Rivalidad entre los competidores: la rivalidad en la industria toma forma cuando las empresas compiten por una posición en el mercado, utilizando diversas tácticas. Dentro de las tácticas de la empresa para diferenciarse de sus competidores se encuentra la mejora continua en los tiempos de producción, la calidad de sus servicios y el seguimiento de los mismos a través del servicio post venta y la ubicación geográfica estratégica localizándose cerca de sus clientes.

Diagnóstico Organizacional

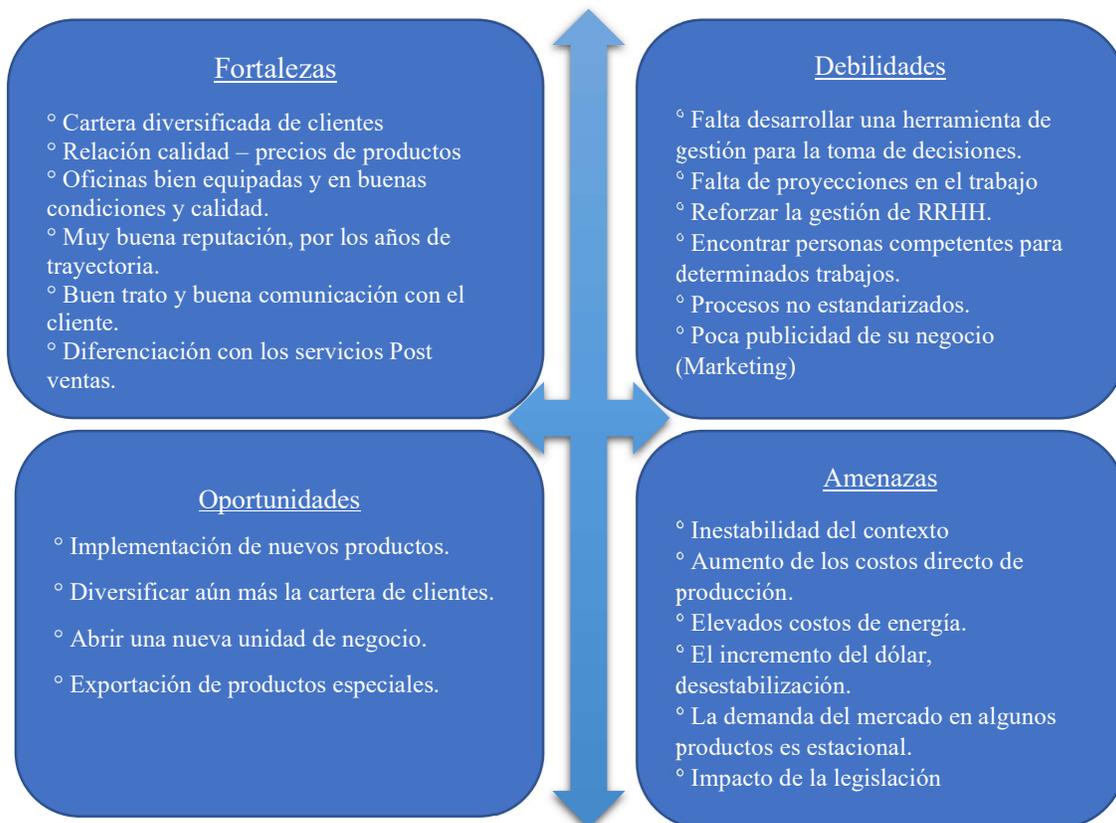


Figura 1. Matriz FODA

La matriz FODA, es otra herramienta que analiza internamente (Fortalezas y Debilidades) y externamente (Oportunidades y Amenazas) la empresa, esto permitirá realizar un diagnóstico fiable de la empresa en relación a un determinado proyecto y del cual se tomará una decisión estratégica.

Análisis específico para el desarrollo de un CMI

Con la información detallada anteriormente se identificó que el problema de la empresa es no contar con una herramienta de gestión que permita analizar las diferentes áreas de la organización, de manera periódica y constante, verificando la realización de los objetivos estratégicos. Para alcanzar esto es muy importante la cultura organizacional y el equipo humano que forma parte de la empresa, detectar las competencias que lo caracterizan como aquellas que este debería tener para realizar determinadas funciones de modo óptimo.

Dentro de las perspectivas a analizar se encuentra la financiera, en ella se buscará incrementar los ingresos y la rentabilidad, en consecuencia, con los objetivos establecidos y si se están gestionando de forma eficiente los costos contribuyendo a los resultados financieros de la organización. También la perspectiva de procesos internos que permite supervisar el rendimiento de las tareas y los procesos desempeñados por equipos humanos concretos y sus responsabilidades. La perspectiva del cliente permite supervisar las actividades llevadas a cabo por los departamentos con el fin de mejorar la imagen de la compañía y poder ver las nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio, consiguiendo lograr al máximo la satisfacción del cliente y detectando posibles disfunciones. Por último, la perspectiva de crecimiento, es el equipo humano de la compañía el que debe permanecer en constante evolución. Identificar las necesidades formativas requeridas, así como también la generación de nuevos sistemas de incentivos para el personal e implementar medidas de motivación para acrecentar su compromiso con la organización.

Las áreas están estrechamente relacionadas con el objetivo estratégico, abordar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral que las caracterizan, va a permitir identificar los posibles problemas o puntos de quiebre que alejan los procesos del desarrollo óptimo de los objetivos, dando lugar a la posibilidad de corregirlos a tiempo para mejorar el desempeño y el rendimiento de las actividades.

Marco Teórico

Introducción al CMI

El cuadro de mando integral surge en el año 1992, como el resultado de una necesidad de gestión de las organizaciones a finales del siglo, para hacer frente a la inestabilidad y complejidad de los mercados debido a los grandes cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos experimentados en las últimas décadas. Las organizaciones están compitiendo en entornos muy complejos en la cual necesitaran trabajar sobre la adaptabilidad, flexibilidad e innovación que implican la nueva competitividad, además de tener una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. “El CMI, no solo se utiliza para clarificar y comunicar la estrategia en las organizaciones, sino también para gestionarla.” (Baraybar, 2010)

Definición

“El cuadro de mando integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de las perspectivas”, a través del análisis de las perspectivas y del conjunto de indicadores de resultados y procesos, el cuadro de mando integral proporciona información para la toma de decisiones dentro del marco estratégico. La utilización de indicadores no financieros permite percibir la figura completa de la organización, tomando las decisiones correspondientes. Se logra visualizar completamente los efectos y las causas de una decisión generando un equilibrio en el corto y largo plazo obteniendo los mejores resultados. (Kaplan, R. S. y Norton, D. P., 2016)

“El cuadro de mando integral es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentre estratégicamente alineados”. (Baraybar, 2010)

La metodología que utiliza el cuadro el mando integral se basa en cinco principios fundamentales. El primero de ellos menciona la forma de instaurar el cambio estratégico a través de un liderazgo ejecutivo y se trata de crear un clima para el cambio, equipos de liderazgos, la visión y la estrategia, responsabilidad para el equipo generando un cambio cultural. El segundo es poder traducir la estrategia de la unidad de negocios en objetivos estratégicos específicos, es decir que necesitamos medir para saber que debemos mejorar. Luego se tiene que alinear a toda la organización hacia la estrategia, en este proceso la

comunicación sirve para indicar los objetivos críticos que deben alcanzar si se quiere lograr el éxito de la estrategia. Cuando todos los empleados comprendan los objetivos van a poder trabajar en la estrategia, creando conciencia estratégica y alineando los objetivos personales. Por último, hacer que la estrategia sea un proceso continuo, permite a las empresas obtener un *feedback* sobre ella. Se busca comunicarla a toda la organización, alinearla a los objetivos personales, vincularla a los objetivos estratégicos a largo plazo y los presupuestos anuales, y así obtener un consenso sobre ella.

Pero, como las estrategias no pueden ser tan lineales y estables, se necesita que los directivos cuestionen sus asunciones subyacentes y mediten si la teoría sobre la cual están operando siguen siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales, para lo cual se necesita disponer de un *feedback* sobre la estrategia planeada sigue siendo viable y de éxito. (Berríos, R. y Flores, R., 2017, p.15)

Perspectivas - Relaciones Causa-Efecto

Las relaciones causa-efecto entre las medidas estratégicas se pueden presentar fijando perspectivas de actuación en diferentes áreas que a su vez se vinculan mediante resultados. Una de ellas es el ámbito económico-financiero, en el cual se vincula la visión de los accionistas y los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa. La perspectiva en los procesos internos define la cadena de valor de los procesos de apoyo y de operarios necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades, logrando el posicionamiento en el mercado. Se diferencia del enfoque tradicional porque el cuadro de mando integral busca identificar procesos totalmente nuevos, logrando satisfacer los objetivos financieros y del cliente. La perspectiva de las relaciones internas con los clientes, identifica los segmentos y el mercado en el cual se va a competir, evalúa la necesidad, satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con las preferencias de sus clientes. Y por último tenemos la perspectiva de formación y crecimiento, en la que se proceden tres fuentes principales, las personas, los sistemas y los procedimientos. Es la capacidad de innovación y formación del capital humano de la empresa, y donde nos preguntamos con que infraestructura debemos aprender, innovar y crecer de forma sostenible. “Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización”. (Berríos, R. y Flores R., 2017)

Los resultados y los inductores de actuación

Los inductores de actuación son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular, reflejan la singularidad de la estrategia del negocio, como los inductores financieros de la rentabilidad, los seguimientos del mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos del mercado seleccionado. El desarrollo de un cuadro de mando integral debe poseer una combinación los indicadores de resultado (efecto) y de los inductores de actuación (causa) que se hayan adaptado a la estrategia de negocio. (Tanus, 2016)

Entre los indicadores y los inductores tenemos la medición de la estrategia en la que se busca un balance entre lo financiero y lo no financiero, y es cuando aparece la diferencia entre los indicadores de resultado y los de guía. También se encuentra la revisión de la estrategia, en la que se implementan mecanismo de seguimiento, aprendizaje y de control. Seguidos de la comunicación de la estrategia, con el propósito de garantizar la alineación de todos los empleados con los fines, objetivos y metas del negocio. La alineación de unidades de negocio y funcionales, para fortalecer la cadena de valor y el enfoque hacia mejores resultados. La cooperación es otro componente que ayuda a compartir e incorporar nuevas prácticas que aseguren el establecimiento y permanencia del sistema de gestión y estrategia, Y, por último, encontramos la implementación que suele ser muy difícil, porque al analizar indicadores intangibles, se generan interpretaciones diferentes según la cantidad de ejecutivos que intervengan en el proceso de indicadores, por este motivo se requiere un continuo diálogo sobre la estrategia y la toma de decisiones. (Sanchez Martorelli, 2013)

Al analizar el cuadro de mando integral, se detallaron todas sus ventajas competitivas que se pueden lograr si se realiza una correcta implementación de la herramienta de gestión. Pero como cualquier herramienta en manos equivocadas podría no funcionar como se espera, pero serían desventajas relacionadas con la implementación específica y no con el sistema en sí. Algunos inconvenientes a la hora de implementar un cuadro de mando integral pueden ser, la terminología comprendiendo que no solo es un conjunto de indicadores de resultados, sino que vas haya según la definición de sus autores. La falta de dimensión del tiempo es a veces un problema y se debe a los entornos cambiantes de las organizaciones, que causan que los objetivos específicos y la estrategia

en general deban ajustarse regularmente. También la elección de los indicadores y la difícil tarea de mantenerlos en el tiempo, pero para estos inconvenientes se proponen herramientas de software en una primera etapa. Pero lo principal que se debe tener en cuenta es el cambio cultural que propone la implementación del cuadro de mando integral desde los altos directores, hacia toda la organización.

En este sentido, este reporte del caso suscribe con lo aportado por los autores y con el artículo de investigación, y considera que es una herramienta de gestión, que se ha convertido en una ventaja competitiva, ya que es un factor crítico para el éxito de la empresa en el entorno actual. Se buscará alinear los procesos claves de la gestión con la estrategia de la empresa e integrarla con el resto de los procesos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa desarrolla productos y servicios metalúrgicos, y actualmente con el progreso de la industria, las condiciones de mercado y la creciente competencia, necesita reevaluar e implementar nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el mercado en condiciones de competencia, a través de la tecnología e innovación.

Revisadas estas nociones, podemos observar que la implementación de un sistema gestión que contribuyan al mejoramiento de los sectores surge como respuesta a las necesidades de la organización para orientar su accionar estratégico y direccionar sus esfuerzos en busca de la mejora continua y la obtención de resultados favorables dentro de las diferentes áreas, y de este modo reforzar el sector de recursos humanos, para tener la capacidad de atraer nuevos profesionales, para el desarrollo de su ejercicio en los diferentes sectores de la organización. No lograr transmitir al personal los objetivos estratégicos de la compañía, perjudica a la organización en el desarrollo de la estrategia. Además, de no analizar los diferentes procesos en los sectores que necesitan un mejor desarrollo para lograr un valor adicional en cada producto y servicio ofrecido.

Justificación del problema

Se puede determinar que la empresa cuenta con posibilidades de generar nuevas líneas de productos, diversificando aún más su cartera de clientes. Esto es posible de lograr porque desde el sector político se promueve el desarrollo de innovación y tecnología para el sector ampliando la competitividad entre las empresas, generando nuevas

oportunidades de negocios. Pero para poder desarrollar la estrategia basada en estas oportunidades, es ineludible analizar la inestabilidad del contexto, el aumento de los costos directos de producción, el impacto de la legislación en el ámbito laboral y capacitar y al personal para que pueda buscar la manera de innovar, crear, proyectar nuevas ideas para el crecimiento del negocio, fortaleciendo la estrategia.

La evaluación de la gestión es un tema de importancia recurrente para las organizaciones, debido a que a través de los resultados obtenidos y el logro de las metas propuestas se puede concluir si las decisiones estratégicas están siendo acertadas o no. El cuadro de mando integral también conocido como Balance Scorecard (BSC) se constituye en una herramienta para el control de la gestión permitiendo a través de un conjunto de indicadores obtener evidencia del funcionamiento organizacional. La decisión de implementar el cuadro de mando integral tiene como propósito que contribuya al fortalecimiento organizacional y el aumento de la competitividad empresarial, teniendo en cuenta que la medición constituye un elemento fundamental para la toma de decisiones. Una herramienta de gestión en las organizaciones que permita medir la evolución de la estrategia, la obtención de resultados, la optimización de las tareas, provocando una mejor comunicación interna.

Conclusión diagnóstica

Considerando que la empresa es rentable porque tiene una diversificada cartera de clientes, un servicios de post venta que agrega un valor adicional y está ubicada en un lugar estratégico, además de contar con influencias para su crecimiento en la apertura de una nueva unidad de negocios y de la exportación de algunos productos, la proyección de un cuadro de mando integral para el logro de la planificación estratégica a través de objetivos operativos en el personal va a lograr potenciar la consecución de resultados y contribuir al aumento de la eficiencia, eficacia y efectividad. Además de medir de manera conjunta los procesos organizacionales con los requisitos legales y normativos para alcanzar un mayor prestigio y confianza.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general: diseñar un cuadro de mando integral como sistema de gestión para el seguimiento continuo y alcance de los objetivos estratégicos para una empresa de productos y servicios metalúrgicos.

Objetivos específicos:

- Definir un mapa estratégico.
- Definir los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.
- Definir los objetivos e indicadores de la perspectiva del cliente y el mercado.
- Describir el control de indicadores de gestión en los procesos internos.
- Definir los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- Considerar la implementación de un cuadro de mando integral como sistema de gestión para la toma de decisiones.

Alcance

Este reporte tiene como alcance el diseño de un cuadro de mando de integral como herramienta de gestión basado en indicadores que mejoren el monitoreo, control y revisión de los objetivos estratégicos de la compañía. Incluye la realización de un diagnóstico actual del direccionamiento de la empresa Man-Ser S.R.L. dedicada a la producción de bienes y servicios metalúrgicos, a través de un análisis P.E.S.T.E.L. y un análisis F.O.D.A. El ámbito geográfico es en la provincia de Córdoba Capital, en la sede de la empresa, y se realizará dentro del primer semestre del año 2020. Se enfoca en el área de Dirección y Planificación Estratégica.

Dentro de las limitaciones del reporte se puede mencionar que no abarca la implementación del sistema de gestión y las ejecuciones de las estrategias planteadas. Tampoco se realiza el presupuesto para su implementación.

Recursos

Los recursos necesarios para una adecuada implementación del cuadro de mando integral es el recurso humano, determinar un comité de coordinación y su proceso al cambio incorporando al mismo los miembros del personal más idóneo para liderar el proyecto como también conformar los grupos de apoyo y de trabajo. Deberá contar con sistema de software, y la formación de los usuarios para el manejo del sistema. Además de oficinas y computadoras para la realización de auditorías periódicas.

Acciones concretas a desarrollar

Diseño de mapa estratégico

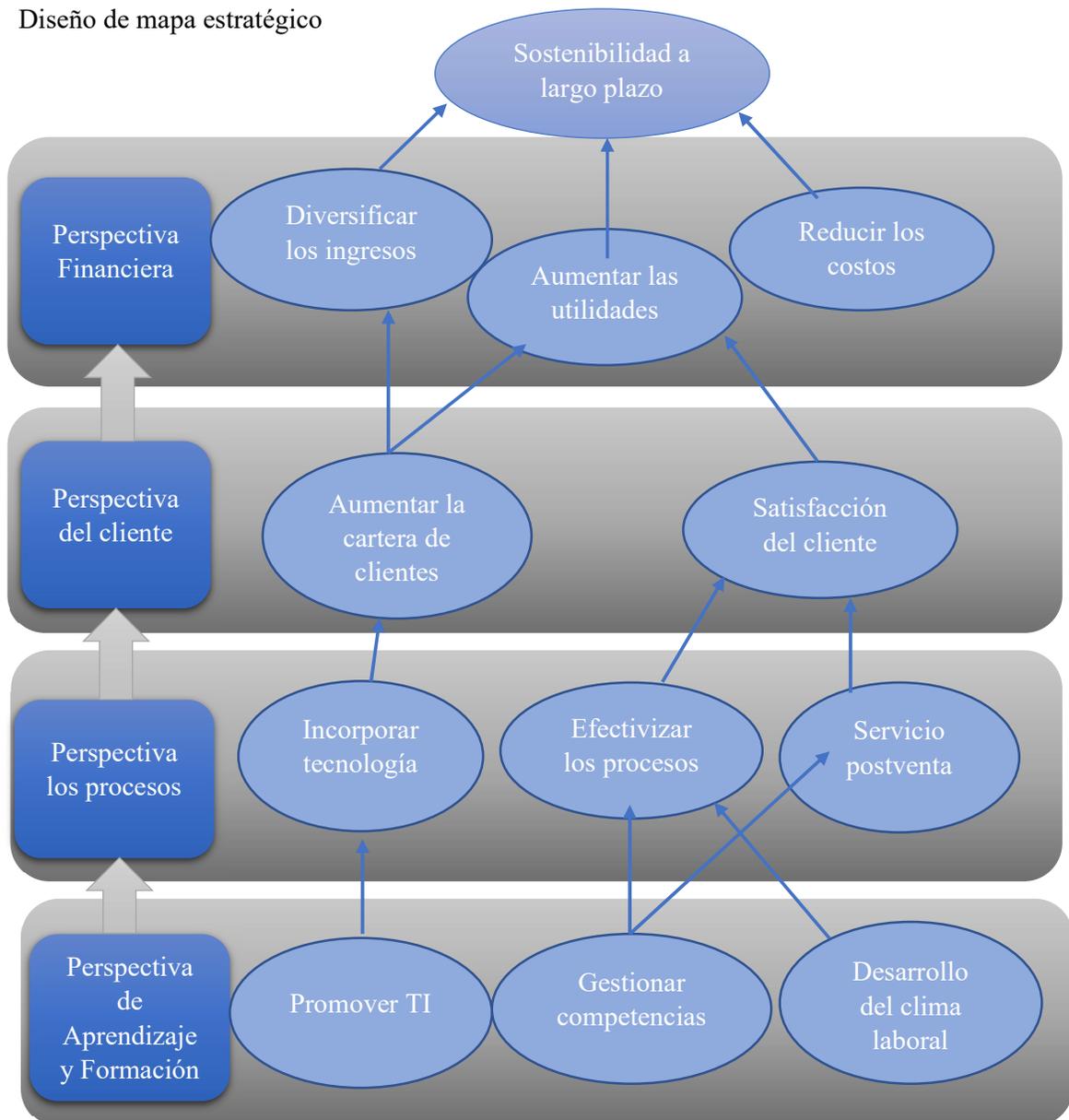


Figura 2 – Mapa estratégico

La definición de objetivos para la perspectiva financiera son la diversificación de los ingresos aumentando la rentabilidad, aumentar las utilidades y reducir los costos. Los indicadores de resultados (KPI) para lograr estos objetivos son:

- Valor económico agregado (VEA)
- Porcentaje de los ingresos respecto a los nuevos clientes
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas

- Porcentaje de reducción de gastos operativos

Dentro de los objetivos para la perspectiva del cliente se encuentran la atracción de nuevos clientes, el desarrollo de las mejoras del producto según las necesidades de los clientes y lograr una mayor satisfacción. Los indicadores de resultados (KPI) para lograr estos objetivos en la perspectiva del cliente son:

- Porcentaje de cliente no rentables y de clientes objetivos
- Porcentaje de quejas de clientes
- Inversiones realizadas en el área de Marketing
- Conocimiento y percepción de la marca

La definición de los objetivos en la perspectiva de procesos incluye la incorporación de tecnología, la efectivización de los procesos y el fortalecimiento del servicio postventa. Los indicadores de resultados (KPI) para lograr estos objetivos son:

- Porcentaje de ventas provenientes de nuevos productos y servicios.
- Índice de productividad de mano de obra
- Índice de mejoramiento de calidad
- Costo de los servicios postventa

Por último, se definen como objetivos propuestos para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje el liderazgo sustentable, el aumento de la competencia y la promoción de la tecnología de la información. Los indicadores para la medición del proceso son:

- Medir la satisfacción del personal, a través de encuesta sobre el clima laboral
- Retención del personal, con una tasa de rotación del personal clave
- Porcentaje de procesos que ofrecen retroalimentación en tiempo real

Para finalizar con el objetivo de implantación y lograr el éxito de la estrategia se proponen los siguientes indicadores:

- Capacitación del personal para el desarrollo de la implementación.
- Instalaciones y parametrizaciones del sistema de software.
- Reuniones con los responsables de proyecto, indicando el grado de avance.

Marco de Tiempo

Se confecciona un diagrama de Gantt para exponer gráficamente los plazos en los que se espera realizar las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos específicos de la propuesta plantada.

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar la visión, misión y valores de la compañía	■																			
Analizar el contexto interno y externo		■	■																	
Definición del problema			■	■																
Estudio y análisis de la propuesta				■																
Definición de objetivos estratégicos y específicos					■	■														
Diseño de un mapa estratégico							■	■												
Análisis de las perspectivas del cuadro de mando integral							■	■	■	■										
Selección de objetivos de las perspectivas								■	■	■										
Selección de indicadores KPI									■	■	■									
Definición de metas										■	■									
Plan de implementación del cuadro de mando integral											■	■								
Selección del responsable a cargo del proyecto												■	■	■						
Sistema de Software parametrización e instalación CMI													■	■	■					
Reunión de análisis avance de la implementación																	■	■	■	■
Recopilación de información para los indicadores																		■	■	
Selección del personal que llevara a cabo el proyecto																		■	■	
Capacitación en los sistemas necesarios para la implementación y comunicación del CMI																			■	■
Reunión de análisis de indicadores																				■

Figura 3 - Diagrama de Gantt

Desarrollo de la propuesta

La propuesta consiste en desarrollar y diseñar un cuadro de mando integral, para luego ser implementado en la empresa como un sistema de gestión. En un primer

momento se detallan los objetivos, general y específicos, que van a ser las herramientas de trabajo para cumplir con el propósito del reporte de caso.

El objetivo estratégico actual de la empresa consiste en crecer en mercado interno con la incorporación de una nueva unidad de negocio relacionada a la actividad de la construcción, y también crecer en el mercado externo con la exportación internacional de lavadoras industriales. Para poder integrar los objetivos con la estrategia se confecciona una representación visual de la estrategia a partir del diseño de un mapa estratégico, que describe y comunica el proceso de creación de valor mediante las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas. Se integran los objetivos y se identifican las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener el mejor desempeño. Los mapas se diseñan bajo una arquitectura de causa y efecto sirven para identificar como interactúan las perspectivas. Como se mencionó anteriormente, se analizará cada uno de los objetivos de las perspectivas para determinar indicadores claves que miden el rendimiento de un proceso, también denominado Key Performance Indicator (KPI).

En la perspectiva financiera se establecen los temas estratégicos relacionados a la creación de valor, maximización de la rentabilidad y reducción de costos. Nos indica que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos, es decir que depende directamente de la perspectiva del cliente. La empresa se encuentra posicionada en el mercado por sus años de trayectoria, y actualmente busca la diversificación de productos en un rubro totalmente nuevo y según estudios de mercado se estableció que es viable para la obtención de beneficios.

En la perspectiva del cliente lo principal es entender que está en el centro del sistema y de la estrategia del negocio, los objetivos deben basarse en buscar y retener al cliente. En esta perspectiva quedan identificados los segmentos del mercado, la satisfacción del cliente y la creación de mejoras en los productos y servicios ofrecidos, con características diferenciales e innovadoras, que son definidas por los procesos internos de la organización. En la empresa Man-ser S.R.L. el 65% de la producción total está en manos de dos grandes clientes y el resto en clientes menores. Esta información es clave para mejorar y diseñar nuevas estrategias, considerando que la satisfacción del

cliente está asociada a tres conceptos claves precio, calidad y tiempo de respuesta, que automáticamente nos deriva en la perspectiva de los procesos.

En la perspectiva de los procesos internos se identifican aquellos métodos que añaden valor y que determinan una ventaja competitiva de la empresa. Los procesos pueden ser primarios o de apoyo y están relacionados con las capacidades de aprendizaje y crecimiento de la organización. Abarcan diversas áreas de la empresa tales como, marketing y ventas, postventa, recursos humanos, diseño y desarrollo, entre otros. La empresa tiene un fuerte enfoque en lo productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los productos. Dentro de los principales aspectos se tiene en cuenta el diseño especialmente porque se realizan piezas a medida y específicas.

Por último, se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y es la que identifica la infraestructura que la empresa debe crear para obtener una mejora continua y crecimiento en el largo plazo. Sus cimientos principales son la innovación continua, la satisfacción, retención y productividad del empleado. Actualmente la empresa sostiene que un activo muy valioso para su funcionamiento es el recurso humano, pero no ha podido desarrollar ninguna política que genere atraer a profesionales como tampoco las condiciones para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las competencias de sus empleados.

El siguiente proceso es desarrollar la construcción de una matriz de CMI, que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia en cada acción. Todo estos objetivos e indicadores propuestos son nuevos para la empresa, pero con ello se intenta lograr que el personal desarrolle sus competencias y sienta el significado de permanencia y compromiso. De esta manera se va a contar con un personal tecnológicamente preparado para enfrentar los desafíos del mercado en el contexto.

Se puede observar cómo quedan establecidos los objetivos de las perspectivas e identificados los indicadores que se establecieron con metas a alcanzar definiendo la frecuencia de mediciones, y detallando los grados de alarma con colores para los valores óptimos (verde), tolerables (amarillo) y deficientes (rojo). También se designan responsables del área que se encargaran de evaluar e informar los resultados obtenidos una vez implementado el CMI. Se compararán los resultados obtenidos con las metas propuesta para establecer los grados en los cuales se encuentran los indicadores y

determinar planes a acción a desarrollar para lograr alcanzar las metas propuestas. Este sistema implica que, si el valor del resultado es verde, nos comunica que ese indicador va por buen camino hacia la consecución del objetivo. Si está en color amarillo está informando que debemos dedicar atención para aplicar correcciones o realizar cambios para pasar a un resultado óptimo, caso contrario caeremos dentro del valor rojo indicando que no cumplimos con las metas prevista, y estamos en situación de riesgo para la empresa.

Este mecanismo de análisis es de retroalimentación entre el cuadro de mando integral y sus usuarios, porque permite examinar si la empresa está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, procesos internos y motivación, en cuanto a empleados y sistemas, esto es lo que se denomina el feedback donde el objetivo y la estrategia siguen siendo constantes.

Como herramienta de seguimiento y medición de la estrategia, se emplea el cuadro de mando integral. Los indicadores de gestión, integran dentro del cuadro de mando permitiendo cuantificar el desarrollo de los objetivos estratégicos. El permanente monitoreo del gran caudal de información, es la base del funcionamiento de esta herramienta. La identificación inmediata de señales de alerta, la medición de desvíos sobre los parámetros trazados y todo alejamiento de los objetivos, debería dar origen a las acciones correctivas, cambios de conducta, adecuación de recursos, reprogramación de actividades, en las que se requiera la sinergia de equipos interdisciplinarios, comprometidos con la estrategia de la organización.

Evaluación o medición de la propuesta

Una vez definida la implementación del cuadro de mando integral se deben designar a los responsables del proyecto, y serán quienes llevarán adelante las evaluaciones y mediciones de las diferentes áreas según los indicadores del tablero de control. Se proponen dos reuniones en mes para evaluar los efectos de la implementación de sistema de software y analizar el clima dentro de la organización ante esta implementación. Frente a desvíos en los indicadores aplicar acciones correctivas que permitan seguir en camino para la consecución de los objetivos.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	UM	Objetivo	Frecuencia de medición	Optimo	Tolerante	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Diversificar los ingresos	Ingresos de nuevos clientes	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente financiero
Financiera	Aumentar las utilidades	Rentabilidad de los fondos de los accionistas	Porcentaje	20%	Anual	20%	10%	5%		Gerente financiero
Financiera	Reducir los costos	Reducción de costo fijos y variables	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	3%		Gerente financiero
Cliente	Nuevos clientes	Cantidad de clientes nuevos	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		Gerente de administración
Cliente	Satisfacción del cliente	Cantidad de quejas de los clientes	Porcentaje	1%	Mensual	1%	4%	6%		Gerente de administración
Cliente	Mejoras en los productos	Ratio de pedidos defectuosos	Porcentaje	1%	Mensual	1%	4%	6%		Gerente de administración
Procesos	Incorporación de tecnología	Cantidad productos innovadores	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	3%		Gerente de producción
Procesos	Efectivizar procesos	Productividad de mano de obra	Porcentaje	5%	Mensual	5%	3%	2%		Gerente de producción
Procesos	Servicio postventa	Tiempo promedio de entrega de la mercadería	Tiempos - días	7 días	Mensual	7	10	15		Gerente de producción
Capacidad de aprendizaje	Liderazgo sustentable	Satisfacción del empleado	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente de recursos humanos
Capacidad de aprendizaje	Gestionar competencias	Cantidad de capacitaciones	Número	15	Anual	15	10	5		Gerente de recursos humanos
Capacidad de aprendizaje	Promover la tecnología de la información	Procesos que ofrecen retroalimentación	Porcentaje	10%	Anual	10%	5%	3%		Gerente de recursos humanos
Implementación CMI	Personal comprometido con el proyecto	Capacitaciones al personal sobre la implantación	Porcentaje	25%	Mensual	25%	15%	10%		Responsable del CMI
Implementación CMI	Desarrollo del sistema de software	Avance de la instalación y parametrización del sistema	Porcentaje	25%	Mensual	25%	15%	10%		Responsable del CMI
Implementación CMI	Análisis de avance en la implementación	Reuniones informativas de los indicadores	Número	2	Mensual	2	1	0		Responsable del CMI

Figura 4 – Matriz del CMI

Conclusiones y recomendaciones

Para finalizar con el reporte de caso, podemos concluir que la empresa actualmente no tiene un sistema de gestión integrado que le permita identificar las necesidades de adecuarse al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado adoptando medidas que logren alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados. Existen puntos de inflexión que necesitan de un análisis interno y externo para poder solucionarlos.

La propuesta de implementar un sistema de gestión que cumpla con las características de necesidad de la organización, fue el diseño de un cuadro de mando integral que ha llegado a no ser solo un sistema de medición, sino que con el transcurso del tiempo se fue convirtiendo en un sistema de gestión estratégica, utilizando perspectivas para el desarrollo y crecimiento de una empresa. La implementación de un sistema de esta dimensión trae aparejados cambios culturales que no solamente depende de la dirección, sino también de cada trabajador.

Cada perspectiva aporta nuevos indicadores relacionados entre ellos, que permiten analizar de la mejor manera posible el desarrollo estratégico de la empresa en un ambiente más competitivo contribuyendo en el proceso de toma de decisiones. Además de que cada indicador seleccionado debe ser un elemento de la cadena de relaciones causa – efecto. Son los indicadores y las relaciones de causa-efecto los elementos que hacen posible que la empresa determine el grado de avance en la consecución de sus objetivos. Mediante esta medición es posible evaluar los resultados obtenidos y detectar las desviaciones con respecto a lo que se había previsto, ver sus causas y aplicar correctivas de ser necesario.

Se considera que para realizar un cambio así, es necesario definir las prioridades de la empresa y hacer que las actividades de todos los días sean consistentes en el corto plazo. Solo así será posible lograr las metas propuestas, que la inversión se realice de acuerdo a la estrategia y los presupuestos sean acordes con la visión a largo plazo. Es a través de la aplicación de esta herramienta que se aporta valor agregado a la empresa.

Recomendaciones

De acuerdo al análisis desarrollado en la empresa, se pueden recomendar los siguientes puntos:

- Promover capacitaciones al personal, para lograr la efectividad y eficiencia de los objetivos estratégicos de la empresa. Este mecanismo permite a los empleados apropiarse de la estrategia, trabajar constantemente en una adecuada comunicación, favoreciendo el aprendizaje y la motivación de los empleados.
- Desarrollar el departamento de marketing porque es de vital importancia para la empresa, es la conexión entre el consumidor y la empresa. Es necesario para lograr mayor rentabilidad, adelantándose a las necesidades futuras del cliente. Se encarga de detectar y generar nuevos negocios y oportunidades, brindar difusión de la marca y lograr ventajas competitivas que permitan obtener una diferenciación en el mercado.
- Planeamiento y proyecciones en el trabajo, realizar una gestión de proyectos que permita la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de un proyecto para cumplir con los propósitos establecidos.
- Estandarización de los procesos, esto permite tener una guía de actuación y una pauta que facilita la gestión de las actividades de la empresa y genera beneficios en el ahorro de los recursos económicos como en el tiempo de trabajo.
- Dentro del departamento de recursos humanos establecer estrategias para obtener el personal adecuado en el desarrollo de la estrategia. Para ello es necesario realizar estructuras de puesto laboral, definir los medios de elección del personal, realización de pruebas, entre otros.

Bibliografía

- ADIMRA. (06 de 02 de 2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados?pager.offset=12&titulo=&area=0>
- ADMIRA. (06 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/noticias/3304>
- Baraybar, F. A. (2010). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). En F. A. Baraybar, *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)* (pág. 10). España: Esic Editorial.
- Berrios, R. y Flores R. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27*. Santiago: Centro de Investigacion Sobre Educación Superior CIES - USS.
- CIMCC. (01 de 01 de 2020). Obtenido de <http://cimcc.org.ar/revolucion-renovable-en-pymes/>
- Gobierno de la provincia de Córdoba. (2018). Obtenido de <https://www.cba.gov.ar/conectividad-cordoba/#:~:text=Tr%C3%A1mites%20y%20expedientes-,Conectividad%20C%C3%B3rdoba,m%C3%A1s%20de%203.000%20edificio%20educativos.>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2016). Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard). En R. S. Kaplan, *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- MAN-SER S.R.L. (20 de 04 de 2020). Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Mendez García, Fernando, Dominguez Sosa, Octavio Ernesto y Ortiz Hernandez, Fernando Elí. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y Administración* , 33 - 54.
- Parada. (2015). 5 Fuerzas de Porter. En Parada.
- Sanchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. Bloomington, Estados Unidos : Palibrio LLC.
- Sanchez, Cristina Viteri, Moya, Jorge Viteri y Déleg, Edison Matute. (2014). Sistema de indicaadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 49-61.
- Tanus, P. G. (2016). *Desarrollo de un cuadro de mando integral para una empresa de salud*. Córdoba, Argentina: Sistema de Biblioteca de la UCC.
- Vega, F. V. y Lluglla, D. K. (2019). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec>