

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Plan de gestión de información interna y externa.**

**“Cuadro de Mando Integral para una empresa metalúrgica.**

**MAN-SER S.R.L”**

**Autor: María de los Angeles Moyano**

**Legajo N° VCPB 17697**

**DNI: 27.643.214**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**Año: 2020**

Dedicado a:

Mis papás, Miguel Angel y Catalina Teresa por confiar en mí y ser siempre mi guía y mi contención en todo.

Mis hijos, Tomás y Emma por darme la fortaleza de continuar y ser la luz de mi camino.

Mi amor, Joaquín que valoró y acompañó todos mis momentos junto a su dulce hija Clara.

Mis hermanas y sus familias, que siempre sostuvieron mis miedos con charlas y con alegría.

Todos aquellos que de una u otra manera ayudaron en mi avance para llegar a la cima.

Dios y a mis ancestros por guiarme desde el cielo.

## Resumen

El presente trabajo se orientó a estudiar una empresa familiar del ramo metalúrgico en la ciudad de Córdoba. Se analizó la estrategia empresarial en base a la visión y misión contando con la participación de la dirección y todos los integrantes de la organización.

Se pudo determinar cuáles eran los factores internos que necesitaban mayor atención y reestructuración, como el *empowerment* de los mandos medios, el desarrollo de medios de comunicación publicitaria y la aplicación de responsabilidad social empresarial como bases para el incremento de la cartera de clientes y eficiencia en los procesos internos, y por otro lado, aquellos factores externos que estaban afectando a la empresa como lo fue el COVID-19 y una fuerte caída de la economía como consecuencia de la pandemia.

Así, se diseñaron objetivos alineados a la estrategia empresarial susceptibles de ser medidos mediante indicadores y se desarrolló e implementó la herramienta del Cuadro de Mando Integral con la que se obtuvieron resultados polarizados.

Por último, se planificaron las acciones correctivas para las áreas donde los indicadores mostraron resultados críticos y tolerables, postergando su aplicación para el ejercicio siguiente y asumiendo el compromiso de revisión de los objetivos para el próximo plan estratégico.

*Palabras Claves:* Cuadro de mando integral, responsabilidad social empresarial, Estrategia, Indicadores.

## **Abstract**

The present work was oriented to study a family business in the metallurgical field in the city of Cordoba. The business strategy was analyzed with the participation of the management and all the members of the organization.

It was possible to determine which were the internal factors that needed greater attention and restructuring, such as the empowerment of the middle management, the development of advertising media and the application of corporate social responsibility as bases for the increase in the client portfolio and efficiency in internal processes, and on the other hand, those external factors that were affecting the company such as COVID-19 and a sharp decline in the economy as a consequence of the pandemic.

Thus, objectives aligned to business strategy that could be measured by indicators were designed and the Balanced Scorecard tool was developed and implemented with which polarized results were obtained.

Finally, corrective actions were planned for the areas where the indicators showed critical and tolerable results, postponing their application for the following year and the assuming the commitment to review the objectives for the next strategic plan.

**Key Words:** Balanced scorecard, Corporate social responsibility, Strategy, Indicators.

## Índice

<i>Introducción</i> .....	1
<i>Análisis de Situación</i> .....	4
Análisis FODA .....	4
Análisis PESTEL .....	7
<i>Marco Teórico</i> .....	12
<i>Diagnóstico y Discusión</i> .....	17
<i>Plan de Implementación</i> .....	19
<i>Cuadro de Mando Integral MAN-SER SRL</i> .....	24
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	35
<i>Referencias</i> .....	37

## Introducción

El análisis del presente trabajo se centra en la gestión estratégica de una organización dedicada a la actividad metalúrgica denominada MAN-SER SRL, con sede en la ciudad de Córdoba.

La empresa fue fundada a principios de los años noventa por el Sr. Luis Mansilla y logra ser pionera en la aplicación de una tecnología traída de Alemania, que la posiciona en el mercado automotriz y agroindustrial como proveedora de grandes compañías y a su vez, competitiva a nivel internacional.

En la actualidad, del total de su producción, la mayor parte se destina a tres empresas, AIT SA, con producción seriada, que demanda el 35% de sus productos, un 30% lo comercializa con Volkswagen SA y un 20% con la firma Pertrak y Scania. Sus competidores más fuertes son TRANS-FIL SRL, con 20 años de actividad en el ramo metalúrgico y reconocida exportadora, Eisaire SRL en sistemas de lavado, con una trayectoria de cuarenta años y Empremet SRL, con servicios de corte y fabricación de partes específicas con dieciséis años en la actividad y clientes muy reconocidos en el mercado.

La compañía ha desarrollado sus propias líneas de productos incluyendo su diseño e ingeniería (publicados en su página web) y adicionalmente proporciona servicios de reparación y mantenimiento de los mismos. Por ello, sus fortalezas están en la calidad y el precio de los productos y en el servicio postventa, ambos, necesarios para competir en el mercado y lograr mayor posicionamiento y fidelidad de los usuarios.

Por otro lado, la certificación de las normas ISO 9001-2008 en el año 2014 da cuenta de su interés en calidad, con lo cual tuvieron que diseñar un manual de procedimientos para cada área de la organización, definiendo, a su vez, la misión, la visión y una política de calidad de acuerdo a los estándares de las normas. Asimismo, la organización continúa en proceso de mejora.

Los principios fundamentales para la gestión de la calidad, pilares de la norma ISO 9001, se cumplen en la organización en forma parcial. Por ello, desde distintos enfoques se muestra, a continuación, la descripción de estos principios, aplicables al ente, y la situación actual de la firma respecto a ellos:

Enfoque con base en procesos: cambia la forma tradicional de estructura jerárquica de la organización por una de estilo funcional-transversal; en este sentido, la empresa, mantiene

una forma tradicional jerárquica con áreas diferenciadas horizontalmente (compras, ventas, calidad, recursos humanos, diseño y producción) pero que no tienen una relación funcional entre ellas.

Enfoque de mejora continua, direccionado no solo al producto sino también a los procesos: en este sentido, la empresa aplicó una técnica de mejora continua denominada DMIAC, herramienta que se enfoca en el cliente y mide los diferentes procesos reduciendo el número de defectos para que la producción pueda continuar de forma común (Navarro Albert, Gisbert Soler y Pérez Molina. 2017). Sin embargo, no considera la gestión de los procesos desde otras perspectivas alineando los restantes objetivos corporativos a la visión y misión empresarial.

Enfoque de sistema de gestión mirando a la empresa como un todo, una visión sistémica: teniendo en cuenta todas las áreas de la empresa en interrelación. Este enfoque debiera mejorarse en MAN-SER SRL a partir de la creación de un plan estratégico que conecte cada actividad y meta con un objetivo general.

El enfoque en el cliente aludiendo a comprender y satisfacer las necesidades del mismo: siguiendo esta línea, la organización debería considerar llegar al cliente abriendo más canales de comunicación ya que solo cuenta con una página web y sistema de pedidos en forma telefónica o personal.

Otro de los principios rectores de la norma, es alcanzar un liderazgo que sea capaz de obtener la cooperación de todos los miembros de la empresa y poder delegar decisiones que hoy recaen en la Dirección únicamente. La participación del personal y su capacitación para que se involucren con la gestión de la calidad es fundamental en la certificación a la que se apunta.

Por último, el enfoque con base en hechos para la toma de decisiones: otro de los principios en que se basan las normas ISO 9001-2008 y ausente en la organización bajo análisis, pone en evidencia la necesidad de contar con una herramienta como el Cuadro de Mando Integral que permita, mediante indicadores de resultados e inductores, hacer un seguimiento de los objetivos de la empresa y de sus procesos.

El propósito de incorporar un Cuadro de Mando Integral (en adelante "CMI") se fundamenta en la idea de que sería un aporte de valor para la medición de la rentabilidad y el

desempeño, observando la estrategia del ente en concordancia con su visión empresarial y las normas de calidad.

Los autores Robert Kaplan y David Norton (2012, p.47) desarrollan este concepto y exponen en su libro, *El Cuadro de Mando Integral*, que “la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas”...

El *feedback* sobre la estrategia es la distinción más importante con otros sistemas de gestión y es fundamental para aprender y mejorar la misma. Por lo tanto, propiciar la comunicación interna y el control de los distintos sectores mantiene a toda la organización alineada bajo un mismo objetivo y una estrategia pensada en función de los pilares fundacionales de la empresa.

Un estudio realizado en Arequipa, Perú, aplicado a la empresa SEMAFASH EIRL, del autor Asto Carabajal Carlos (2018), nos aproxima a la idea de un planeamiento estratégico para una empresa de metalmecánica ayudados por la matriz FODA y el análisis PESTEL, con la definición de una visión empresarial alineada a esa estrategia y analizando las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) para llegar a un cuadro de mando integral como herramienta de gestión.

La problemática planteada en el trabajo de Asto Carabajal (2018) es similar a la encontrada en MAN-SER SRL. Puntualmente en la pérdida de participación en el mercado (en parte debido a la falta de gasto en publicidad), ya que no existen, en la empresa, planes dirigidos a conocer y expandir su mercado, las ventas son mediante pedidos de clientes y sus necesidades.

De esto nos habla la autora colombiana, Tamayo Noriega Silvana (2012) que estudió el caso de una empresa denominada SOTECOL SA y al analizar su trabajo nos encontramos con problemáticas idénticas a la empresa objeto de nuestro estudio. Menciona que la marca es conocida en el mercado interno únicamente, que la empresa no realiza promoción de negocios y aparición en ferias, que los empleados no tienen vinculación o aportes con respecto a ideas nuevas, por lo que, la autora, recomienda un sistema de indicadores y de esa forma establecer las estrategias que la llevarán a resultados positivos. Diseña un mapa estratégico y un cuadro de mando integral para redireccionar la visión y la misión de la empresa.



A estos antecedentes de aplicación sumamos un tercero, nacional, sobre una empresa del rubro plástico denominada Itam-Plas.

La autora Cáceres (2012), en su trabajo de investigación, menciona una nueva perspectiva denominada Comunidad, que relaciona a la empresa con el medio ambiente y la responsabilidad social empresaria. Entonces, a las cuatro perspectivas ya existentes en el cuadro de mando integral, se suma una quinta, reconociendo a la organización como un actor corporativo que participa en la sociedad mediante propuestas que aporten beneficios, y teniendo presente el impacto que sus actividades generan en el entorno social donde está inserta.

Con estos antecedentes y teniendo en cuenta la información relevada, estamos en condiciones de establecer como objetivo principal del presente trabajo, diseñar un cuadro de mando integral (CMI) para la empresa MAN-SER SRL que sea herramienta de medición del rendimiento y el desempeño y para lograrlo se deberá cumplir con los objetivos específicos que se indican a continuación:

- Establecer objetivos desde cada perspectiva del CMI.
- Armar el mapa estratégico.
- Elaborar los indicadores por cada perspectiva.
- Definir responsables de control de desvíos de los indicadores y de aplicación de los mismos.

## **Análisis de Situación**

Al entrevistar a Luis Mansilla, dueño de la empresa, nos comenta que nunca se realizó un estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) con las que se enfrenta el ente para conocer internamente y externamente las posibilidades de mejora o continuación de aquellas prácticas que los hacen competitivos en el mercado y únicos en calidad de productos; tampoco se utilizó otra herramienta de diagnóstico para estudiar el macroentorno. Es así que a continuación se desarrollan las técnicas FODA y PESTEL.

### **Análisis FODA**

En el presente encargo se propone el estudio mediante “un instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas...” (Ponce Talancón. 2006. p. 2).

Se pueden identificar las fortalezas como aquellas funciones que el ente realiza bien, su capacidad competitiva y las habilidades o capacidades del personal y por otro lado, las debilidades son un factor considerado vulnerable o actividad que realiza en forma deficiente.

En cuanto a las oportunidades, son aquellas fuerzas ambientales externas que no puede controlar la organización aunque pueden utilizarse para crecer. Por el contrario, las amenazas, también externas, no controlables son un problema potencial (Talancón, 2006, p.3).

### *Fortalezas*

En este aspecto, debemos destacar los puntos positivos dentro de la empresa que hacen que la misma se mantenga en crecimiento y podemos mencionar como uno de ellos, contar con certificación de normas ISO 9001-2008. Con esta certificación se pudo establecer un plan de calidad que marca un camino a seguir en cuanto a la organización en los procesos y las exigencias que deben respetarse en cada proceso de la producción.

Otra de las fortalezas es ser único fabricante de protectores de bancada, permitiendo a la empresa tener una ventaja competitiva en el mercado interno.

Se puede mencionar también el contar con maquinaria de alta tecnología importada de Alemania y con vehículos para el transporte de maquinaria de baja complejidad.

Por otro lado, el rápido acceso de insumos y salida de los productos de su línea, por encontrarse en un punto estratégico del país. El ubicarse en el centro de Argentina favorece los canales de distribución a distintos puntos.

### *Debilidades*

Dentro de la organización hay aspectos negativos que deberían ser corregidos como lo es el hecho de no contar con un FODA que le ayudaría a conocer mejor la organización y gestionar sus fortalezas y debilidades o amenazas y oportunidades.

Por otro lado, no se estableció una política ambiental a seguir, sobre todo para el tratamiento de los sobrantes de la producción como lo es el aceite que genera un desecho nocivo para el ambiente. Esta práctica se encuentra regulada por la Ordenanza Municipal N° 9612, Residuos, la cual enmarca en su tercera sección, artículo N° 8, que este tipo de residuo es no convencional y en la sexta sección de la norma legal se establece la gestión de los mismos a cargo del generador (según la norma, quien produce el residuo).

La empresa deberá establecer algún mecanismo de protección que se adapte a la normativa vigente y analizar la posibilidad de presentar balance social aunque no sea exigible a la misma.

En cuanto a publicidad, no existen canales de comunicación masivos más allá de la página web, siendo un punto que debería mejorarse y a su vez profundizar el feedback con los potenciales clientes para la producción e innovación en nuevos productos o servicios.

La falta de un cuadro de mando integral que gestione la estrategia y mida los objetivos en base a indicadores para la toma de decisiones impide medir el cumplimiento de la visión, misión y valores marcados por la empresa. Es un punto débil a mejorar ya que aportaría la mejora continua y el logro de metas.

En cuanto al liderazgo, es visto por la empresa como un punto fuerte aunque al entrevistar a los dirigentes de la misma, se puso en evidencia que las decisiones recaen en los dueños y rara vez en los mandos medios. La falta de delegación es uno de los puntos con los que deberá trabajar el ente para generar una mejor comunicación y la rapidez en los procesos.

#### *Oportunidades*

Las oportunidades son todos aquellos aspectos positivos externos que el ente pudiera considerar para su crecimiento y mejor desarrollo.

Una oportunidad es la demanda de sus productos y servicios en el mercado externo ya que, de la visita al ente, se nos informa que empresas de la zona son quienes compran sus productos y los exportan. Se está perdiendo mercado y oportunidad de venta por no contar con objetivos que se direccionen hacia ese propósito.

Otro de los puntos positivos es la demanda de insumos hospitalarios que se pudieran estar necesitando en el área de salud debido a la propagación del coronavirus.

Según Straccia y Valli (2020), de la revista perfil, en su artículo “La industria se reconvierte a insumos de emergencia para salir del estancamiento”, muchas empresas reconvirtieron su capacidad ociosa para fabricar insumos básicos de emergencia. Es el ejemplo de Liliana, la fábrica de electrodomésticos, que pone en marcha la producción de mascarillas plásticas protectoras.

La demanda existente en distintos puntos del país que no se está considerando por no poseer otros canales de venta y marketing. Como lo es la venta online que se vio beneficiada este último año según un informe anual publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2020).

Por otro lado, varias empresas cordobesas formaron el Cluster Industrial de Petróleo, Gas y Minería de la Provincia y están colocando sus productos y servicios en el creciente mercado de hidrocarburos de Vaca Muerta, como una alternativa ante las fluctuaciones del mercado y encontraron un “nicho” para reemplazar los insumos traídos del extranjero (Dávila, 2019). Esta alternativa llevaría a MAN-SER SRL a posicionarse con sus productos en un mercado nuevo y alternativo al local.

#### *Amenazas*

Si bien la empresa es única oferente de los protectores de bancada, en el resto de los productos y servicios tiene competencia, por ello éste es un punto negativo externo a la empresa que se considera una amenaza para la misma.

Otro aspecto negativo que hoy se está viendo en la sociedad y que afecta profundamente a todas las empresas, es el establecimiento de una cuarentena obligatoria, instituida por el gobierno nacional mediante decreto N° 297/2020, a partir del mes de marzo (con prórroga cada 15 días), en el margen de una pandemia mundial, que no permite la circulación de personas ni bienes que no sean de primera necesidad, disminuyendo las ventas y prestación de los servicios de la organización.

#### **Análisis PESTEL**

Por otro lado, el macro entorno se estudiará mediante la herramienta PESTEL. Como menciona el consultor de estrategia, Pascual Parada (2013), en su artículo, esta técnica de análisis, nos describe el entorno externo utilizando las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ecológicas que están afectando positiva o negativamente al ente en el presente o en el futuro y analizando estos factores internos y externos obtendremos resultados que se deberán incluir en el plan de negocio.

En síntesis, el autor, nos describe cada uno de los factores y a continuación se detallan:

Políticos: “aquellos factores asociados a la clase política que pueden determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro”. Así, las decisiones del gobierno, relacionadas con problemas de fuerza mayor que han afectado a la sociedad por efecto de la pandemia, tienen sus consecuencias directamente en la actividad del ente, todo lo relacionado a subvenciones o cambios de partidos políticos también forman parte de los aspectos políticos.

Económicos: “Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras puede afectar en la ejecución de nuestra estrategia”. Se debe tener en cuenta todo lo que tiene que ver con los ciclos económicos del país, los tipos de cambio, la inflación o con ciertos impuestos de la actividad.

Socioculturales: “reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando...Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual”. En este sentido, la población y sus costumbres marcan de cierta forma el accionar de la empresa y la estrategia a seguir. Un claro ejemplo de ello pueden ser los cambios de hábitos en relación al consumo de energía y el cambio en el nivel de ingresos de la población.

Tecnológicos: “la reflexión sobre cómo las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo”. En la actualidad, la innovación en nuevos productos pensados en las necesidades del cliente se torna primordial para la estrategia de venta focalizada en la satisfacción del mismo. Por ello, es necesario pensar en la actualización constante y la inversión en investigación y desarrollo.

Ecológicos: “Nos interesa estar al tanto, no solo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento”. Las leyes de medio ambiente y de responsabilidad empresaria como uno de los cambios sociales más actuales, como así también lo concerniente a la contaminación y el calentamiento global.

Legales: “Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa”. En este sentido es necesario analizar lo regulado en materia laboral para la actividad de la empresa, lo que tiene que ver con seguridad laboral, protecciones legales o de empleo.

Se desarrolla a continuación el método PESTEL.

#### *Factores políticos*

Argentina comienza el año 2020 con el mandato de un gobierno peronista a cargo de Alberto Fernández luego de que las elecciones democráticas de octubre 2019 lo dieran por vencedor frente al entonces presidente Mauricio Macri (Taw, 2019).

Este nuevo mandatario se encuentra con altos índices de inflación anual que superan el 50%; Según Bidegaray (2019) “el costo de vida acumuló un salto del 53,8% durante todo 2019. Se trata de la inflación más alta de los últimos 28 años” (parr. 1).

A nivel internacional estamos con un indicador de riesgo país que mide sobre los 4000 puntos según la agencia JP Morgan, consecuencia de una renegociación de deuda en bonos que se estima no llegará a un acuerdo entre Argentina y los acreedores.

“la volatilidad para los precios de la deuda soberana de la Argentina seguirá por lo menos hasta el 8 de mayo, fecha límite dispuesta por el ministro de Economía, Martín Guzmán, para adherir al canje de deuda” (Gasalla, 2020, parr. 9).

Argentina está inmersa en un problema mundial originado en China, un virus que avanza rápidamente dejando miles de muertes y sociedades devastadas económicamente, social y políticamente. Las Pymes son las primeras en sentir la crisis y en solicitar ayuda al gobierno. Es por este motivo que una de las soluciones ofrecidas para las empresas, mediante Decreto 332/2020, es el otorgamiento de distintas ayudas, como ser, asignación compensatoria del salario. (Dirección Nacional de Registros, 2020).

El país cierra sus fronteras a todos los mercados externos y también lo hace para el ingreso o egreso de personas. A raíz de esta medida no hay posibilidades de exportación e importación hasta que se flexibilicen las medidas.

Por lo dicho anteriormente caen las ventas en un 30% según un informe elaborado por la Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina del primer bimestre de 2020 (ADIMRA, 2020).

#### *Factores económicos*

La producción industrial metalúrgica cayó un 42% en septiembre de 2019 respecto al mismo período del año anterior, los datos parecen no mejorar para el primer semestre 2020 teniendo en cuenta que se empeoró la situación por efecto de la pandemia. En el artículo, Cayó la producción en el 42 por ciento de los industriales metalúrgicos de Córdoba (2019, 18 de septiembre), se menciona “entre las metalúrgicas que trabajan para autopartistas registraron caídas el 53,3 por ciento”. En el caso de MAN-SER SRL, esta caída afectó directamente a su producción y venta ya que comercializan principalmente con la autopartista Volkswagen, siendo éste uno de los clientes más importantes.

A mediados de abril de este año, se estableció un acuerdo entre la CGT (Confederación General de Trabajo) y la UOM (Unión Obrera Metalúrgica) proponiendo considerar una rebaja en los salarios del 14% para los sueldos de los metalúrgicos y suspensiones con el fin de evitar despidos por 120 días. (La UOM acuerda un recorte del 14% del salario neto, en medio de la crisis económica. 2020, 19 de abril).

De acuerdo al índice de costos metalúrgicos, la actividad se ve afectada en 51% en 2019 y la mayor incidencia está dada por el rubro energía eléctrica. El índice también contempla, entre otros, la evolución de los precios en los insumos, el valor de la mano de obra, los servicios logísticos y el financiamiento

Según la Asociación, la actividad trae dos años de contracción y sumado a ello, la dificultad del COVID 19. Esto se expone en el informe del primer bimestre del año donde la producción en Córdoba cayó un 6,9% y también la disminución en el nivel de utilización de la capacidad instalada anual en un 48,3% para los dos primeros meses del año.

Asimismo, en el informe se destacan las principales problemáticas que afectan al sector, contando como una de ellas la participación de los impuestos en el costo final del producto, la disminución de las ventas, altos costos financieros, costos de energía elevados, fuerte competencia en el mercado interno y caída de la rentabilidad (ADIMRA, 2020).

#### *Factores sociales*

En este aspecto es importante mencionar que la problemática del COVID 19 afectó a toda la sociedad, en la salud principalmente y el consumo en general. Según datos publicados, el índice de precios al consumidor marca un alza con respecto a abril del año pasado (INDEC, 2020).

Este índice valora los precios de un conjunto de bienes y servicios contando con datos de encuestas de presupuestos familiares y la variación de los precios. Cuando esta variación es positiva está indicando que hay un incremento de precios.

Se puede observar la tendencia alcista del índice de precios al consumidor que se fue registrando en el último año desde abril 2019 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INDEC, 2020). Esto nos indica que las familias destinan mayores recursos para el consumo en bienes y servicios por efecto de este aumento de precios.

Por otro lado el sistema de salud se prepara en la primer parte del año para responder al pico de demanda de casos afirmativos del COVID 19, para ello, los gobiernos nacional y provincial fueron acondicionando instalaciones con camas y con insumos necesarios para un mayor número de contagiados que necesiten asistencia.

En este marco, se puede decir que también serán demandados los servicios de apoyo, como lavanderías, fábricas de todo tipo de insumo, servicios de comidas, laboratorios, transportes etc.

### *Factores tecnológicos*

En la actualidad, gracias a la globalización, el mundo está conectado y la principal fuente de comunicación es la *web*.

El contar con una página *web* y medios de publicidad de los productos y servicios es una fortaleza y una oportunidad.

Según la cámara de comercio electrónico, las ventas online han aumentado exponencialmente los últimos años, un 76% creció la facturación del comercio electrónico durante el 2019 (CACE, 2020).

Dicha situación nos lleva a proponer al ente, un mercado *online* que posibilite la venta en línea y el envío a domicilio.

Por otro lado la expo realizada en Córdoba denominada METALEXPO es el punto de encuentro de mayor promoción de tecnología en la zona a la cual MANSER podría incorporarse y realizar muestra de sus productos como así también conocer lo nuevo en el mercado y la competencia (Metal Expo, 2019).

### *Factores ecológicos*

Una de las amenazas que se mencionan con mayor frecuencia es el calentamiento global por el efecto invernadero acrecentado, producto de la mala utilización de los recursos, entre ellos la energía eléctrica y otros industriales.

El fenómeno del recalentamiento global, al cual nos referimos, es uno de los grandes problemas que afectan al mundo, y es de carácter “antropogénico” es decir no es natural, sino generado por motores, industrias y otros emprendimientos creados por el hombre, que emiten gases nocivos y que contaminan la atmósfera (Chingotto, 2007, p.273).

Por lo dicho, muchas empresas han innovado en productos de bajo consumo eléctrico propiciando la conciencia de ahorro en energía y las pymes pueden optar por adherir a la Ley N° 2594 de Balance de Responsabilidad Social y Ambiental, complementando la presentación contable de un balance social regulado por la Resolución Técnica N°36, reconociendo con su implementación y las prácticas sustentables, que los recursos son limitados y que el desempeño de la organización contribuye en la mejora o detrimento de tendencias, avance y condiciones económicas, ambientales y sociales local, regional o globalmente (FACPCE, 2011).



### *Factores legales*

La compañía debe regirse bajo normas generales, aplicables a toda empresa del ramo, publicadas en la página oficial del secretariado nacional de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), con base en su convenio colectivo de trabajo N° 260/1975. Otras que no son publicadas en la página pero, por conocerse la disposición de residuos que se opera en la empresa, debe tener en cuenta, como la Resolución 299/2011 de Seguridad e Higiene de protección a los empleados, la Ordenanza N° 9612 municipal, relacionada a los residuos peligrosos y la Ley de política Ambiental de la Provincia de Córdoba (N° 10208).

Por otro lado, leyes aplicables a nivel nacional, y relacionadas con la situación actual de emergencia tanto sanitaria como productiva. Así se debe atender a la Ley N° 27541 (Ley de solidaridad social y reactivación la disposición productiva en el marco de la emergencia pública), decretos nacionales N° 367/2020, N° 260/2020, 297/2020 y 459/2020 relacionados al COVID 19, decreto provincial N° 252/2020 de eximición de impuesto a los sellos en caso de préstamos a micro, pequeña y mediana empresa. Decreto provincial N°280/2020 para extender el aislamiento social y preventivo.

Por último, el Anexo N° 56 del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba con motivo de la flexibilización de actividades industriales publicado en la página del Ministerio y que afecta directamente a la empresa por encontrarse dentro de las actividades que vuelven a reactivarse (Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, 2020).

Las técnicas del FODA y del PESTEL analizadas nos permiten entender la necesidad imperante de contar con nuevas herramientas que den cuenta de los cambios en el entorno y permitan orientar las metas en función de nuevos objetivos y lograr hacer frente a los cambios futuros, a los nuevos escenarios que se presentan como consecuencia de una pandemia que amenaza la actividad. El entorno ha cambiado y la empresa cuenta con buenos resultados económicos para enfrentar estos cambios e implementar técnicas de gestión que ayuden a llegar a su misión.

## **Marco Teórico**

En toda organización es necesario definir una estrategia a futuro que coordine distintos aspectos, tanto los relacionados con la infraestructura edilicia como así también los recursos humanos y sus capacidades o habilidades.

La definición de estrategia según Henry Mintzberg (1993), se centra en cinco conceptos, las 5ps: la estrategia como Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva.

De acuerdo a la definición, la estrategia es un *plan (P1)* como curso de acción que se elabora con anterioridad a su aplicación y se desarrolla de manera consciente y con un fin.

Como plan, una estrategia puede ser una *pauta de acción (P2)* como lo sería la decisión de competir con otra organización. En este concepto, Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012) coinciden en la premisa de un plan estratégico necesario para toda empresa y no solo ello sino también la implementación de la estrategia para lograr eficacia en su ejecución y el aporte del cuadro de mando integral para lograrlo.

No es suficiente con la elaboración del plan, también es necesario que contemple el comportamiento que se desea que produzca la estrategia. Por ello, se habla de *patrón (P3)* de comportamiento que puede ser deliberado o espontáneo. En las organizaciones el líder puede planificar intencionalmente una estrategia pero también pueden surgir de manera espontánea dependiendo el contexto. Por ejemplo, en la actualidad, la aparición de una pandemia.

En cuanto al cuarto concepto, Mintzberg ve la estrategia como una *posición (P4)* entre la organización y el entorno, donde se busca obtener la mayor porción posible de poder respecto al resto de los “jugadores”.

Por último, incorpora el concepto de *perspectiva (P5)*, refiriéndose a la mirada interna, lo que supone la capacidad para alcanzar una visión compartida entre los miembros de la organización.

El desarrollo del concepto mediante las 5ps concibe a la estrategia como un flujo de acciones contrariando a muchos autores que en la actualidad enfocan la estrategia desde el posicionamiento, los recursos y las capacidades.

Así, el autor, nos introduce en el término de estrategia y puntualiza que la misma “es construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas” (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 10).

En relación a ese tema, el autor, Montoya Restrepo (2009), coincidiendo con Mintzberg, encuentra un nuevo punto de vista para pensar la estrategia, desde las relaciones de los agentes en un sistema dinámico, contrapone a varios investigadores y afirma que no es correcto pensar la estrategia como algo explícito, deliberado sino que existe una parte que lo

es y otra que puede ser no intencionada, implícita y que debe analizarse como un patrón de decisiones en un plazo de tiempo.

### *El Cuadro de Mando Integral*

En toda organización moderna se está reconociendo la necesidad de contar con herramientas que se direccionen a crear valor gestionando una estrategia basada en conocer los activos intangibles que posee, como lo es el cliente, la alta calidad, las capacidades y habilidades de sus empleados y no tanto en seguir mirando los activos materiales o los números financieros (Martínez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012).

Así, estas últimas décadas, con la revolución informática, se pone en evidencia la exigencia de contar con mayores habilidades para ser competitivo. Dentro de la organización se proponen los procesos integrados, las empresas comienzan a trabajar más con clientes y proveedores en forma coordinada, se busca la segmentación de la cartera de clientes, la producción a escala global para competir con empresas extranjeras y ser innovadores, anticiparse a necesidades futuras de la demanda. A su vez se transforma la fuerza laboral siendo de gran valor el aporte de ideas por parte de todos los miembros de la organización (Kaplan y Norton, 2012).

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard fue impulsado e ideado por los autores Kaplan y Norton, quienes introducen este instrumento para medir resultados pero, con el paso del tiempo y considerando entornos cada vez más hostiles, reconocen que lo que se debía medir no eran solo los resultados financieros sino también la estrategia.

Entonces, a partir de la definición de una estrategia, de la visión y la misión empresarial podemos precisar los objetivos e indicadores de un cuadro de mando integral, utilizando esta herramienta para gestionar la estrategia (Martínez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012). Sin embargo, en el caso de emprendimientos recientes, donde aún no están definidas visión o misión, resulta más complejo el diseño del CMI. Para ello, los autores Sánchez Vázquez, Veloz Elorza y Araujo Pinzón (2015) proponen un modelo de negocio a partir de una herramienta denominada Canvas con la cual se sientan bases para luego seguir trabajando con el CMI. El Canvas analiza la estrategia para definir modelos de negocios pero no facilita la implantación de la misma, por ello, se requiere el aporte del cuadro de mando para complementar el modelo.

Los autores, Martínez Pedrós y Milla Gutierrez definen el cuadro de mando integral como “la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y

clara” (2012). Para MAN-SER SRL, como pyme de gran trayectoria, es útil poder contar con esta herramienta y lograr medir y comunicar la estrategia a todos los miembros de la organización. En relación a lo anterior, Guzmán (2012), afirma que es necesario contar con un software al que los empleados puedan acceder para conocer la información que autorice la dirección como parte de la comunicación de la estrategia a toda la organización.

En este proceso de concretar un sistema que pueda medir la estrategia con resultados en la creación de valor, comenzamos con el diseño del cuadro de mando integral, para ello, hay ciertos elementos que no pueden faltar. Por un lado, los indicadores que tengan relación con los objetivos definidos y las relaciones causa- efecto entre ellos.

Se utilizan indicadores de la contabilidad financiera tradicional que muestran hechos pasados pero se complementa con otros que miden la acción futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando van a mostrar a la organización en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2012).

El hecho de trabajar con esta herramienta deja al descubierto cuando hay un diseño o implementación errónea de la estrategia y por lo mismo, amplía las oportunidades de mejora.

Si bien los autores Kaplan y Norton mencionan cuatro perspectivas, no es necesario que estén todas ellas. Las presentadas a continuación son las más comunes y pueden adaptarse a cualquier empresa pero no son las únicas para un modelo de negocio (Villa, 2015).

Financiera: los indicadores financieros muestran los resultados financieros tangibles de la estrategia, se relacionan con la rentabilidad de inversión y el valor para los accionistas, como también otros que contienen información histórica (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012).

Cliente: Se realiza una segmentación de clientes y mercado en el que compite la organización. Los indicadores muestran satisfacción del cliente, retención del cliente como también aquellos que apunten a la fidelización del cliente como lo es el plazo de espera o entrega puntual o productos y servicios innovadores (Kaplan y Norton. 2012).

Proceso interno: En esta perspectiva, los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos que deben mejorar o nuevos procesos para retener a los clientes o atraerlos y satisfacer las expectativas de alto rendimiento para los accionistas (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012).

Formación y crecimiento: Esta perspectiva tiene su fuente principal en las personas, los sistemas y los procedimientos. Para poder mejorar o generar valor en la organización, se debe invertir en capacitación, tecnología y coordinar procedimientos.

Así, en esta perspectiva se muestran indicadores como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados (Kaplan y Norton. 2012).

La autora Lasanta (2020), coincide con Kaplan y Norton al afirmar que de la coordinación equilibrada de estas cuatro perspectivas se logra un proceso continuo de forma que la visión se hace explícita y compartida por todo el personal hacia la consecución de la estrategia. A su vez, coincide con Mintzberg, en la premisa de considerar la comunicación interna e integrar a todos los miembros de la empresa para una visión compartida.

#### *Mapa estratégico*

Un mapa estratégico es la descripción gráfica de la estrategia, basándonos en las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos ideados para las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

Se suelen plantear pocos objetivos y lo importante es que las relaciones causa-efecto sean medios de comunicación y aprendizaje. Las mismas deben ser claras para que la implantación de la estrategia sea eficaz.

Según los autores Martínez Pedrós y Milla Gutierrez, (2012) “El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas”. Esta última perspectiva y su definición coinciden con la planteada por los autores Kaplan y Norton, aunque su denominación sea, “de formación y crecimiento”.

#### *Indicadores*

Al momento de elegir cuales serán los indicadores que medirán cada uno de los objetivos planteados, debemos tener en cuenta ciertos aspectos ya que se deben seleccionar adecuadamente para lograr el cumplimiento de la meta.

Según Martínez Pedrós y Milla Gutierrez, (2012) los indicadores son “las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos”. Existen dos tipos, los inductores que miden acciones, y los de resultado que miden la obtención de los mismos.

Es interesante el aporte que realizan los autores Sanchez Vazquez et al., (2015) cuando mencionan que los indicadores se relacionan entre sí mediante los vínculos causa-efecto y que en su diseño se integran con todos los demás indicadores.

## **Diagnóstico y Discusión**

Si bien existen en la empresa bajo estudio ciertos aspectos susceptibles de mejora, se destaca como problemática principal, y sobre la cual se decidió realizar el presente trabajo, la ausencia total de indicadores que posibiliten la medición del grado de acercamiento a la Misión y Visión corporativas definidas. En líneas generales, no puede saberse si una decisión nos acerca o nos aleja de los objetivos de la organización.

Los principales puntos de medición se centran en la falta de empowerment de los mandos medios para la toma de decisiones que dificulta el día a día de los procesos de producción, generando demoras que terminan impactando en la satisfacción del cliente y, por ende, la generación de ventas. Por lo tanto, las ganancias disminuyen por efecto de los tiempos ociosos donde no se produce y no se llega a los objetivos financieros deseados en relación al incremento de utilidades y la reducción de los costos. Además del hecho de tener que sumar nichos de mercado y nuevos clientes mediante canales alternativos de contacto para sostener la cantidad de ventas anuales ante un cambio en el contexto que perjudique a la empresa.

Otro aspecto en discusión es la falta de una política ambiental que nos aleja del objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes, ya que, en la actualidad, presentar soluciones sustentables es la opción más elegida por los mismos y a su vez genera mayores costos a la organización, ante una posible contingencia.

Por último, los costos indirectos generados por financiamiento, aquellos que se presentan por indemnizaciones, por intereses financieros, o utilización de cheques en la operatoria habitual, son problemas que afectan directamente los resultados y la falta de medición posterga decisiones relacionadas a la estrategia empresarial.

Por lo tanto, la utilización de indicadores que midan el grado de realización de los objetivos y los resultados obtenidos, darán inicio a la toma de medidas correctivas o de acción que nos acerquen a la meta establecida.

### *Conclusión diagnóstica*

En los análisis realizados sobre MAN-SER SRL (FODA y PESTEL) se observa claramente un entorno volátil, de cambio permanente y veloz, donde se torna realmente difícil tomar decisiones a largo plazo con cierta certeza y confianza.

A nivel nacional, venimos de un cambio de gobierno (de partido opuesto), en muchos casos también provinciales, de al menos dos años de recesión económica con alta inflación y tasas crecientes, de devaluaciones significativas y empobrecimiento de la población en términos reales, y riesgo de default frente a la incertidumbre para afrontar los pagos de la deuda externa argentina.

Por otra parte, en el mundo se observó desde mediados del último semestre de 2019 la baja del precio del petróleo que ha, literalmente, frenado las inversiones y explotación de la Cuenca Neuquina, donde se encuentra la formación Vaca Muerta (formación geológica con enorme potencial de extracción de petróleo y gas no convencional); y finalmente, en lo que va de 2020, el mundo debió afrontar la pandemia del virus COVID-19, que ha saturado los sistemas de salud de los países más evolucionados, y está cambiando sustancial y permanentemente los paradigmas de convivencia social para éste y los años venideros, afectando no solo la salud sino también minando la economía de las naciones.

En este contexto, MAN-SER SRL, que en su declaración de Misión y Visión expuestas en su página web, tiene previsto crecer internacionalmente a nivel latinoamericano, deberá rever sus planes y determinar un plan creativo y viable, y especialmente sustentado en el tiempo, para alcanzar estos objetivos, ya que las reglas de juego que prevalecían en el pasado no son las mismas que regirán esta nueva realidad con nuevas normas de salubridad para evitar contagios, fronteras muchas veces cerradas, países en recesión, demanda en caída libre, y futuro incierto.

Se considera que es un momento propicio para que la empresa en cuestión realice una nueva mirada introspectiva y, en la medida que pueda, mantener ventas y acceder a subsidios que le permitan costear sus gastos (principalmente salariales y operativos); el freno internacional y la cuarentena obligatoria permite asumir-corregir-ajustar las falencias propias en las que está incurriendo, que para este estudio son básicamente la falta de “empowerment”, es decir, empoderamiento a los mandos medios para que tomen decisiones de su nivel sin consultar a los dueños (formando así nuevos líderes que podrán conducir futuros negocios provenientes del crecimiento nacional e internacional); mejorar la página

*web* y la venta *online*; establecer canales de venta que permitan realizar exportaciones directas a mercados latinoamericanos; definir presupuesto para publicidad y los medios adecuados para ese negocio; participación en Clúster Vaca Muerta y/o MetalExpo; encaminar la correcta deposición de residuos industriales (aceites) de acuerdo a las normas legales, y desarrollar una política ambiental.

Por lo dicho hasta aquí, el CMI facilitaría la reingeniería de toda la empresa mediante la definición de objetivos adaptados a la nueva realidad y con indicadores adecuados que puedan medir correctamente la evolución de la estrategia.

## **Plan de Implementación**

De acuerdo a todo lo planteado en el apartado de análisis de situación y conclusión diagnóstica, se propone como solución, el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Para comenzar, debemos planificar con qué recursos contamos, el tiempo estimado de realización y control de la herramienta, el alcance y sus limitaciones, y las acciones a ejecutar.

### *Alcance y acciones a realizar*

El presente trabajo propone implementar una herramienta de gestión basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para incrementar el valor de una pyme familiar del rubro metalúrgico, denominada MAN-SER SRL, con ubicación en la ciudad capital de la provincia de Córdoba, dentro de la República Argentina.

El diseño, aplicación y control de la técnica del CMI se realizará en el segundo semestre del año 2020, contando con el asesoramiento de un contador especializado en gestión de estrategia, residente en la ciudad de Córdoba.

El especialista no realizará la redistribución y adecuación de los puestos de trabajo ni la creación de nuevas áreas dentro del organigrama. Como así tampoco el desarrollo del software necesario para la aplicación del CMI que deberá estar a cargo del personal de la empresa. Por otro lado, el estudio sobre los competidores o proveedores es ajeno al presente por involucrar mayores recursos y por no contar con información suficiente.

El plan de control de desechos no será responsabilidad de esta asesoría, el mismo estará a cargo del Gerente de Calidad, quien deberá presentarlo a la dirección para su aprobación.



Para el diseño del CMI se concretarán, en las instalaciones del ente, cuatro reuniones, con intervalos de una semana, entre el especialista y la Dirección para explicar los alcances del proyecto y obtener el compromiso absoluto con el mismo (frente al personal, los clientes, y todo obstáculo que surja en el proceso). Sin ese compromiso de la Dirección, el primer inconveniente (y con seguridad habrá más de uno) hará tambalear la implantación poniendo en duda la efectividad del CMI y fracasando antes de ser implementado. Asimismo se relevará toda la información necesaria para conocer el ente y preparar un diagnóstico del mismo.

Posteriormente se realizarán otras cuatro reuniones (una por semana) con el personal de la empresa para comunicar el proyecto en general y sensibilizar acerca de la herramienta como así también se obtendrá la información necesaria de cada sector para la definición de los responsables de cada objetivo.

Para la aplicación del CMI se organizará al personal de mandos medios y gerencias a cargo de cada objetivo de acuerdo a cada perspectiva y en cuatro encuentros semanales, de capacitación a todo el personal, se dotará del instructivo diseñado por el especialista y se dará a conocer el CMI y los responsables a cargo para que todos los integrantes de la entidad tomen conocimiento del rol de participación y a quien comunicar sus ideas o sus intervenciones en el proceso.

Por último, el control de los indicadores tendrá una revisión periódica cada quince días hasta el 30 de diciembre de 2020, una vez finalizada, se volverá a reunir el especialista con la Dirección y definirán nuevos objetivos para la siguiente planificación y las acciones correctivas a aplicar a futuro.

#### *Recursos*

Los recursos tangibles e intangibles que se van a utilizar son los siguientes:

Una computadora: \$ 30.000.

Elementos de oficina varios: \$3.000.

Servicio de refrigerio, a cargo del personal de la empresa, para las doce reuniones con todo el personal incluyendo café primera marca, gaseosas primera marca, agua y medialunas para los 40 empleados y el directorio: \$ 50.000.

Proyector portátil *wifi* marca *Gadnic Mirror* 1080p: \$ 15.000.

Diseño e impresión de instructivo 45 unidades en páginas a color y anillado: \$ 2.500

Impresión en vinilo de cinco imágenes en tamaño 1x1 metros para su colocación en áreas estratégicas de la empresa con imagen del mapa estratégico y resaltando la importancia del *feed-back* periódico que debe mantenerse durante el transcurso de la implementación del CMI: \$ 2.300.

Honorarios del profesional, incluyendo traslados: 172 horas, módulos. Para su cálculo se tiene en cuenta el valor módulo de \$ 1.570, establecido en la resolución N°72/19 y 74/19 del Consejo de Profesionales de la Provincia de Córdoba que actualiza los valores de la Ley N° 7626 : \$ 270.040.

#### *Diagrama de Gantt. MAN-SER SRL*

Actividades/Meses	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Relevamiento de la información del ente en reuniones con el Directorio							
Armado de diagnóstico y CMI de la empresa							
Reuniones con los empleados y el Directorio							
Encuentros para comunicar la implementación del CMI							
Comienzo y seguimiento de la implantación del CMI en encuentros periódicos de 15 días.							

*Figura N°1: Diagrama de Gantt MAN-SER SRL*

Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis de la Estrategia*

Para reflexionar sobre la estrategia debemos estudiar aquellos objetivos que la empresa ya tiene establecidos en su visión, misión y valores definidos por MAN-SER SRL en su página *web*.

Analizando la visión empresarial podemos destacar que el ente mantiene una estrategia corporativa introspectiva de mirada al mercado latinoamericano y nacional sin considerar la expansión comercial a otros continentes, siendo su objetivo, el reconocimiento de la calidad en sus productos.

Es notable que la empresa continúa mejorando en calidad y evidencia de ello es la certificación de la Norma ISO 9001 aunque sea insuficiente en cuanto a protección del ambiente y publicidad de sus productos y servicios. Como tampoco se están considerando nuevos nichos de mercado como lo es el mercado internacional donde hay oportunidades de insertarse y donde ya se tiene un posicionamiento de la marca gracias a la comercialización indirecta de sus productos.

En cuanto a la estrategia competitiva, MAN-SER SRL compite en el mercado local con un número bajo de industriales y, si bien se quiere destacar por la alta calidad en sus productos y servicios, actualmente se diferencia de los competidores manteniendo precios competitivos.

Por otro lado, su misión empresarial y valores nos hablan de la perspectiva al cliente y a sus recursos humanos; es decir, de la importancia de ofrecer un producto de calidad y todos los servicios adicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes y asegurar su fidelidad y en la empresa, mantener un buen ambiente laboral, respetuoso y de trabajo en equipo.

En este sentido, la misión debería adaptarse cuando las condiciones competitivas cambian o existen nuevas amenazas y oportunidades (Martinez Pedrós y Milla Gutierrez, 2012), por lo tanto, actualmente, el ente debe considerar el contexto que cambió la forma de hacer las cosas y dejó en evidencia la falta de adaptación ante las nuevas circunstancias y a las necesidades del cliente así como también la dependencia a los clientes fijos

#### *Mapa estratégico*

En este apartado se definirán los objetivos específicos por cada perspectiva:

Perspectiva formación y crecimiento:

- ✓ Incrementar el contacto y seguimiento de nuevos clientes
- ✓ Promover un sistema de pasantías.
- ✓ Empoderar a los mandos medios para toma de decisiones.
- ✓ Alinear al personal con los objetivos de la empresa.

Perspectiva procesos internos:

- ✓ Invertir en desarrollo de nuevos productos adaptados al nuevo contexto.
- ✓ Mantener un control de desechos líquidos peligrosos.
- ✓ Reducir las demoras del proceso de producción.

Perspectiva clientes:

- ✓ Aumentar la cantidad de clientes analizando nuevos nichos de mercado.
- ✓ Satisfacer las expectativas de los clientes.
- ✓ Aplicar responsabilidad social empresarial.

Perspectiva financiera

- ✓ Incrementar la utilidad operativa.
- ✓ Optimizar el retorno de cuentas por cobrar.
- ✓ Reducir gastos no operacionales.

Mapa Estratégico MAN-SER SRL

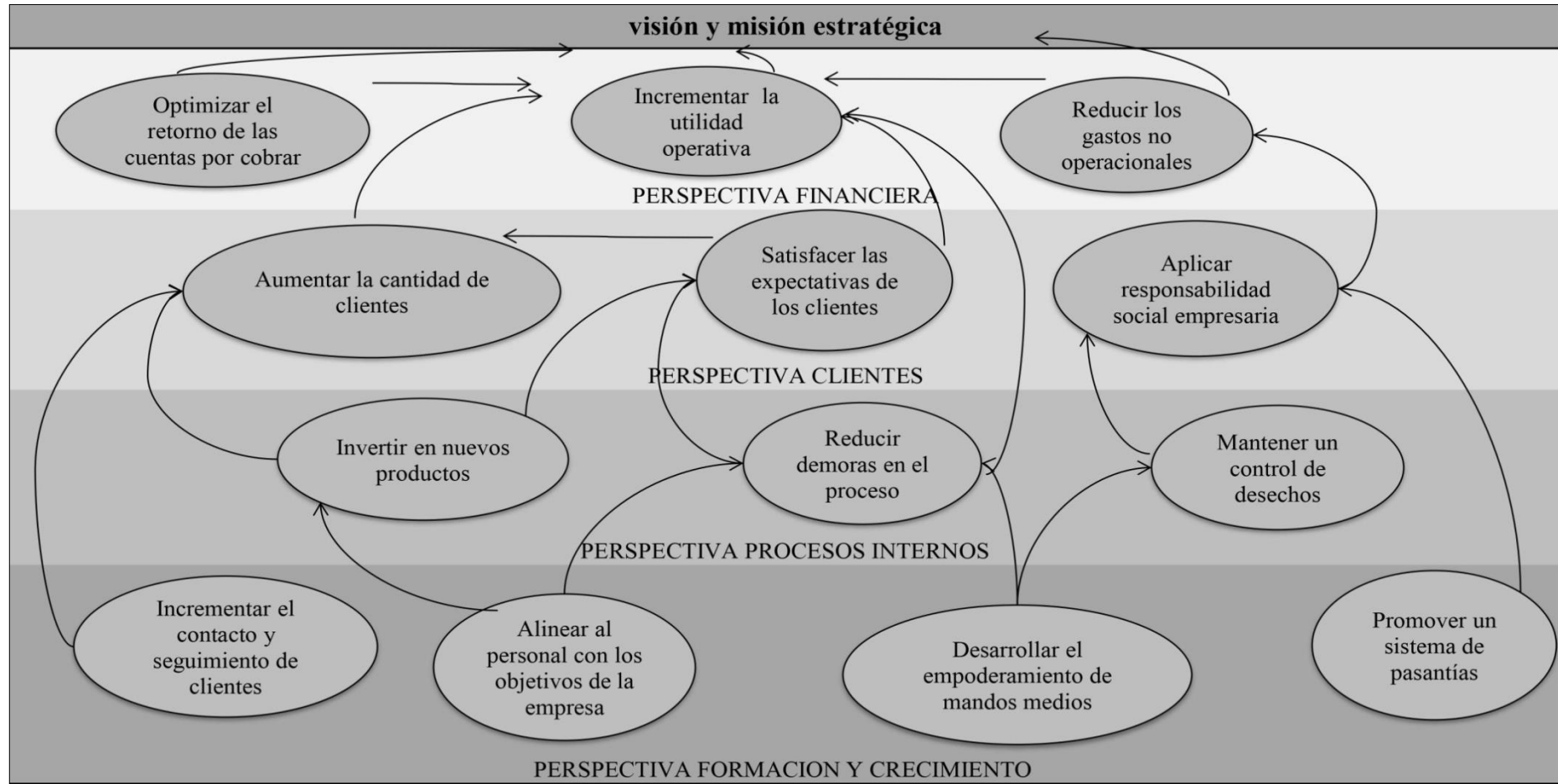


Figura N° 2: Mapa Estratégico de MAN-SER SRL.

Fuente: Elaboración propia.

### Cuadro de Mando Integral MAN-SER SRL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL MAN-SER SRL										
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICION	META	OPTIMO	TOLERABLE	CRITICO	OBTENIDO	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
Financiera	Incrementar la utilidad operativa	Margen de utilidad operativa	anual	25%	>25%	25-15%	<15%	24%	%	Dirección
	Reducir gastos no operacionales	Variación interanual de otros costos	anual	10%	>10%	10-5%	<5%	17%	%	Dirección
	Optimizar el retorno de cuentas por cobrar	Días calle	mensual	30	>30	30-40	>40	S/D	días	Dirección
Cliente	Aumentar la cantidad de clientes	Cantidad de promociones de la firma	semestral	3	3	2	1	S/D	cantidad	Gte. de ventas
		Cantidad de clientes extranjeros	anual	3	3	2	1	S/D	cantidad	Gte. de ventas
	Satisfacer las expectativas de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes encuestados	trimestral	85%	>85%	85-50%	<50%	S/D	%	Gte. de ventas/ producción/ RRHH
	Aplicar responsabilidad social empresaria	Proyectos de responsabilidad social empresaria	semestral	50%	>50%	50-20%	<20%	S/D	%	Gte. de ventas/ calidad
Procesos Internos	Invertir en nuevos productos	Nuevos productos	trimestral	30%	>30%	30-10%	<10%	S/D	%	Gte. de producción
	Reducir demoras en el proceso	Tiempo de entrega	mensual	90%	>90%	90-70%	<70%	S/D	%	Gte. de producción
		Tiempo requerido en el proceso	mensual	80%	>80%	80-60%	<60%	S/D	%	Gte. de producción/compras calidad/diseño
	Mantener un control de desechos líquidos	Porcentaje de trabajadores que conoce la legislación	semestral	100%	100%	100-80%	<80%	S/D	%	Gte. de calidad
		Porcentaje de residuos líquidos que reciben tratamiento	mensual	90%	>90%	90-80%	<80%	S/D	%	Gte. de calidad/producción
Formación y crecimiento	Incrementar el contacto y seguimiento de clientes	Contacto y seguimiento de clientes	semestral	30%	>30%	30-10%	<10%	S/D	%	Gte. de ventas/ Informática
	Desarrollar el empoderamiento de mandos medios	Capacitaciones en valores, liderazgo y negociación	semestral	4	4	3-2	1	S/D	cantidad	Gte. de RRHH/ Informática
		Plan de incentivos económicos	trimestral	4	4	3-2	1	S/D	cantidad	Gte. de RRHH/ Administración
	Alinear al personal con los objetivos de la empresa	Reuniones de seguimiento de los indicadores del CMI	cuatrimestral	3	3	2	1	S/D	cantidad	Gte. de RRHH/ Informática
		Cantidad de ideas de mejora	trimestral	50%	>50%	50-20%	<20%	S/D	%	Gte. de RRHH
Promover un sistema de pasantías	Porcentaje de pasantes sobre el total de la nómina personal	anual	7%	>7%	7-4%	<4%	S/D	%	Gte. de RRHH	

“MIDE LO QUE SE PUEDA MEDIR Y LO QUE NO SE PUEDA, HAZLO MEDIBLE” Galileo Galilei

“SÓLO LO QUE SE PUEDE MEDIR, SE PUEDE GESTIONAR” Tom Peters

Figura N° 3: Cuadro de Mando Integral. MAN-SER SRL.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se realizará un análisis de los indicadores contenidos en cada perspectiva de la Figura N° 3 y las acciones correctivas a realizar.

#### *Perspectiva financiera*

##### 1. Incrementar la utilidad operativa

El indicador que corresponde a este objetivo se denomina margen de utilidad operativa (MUO) y es el valor porcentual de utilidad operativa sobre ventas, que definimos como el resultado de la siguiente fórmula:  $MUO = (UO / V) * 100$

Donde V es el volumen de ventas expresadas en pesos, y UO es la diferencia entre ventas totales y los costos relacionados con la actividad.

Este indicador nos permite conocer la utilidad operativa y su variación como consecuencia de cambios en la demanda de los productos o servicios.

El objetivo que se persigue para el año 2020, es alcanzar un MUO del 25%.

A continuación se muestra la variación interanual en ventas y el margen de utilidad.

AÑO	TOTAL VENTAS	VARIACION ANUAL	UO	MUO
2018	230.265.479,10	-	54.927.560,63	23,8%
2019	285.331.848,88	23,9%	67.336.491,75	23,6%
2020	328.857.647,78	15,2%	79.792.559,64	24,2%

*Figura N° 4: Variación Interanual de Ventas y Utilidad Operativa.*

Fuente: Elaboración propia en base a información de MAN-SER SRL.

Acción correctiva: El valor obtenido para este indicador es del 24,2% lo que quiere decir que la empresa se encuentra en un rango tolerable de utilidades. Para continuar con el incremento de este indicador, una de las estrategias propuestas es aumentar las ventas mediante la apertura a otros nichos de mercado, local y extranjero y para ello es necesario un plan de márketing a cargo del área comercial o ventas y por otro lado mantener la estructura de costos operativos o disminuirlos. Si el valor obtenido llegase a su punto crítico, por debajo del 15%, se deberá analizar y reformar el plan de márketing asignando mayor presupuesto al área comercial, revisar la política de incentivos, y reevaluar al 100% de los proveedores.

##### 2. Reducir gastos no operacionales

El indicador correspondiente a este objetivo es la variación interanual de otros costos y determina el valor porcentual del total de otros costos del año en curso respecto al valor del mismo concepto del año anterior. La fórmula es la siguiente:

Otros Costos:  $\frac{\text{Otros costos año n} - \text{otros costos año n-1}}{\text{Otros costos año n-1}} * 100$

Otros costos año n-1

El objetivo es disminuir los otros costos, que no sean de ventas, en 10%. Aquellos resultados podrían tener mayor incidencia en la utilidad que los provenientes de la propia actividad principal del ente. Es el caso de intereses por préstamos a tasa variable, causa judicial, multas por contingencias relacionadas al incorrecto tratamiento de los desechos, o costos financieros de diverso origen.

Se expone a continuación la comparación de los costos.

AÑO	OTROS COSTOS	VARIACION ANUAL	COSTOS DE VENTA	TOTAL DE COSTOS	RESULTADO FINAL ANTES DE IMPUESTOS
2018	42.935.240,78	-	175.337.918,48	218.273.159,25	18.449.722,85
2019	56.834.841,53	32,4%	217.995.357,13	274.830.198,67	16.156.384,94
2020	66.674.523,52	17,3%	249.065.088,15	315.739.611,67	20.181.594,02

Figura N°5: Variación de Otros Costos.

Fuente: Elaboración propia en base a información del ente.

El indicador arrojó como resultado un aumento del 17.3%, con este valor crítico, la empresa deberá redefinir las gerencias y puestos de mandos medios para concretar un plan a corto plazo que esté orientado a analizar los costos y los procesos críticos de la empresa. En este sentido se evalúa evitar los costos no operacionales con acciones tendientes a evaluar el endeudamiento (a cargo de administración) y continuar con los controles periódicos tanto del ambiente laboral (a cargo del gerente de recursos humanos), como de las instalaciones (a cargo del gerente de calidad), disminuyendo los riesgos posibles de juicios laborales.

En el caso de llegar al óptimo del objetivo, se mantendrá el plan y los puestos, y se realizará un seguimiento de los costos no operacionales desde administración.

### 3. Optimizar el retorno de las cuentas por cobrar

Este objetivo se mide con el indicador denominado días calle y representa el promedio estimado de días de cobranza esperados, en función de la tendencia de cobro del último mes, es decir cuántos días demoran en promedio los clientes en cancelar su deuda con la empresa desde la emisión de la factura. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\text{Días calle} = \frac{\$ \text{Saldo inicial de Créditos por Ventas}}{\$ \text{Total de Cobranzas del mes}} * 30 \text{ días}$$

El objetivo de este indicador es no superar los 30 días y para cumplir con el mismo se realizará un seguimiento de las cuentas por cobrar en forma mensual desde el área administración.

En el caso de obtener un indicador por encima de los 30 días (tolerable) se deberá enfatizar la gestión de cobranza y políticas de descuentos por pago anticipado. Para un indicador superior a los 40 días, en un nivel crítico, se deberá endurecer la gestión de cobranzas y suspender sus cuentas corrientes pudiendo sólo venderles de contado.

#### *Perspectiva clientes*

#### 4. Aumentar la cantidad de clientes

Para el cumplimiento de este objetivo contaremos con dos indicadores que se exponen a continuación:

1. Cantidad de promociones de la firma, refiriéndonos a la publicidad de los productos y servicios:

El objetivo de este indicador se va a medir en forma semestral, siendo un valor óptimo, presentarse o promocionar la firma en tres eventos o medios de comunicación al año.

Para ello el gerente de ventas será quien determine el plan de promoción y gestionará las inscripciones en eventos como ferias y *Cluster* de petróleo de la provincia.

Para el caso de obtener un indicador tolerable, se deberá realizar el seguimiento de los clientes potenciales mediante encuestas web y publicidad mediante avisos patrocinados. Si se llegara a un punto crítico, se reforzarán las participaciones en eventos locales y extranjeros así como también, se contactará a aquellos clientes que hayan visitado la página para consulta.

#### 2. Cantidad de clientes extranjeros

Se busca con este indicador, poder medir la cantidad de nuevos clientes extranjeros que operan con la compañía.

Como meta se establece que sean tres nuevos clientes en el año, como una oportunidad de apertura comercial, y que dos de ellos sean latinoamericanos.

Si se cumple con el objetivo, se mantendrán las políticas de promoción de marca y publicidad en medios extranjeros. En caso de llegar a un nivel tolerable de dos clientes extranjeros, el gerente de ventas deberá informar a la dirección y se gestionará desde el área comercial, el estudio de mercado en puntos de ventas de países limítrofes. Si el indicador nos da el valor de un solo cliente extranjero o ninguno, se buscarán nuevos puntos de ventas y



reforzarán los canales de publicidad así como la revisión de la política de incentivos a vendedores.

#### 5. Satisfacer las expectativas de los clientes

Este objetivo representa el nivel de satisfacción del cliente y se mide como el porcentual de satisfacción asignado por el cliente en una encuesta que puede ser completada en forma personal, telefónica o vía *web*.

El óptimo esperado es 85% de satisfacción en el puntaje asignado por los clientes y se hará la medición en forma trimestral sobre el total de encuestas realizadas. Para ello el gerente de ventas, junto al de producción diseñarán las encuestas en la que se evaluará puntualidad en la entrega, calidad del producto, gestión humana, y una apreciación general con sugerencias de recomendación a otros potenciales clientes, y oportunidades de mejora.

Se mantienen la cantidad de encuestas si el indicador me da un resultado óptimo y en el caso de ser menor al 85% se establecerán objetivos donde se mida la eficiencia en procesos de producción, se realizarán capacitaciones a los vendedores y se abrirá un buzón de quejas.

Si el indicador mide por debajo del 50% se rediseñarán los objetivos y procesos para lograr mejores tiempos. Para ello el gerente de producción se reunirá con el directorio, con personal de diseño, gerente de calidad y con el gerente de ventas para mejorar la estrategia de tiempos, diseño y venta de los productos.

#### 6. Aplicar responsabilidad social empresaria

Como nueva estrategia de la empresa, se considera comenzar con una política de cara a la comunidad. Para ello es imprescindible la presentación de proyectos en relación a la Ley de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Este objetivo tiene como indicador el siguiente:

Proyectos RSE: Proyectos de RSE presentados, aprobados y aplicados

Total de proyectos aprobados de RSE.

Se realizará una medición semestral de los proyectos que fueron presentados por los integrantes de la organización o propuestos por la comunidad y el gerente de ventas junto al de calidad deberá controlar que se cumpla con el 50% de los presentados y aprobados para llegar a un óptimo de cumplimiento.

La relación causa-efecto está representada en el mapa estratégico, con el objetivo de mantener un control de desechos asociados a la producción, el cual está regulado en la ciudad bajo la ordenanza N° 9612 y la Ley de política ambiental N° 10208 de la Provincia de

Córdoba. Contar con un plan protegería a la empresa de posibles costos indirectos relacionados a multas por no cumplir con la disposición correcta de los residuos líquidos peligrosos. Por ello uno de los proyectos a diseñar desde el área de calidad tiene que ver con el cumplimiento de esta política ambiental.

Si se logra un valor óptimo del 50%, se mantiene la medida de aceptar proyectos y sugerencias. Si el valor del indicador es menor a 50%, se rediseñará el plan de motivación al personal y de capacitación en relación a la Ley de Responsabilidad Social Empresaria y si la medición es crítica, menor al 20%, se evaluará el plan de motivación y se delegará la generación de propuestas relacionadas a RSE en personal contratado mediante sistema de pasantías

#### *Perspectiva de procesos internos*

##### 7. Invertir en nuevos productos

Este objetivo tiene como indicador el denominado nuevos productos y representa el porcentual de avance en el desarrollo de un nuevo producto. El propósito de este ratio es hacer un seguimiento de aquellas ideas presentadas por los empleados en función de su alineamiento con las metas de la empresa y así confirmar también su compromiso en la implementación del CMI. Su fórmula de cálculo es la siguiente:

Nuevos productos:  $\frac{\text{Productos nuevos aprobados y terminados}}{\text{Cantidad de propuestas de nuevos productos aprobados}} * 100$

Cantidad de propuestas de nuevos productos aprobados

En este sentido también es preciso considerar que los cambios en el contexto, como se mencionó en el diagnóstico, son propicios para incentivar la innovación en servicios y productos que se adapten a los nuevos escenarios.

El indicador que mida un 30% está en un rango óptimo y se mantendrán las medidas establecidas por el gerente de producción que tiendan a captar las ideas de los talentos humanos y la de incentivar la presentación de las mismas. El gerente junto a la dirección analizarán y aprobarán aquellas que sean viables.

Por otro lado, si la relación estuviese por debajo del 30%, se deberán arbitrar medidas en el área para conformar equipos de trabajo y servirán de apoyo también aquellos talentos captados en el ámbito estudiantil y se vinculan a la empresa mediante un sistema de pasantías.

Para el caso de un indicador por debajo al 10%, las acciones se reforzarán y se planteará un incentivo de premios por equipo aprobado desde el área de administración.

## 8. Reducir demoras en el proceso de producción

Para cumplir con este objetivo se diseñan dos indicadores que se relacionan en forma directa con la perspectiva de clientes, ya que satisface expectativas de entrega anticipada, o a tiempo, del producto, y por otro lado, con la expectativa financiera, incrementando las utilidades como consecuencia de la disminución de tiempos ociosos en la producción.

Los indicadores mencionados son:

### 1. Tiempo de entrega

El indicador es calculado como la razón entre el tiempo requerido por el cliente para la entrega del producto y el tiempo que efectivamente se utilizó.

Así, el objetivo que se propone, es lograr un porcentaje del 90% cumpliendo con las expectativas del cliente. Si no se llega al 90%, desde el área de producción se intensificarán los controles de tiempo del proceso analizando las demoras. Si el indicador cae por debajo del 70% se reforzarán las medidas correctivas en relación a capacitaciones a operarios y mandos medios, como así también, si es necesario, se readecuarán las funciones dentro del proceso.

### 2. Tiempo del proceso

Representa la proporción del tiempo requerido en determinada orden de trabajo y el tiempo real insumido para finalizarla.

Se considera un valor meta del 80% del tiempo real para poder cumplir con el objetivo. Si se logra la medición óptima, se mantienen los mismos controles y seguimientos de los procedimientos. Si el indicador es menor al 80%, se deberá analizar en qué área del circuito se está generando la demora y gestionar, mediante el gerente de producción, la solución. Si el indicador mide por debajo del 60% (valor crítico), se reforzarán las medidas correctivas tendientes a capacitar al personal, mantener los sistemas de apoyo en comunicación constante requiriendo, desde la gerencia de producción, informes al sector compras, calidad y diseño para establecer en qué área se están generando los cuellos de botella y accionar para solucionar el problema.

## 9. Mantener un control de desechos

Este objetivo de la perspectiva de procesos internos se diseña con la intención de posicionar a la empresa como un actor social presente y atento a las necesidades de la comunidad. Por ello una de las acciones propuestas es la implementación de un plan que cumpla con las regulaciones de la ciudad en relación a la disposición de los residuos líquidos peligrosos.

La ordenanza municipal N° 9612 define a los residuos industriales en su artículo quinto. En MAN-SER SRL, el residuo que se genera de la producción es el aceite utilizado en las maquinarias y cuyo tratamiento no se ha considerado.

Por este motivo es que se van a realizar distintas acciones tendientes a concientizar al personal y directivos para conseguir, mediante el seguimiento de los indicadores que a continuación se detallan, implementar un plan que será diseñado por un profesional externo o del encargado de producción.

1. Porcentaje de trabajadores que conoce la legislación de tratamiento de residuos líquidos peligrosos.

Con este indicador se mide la proporción de trabajadores que conoce la ley sobre el total de trabajadores de la planta. Se requiere de un 100% del personal para lograr el objetivo. La encuesta se realizará en forma semestral para dar continuidad a la concientización de todos los operarios y la capacitación previa correspondiente. Si el nivel de personal capacitado es menor al 100% (valor tolerable), se mantienen las capacitaciones al personal que no se pudo incluir y se realizarán las encuestas correspondientes. En caso de llegar a un indicador por debajo del 80% (valor crítico), se realizará, desde la gerencia de calidad, un seguimiento de los casos ausentes en la capacitación y su motivación para conocer la legislación.

2. Porcentaje de residuos líquidos peligrosos que reciben tratamiento.

Para poder aplicar la medición del ratio se necesitará contar con los datos de cantidad en litros de aceite resultantes del proceso y que se destinarán a algún tipo de tratamiento de los previstos en la ordenanza municipal.

Por lo tanto, desde el área de producción se deberá tomar registro escrito de las cantidades y proporcionarlas al encargado de implementar el plan de tratamiento de residuos.

Así la fórmula a utilizar para el indicador es la siguiente:

$$\text{Residuos que reciben tratamiento: } \frac{\text{Residuos líquidos en tratamiento (litros)}}{\text{Cantidad total de residuos líquidos (litros)}} * 100$$

Si el indicador alcanza un valor óptimo (90%), se continúan con los registros y controles desde el área de calidad y producción en forma mensual. En el caso de caer por debajo de ese valor (valor tolerable), se hará una revisión del plan presentado para el tratamiento y se realizarán los controles en el sector encargado de los registros para determinar los desvíos.

Si el indicador es menor al 80% (valor crítico), se rediseñará el plan desde el área de calidad o con el consultor externo y se realizarán los controles cada quince días.

*Perspectiva de formación y crecimiento*

Los objetivos de esta perspectiva tienen que ver con la tecnología y el uso eficiente de los sistemas así como también con el desarrollo de habilidades de los recursos intangibles con los que cuenta la empresa.

A continuación se detallan:

10. Incrementar el contacto y seguimiento de clientes.

Este objetivo está relacionado a la gestión de los clientes para un apropiado control de llamadas, de entrevistas, de interés en diferentes servicios o producto, de promoción de la firma, entre otros aspectos. La meta es lograr un 30% de contactos en un período semestral.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Clientes contactados: } \frac{\text{Cantidad de clientes contactados y efectivos}}{\text{Cantidad total de clientes contactados}} * 100$$

Por lo tanto, el gerente de ventas dispondrá los recursos necesarios para la adquisición de un sistema CRM que gestione el contacto con los clientes y potenciales. Este indicador afecta directamente en el aumento de la cartera de clientes.

El valor óptimo es del 30% de la cantidad de clientes contactados, por lo tanto, si se llega a ese valor, se mantienen los registros en el sistema y las medidas implementadas hasta el momento, pero si la razón es menor al 30% (valor tolerable), se establecerán medidas correctivas que apunten a duplicar los llamados; En tanto si el indicador cae por debajo de un 10%, se intentará el contacto mediante la publicidad radial y directa, planificando un plan de incentivos o premios al que consiguiera efectivizar clientes de los ya registrados por su usuario en el sistema.

11. Desarrollar el empoderamiento de mandos medios

En este objetivo se destaca la necesidad de contar con recursos humanos calificados y con perfil de liderazgo para la toma de decisiones, que acompañen al Directorio en la delegación de responsabilidades y tengan un compromiso con la firma.

En MAN-SER SRL se evidencia la falta de empoderamiento en los mandos medios de distintas áreas y es por este motivo que se diseña el objetivo que tiene como indicadores de medición, los siguientes:

1. Capacitación en valores, liderazgo y técnicas de negociación al personal con perfil de líder:

Para concretar la búsqueda, será necesario recurrir a los procedimientos que ya tiene registrados la empresa con motivo de las certificaciones ISO 9001. Los mismos, denominados PG 03-01 llevan registro y seguimiento de los puestos, de las evaluaciones de desempeño al personal así como también de las propuestas de los empleados, por lo tanto, a partir de estos datos, el encargado de Recursos Humanos o el profesional externo, será quien seleccione los candidatos para la posterior etapa de capacitación.

El objetivo óptimo es poder realizar 4 capacitaciones teórico-prácticas anuales con un seguimiento semestral del indicador. Si el indicador es menor a 3 (valor tolerable), el responsable deberá proponer una capacitación antes de llegar al final del primer mes del año siguiente (además de aclarar las causas del incumplimiento), y para el caso de llegar al valor de 1 (valor crítico), se realizarán capacitaciones alternativas, mediante cursos virtuales que deberán realizar los operarios en forma remota desde sus domicilios. Esta medida correctiva se controlará desde el área de informática para asegurarse la asistencia de todo el personal seleccionado para este programa.

2. Plan de incentivos económicos.

Este indicador mide, en porcentaje sobre utilidad operativa, el presupuesto destinado a los puestos que se ocupen con cargo de liderazgo.

En la empresa existen áreas donde el desempeño de un jefe como líder es importante a la hora de tomar decisiones críticas. Es el caso del jefe de producción, del gerente de ventas y el de compras. Asimismo hay varios puestos que recaen en una sola persona como lo es el de gerente de administración. Para esto el sistema de contratación de pasantías (perspectiva de crecimiento y aprendizaje) sería de apoyo a este inconveniente.

Por lo antedicho, quien ocupare el puesto de liderazgo con toma de decisiones recibirá un incentivo económico, acorde a su función, cuatro veces al año (valor óptimo), pero en caso de que las utilidades no se incrementen lo suficiente, no se llegue a cubrir el óptimo del indicador y se den 3 incentivos (valor tolerable), se tomarán medidas para otorgar premios alternativos, consultando para ello con el sector de recursos humanos y administración.

Si únicamente se llegara a un incentivo económico (valor crítico), las medidas correctivas serán tendientes a adicionar premios como días francos u órdenes de compra en locales de interés.

## 12. Alinear al personal con los objetivos de la empresa

En este objetivo de la perspectiva crecimiento y aprendizaje, se propone incluir en la formación de la planificación estratégica, a todo el personal de la empresa haciéndolos partícipes de la misma.

Para ello se consideran los siguientes indicadores:

### 1. Reuniones de seguimiento de los indicadores del CMI

Se establece como meta 3 reuniones anuales con un control cuatrimestral del indicador para realizar un seguimiento del avance de los indicadores de todas las perspectivas del CMI. La participación será de los responsables de cada uno de los objetivos y se determinará si hay necesidad de cambios o ajustes de los mismos. Asimismo, este indicador dará aviso del grado de cumplimiento del CMI.

Si se realizan 2 reuniones (valor tolerable), se establecerá otra reunión en forma virtual con una duración de tiempo limitado y motivando la participación de los responsables. Para el caso que únicamente se realice una reunión (valor crítico), se deberá dar participación a la dirección quienes autorizarán a otros responsables del control y registro de los indicadores y serán quienes participen de las reuniones en forma alternativa por un plazo de tiempo limitado.

### 2. Cantidad de empleados que presentan ideas de mejora

Este indicador se mide en base a la cantidad de ideas que se presentan y aplican sobre el total de ideas presentadas dando cuenta de la identificación de los empleados con los objetivos de la empresa. La medición en porcentaje requiere de un 50% para lograr un valor óptimo, si es este el caso, se mantiene abierto el canal de comunicación con todo el personal; si en el transcurso de un trimestre se llega al valor tolerable (<50%), se inducirá una charla con todo el personal con participación de la dirección y el asesor externo encargado de la implementación del CMI con el propósito de motivar al personal para que participe en las propuestas de cambio y mejora. Para el caso de un indicador menor al 20% (valor crítico), se tomarán medidas correctivas, consultando al área de administración para que evalúe la posibilidad de otorgar premios a la mejor idea de las presentadas y publicar en la página *web* al ganador.

## 13. Promover un sistema de pasantías.

Para este objetivo se consideró un único indicador que representa un porcentaje sobre el total de personal de nómina de la empresa. La contratación se realizará con escuelas

técnicas de la ciudad de Córdoba y de los estudiantes que se encuentren cursando quinto y sexto año. La medida se orienta a cubrir aquellos puestos donde hay superposición de tareas. Para ello, la empresa deberá comenzar una búsqueda en las secundarias a través de una consultora externa o de la persona responsable del área de recursos humanos. Los puestos a cubrir los considerará la empresa de acuerdo a las evaluaciones de desempeño y perfiles establecidos en los procedimientos PG 03-01 del área de RRHH y serán de apoyo en áreas de producción, donde la formación del alumno es el principal motivo de contratación y parte de la responsabilidad social que asume la empresa en esta etapa.

El óptimo que se establece para este indicador es de un 7% del total de personal. Si en el año, se llega al valor óptimo, se seguirá manteniendo la vinculación con los estudiantes. En el caso de que el indicador caiga por debajo del 7% (valor tolerable), se analizarán las causas y se tomarán medidas con el sector de administración y recursos humanos para considerar otras escuelas aledañas. Si el indicador no supera el 4% (valor crítico), del total de personal de la empresa, un estudiante, se analizará el motivo y se profundizará la búsqueda en otras escuelas y si el caso fuere presupuestario, se analizará con el área de administración la posibilidad de reducción de horas trabajadas por los pasantes.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Finalizado el diseño e implementación del cuadro de mando integral, se puede concluir que los objetivos pudieron medirse en forma parcial ya que sólo se contó con los datos de medición de los objetivos financieros. Sin embargo, los cursos de acción para cada uno de los resultados posibles de cada indicador, se encuentran detallados en el CMI propiamente dicho y son de implementación inmediata desde el momento en que los datos se encuentren disponibles.

Los indicadores de resultados financieros mostraron un valor tolerable para el margen de utilidad operativa y un valor crítico para la variación interanual de otros costos, por lo tanto se continúa con la revisión de los mismos para el próximo ejercicio económico.

Se puede establecer y fundamentar que el margen de utilidad operativa se incrementó con respecto al año anterior pero no se alcanzó el porcentaje meta; si bien las ventas mostraron un aumento, no fueron suficientes y por otra parte se incrementaron los costos de la actividad. Esto es debido a que durante los primeros meses del año, el efecto de la



pandemia, ocasionó un cese de actividades y caída en ventas que se retomó luego de la mitad de año cuando se habilitaron algunas actividades con ciertas restricciones de salubridad.

Lo anterior provocó que se compensen las ventas en el segundo semestre y se sumen otros costos no relacionados con la producción, es el caso de ciertos insumos para el personal exigidos por el gobierno de la ciudad para poder mantener las condiciones de higiene y seguridad en las instalaciones, incrementando así los gastos administrativos.

Ademas, a fines de diciembre de 2019 se tomaron préstamos con cláusula de ajuste en dólar estadounidense billete más gastos de adquisición y venta (se ve reflejado en las altas de bienes de uso del ejercicio) lo cual provocó, con el aumento de tipo de cambio, la duplicación de los costos financieros, el crecimiento interanual del indicador de otros costos, y la consecuente baja en el margen de utilidad neta.

Por lo expuesto, el objetivo de reducir los costos no operacionales no se logra y el indicador expone un valor crítico. Ante esta situación, la dirección, llega al cierre del ejercicio con el planteo de iniciar las acciones correctivas para el año entrante.

En tanto, buena parte de los objetivos se centraron en la responsabilidad social empresaria y el vínculo con la comunidad, accionando para que el ente comience a capacitar a su personal en relación a esta ley y al manejo de desechos peligrosos perjudiciales para el ambiente, coordinando la participación de la empresa en eventos y propiciando el nexo con escuelas técnicas para la formación académica de estudiantes de la zona.

Otros objetivos como el desarrollo de habilidades de los talentos humanos y la apertura a otros mercados definieron un camino a seguir y un cambio cultural dentro de la organización venciendo el temor al cambio

Se recomienda a los directivos de la empresa:

- Readecuar la visión empresarial y orientarla a las demandas actuales.
- Implementar el programa de gestión de relaciones con los clientes (CRM).
- Diseñar un nuevo organigrama que contenga área comercial, marketing e informática, incluyendo capacitados en liderazgo para puestos de decisión.
- Trazar un plan de gestión ambiental.

Por último se estableció que la mejora continua es primordial para lograr la excelencia y así fue expuesto en todas las reuniones que se mantuvieron con todo el personal de la empresa, por lo tanto, alinearse a los objetivos y continuar con el *feed-back* es tan importante como el control que se hace de los indicadores y las acciones correctivas para ir alcanzando las metas.

## Referencias

- Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (2020). Informe del primer semestre de 2019. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina (2020). Informe N°2 publicado el 01 de abril 2020. Situación de las empresas metalúrgicas frente al covid-19. Recuperado de <http://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>
- Asto Carabajal, C. (2018). *Propuesta de implementación de plan estratégico para la empresa de metalmecánica, SEMAFASH E.I.R.L. de la Región de Arequipa*. Tesis de grado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7012>
- Bidegaray, M. (15 de enero 2020). Lo informó el Indec. En 2019 la inflación saltó a 53,8% y fue la más alta de los últimos 28 años. *Diario Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/2019-inflacion-53-8-peor-resultado-ultimos-28-anos\\_0\\_tJKzWk1Z.html](https://www.clarin.com/economia/2019-inflacion-53-8-peor-resultado-ultimos-28-anos_0_tJKzWk1Z.html)
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su propuesta de implementación en una empresa del rubro plástico: Itam-Plas*. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf)
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Estudio anual de comercio electrónico (2020). Estadísticas de comercio electrónico. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cayó la producción en el 42 por ciento de los industriales metalúrgicos de Córdoba. (2019, 18 de septiembre). *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/cayo-produccion-en-42-por-ciento-de-industriales-metalurgicos-de-cordoba>
- Dávila, D. (12 de febrero de 2019). La industria de Córdoba puso un pie en Vaca Muerta. Decreto N° 252 (2020). Boletín Oficial Córdoba. Recuperado de [https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2020/04/1\\_Secc\\_220420.pdf](https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2020/04/1_Secc_220420.pdf)
- Diario La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/industria-de-cordoba-puso-un-pie-en-vaca-muerta>

- Resolución Técnica N° 36. (2011). Balance Social. Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE). Buenos Aires. Argentina.
- Gasalla, J. (27 de abril de 2020). Mercados: rebotaron los bonos en dólares por especulaciones sobre una contraoferta en el canje. *Diario Infobae Económico*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/27/mercados-el-riesgo-pais-supera-los-4100-puntos-mientras-que-wall-street-opera-en-alza-a-pesar-del-desplome-del-petroleo/>
- Guzmán, I. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”. *Revista OIKONOMOS*, Volumen N° 2, p52-p132. Recuperado de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/viewFile/58/58>
- Informe (26 de enero 2020). Los costos del sector metalúrgico aumentaron 51,1% en 2019, según Adimra. *Agencia Telam*. Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html>
- Kaplan R. y Norton D. (2012). *El cuadro de mando integral*. Editorial Gestión 2000.
- Lasanta, I. (2019). *¿Qué es y en qué consiste el cuadro de mando integral (CMI)?*. IEDGE. Recuperado de <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-que-es-en-que-consiste-el-cuadro-de-mando-integral-cmi>
- Man-Ser, (sin fecha) Recuperado de <https://goo.gl/T5hFdz>
- Martinez Pedrós D. y Milla Gutierrez, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://read.amazon.com/>
- Metal Expo Córdoba 2019, (sin fecha). Recuperado de <http://www.metalexpo.com.ar/cordoba2019/>
- Ministerio de desarrollo productivo (sin fecha). Medidas para PyMes por el coronavirus. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Mintzberg, H. y Brian Quinn J. (1998). *El Proceso Estratégico*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA.
- Montoya Restrepo, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas:*

*Investigación y Reflexión*, XVII (2), 23-44. [ fecha de Consulta 23 de Mayo de 2020].

ISSN: 0121-6805. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90913042002>

Navarro Albert, E., Gisbert Soler, V. y Pérez Molina, A.I. (2017). Metodología e implementación de Six Sigma. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 73-80. Recuperado de:

<http://dx.doi.org/10.17993/3comp.2017.especial.73-80/>

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno. *Recuperado de*

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Straccia, J. y Valli, P. (5 de abril de 2020). La industria se reconvierte a insumos de emergencia para salir del estancamiento. *Diario Perfil*. Recuperado de

<https://www.perfil.com/noticias/economia/la-industria-se-reconvierte-a-insumos-de-emergencia-para-salir-del-estancamiento.phtml>

Talacón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2, 1-16.

Tamayo, S. (2012). *Planes de mejoramiento para las áreas de direccionamiento estratégico, cultura organizacional y gestión de mercados para la empresa Sotecol S.A.* Tesis de grado. Universidad EAN. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/10882/2414>.

Taw A. (27 de octubre 2019). Resultados electorales en tiempo real. *Diario Página 12*.

Recuperado de <https://www.pagina12.com.ar/227693-resultados-electorales-en-tiempo-real>