

Universidad Empresarial Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Propuesta de implementación de un cuadro de mando
integral para la empresa Man-Ser S.R.L.**

Autor: Pablo Luis Viguie

DNI: 33.187.727

Legajo: CPB00457

Profesor Tutor: Mgtr. Favio D'Ercole

Argentina, Octubre 2020

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis de contexto.....	10
Diagnóstico organizacional	12
Análisis específico según el perfil del profesional	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	19
Conclusión diagnóstica.....	19
Plan de implementación.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos específicos	21
Alcance	21
Mapa estratégico	22
Plan de acción	22
Indicadores de evaluación de cumplimiento.....	24
Recursos.....	26
Diagrama de Gantt	27
Conclusión	30
Recomendaciones	30
Bibliografía	31
Anexos	32

Resumen

El presente trabajo ha tenido como objeto de estudio a la empresa metalúrgica Man-Ser S.R.L., una Pyme familiar con una larga trayectoria. En primer lugar, se realizó un diagnóstico de la empresa y además, se analizó el contexto en donde se desenvuelve la misma, teniendo en cuenta cómo este entorno afecta e influye. A partir del mismo, se detectaron ciertas falencias a nivel organizativo, estructural y la ausencia de un plan estratégico de crecimiento. Para afrontar dichas problemáticas la herramienta utilizada es el cuadro de mando integral. En base a ello, fue necesario establecer los objetivos a los fines de marcar el rumbo organizativo y de crecimiento de la empresa, plantear las acciones propias que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos propuestos y sus respectivos indicadores que permiten tener un seguimiento de cumplimiento, realizar acciones correctivas y tomar decisiones. Por último se presentaron los recursos involucrados en la propuesta y el tiempo de ejecución de la misma. De esta manera se logró proponer un CMI, como herramienta clave de autocontrol, medición y unificación de todas las acciones de los integrantes hacia la estrategia empresarial y mejora continua.

Palabras Clave: CMI- Empresa- PyMe

Abstract

The object of this study has been the metallurgical company Man-Ser S.R.L., a family SME with a long history. In the first place, a diagnosis of the company was carried out and, in addition, the context in which it operates was analyzed, taking into account how this environment affects and influences. Based on this, many shortcomings were detected at an organizational and structural level and the absence of a strategic growth plan. To face these problems, the tool used is the balanced scorecard. Based on this, it was necessary to establish the objectives in order to set the organizational and growth course of the company, propose their own actions that will be carried out to meet the proposed objectives and their designated indicators that allow monitoring of compliance, take corrective actions and take decisions. Finally, the resources involved in the proposal and its execution time were presented. In this way, it was possible to propose a BSC, as a key tool for self-control, measurement and unification of all the actions of the members towards the business strategy and continuous improvement.

Keywords: BSC- Company- SME.

Introducción

El presente trabajo consiste en la propuesta de realización e implementación en una empresa en particular, de un Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) que es una herramienta de gestión empresarial muy utilizada por empresas que pretenden traducir sus estrategias en objetivos medibles por indicadores y ligados a planes de acción.

La empresa seleccionada para la implementación del CMI es Man-Ser S.R.L. que es una empresa familiar del rubro metalúrgico de la ciudad de Córdoba. La empresa tiene más de 25 años de experiencia ofreciendo sus productos y servicios industriales teniendo como principales clientes a empresas automotrices y agroindustriales.

La organización tuvo sus orígenes en la década de los años noventa en donde al Sr. Luis Mansilla se le presenta la oportunidad convertirse en el proveedor principal de la empresa en la cual trabajaba; realizando trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. La implementación de nuevas tecnologías le permitió abarcar nuevos negocios, constituyéndose en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales. Este crecimiento lleva a Man-Ser S.R.L. a pasar de ser una empresa unipersonal a una SRL. En el año 2009 los hijos del fundador toman la dirección de la empresa, inaugurando en el año 2012 una nueva planta industrial, lo cual sumado a la política de inversión en tecnologías, le permitió ampliar su capacidad productiva de manera sostenida y alcanzar en 2014 la certificación de las normas ISO 9001.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada; además de dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. Su visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y calidad de sus servicios; velando por ofrecer a sus clientes soluciones industriales que satisfagan sus expectativas. Su política se enfoca en la calidad, el compromiso y el crecimiento sostenido.

Con esta propuesta se pretende trabajar en distintos sectores de la empresa como ser aumentar los canales de venta y comunicación con sus clientes, mejorar los procesos internos de la empresa para optimizar el trabajo, establecer estrategias de marketing enfocadas en la apertura a nuevos mercados para continuar con el crecimiento y mejorar la situación financiera de la empresa perfeccionado su operatoria comercial, con todo lo cual se permitirá a la empresa como una marca líder en servicios y productos metalúrgicos.

Una empresa familiar normalmente genera poca información para la toma de decisiones, se trabaja de forma poco estructurada, realiza poco control y no posee objetivos de crecimiento establecidos en torno a las estrategias, no hay delegación de puestos, las tareas están mezcladas y además son resistentes al recambio generacional. Man-Ser como tal necesita hacer frente a estas problemáticas readaptándose y respondiendo al entorno desafiante en el que se encuentra.

Un antecedente que es muy significativo como sustento a este trabajo es el reporte del banco BBVA, México en conjunto con la Universidad Panamericana IPADE (Bolio, A & Aparicio, R, 2019) en el cual se presentan resultados y conclusiones respecto al tránsito generacional de las empresas familiares, se contextualiza la situación de dicho tipo de empresas y se focalizan los retos propios como roles, ordenamiento y estructuración de información, procedimiento de toma de decisiones, planeamiento, profesionalización y resolución de conflictos. Existen, por otro lado, antecedentes de la implementación de cuadros de mando integral que inspiran a otras empresas a aplicarlos y uno de ellos es un trabajo de investigación académica de Bogotá, Colombia (Amat Salas, O; Banchieri, L & Campa F., 2016) cuyo aporte fundamental para este trabajo consiste en la propuesta de indicadores para llevar a cabo el mapa estratégico de la empresa, entre los cuales se pueden destacar los indicadores financieros de venta y rentabilidad, los de procesos internos como innovación y tiempo de pedido-entrega y los de crecimiento como inversión en sistemas de información. Además de este trabajo, es antecedente una tesis de grado de ingeniería industrial de Guayaquil, Ecuador (Andrade Molina, 2012) que brinda como aporte fundamental la metodología para elaborar un CMI que respete misión y visión de la empresa y las herramientas a utilizar en cada etapa como PESTEL y FODA.

Como antecedente nacional se destaca un trabajo académico de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza (Cáceres, 2012) que permite ver cómo se aplica un análisis FODA y cómo se valoran cada uno de los aspectos para armar estrategias y también aporta la idea de feed-back estratégico que puede generar un CMI. Finalmente el trabajo académico consultado es de la Universidad Nacional de Córdoba (Nicotra Perassi, 2015) el cual aporta claridad respecto a factores a tener en cuenta para la elaboración del CMI, tales como unidad de medida, período de los indicadores, frecuencia de actualización, targets y responsables de control y además la importancia de la comunicación a todos los sectores de la aplicación de esta nueva herramienta.

Se considera interesante analizar el caso de esta empresa por tratarse de una típica PyME que como tal necesita reinventarse para sobrevivir y crecer y que para hacerlo debe contar con una herramienta de gestión que le permita salir al mercado y no a ciegas, sino con un mapa estratégico bien definido y acciones a implementar bien diagramadas. De esta manera la propuesta de implementación de un CMI, como herramienta eficiente que permite generar valor agregado a su plan de negocios, aportará una guía útil para esta y otras empresas similares que necesiten administrar de manera integradora los objetivos traducidos en acciones rutinarias, con procesos medibles y controlables a través de indicadores tanto de los aspectos financieros, como relacionados al cliente, a procesos internos y al crecimiento organizacional.

Por todo lo mencionado, el presente trabajo plantea como objetivo general la creación de un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L con proyección a tres años. De este, se desprenden como objetivos específicos que van a permitir mejorar la organización interna de la empresa, aumentar el nivel de capacitación, también se propone mejorar la calidad de los servicios, sentando las bases que permitan captar nuevos clientes e incrementar la rentabilidad.

Análisis de situación

Para realizar la descripción de la situación de la empresa objeto de estudio se analizó como fuente primaria la información brindada por la misma y para el análisis del contexto se utilizaron fuentes secundarias como artículos sobre situación actual, datos estadísticos del país y realidad de las empresas familiares. La investigación se inició con el estudio del análisis de los procesos en la empresa, de los conocimientos explícitos y tácitos de la misma, sumado a la exploración del estado del arte en cuanto al macro contexto para proceder luego a un diagnóstico integral.

Descripción de la situación

La empresa Man-Ser tuvo sus comienzos en la década de los 90`, donde ante una oportunidad de negocio se convierte en el principal proveedor de una importante empresa de Córdoba dedicada a fabricación de tornos y centros de mecanizado, proveyéndole a ésta trabajos de corte y plegados de chapa y soldaduras. Mediante la adquisición de nuevas tecnologías, amplía su cartera de clientes, convirtiéndose en proveedor de importantes empresas automotrices y agroindustriales, lo que signado por esa innovación constante en tecnología, le permitió evitar su obsolescencia, innovar en el proceso productivo, obtener licencias de importantes proyectos y competir con organizaciones internacionales. Hoy en día se dedica a ofrecer servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa y mecanizado sumado a servicios especializados como retrofitting de máquinas lavadoras y soldaduras especiales. Además ha desarrollo productos propios como protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

La estructura organizacional está dividida por áreas, en departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Cuenta a su vez con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Cada puesto cuenta con su manual descriptivo y de requerimientos.

Si bien su estrategia ha sido siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios específicos de calidad, no tiene establecida una planificación estratégica

organizada ni formalizada, no cuenta con metas operativas, ni controles de cumplimiento de metas por lo cual pueden verse inconvenientes con el cumplimiento de la visión que se proponen como organización.

En cuanto a la gestión, el tipo de liderazgo es formal, denominado gerente, el cual es específicamente designado y conforma la cabeza de la estructura organizacional, y se lo define como representante de la empresa, cuya responsabilidad es asegurarse de que se establezcan los objetivos predefinidos, lo que implica participación directa y personal. Este puesto lo lleva adelante uno de los hijos del fundador. Existe otro líder formal también designado por la gerencia, el jefe de producción, que es la persona que tiene a su cargo la conducción del grupo con el objetivo de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción. Es un líder orientado a la tarea ya que hace énfasis en las metas de producción, busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal y evaluar el desempeño. Por otro lado existe un líder informal, se trata de una persona que se destaca dentro del grupo en cuanto a su antigüedad en la empresa, dedicación, conocimientos y por ser familiar de los dueños.

En cuanto a la toma de decisiones se realizan en el consejo familiar integrado por cuatro socios, tratan sobre inversiones significativas, desarrollo de nuevas unidades de negocios y demás decisiones con impacto a largo plazo. Las decisiones de los dos socios que trabajan en la firma son las que más peso tienen debido a que cuentan con mayor conocimiento sobre el negocio. No se generan conflictos entre los miembros. En ningún caso existe un proceso de toma de decisión preestablecido, pero sí se encuentran procedimientos definidos para el manejo de cada área (a partir de la certificación de las normas ISO) que sirven de guía y a la vez evitan la generación de conflictos. Relacionado a esto se menciona que la empresa no posee un sistema de gestión integral por lo que no puede ver la información en tiempo real y esto dificulta la toma de decisión.

El mix de marketing que aplica Man-Ser se define de la siguiente manera; en cuanto al precio en general se sitúa por debajo de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes; en lo referido a plaza se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, sin sucursales y no hay intenciones de expansión. Los productos llegan de manera directa a los compradores, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario. Éstas son transportadas en vehículos propios y,

en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte. El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba; sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

Referido al circuito comercial, las compras están a cargo del gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. Se inicia con la recepción de la orden de trabajo del cliente, remitida por el departamento de ventas y la posterior elaboración del presupuesto de compras de los materiales necesarios. Continúa con los pedidos de cotización a proveedores, evaluación de propuestas y elección según precio, plazo y forma de pago más conveniente (aunque hay algunos proveedores que se mantienen por su calidad) y la emisión de la orden de compra final, autorizada por el gerente o responsable.

El circuito continúa con la recepción de la materia prima, insumos y clasificación, generalmente el retiro de la mercadería se hace con utilitario propio. Todo el proceso se organiza mediante planillas individuales, de un software a medida que posee la empresa, aunque no se ingresan a un sistema integral y no hay seguimiento evolutivo, como ser facturación correspondiente, pago del mismo, plazo efectivamente en que demoró el pedido y reclamos de pedidos que no cumplen con la calidad solicitada. No hay conexión entre el que hace el pedido, el que compra y logista que va a buscar el pedido o lo recibe, por lo que las decisiones que se toman pueden no ser las mejores. Además, no hay inventarios ni stock mínimos por lo cual se genera duplicación de pedidos o demoras innecesarias. Los materiales se guardan en cualquier sitio porque se usan rápido, no se da de alta la mercadería recibida ni su posterior baja de acuerdo a las cantidades utilizadas.

En lo referido a las ventas, este circuito puede tener dos comienzos distintos, aunque el resto de los pasos son idénticos en ambos. Por un lado, el cliente puede contactarse con ellos a cualquiera de los teléfonos, página web o correo electrónico, y dar así inicio a la potencial venta. Por el otro, y el más utilizado, se comunica el responsable de ventas con las empresas a quienes les gustaría vender. Para esto, buscan nombres grandes, conocidos, intentan concertar una reunión o sino vía electrónica, donde se les informa de los productos ofrecidos, se les muestra un portfolio y se busca sellar un vínculo.

Habiendo ocurrido alguna de las dos alternativas anteriores, el cliente se contacta ya con cualquier vendedor y este le ofrece específicamente algún servicio/producto. A partir de allí se da aviso al gerente de compras del pedido de materiales. Este presupuesto vuelve al vendedor y se comunica al cliente el presupuesto final. Si éste acepta, se le pide que formalice con una orden de compra en caso de ser una empresa de magnitud, si es pequeño puede llegar a bastar con un mail y, si es nuevo, se le requiere orden e inclusive puede hasta ser necesaria una seña. En este punto cabe mencionar que los vendedores no poseen poder para otorgar descuentos o beneficios, si algún cliente los pidiera, piden autorización al dueño.

Transcurrido el proceso de producción, el vendedor recibe el aviso de que está todo terminado para que vaya a controlar que sea acorde a las condiciones del pedido e, indistintamente, él o el jefe del depósito ordenan el despacho. Con el regreso del remito conformado por el cliente, se suele pedir a la administración que genere la factura correspondiente, aunque no en todos los casos es así. Generada la factura, se envía al cliente y finaliza así el proceso de ventas. No hay política de postventa. En lo que refiere a sistemas, no cuentan con ninguno de gestión de ventas. Los vendedores llevan dos planillas de Excel con los presupuestos aprobados por el cliente y los pendientes. Para los primeros, van actualizando el estado de manera de poder controlar que se cumpla con los tiempos pactados y para llevar un seguimiento de las operaciones concretadas, que es uno de los puntos a que más atención prestan los dueños. Sin embargo, una vez concretado el despacho suele abandonarse este seguimiento.

En el aspecto financiero y en cuanto al circuito de cuentas por cobrar y por pagar, el mismo está a cargo de una misma persona, la hija del dueño. En lo referido a pagos, se manejan mayormente con cheque y transferencia. El encargado de llevar el cheque será el cadete, y si se hizo transferencia sólo se encargará de retirar los productos. En cuanto a movimiento de efectivo, es mínimo. En lo referido al plazo de las compras algunos proveedores les permiten 30 días, aunque la regla es el pago en el momento, por transferencia.

En el circuito de cobros, el proceso se inicia con la facturación, cuya encargada es la hija del dueño. No hay un aviso normal de cuándo es el momento, en ocasiones el vendedor les alcanza el remito y sino periódicamente el administrativo del área baja al sector de producción y chequea las órdenes pendientes o remitos conformados y en base a eso se confecciona la factura. A su vez, llevan una planilla con todas las facturas generadas y el

estado (impaga, parcialmente pagada, pagada). La mayor cantidad de los pagos recibidos son por transferencia. El plazo de cobro varía dependiendo del cliente, pero suele ser de 30 a 60 días, a algunos se les exige señas o anticipos mientras que a otros se les permite en cuenta corriente (esta última es la modalidad principal). Los pocos cobros que se realizan en efectivo, como suelen corresponder a clientes pequeños, se los deja para caja chica. El monto cobrado se coteja sólo con la factura, no entra ya en este análisis la orden de producción. Finalmente, la hija del dueño no contabiliza ni los cobros ni los pagos, sino que los realiza el contador en base a las facturas y la planilla.

Se destaca del circuito comercial de Man-Ser que primero se vende y luego se compra lo que puede dificultar los márgenes por aumento de costos de producción; se paga en menor plazo que el de cobro, lo que puede generar inconvenientes financieros, y además no existe un control integral del circuito, lo que puede generar dificultades administrativas y de funcionamiento de la empresa en general.

Las siguientes ratios financieros extraídos del estado de situación patrimonial comparativo de los últimos tres años de Man-Ser muestran un endeudamiento (P/PN) que se ha incrementado de 1,68 en 2016 a 2,075 en 2018, es decir que por cada dos pesos de financiación ajena la empresa posee uno de capital propio. Por otro lado el índice de solvencia (A/P) ha disminuido de 1,59 a 1,48 lo que indica que el nivel de solvencia de la entidad no es suficiente, y mientras más bajo sea más desconfianza puede generar en los acreedores o posibles acreedores. Por último el índice de liquidez (AC/PC) del último año es de 1,24, se sabe que el valor óptimo es 1 y que mientras mayor sea la unidad indicaría un exceso de bienes sin invertir y, por tanto, sin ser productivos, lo que se llama exceso de recursos ociosos, sumado a esto se agrega que el promedio de desfasaje entre cobros y pagos 45 días.

Análisis de contexto

Para describir el contexto en que se desarrolla la empresa, se va a utilizar la técnica PESTEL que consiste en hacer una descripción del entorno externo a través de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, para identificar cómo estos factores pueden influir en el proyecto.

Factor político: El país como gran parte del mundo, se encuentra atravesando una pandemia. El virus Covid-19 ha forzado a muchos países a tomar decisiones para las que no hubo preparación previa, el aislamiento social y cierre de fronteras son algunas de ellas. En

el caso de Argentina el poder político decidió adoptar una cuarentena preventiva para evitar la fuerte expansión del virus. Como se viene demostrando esta decisión aparentemente está dando resultados. De todas formas, la decisión política de priorizar la salud por sobre la economía, sin dudas está ocasionando crisis en los diferentes sectores pymes del país. Por lo que el gobierno está tomando medidas para ayudar a sortear este momento. En el caso de empresas como Man-Ser S.R.L. existen medidas como la asignación compensatoria al salario que consiste en que el estado se haga cargo de parte del salario del trabajador o la postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales en el que se reducen las contribuciones patronales y se amplía el plazo de pago (Ministerio de Economía, 2020). Este contexto afecta de manera directa y en un alto grado a la empresa ya que tenía planes de empezar a exportar sus servicios por lo que seguramente estos deberán ser postergados.

Factor Económico: El factor económico es un escenario muy importante y a su vez complejo en la argentina, la inflación, inestabilidad cambiaria, presión tributaria, falta de financiamiento son agentes que dificultan a las pymes del país. Si a esto se le suma el efecto del coronavirus, nuevo factor externo cuyo impacto final en las empresas argentinas aún se desconoce. Esta situación puede afectar de forma negativamente y en un alto grado a la empresa, ya que se está paralizando la inversión por lo que seguramente va a caer la demanda, como es el caso de uno de sus clientes más importantes Volkswagen Argentina S.A. que pertenecen al área automotriz una de las más golpeadas por la situación. Es por esto que la empresa va a tener que estar atenta y ser adaptable a la hora de tomar las decisiones que le permitan estar a la altura de las nuevas demandas (Fundación Observatorio Pyme, 2020).

Factor sociocultural: El aislamiento y distanciamiento por el Covid-19 trae como consecuencia que se tomen nuevas medidas con protocolo de higiene y la inducción de modificaciones de hábitos sociales. Las Pymes industriales además tienen que estar muy activas en la capacitación en prevención, ya que tienen menos posibilidad de implementar el home office como si pasa con otro tipo de empresas. Por otro lado, se deberán implementar nuevas formas de repuestas e interacción con los clientes y proveedores. Todo este contexto incide sobre la empresa obligándola a adoptar nuevas formas de interacción tanto interna como externa.

Factor Tecnológico: Este factor por el contexto en el que se encuentra debido a la pandemia tiene su relevancia directa en dos aspectos, el primero en buscar las oportunidades de innovación con el objetivo de llevar adelante y permitir ventajas

competitivas para la empresa. El segundo aspecto por considerar es en la promoción del producto, en la actualidad las redes sociales se han transformado en agentes de soporte, marketing y publicidad muy importantes por lo que la empresa deberá recurrir a estas a fin de hacer conocer y posicionar la marca para poder llegar a más mercados comerciales.

Factor Ecológico: La empresa en el año 2014 logro obtener la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001. Esta certificación impactó de forma directa y positiva en la organización ya que la obtención de ese certificado le permite poder tener una garantía de calidad y poder comercializar sus productos en el exterior.

Factor Legal: frente a la situación actual las empresas se ven alcanzadas por medidas legales como prohibición de despidos en pos de protección de empleados, en tanto continúe el aislamiento social preventivo obligatorio, lo que complica la situación de aquellas empresas que ven disminuidos significativamente sus ingresos, aunque si bien las pymes se han resguardado en la facultad legal de anticipar vacaciones como para aminorar el efecto.

Diagnóstico organizacional

En este punto con la información obtenida de la empresa es pertinente realizar un análisis más concreto de sus fortalezas, debilidades, como de las amenazas que se detectan y las oportunidades que se le presentan. Para esto se utilizará el análisis FODA.

El análisis FODA de acuerdo con lo definido por Speth (2016), consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto permitirán realizar un diagnóstico a la situación interna de una organización, así como su evaluación externa.

Esta es una herramienta que puede considerarse sencilla, pero muy útil que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Fortalezas: las principales fortalezas que se encuentran en Man-Ser S.R.L. son sus valores, la confianza en el compañero, el trabajo en equipo y la honestidad todo esto generando un gran clima organizacional. Posee una buena reputación, 25 años de trabajo que denotan su experiencia y calidad en las prestaciones. Es una empresa reconocida en el rubro lo que le permite que nuevos clientes se acerquen llamando, solicitando sus productos. Su planta de producción está estratégicamente ubicada y le permite gran capacidad de producción. Posee máquinas y herramientas de última generación lo que le

permite la innovación y calidad de su producción. Tiene amplia variedad de productos y servicios para ofrecer.

Además una gran fortaleza es su precio bajo en relación a sus competidores y la ausencia de intermediarios lo que ofrece un trato más cercano y de confianza con el cliente.

Oportunidades: el contexto externo ocasionado por el Covid-19 ha generado en todas las empresas y Man Ser S.R.L. no es la excepción, la necesidad de cambio en las formas de comunicación y ofrecimiento de sus productos y servicios (Fundación Observatorio Pyme, 2020). Esta necesidad de cambio por fuerza mayor le genera a la empresa la oportunidad de sacar provecho de los cambios que se vienen, y realizar una mejora tanto internamente como externamente para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan.

Tal es el caso de las ventas, que poco a poco se van adaptando a nuevas formas de tener reuniones, la actualidad no exige tener una cita presencial, al menos en primera instancia, sino que se pueden organizar conferencias para tener ese primer contacto con el cliente, lo que permite de esta forma tener más celeridad en este proceso y generar mayor alcance frente a la posibilidad de acceder a clientes potenciales en todo el país. Siguiendo con las ventas en la actualidad la empresa no posee una política de post venta, por lo que, si empieza a ofrecer este servicio a sus clientes, va a generar una rápida fidelidad de los mismos.

Otro punto donde hay mucho margen de mejora es en el tema de pago a proveedores y cobranza de los clientes, usualmente los pagos a pesar de tener 30 días para pagar se suelen optar por el pago por transferencia en el momento de retiro del producto y al contrario de esto se cobra a los 30-60 días de haber entregado su producto. Generando un desfasaje financiero de más de 45 días. Negociando este punto con proveedores y clientes la empresa puede generar una mayor liquidez sin necesidad de aumentar sus ventas.

Debilidades: Lamentablemente la empresa cuenta con muchas debilidades que tienen que ser atendidas, se observa una sobrecarga en las tareas de algunos de sus miembros como el caso del jefe de producción que esta sobre cargado y de los vendedores que participan en procesos productivos, esto es generado por dos razones fundamentales, la primera es que no hay una delegación de tareas y la segunda es que no existe una correcta división de estas. El área de recursos humanos no genera informes de desempeño y el promedio de edad es muy alto lo que en muchos casos le impide a llegar a las innovaciones

necesarias. La falta de planteamiento de estrategias de mejoras u objetivos a cumplir es otra debilidad que no le permite a la empresa buscar el crecimiento necesario.

No posee un sistema de gestión integral que le permita tomar decisiones con más información y precisión. No hay un responsable de controlar lo producido con lo vendido, sino que es el vendedor el que controla esto. No existe un departamento ni interno como externo en marketing que le permita ayudar a posicionar la marca de la empresa y acceder a nuevos mercados.

No existe un área de administración bien definida por lo que se generan muchos inconvenientes como acceder a un registro en las compras, ver la evolución de los precios, no hay inventarios ni stock mínimos para la compra de insumos, no hay conexión entre el que hace el pedido, el que compra y la logista que va a buscar el pedido o lo recibe. Tampoco se generan orden de pago lo que dificulta acceder a la información de lo pagado. La falta de organización interna puede generar una demora entre la entrega del producto y la generación de la factura.

No contabiliza ni los cobros ni los pagos, sino que los realiza el contador en base a las facturas y planillas generando mucha demora para acceder a esta información y esta puede ser no del todo certera. En las ventas no hay división de clientes por tamaño o zona sino que todos atienden a todos, la falta de delegación les impide a los vendedores ofrecer descuentos o beneficios.

Amenazas: las empresas familiares para sobrevivir deben tener una política de adaptabilidad integrada para poder adaptarse al contexto cambiante (Bolio, A & Aparicio, R, 2019). En el caso de Man Ser S.R.L. se detecta que la empresa no está actualmente preparada para implementar cambios de forma rápida, la falta de información y la poca precisión de esta a la hora de tomar decisiones puede afectar negativamente a la empresa.

La aparición de la pandemia es un claro ejemplo de que las empresas deben tener una facilidad de adaptabilidad al contexto, por lo que se considera de mucha importancia realizar cambios que le permitan mejorar el rumbo de su empresa. Es por esto que la falta de previsión, organización, objetivos como también la carencia de un mapa estratégico se tornan en una amenaza para la continuidad de la empresa ante escenarios cambiantes.

Análisis específico según el perfil del profesional

Man-Ser S.R.L., es una empresa familiar y como en toda empresa de este tipo prima el buen clima laboral, la confianza y el compañerismo, a su vez, cuenta con 25 años de

experiencia, es reconocida por la calidad de sus productos y por la buena relación con clientes y proveedores.

Mientras que, por otro lado, se detectan distintos problemas tales como la falta de objetivos estratégicos, de crecimiento por lo cual no existen ni los planes ni las acciones útiles para ello como la implementación de herramientas de marketing. La inexistencia de una estructura organizacional bien conformada, la carencia de un sistema de gestión integral que brinde información oportuna para la toma de decisiones.

De esta manera, desde el perfil profesional, se considera una herramienta muy útil para resolver estas cuestiones el Cuadro de Mando Integral, el cual ayuda a plantear y unificar estrategias con objetivos e indicadores que evalúan el desempeño de cada participante permitiendo tomar las acciones correctivas de una forma clara, consistente y oportuna, logrando de esta forma las metas que cumplan con la visión organizacional.

Marco Teórico

En este capítulo se presentan las teorías y autores más relevantes que constituirán las referencias a partir de las cuales se formulará el diagnóstico de la empresa objeto de estudio. Se aborda el concepto de cuadro de mando integral, con cada una de sus perspectivas constituyentes: financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje. Y se destaca dentro de cada punto los aspectos a tratar y los principales postulados al respecto.

El cuadro de mando integral es presentado por Kaplan y Norton por primera vez en 1992 y a partir de allí ha ido evolucionando, hasta ser definido hoy como una herramienta de gestión que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de acción que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan, R & Norton, D., 2014). Conscientes de que las ventajas competitivas de las organizaciones empezaban a asentarse cada vez más en las inversiones basadas en el conocimiento, pero que sin embargo estas seguían recurriendo sólo al sistema de contabilidad financiera, aun cuando no proporcionaba base alguna para gestionar el valor de los activos intangibles, dichos autores proponen el CMI. Este tablero agrega a la perspectiva financiera, que ya estaba siendo evaluada por las organizaciones, la perspectiva de los clientes, de los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, representando esta última, los activos intangibles de las organizaciones que son los que impulsan las ventajas competitivas (las personas, los sistemas y la cultura de la empresa).

Según Sánchez Vásquez, Vélez y Araujo (2016) el cuadro de mando es utilizado por grandes y pequeñas empresas de todo el mundo. Las mismas tienen en mira implantar objetivos que se cumplan mediante el seguimiento e identificación de un conjunto de variables que, relacionados con la estrategia, permitan hacerla operativa y seguir el cumplimiento de los logros.

En la perspectiva financiera se definen los objetivos que se deben alcanzar para crear valor a largo plazo para los accionistas. Su medición permite indicar si las acciones y estrategias están contribuyendo a la mejora en la rentabilidad de la empresa y sirven para redefinirla en caso de que los resultados no sean los esperados (Kaplan, R & Norton, D., 2014). Los objetivos financieros giran en torno a tres temas: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad y utilización de activos y estrategias de inversión.

En la perspectiva del cliente se pretende trabajar respecto a la forma en que este ve a la empresa. Satisfacer las necesidades del cliente es uno de los principales objetivos que las empresas deben plantearse si se quiere garantizar la supervivencia de la empresa (Kaplan, R & Norton, D., 2014). En base a la segmentación y estudio del mercado de la empresa se deben establecer los objetivos estratégicos que ofrezcan un valor agregado, ya sea en precio, calidad, tiempo, servicio u otros y destaquen a la empresa como especial. Una política post venta activa que permita el seguimiento de la satisfacción del cliente es una estrategia interesante para implementar. Unas acciones de marketing destinadas a comunicar los valores y fortalezas de la empresa serán útiles para diferenciar la empresa y atraer al cliente.

En la perspectiva del proceso interno se definen los procesos críticos de mayor impacto que producen y entregan la propuesta de valor a los clientes, a su vez que mejoran los procesos y reducen los costos según productividad (Kaplan, R & Norton, D., 2014). Un área administrativa definida, con funciones y puestos bien especificados en esta y todas las áreas de la empresa, se cree necesario. Un sistema de gestión que acompañe la integración de que cada sector y actividad de la empresa ayudará a manejar y controlar de manera uniforme todo el procesar interno y permitirá brindar información útil y completa para la toma de decisiones.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los recursos materiales y las personas que son la clave del éxito para cualquier estrategia y desarrolla objetivos e indicadores para impulsar a la organización. Proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas (capital intelectual), los sistemas y los procedimientos (Kaplan, R & Norton, D., 2014). En esta perspectiva, la empresa toma como referencia las anteriores y, partiendo de los procesos que ha identificado como claves, establecerá los recursos humanos, tecnológicos y de infraestructuras indispensables para lograr que dichos procesos sean eficientes, y que continúen siéndolo a lo largo del tiempo (Sánchez Vázquez et al, 2016).

Cada una de las perspectivas forma parte del todo de la organización y deben interpretarse de manera simultánea identificando las relaciones entre ellas. De esta forma se puede establecer una cadena causa-efecto que permita tomar las iniciativas necesarias en cada nivel y establecer indicadores de cuyos resultados se puedan identificar ajustes a

realizar para que se cumplan las metas de los niveles estratégicos superiores (Amat Salas et al, 2016).

Rodríguez, García & Arencibia (2018) coinciden con la idea expuesta. Reconocen al control de la gestión como un proceso que guía hacia el logro de los objetivos alineando toda la organización, proporcionando a la alta administración una herramienta que resulta eficaz para la toma de decisiones, es de fácil implementación, no se incurre en grandes gastos y los beneficios que aportan serían mayores impactando positivamente en el desarrollo en los diferentes procesos de la entidad y en sus trabajadores.

Si bien como ya se mencionó, diferentes autores han destacado la utilidad y valor de esta herramienta, se ha encontrado sin embargo como crítica al modelo la dificultad para su aplicación en pequeñas empresas y sobre todo en las nuevas. Esto se debe fundamentalmente a la carencia de estrategias, misión y visión predefinidas que no permiten planear el camino de la entidad.

Diagnóstico y discusión

De acuerdo con el análisis y diagnóstico realizado de la empresa Man Ser S.R.L. donde se obtuvo como resultado que para lograr la diferenciación de calidad de productos y de servicios que busca la empresa, no sólo debe enfocarse en mejorar la calidad de sus productos sino que deberá además establecer las pautas y metas que le permitan mejorar sus procesos internos para brindar mejores servicios.

La falta de objetivos y planeamiento estratégico es un impedimento para poder tener un rumbo marcado y preciso. Sumado a esto, la poca organización interna, sin áreas definidas como la de administración, recursos humanos y logística le impiden una correcta distribución y definición de puestos, repercutiendo esto por un lado en la falta de ejecución tareas fundamentales como la administración de cuentas corrientes y la organización de los pagos de acuerdo a las cobranzas; y por otro en la sobrecarga de tareas de algunos puestos, la falta de informes e incentivos por desempeños y la falta de información financiera precisa y a tiempo. Sumado a la inexistencia de servicios de posventa y de un departamento o la contratación de servicios de marketing que atraigan y fidelicen clientes.

Todas estas debilidades encontradas en la empresa como ya se enumeraron en el diagnóstico organizacional, hacen de vital importancia que se implemente una herramienta que les permita visualizar una estrategia íntegra para aprovechar las fortalezas propias de la empresa y detectar las oportunidades que se presentan logrando enfrentar a las amenazas existentes en un contexto de cambio e incertidumbre constante.

Frente a un contexto tan amenazador y complicado por el virus Covid-19, una empresa no puede dejar de atender sus problemas, es por esto que se concluye que la empresa Man Ser S.R.L. tiene que adoptar ahora más que nunca las herramientas necesarias que le permitan afrontar y solucionar los problemas internos mencionados y adaptar sus productos y servicios a las exigencias actuales. Estas herramientas deberán poder plantear los objetivos, medir el progreso, evaluar los resultados, y permitir actuar de forma proactiva para poder anticiparse a los nuevos escenarios, aprovechando las fortalezas y valores existentes en la empresa.

Conclusión diagnóstica

Teniendo en cuenta la situación del contexto actual y las falencias anteriormente mencionadas de la empresa, la herramienta más adecuada para solucionar esto es el cuadro

de mando integral. Con su implementación Man Ser S.R.L. va a poder en primera medida, plantear claramente los objetivos estratégicos que pretende alcanzar para afrontar este momento, va a realizar las acciones necesarias para poder cumplir estos objetivos y va a poder monitorear, mediante indicadores de cada una de las perspectivas que propone el modelo, el cumplimiento de estas acciones para adaptar o redefinir sus estrategias en caso de ser necesario.

Específicamente se propondrá el seguimiento de indicadores financieros como nivel de solvencia y desfasaje entre cobros y pagos; indicadores de la perspectiva del cliente como servicio postventa y acciones de marketing para fidelización y diferenciación; indicadores de actuación interna como la utilización de un sistema de gestión más integrador y la delegación y especificación de tareas e indicadores de crecimiento y desarrollo como estrategias de liderazgo y toma de decisiones.

Considerando su situación actual, y entendiendo que es una empresa rentable, pero que requiere la implementación de distintas estrategias innovadoras, es que se recomienda el diseño e implementación de un cuadro de mando integral.

Plan de implementación

En este apartado se va a presentar el plan de implementación que será la forma en que la empresa aborde la resolución a las problemáticas planteadas en el diagnóstico. Durante el proceso es necesario seguir las etapas planteadas y su posterior medición de cumplimientos.

Por todo esto, la realización de este CMI se fundamenta en que en la actualidad el mercado y actividad de la empresa no tiene mucho margen de mejorar la rentabilidad, es por esto que colocar a la empresa en la posición de asociarse con socios estratégicos para poder exportar e ingresar en un mercado hasta ahora no alcanzado, le permitirá traducir esto en un aumento de su cartera de clientes, una mayor competitividad, mayor rentabilidad y la posibilidad de un mayor crecimiento.

Para lograr la correcta implementación del plan de acuerdo a las aspiraciones de la empresa, lo primero que se definió fueron los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivo General

Creación de un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L. por tres años.

Objetivos específicos

- Mejorar la organización interna de la empresa
- Aumentar el nivel de capacitación
- Mejorar la calidad de servicio
- Captar nuevos clientes
- Incrementar la rentabilidad

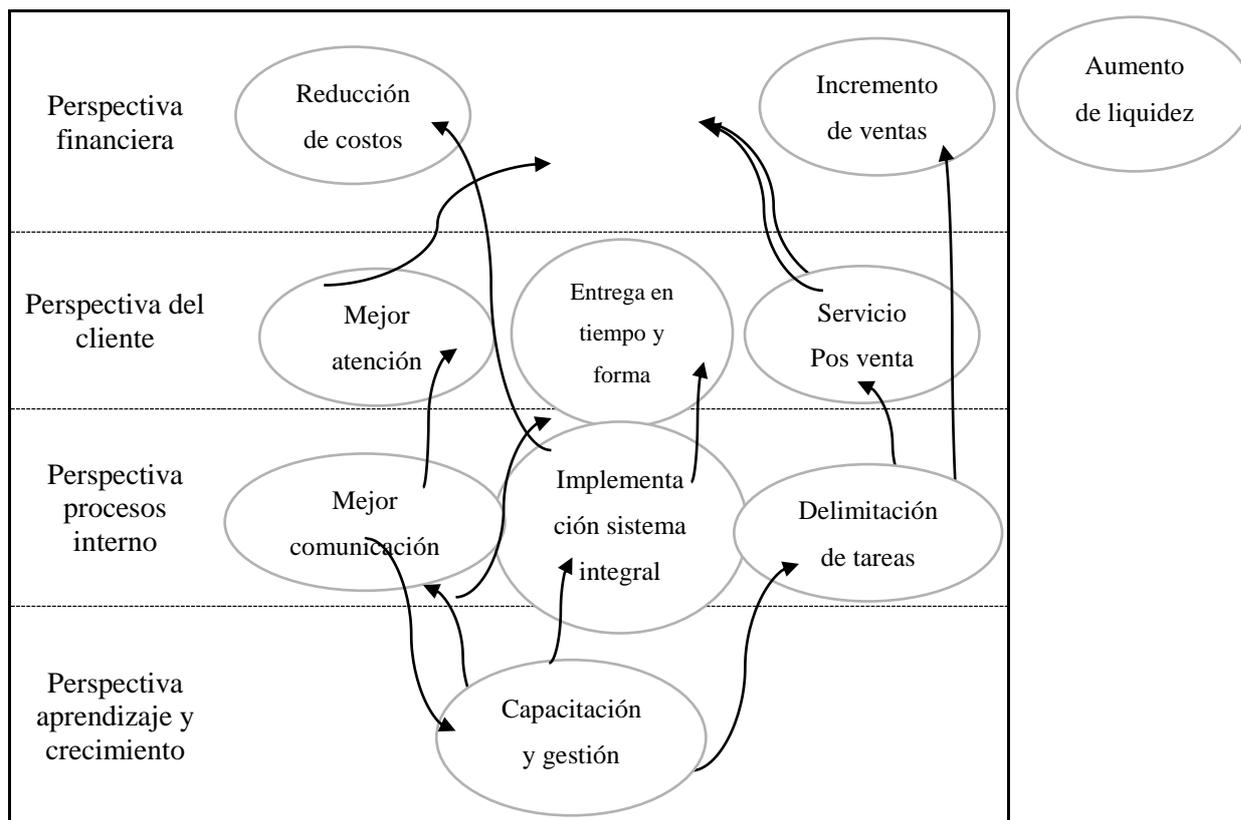
Alcance

El alcance del presente plan es a nivel temporal por tres años (julio 2020 a julio 2023), concentrando la mayor cantidad de actividades en el primer año. En cuanto a alcance temporal, por no incluir ninguna propuesta de exportación, pero sí de llegada a todo el país, puede decirse que es a todo el territorio argentino. Los objetivos específicos planteados pueden traducirse como metas a alcanzar, para lo cual se deben establecer una serie de acciones concretas necesarias para cumplirlas. Estas acciones buscarán, algunas de manera más progresiva y otras de manera más radical, lograr el cambio que necesita la empresa Man Ser SRL para superar las debilidades y establecer estrategias claras.

Mapa estratégico

Acciones y objetivos están interconectados mediante relaciones de causa-efecto con las metas de cada perspectiva, la concreción de uno contribuye en el alcance del otro y así sucesivamente. Por esta razón se presenta a continuación el mapa estratégico correspondiente (ver figura 1).

Figura 1. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

Definidas en cada una de las perspectivas las metas y objetivos deseados, el paso siguiente consiste en la propuesta de acciones concretas a realizar para alcanzarlos.

Plan de acción

A continuación, se muestra en la tabla 1 dicho plan de acción propuesto para el cumplimiento de cada objetivo y meta estratégica planteada. Además, se agrega el responsable de cada acción a los efectos de identificar a cargo de quién estará cada tarea, punto no menor para esta empresa particular que una de sus mayores debilidades es la falta de delimitación de las tareas de cada puesto.

Tabla 1. Plan de acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	RESPONSABLE	ACCIÓN
MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	Delimitación de tareas	Mansilla Julián Mansilla Melisa	Crear un documento con la descripción de cada puesto, organizados por áreas. De esta manera se definen responsabilidades, tareas y acciones que debe hacer el empleado de acuerdo al puesto que ocupa.
		Pamelín Marcos	Designar responsable de compras y logística. Con esta acción primero se van a delegar tareas y se va a obtener un mayor control de los movimientos de compras y logística de la empresa.
		Mansilla Melisa	Designar responsable de administración. Para tener un mayor control de las compras y pagos de la empresa. Se establecen jerarquías claras aportando a la organización y comunicación.
		Mansilla Julián	Designar un encargado de producción. Se establecen jerarquías claras aportando a la organización y comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
	Implementación de sistema integral	Mansilla Melisa	Contratar un sistema de gestión que permita integrar todas las áreas de la empresa. Esto permite agilizar los procesos y mejorar la calidad de información que genera la empresa.
		Mansilla Melisa	Auditar la carga de información mensualmente. Se programan cierren mensuales para la carga de información con el objetivo que la empresa pueda contar con la información necesaria para la toma de decisiones.
	Mejorar la comunicación	Directivos	Organizar reuniones mensuales entre encargados de áreas. Para darle seguimiento a los objetivos de la empresa y mejorar la articularción entre las áreas.
MEJORAR EL NIVEL DE CAPACITACIÓN	Mejorar el nivel de capacitación y gestión de los empleados	Pamelin Marcos	Capacitar en compras, manejo de inventarios y logística a la persona designada el área.
		Mansilla Melisa	Capacitación en registración, pagos y cobros a la persona designada en el área
		Borsini Marcelo	Capacitación en rrhh - Participación en jornadas de motivación y coaching. Estas capacitaciones apuntan a obtener herramientas para mejorar la comunicación y potenciar el equipo de trabajo.
		Jorge Sarasate / Julián Mansilla	Capacitación en mandos medios a los responsables con gente a cargo. Se realiza para poder gestionar conflictos y tomar decisiones
		Operarios	Capacitación operarios. Para mejorar la productividad de los mismos y brindar desarrollo profesional.
	Evaluación de desempeño	Borsini Marcelo	Evaluar el desempeño de los empleados y detectar necesidades de formación a futuro
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	Mejora en la atención	Directivos	Contratar un vendedor exclusivo. Esto va a permitir estandarizar la calidad del servicio y dividir el área por clientes.
		Mansilla Julian	Establecer política de ofertas, descuentos y seguimiento de ventas
	Entrega en tiempo y forma	Coordinador	Cumplimiento de los plazos estipulados y control de calidad
	Post Venta	Coordinador	Comunicación con los clientes que la empresa considera relevantes para fidelizarlos y brindar un trato personalizado.
		Coordinador	Encuesta de satisfacción al cliente. Esto permite detectar puntos de mejora.
MEJORAR LA RENTABILIDAD	Reducir costo	Pamelin Marcos	Negociar descuento de proveedores por pronto pago. Esta acción es necesaria para aprovechar los plazos de pago que maneja la firma.
		Pamelin Marcos	Búsqueda de al menos dos presupuestos para compras mayores a \$50.000
	Incrementar ventas	Rollano Adolfo	Renovación y mantenimiento de página web y publicidad en redes sociales de forma cotidiana. Se busca potenciar la imagen de la empresa, potenciar el canal de venta online y lograr mayor difusión en la sociedad.
		Directivos	Publicitar en tv y radio mensualmente. Se busca potenciar la imagen de la empresa, lograr mayor difusión en la sociedad, y obtener nuevos clientes.
		Directivos	Participar en exposiciones y muestras. Se busca potenciar la imagen de la empresa, dar a conocer los productos y obtener nuevos clientes.
	Aumentar la liquidez	Pamelin Marcos	Obtención de mayores plazos de pago por parte de proveedores. En caso de que el descuento por pronto pago no sea factible, se empleará esta acción
		Mansilla Julian / Vendedor	Ofrecimiento de descuento a clientes por pronto pago. Esta acción permite estimular el ingreso de dinero y mejorar la liquidez de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Además, para mayor detalle se puede consultar en el anexo 1, el modelo de matriz de habilidades propuesto, el mismo permite evaluar el desempeño de los empleados en conocimientos y habilidades prácticas que se necesitan para desarrollar las tareas, a partir de la cual se define el plan de formación a futuro. En el anexo 2 se encuentra el modelo de descripción de puestos con la descripción de cada puesto según el área, el mismo va a permitir clarificar qué funciones y responsabilidades tiene cada puesto, con esto se genera un perfil de cada puesto con lo que al momento de seleccionar a nuevo personal, este sea la persona más idónea para cubrir la vacante. En el anexo 3 se encuentra la encuesta de satisfacción del cliente, un punto muy importante para que la empresa empiece a implementar. Por último en el anexo número 4 se encuentra la planilla de control de inventario que va a ser necesaria en el área de logística para el control de compras y de salida de la empresa.

Indicadores de evaluación de cumplimiento

Para lograr conformar un CMI es necesario establecer indicadores que permitan evaluar de manera periódica el grado de cumplimiento de cada acción propuesta y les otorguen a los directivos una visión clara del rumbo que va llevando la organización. En la tabla 2 se presentan los indicadores y metas de cumplimiento deseados para cada actividad. La medición será anual permitiendo controlar los resultados y proponer modificaciones de acciones en caso de ser necesario.

Tabla 2. Indicadores de evaluación

PROPUESTA DE MEDICIÓN DE RESULTADO	RESULTADOS			
	ACCIÓN	INDICADOR	ÓPTIMO	TOLERABLE
Crear un documento con la descripción de cada puesto, organizados por áreas. De esta manera se definen responsabilidades, tareas y acciones que debe hacer el empleado de acuerdo al puesto que ocupa.	División de tareas por área	si		no
Designar responsable de compras y logística. Con esta acción primero se van a delegar tareas y se va a obtener un mayor control de los movimientos de compras y logística de la empresa.	Existencia de responsable de compras y logística	si	en progreso	no
Designar responsable de administración. Para tener un mayor control de las compras y pagos de la empresa. Se establecen jerarquías claras aportando a la organización y comunicación.	Existencia de responsable de cobranzas y pagos	si	en progreso	no
Designar un encargado de producción. Se establecen jerarquías claras aportando a la organización y comunicación entre las distintas áreas de la empresa.	Creación del puesto y oficina de coordinador	si	en progreso	no
Contratar un sistema de gestión que permita integrar todas las áreas de la empresa. Esto permite agilizar los procesos y mejorar la calidad de información que genera la empresa.	Porcentaje de implementación en el próximo año	1	Entre el 50% y 99%	Menor al 50%
Auditar la carga de información mensualmente. Se programan cierren mensuales para la carga de información con el objetivo que la empresa pueda contar con la información necesaria para la toma de decisiones.	Porcentaje de cumplimiento de carga de información	100%	90%	Menos 80%
Organizar reuniones mensuales entre encargados de áreas. Para darle seguimiento a los objetivos de la empresa y mejorar la articularción entre las áreas.	Cantidad de reuniones en el año	12	Entre 9 y 11	menor a 9
Capacitar en compras, manejo de inventarios y logística a la persona designada el área.	Realización de cursos	1		0
Capacitación en registración, pagos y cobros a la persona designada en el área	Realización de cursos	1		0
Capacitación en rrhh - Participación en jornadas de motivación y coaching. Estas capacitaciones apuntan a obtener herramientas para mejorar la comunicación y potenciar el equipo de trabajo.	Realización de cursos	4	Entre 2 y 3	1
Capacitación en mandos medios a los responsables con gente a cargo. Se realiza para poder gestionar conflictos y tomar decisiones	Realización de cursos	2	1	0
Capacitación operarios. Para mejorar la productividad de los mismos y brindar desarrollo profesional.	Realización de cursos	7	Entre 7 y 10	Menor a 7
Evaluar el desempeño de los empleados y detectar necesidades de formación a futuro	Matriz de habilidades	80%	60%	Menor 50%
Contratar un vendedor exclusivo. Esto va a permitir estandarizar la calidad del servicio y dividir el área por clientes.	Contratación	si		no
Establecer política de ofertas, descuentos y seguimiento de ventas	Política de venta establecida	si		no
Cumplimiento de los plazos estipulados y control de calidad	Cumplimiento de pedidos	Mas de 90%	Entre 75% y 90%	Menos que 75%
Comunicación con los clientes que la empresa considera relevantes para fidelizarlos y brindar un trato personalizado.	Clientes contactados	100%	80%	Menos de 60%
Encuesta de satisfacción al cliente. Esto permite detectar puntos de mejora.	Porcentaje de satisfacción	100%	Entre 80% y 100%	Menos que 80%
Negociar descuento de proveedores por pronto pago. Esta acción es necesaria para aprovechar los plazos de pago que maneja la firma.	Realización de negociaciones	70%	Entre 50% y 70%	Menos que 50%
Búsqueda de al menos dos presupuestos para compras mayores a \$50.000	Obtención de presupuestos	70%	Entre 50% y 70%	Menos que 50%
Renovación y mantenimiento de página web y publicidad en redes sociales de forma cotidiana. Se busca potenciar la imagen de la empresa, potenciar el canal de venta online y lograr mayor difusión en la sociedad.	Realizado	si		no
Publicitar en tv y radio mensualmente. Se busca potenciar la imagen de la empresa, lograr mayor difusión en la sociedad, y obtener nuevos clientes.	Realizado	si		no
Participar en exposiciones y muestras. Se busca potenciar la imagen de la empresa, dar a conocer los productos y obtener nuevos clientes.	Participaron	2	1	0
Obtención de mayores plazos de pago por parte de proveedores. En caso de que el descuento por pronto pago no sea factible, se empleará esta acción	Reducción días de desfasaje cobros/pagos	66%	Entre 50% y 66%	Menos que 50%
Ofrecimiento de descuento a clientes por pronto pago. Esta acción permite estimular el ingreso de dinero y mejorar la liquidez de la empresa.				

Fuente: elaboración propia.

Recursos

Un punto no menor que debe considerarse en todo plan de implementación es el conjunto de recursos necesarios, los cuales incluyen valores económicos como así también materiales y humanos que tendrán implicancia en su ejecución.

En principio puede decirse que a nivel humano todos los miembros de Man Ser estarán implicados. En mayor medida se destacarán los responsables generales, de administración y de compras respectivamente, ya que en sus respectivos puestos se encontrará la reestructuración y delimitación de tareas más importante. Se contratará además un nuevo vendedor sumando un recurso humano a la empresa. También los directivos deberán implicarse más para comunicar a través de las reuniones mensuales propuestas los resultados.

A nivel económico deberá considerarse la inversión para la creación de la oficina del coordinador (que puede ser un box o el uso de alguna oficina actual pero que cuente con su propio mobiliario) cuyo costo se estima en \$50.000 a invertir el primer año.

El sistema a contratar será GestiónPlay, el cual según se investigó es completo y adaptable al rubro de Man Ser, tendrá un costo en el primer año de \$122.000 conformados por la capacitación inicial con un costo de \$50.000 y el abono mensual de \$6.000 finales. El segundo y tercer año sólo se abonará la licencia mensual de \$6.000 a valor de hoy, formando un costo de \$72.000 anuales.

En cuanto al costo de capacitaciones administrativas se calcula un valor de \$10.000 cada una incluyendo curso en sí y viáticos para asistir. Para el caso de las de recursos humanos se promedió en \$5.000 cada una, debido a que algunas son sólo asistencias a charlas motivacionales. Por último las capacitaciones de operarios se han calculado en \$8.000 cada una. De acuerdo a la cantidad deseada, se llega a un monto de \$348.000 por el total de capacitaciones al personal.

En cuanto al aspecto comercial, se asigna un presupuesto de \$10.000 mensuales para la actualización de la página web y el manejo de redes y de \$100.000 por año para la publicidad en radio (por ejemplo en Cadena 3) y televisión (por ejemplo en Canal Rural). A su vez, se calculó un presupuesto de \$120.000 por año, para la asistencia a exposiciones y muestras que se realicen (generalmente en Buenos Aires) sobre innovaciones en el sector; el presupuesto incluye viaje, viáticos y acceso a los eventos de al menos dos de los

directivos. El vendedor a contratar insume un presupuesto mensual a valor de hoy \$70.000 (costo laboral total). Por lo cual arroja un presupuesto de \$910.000 por año (incluye sueldo anual complementario).

Otras acciones como delimitación de tareas, negociación con proveedores, llamados a clientes, control de plazos de entrega de los pedidos y reuniones informativas mensuales en planta; se consideran que no requieren de un presupuesto monetario, más que la participación de los recursos humanos correspondientes y de la utilización de instalaciones y mobiliario de la empresa.

El presupuesto total como puede verse en la tabla 3 asciende a \$4.414.000 por los tres años que dura el plan de implementación.

Tabla 3. Presupuesto

ACCIÓN	PRESUPUESTO
Designar un encargado de producción. Se establecen jerarquías claras aportando a la organización y comunicación entre las distintas áreas de la empresa.	\$ 50.000,00
Contratar un sistema de gestión que permita integrar todas las áreas de la empresa. Esto permite agilizar los procesos y mejorar la calidad de información que genera la empresa.	\$ 266.000,00
Capacitar en compras, manejo de inventarios y logística a la persona designada el área.	\$ 30.000,00
Capacitación en registración, pagos y cobros a la persona designada en el área	\$ 30.000,00
Capacitación en rrhh - Participación en jornadas de motivación y coaching. Estas capacitaciones apuntan a obtener herramientas para mejorar la comunicación y potenciar el equipo de trabajo.	\$ 60.000,00
Capacitación en mandos medios a los responsables con gente a cargo. Se realiza para poder gestionar conflictos y tomar decisiones	\$ 60.000,00
Capacitación operarios. Para mejorar la productividad de los mismos y brindar desarrollo profesional.	\$ 168.000,00
Renovación y mantenimiento de página web y publicidad en redes sociales de forma cotidiana. Se busca potenciar la imagen de la empresa, potenciar el canal de venta online y lograr mayor difusión en la sociedad.	\$ 360.000,00
Publicitar en tv y radio mensualmente. Se busca potenciar la imagen de la empresa, lograr mayor difusión en la sociedad, y obtener nuevos clientes.	\$ 300.000,00
Participar en exposiciones y muestras. Se busca potenciar la imagen de la empresa, dar a conocer los productos y obtener nuevos clientes.	\$ 360.000,00
Total Plan	\$ 4.414.000,00

Fuente: elaboración propia.

Diagrama de Gantt

A los efectos de visualizar el tiempo en el que se realizarán las acciones, se incluye un diagrama de Gantt con cada una de ellas (ver tabla 4).

Tabla 4. Diagrama de Gantt

ACCIONES	Julio / Dic 2020	Ene / Jun 2021	Julio / Dic 2021	Ene / Jun 2022	Jul / Dic 2022	Ene / Jun 2023
Designar responsable y encargados para reestructurar los puestos						
Contratar un sistema de gestión que permita integrar todas las áreas de la empresa						
Organizar reuniones mensuales						
Capacitaciones						
Contratar un vendedor exclusivo						
Establecer política de ofertas, descuentos y seguimiento de ventas						
Cumplimiento de los plazos de producción y servicio de post venta						
Renovación de página web y publicidad en redes sociales/ publicidad en						
Participar en exposiciones y muestras						
Negociación con proveedores y clientes						

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 5 se puede observar el CMI con el grado de cumplimiento de cada perspectiva.

Tabla 5. Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
	PLAN DE ACCIÓN	RESULTADOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	ÓPTIMO	TOLERABLE	CRÍTICO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	MEJORAR LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	División de tareas por área	si		no
		Existencia de responsable de compras y logística	si	en progreso	no
		Existencia de responsable de cobranzas y pagos	si	en progreso	no
		Creación del puesto y oficina de coordinador	si	en progreso	no
		Porcentaje de implementación en el próximo año	1	Entre el 50% y 99%	Menor al 50%
		Porcentaje de cumplimiento de carga de información	100%	90%	Menos 80%
		Cantidad de reuniones en el año	12	Entre 9 y 11	menor a 9
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO	MEJORAR EL NIVEL DE CAPACITACIÓN	Realización de cursos	1		0
		Realización de cursos	1		0
		Realización de cursos	4	Entre 2 y 3	1
		Realización de cursos	2	1	0
		Realización de cursos	7	Entre 7 y 10	Menor a 7
		Matriz de habilidades	80%	60%	Menor 50%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	Contratación	si		no
		Política de venta establecida	si		no
		Cumplimiento de pedidos	Mas de 90%	Entre 75% y 90%	Menos que 75%
		Cientes contactados	100%	80%	Menos de 60%
		Porcentaje de satisfacción	100%	Entre 80% y 100%	Menos que 80%
PERSPECTIVA FINANCIERA	MEJORAR LA RENTABILIDAD	Realización de negociaciones	70%	Entre 50% y 70%	Menos que 50%
		Obtención de presupuestos	70%	Entre 50% y 70%	Menos que 50%
		Realizado	si		no
		Realizado	si		no
		Participaron	2	1	0
		Reducción días de desfasaje cobros/pagos	66%	Entre 50% y 66%	Menos que 50%

Fuente: elaboración propia

Conclusión

Como conclusión del presente trabajo, se pone en evidencia la gran cantidad de factores o elementos que forman parte de un proceso de planificación estratégica y que se deben atender a la hora de alcanzar los objetivos propuestos. En la empresa Man Ser S.R.L. son diversos los cambios que se tienen que cambiar, aspectos estructurales de la organización, mejorar el nivel general de sus empleados, mejorar sus servicios, todo esto para mejorar el rendimiento y estructura de la empresa.

La herramienta seleccionada para atender a estas necesidades fue el cuadro de mando integral, que es un instrumento muy útil para trabajar sobre varios objetivos y de diversa índole como los que se deben tener en cuenta en la empresa. Con sus indicadores le va a permitir a los directivos tener un control del avance de las metas y modificar acciones en caso de ser necesario.

Se confirma entonces por un lado la necesidad de realizar los cambios pertinentes para atender a los problemas relevados en el diagnóstico organizacional y por el otro la implementación del CMI como la herramienta óptima para aplicar en la empresa y cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Recomendaciones

Como recomendación cabe aclarar que hay aspectos en el presente plan que no se han considerado por no corresponder análisis presentado. Tal es caso de la situación del mercado que puede influir en los planes de la empresa, como también aspectos económicos como la problemática de la inflación que pueden afectar a la viabilidad económica de implementar el CMI. Por esta razón se recomienda estar encima de cualquier problemática o cambio de rumbo en la implementación del plan que se puedan ir suscitando o que pueda ir surgiendo a los fines de alcanzar las metas propuestas.

También recomienda al empresario más allá de la propuesta del CMI, tener la predisposición en adaptarse y la versatilidad necesaria para afrontar las problemáticas tan variables que se suscitan en el mercado argentino. Y atender las nuevas de demandas sociales y de mercado para mantener a la empresa con la mayor competitividad posible. Adaptándose a las exigencias cada vez más altas de su entorno.

Bibliografía

- Amat Salas, O; Banchieri, L & Campa F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista de la facultad de ciencias económicas. Investigación y reflexión. N° 24*, 25-36. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>
- Andrade Molina, J. (2012). Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en Guayaquil. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Sede Guayaquil.
- Bolio, A & Aparicio, R. (2019). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía*. Mexico: Centro de Investigación para Familias de Empresarios.
- Cáceres, V. (2012). Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: ITAM-PLAS. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo,.
- Fundación Observatorio Pyme. (2020). *Coronavirus: Impacto sobre las PyME*.
<https://www.argentina.gob.ar>. (2020). Obtenido de
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Kaplan, R & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Tercera edición revisada*. Harvard Business Press.
- Nicotra Perassi, J. (2015). Diseño y aplicación de cuadro d emando integral a nivel operativo en Iveco Argentina SA. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Escuela de Ingeniería Industrial.
- Rodriguez, García & Arencibia. (2018). Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal. *Pinar del Río*, 134.
- Sánchez Vázquez, Vélez & Araujo. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión January 2016 24*, 37-47.
- Speth, C. (2016). El Análisis DAFO. Los secretos para fortalecer su negocio. *Economía y Empresa. 50Minutos.es*, 60.

Reporta a:			
Supervisa a:			
Descripción Puesto de Trabajo:			
Funciones y Responsabilidades:			
Perfil de la Persona (Aspectos Destacables)			
Nivel de educación:			
Formación Complementaria:			
Habilidades:			
Experiencia:			
Otros:			
Personal de la empresa en este puesto de trabajo			
Apellidos y Nombre	Fecha incorporación	Fecha de Baja	Firma

Figura 4 Encuesta de satisfacción al cliente.

¿Cómo calificarías tu experiencia general en nuestra empresa?

- Muy Buena
- Buena

- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Cómo calificarías la calidad de nuestros productos?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Cómo calificarías el precio de nuestros productos?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Cómo calificarías nuestra atención al cliente ?

- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy Mala

¿Qué probabilidad hay de que recomiende a Man-Ser?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

