

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público Nacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

**Aplicación de Cuadro de Mando Integral para la empresa Manser S.R.L.
Productos y servicios industriales**

Autor: Falletti, Maira Lumila

LEGAJO: VCPB29618

DNI: 32.237.435

Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín

Año: 2020

Resumen

Este proyecto elaborado en un marco de Propuesta de Aplicación Profesional, plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) a la empresa Manser S.R.L. La empresa familiar pertenece al sector metalúrgico, se dedica a la comercialización de productos y servicios industriales, y se encuentra ubicada en la provincia de Córdoba. El Trabajo Final de Grado consistió en el control de gestión de los procesos internos de la organización. En dicha revisión, se detectaron falencias, que fueron analizadas y detalladas dentro del informe, en el análisis situacional y su marco teórico. Como resultado, se especificaron actividades y recursos que permitieron obtener, a través del CMI, el control de cada una de las variables identificadas, con el objetivo de solucionar las fallas detectadas y obtener una mejora continua. La implementación de la propuesta, le permitió a la empresa cumplir con los objetivos de mayor rentabilidad y expansión comercial, mediante la confiabilidad de sus productos y servicios, a través de políticas de calidad.

Palabras claves: CMI, objetivos, calidad, control interno, procesos

Abstract

This project developed in a framework of Professional Application Proposal, proposes the design of a Balanced Scorecard (BSC) to the company Manser S.R.L. The family business belongs to the metallurgical sector, is dedicated to the commercialization of industrial products and services, and is located in the province of Córdoba. The Final Degree Project consisted of the management control of the internal processes of the organization. In this review, shortcomings were detected, which were analyzed and detailed within the report, in the situational analysis and its theoretical framework. As a result, activities and resources were specified that allowed obtaining, through the BSC, the control of each one of the identified variables, with the aim of solving the detected faults and obtaining continuous improvement. The implementation of the proposal allowed the company to meet the objectives of greater profitability and commercial expansion, through the reliability of its products and services, through quality policies.

Keywords: BSC, objectives, quality, internal control, processes

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
- Diagnóstico organizacional y análisis de contexto.....	8
- Análisis Matriz FODA.....	8
- Análisis PESTEL.....	10
- Las cinco fuerzas de Porter.....	12
Marco teórico.....	13
- Cuadro de Mando Integral.....	13
- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	14
- Mapa estratégico.....	15
- Objetivos.....	15
- Visión.....	16
- Misión.....	16
Diagnóstico y discusión.....	16
- Declaración del problema.....	16
- Justificación del problema.....	16
- Conclusión diagnóstica.....	17
Plan de implementación.....	18
- Alcance.....	18
- Recursos involucrados.....	18
- Acciones específicas.....	20
- Marco de tiempo.....	21
- Mapa estratégico de Manser S.R.L.....	21
- Evaluación o medición de la propuesta.....	22
- Tablero de comando de Manser S.R.L.....	25
Conclusiones y recomendaciones.....	26
- Conclusiones.....	26
- Recomendaciones.....	27
Bibliografía.....	28

Introducción

Como toda organización con fines de lucro, la compañía analizada tiene como objetivos aumentar el margen de rentabilidad y la participación en el mercado, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

“Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos” (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p.134). Por tal motivo, las empresas se ven obligadas a realizar ajustes en los costos de materias primas y sacrificar calidad, para lograr conservar vigente el negocio que les permita seguir de manera competitiva en el mercado (Thompson et al., 2012). Es importante que las empresas cuenten con políticas de trabajo y estrategias para poder cumplir con la visión, misión y los objetivos propuestos, sin perder de vista los valores y principios de la organización.

La empresa analizada, Manser S.R.L, se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios industriales, y se encuentra ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, Córdoba. Comenzó como una empresa familiar a principios de los años noventa, con el fundador Luis Mansilla, quien en ese momento se desempeñaba como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Esta empresa decidió tercerizar actividades, y Mansilla se convirtió en su proveedor. En el año 1995 instaló su propia planta, y dos años más tarde, viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzadora CNC. La incorporación de nueva tecnología hizo que la empresa aumentara el número de clientes y se convirtió en empresa proveedora de grandes compañías automotrices y agroindustriales como AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania.

Manser S.R.L actualmente, es una empresa central dirigida por sus hijos, Julián y Melina Mansilla, cuenta con 30 empleados y en 2012 inauguraron una planta industrial nueva que duplica la anterior, la cual proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas de procesos operativos: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, otra de trabajos especiales equipada con un puente grúa y una de compensadores de producción seriada. Además, cuenta con dos sectores de oficinas: uno administrativo y otro de diseño.

La propuesta de aplicación de la herramienta CMI a la empresa analizada, cuenta con antecedentes que garantizan resultados beneficiosos aplicados en otras organizaciones anteriormente. Un claro ejemplo es la empresa Lozada viajes, la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país, con 30 años de experiencia en el mercado. La empresa realiza de manera anual su propio análisis situacional, utilizando herramientas como la matriz FODA y el CMI, los cuales sirven para conocer no solo la situación actual de su empresa sino también su entorno. El CMI le permite realizar estrategias y colocarse objetivos a corto, mediano y largo plazo. La organización planteó iniciativas estratégicas, según el Manual de Inteligencia Estratégica Lozada (2018), como digitalizar el SGC (sistema de gestión de calidad), crear un comité de calidad, diseñar productos originales y realizar encuentros entre franquicias. De esta manera, la empresa logró fidelizar a los viajeros, expansión de sus franquicias y fomentar la creatividad e innovación.

Otro ejemplo es el de Pampa Energía S.A., la empresa integrada de energía más grande de la Argentina. La organización opera a través de sus subsidiarias, en los sectores de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica. A la empresa, se le diseñó un CMI con el objetivo de permitir a los directivos de la empresa tomar decisiones eficientes y rentables para que el proceso sea sustentable. Según Suarez Kimura, De Marco y Prat (2015), se le aplicaron diferentes ratios como el margen neto sobre ventas, la rotación del activo y el apalancamiento para determinar la rentabilidad del patrimonio neto de la organización. De esta manera, se obtuvo mayor rendimiento en los objetivos financieros de la empresa tales como, un mayor margen sobre ventas, que colabora con una mayor rentabilidad, al igual que una mayor rotación.

Otro caso es el de Rockwater, una empresa dedicada a las construcciones submarinas, cuyos clientes son las mayores empresas petroleras, de gas y de construcciones en alta mar. La organización se formó en 1989 en Escocia al fusionarse dos empresas. El primer presidente de Rockwater es el señor Norman Chambers, quien utilizó en 1992 el CMI, para que la empresa pudiera competir por los clientes sobre la base de relaciones de calidad y valor agregado, y no por precios bajos. Uno de los principales objetivos financieros de Rockwater, según Kaplan y Norton (2002), fue reducir los ciclos de cobros, para esto se estableció un objetivo de proceso interno en el cual los directores de la organización debían estar comunicándose continuamente con

los clientes a lo largo del proyecto y pedirles un rápido pago de cada entrega hasta finalizar el proyecto. La empresa, también, desarrolló un índice de satisfacción a medida que reflejaba los atributos de los productos ofrecidos comparándolos con las necesidades de los clientes (Kaplan y Norton, 2002).

Otro ejemplo, es el caso de Kenyon Stores, un detallista de prendas de vestir, que administra 10 cadenas de ventas independientes, con más de 4000 puntos de venta, las cuales facturan millones de dólares anualmente. El director general de Kenyon utilizó el CMI como estrategia para incrementar sus ventas un 150% en cinco años. Este ambicioso objetivo pretendía además, una imagen extraordinaria, precios atractivos y un servicio rápido y eficiente. Esto se logró atendiendo cinco procesos críticos, los cuales eran gestión de la marca y liderazgo en moda, como parte del proceso de innovación; y ser líderes en aprovisionamiento, disponibilidad de mercancías y experiencia de compra perfecta, como parte del proceso operativo, lo cual le permitió identificar e influir en las necesidades de los clientes (Kaplan y Norton, 2002).

Al momento, la empresa Manser S.R.L. no cuenta con un CMI. Dicha herramienta ayuda a establecer un vínculo coherente entre los objetivos a corto y largo plazo de la empresa y sus actividades diarias (Kaplan y Norton, 2009).

La finalidad del presente informe es:

- Objetivo general: Realizar un control de gestión a la empresa Manser S.R.L. a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral con la finalidad de incrementar la rentabilidad para diciembre 2020.

- Objetivos específicos:

- Analizar las cuatro perspectivas del CMI, a partir de abril 2020.
- Establecer indicadores de las cuatro perspectivas del CMI, para evaluar el desempeño actual del negocio y obtener información para optimizar los recursos, a partir de mayo 2020.

- Detectar desvíos en los procesos críticos de la organización a través del CMI y establecer responsables del control interno, a partir de junio 2020.

- Diseñar el proceso de implementación del CMI a la empresa Manser S.R.L., a partir de junio 2020.

- Implementar el CMI en la empresa Manser S.R.L., a partir de agosto 2020.

Análisis de situación

Manser S.R.L. es una organización que pertenece al rubro metalúrgico y se desempeña en el mercado nacional, específicamente desarrolla sus actividades en cinco provincias (Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe).

La empresa actualmente se desenvuelve en un mercado con pocos clientes, los cuales los clasifica en dos grupos característicos: grandes clientes y pequeños clientes. Dentro de los grandes clientes se encuentran cinco empresas reconocidas, las cuales ocupan el 85% de la producción total, dentro de ellas el 35% está destinado a la venta de compensadores de aceites, tubos y soportes; y el 55% a la venta de lavadoras y protectores. El 15% restante de la producción total es destinada a diferentes clientes menores, que realizan compras de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Los competidores son pocas empresas pero reconocidas en el mercado, razón por la cual, es necesario contar con un precio competitivo, accesible, y costos acordes, que permitan obtener un buen retorno de la inversión. Además se pretende brindar la mejor calidad en los productos y un excelente servicio de venta. Las empresas del rubro apuntan a fidelizar grandes clientes de todo el país para lograr una mayor rentabilidad.

En el marco de la actual pandemia de coronavirus, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA (2020), “a fines de abril los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para diciembre de 2020 se ubicará en 44,4% interanual, elevando en 4,4 p.p. el nivel estimado en los pronósticos provistos a fines del mes de marzo” (p. 3). Por este motivo, no solo la competencia es un factor determinante, sino también la inflación, que juega un papel importante a la hora de fijar un precio, soportar costos al momento de abastecerse y expandirse a nuevos mercados.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se considera valor agregado, afianzar los vínculos con los clientes y proveedores, dar prioridad a la calidad de los productos y servicios, realizar la segmentación de los clientes y apostar a la innovación tecnológica (Kaplan y Norton, 2014). La mejora continua es clave para lograr un éxito a largo plazo.

El trabajo del contador público no solo se limita a rutinarias labores, sino que debe tener la capacidad de asesorar de manera global a empresas de diversos rubros. Un asesoramiento acertado y ajustado a la realidad de cada empresa, a nivel contable, económico y financiero, es el valor agregado de cualquier profesional de ciencias económicas. Para esto, se desarrolla un análisis de CMI, el cual propone desglosar el

plan estratégico en cuatro perspectivas:

- Financiera: Manser S.R.L. es una empresa que ha crecido económicamente en los últimos años, y tiene potencial para expandirse y aumentar la participación en nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. Esto le permitirá optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

También se puede observar que los plazos de cobros son muy extensos en proporción a los plazos de pagos. Para esto es necesario reducir los intervalos de cobros con los clientes, y a su vez negociar términos más amplios con los proveedores, para lograr una mayor disponibilidad de liquidez por parte de la organización.

- Clientes: Como se mencionó anteriormente, la empresa clasifica a los clientes actuales en dos grupos: clientes grandes y clientes menores. La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con ellos. Se busca lograr mayor satisfacción y fidelización para superar las expectativas de los compradores más exigentes, dando prioridad a mantener una buena relación con los mismos. Manser S.R.L. comercializa bienes y servicios industriales, que se encuentran en una etapa de crecimiento, ya que constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones para captar nuevos clientes.

El contacto con el cliente puede ser personal, por teléfono o vía e-mail. Personalmente los clientes pueden recorrer la planta para verificar la correcta utilización de los recursos, cómo se realizan los procesos y la calidad de los productos terminados; las ventas telefónicas las reciben vendedores capacitados para resolver cualquier dificultad, y los encargados de recepcionar las consultas por e-mails son los dueños, lo cual es una gran falencia ya que esto produce una sobrecarga de las tareas en los directivos, y consecuentemente el cliente no recibe una completa atención permitiendo que este pueda inclinarse por la competencia. La empresa no cuenta con asesores de ventas externos para atraer nuevos compradores.

Para cualquier organización es de gran importancia, tener clientes satisfechos. Esto se podría lograr vendiendo productos y servicios a muy bajos precios, pero la empresa debe aspirar a lograr algo más que clientes satisfechos, necesita fidelizar compradores rentables. Un consumidor fiel y satisfecho es la mejor publicidad para la empresa, ya que estará dispuesto no solo a pagar un precio más elevado, sino que

también a recomendar los productos y servicios brindados por la empresa. Para la selección de potenciales clientes, es importante combinar las consideraciones de segmentos de mercados seleccionados y la rentabilidad que pueden generar esos clientes, lo cual permite conocer y analizar que mercados conviene abordar, así los directivos obtienen un valioso feedback sobre la eficacia de sus estrategias.

Una vez especificado el segmento de mercado o grupo de clientes, se debe detallar la cuota de mercado que refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio (Kaplan y Norton, 2014). La medida de la cuota de mercado, brinda información para la creación de indicadores necesarios para obtener el logro de los objetivos.

Analizando la empresa podemos detallar puntos críticos a tener en cuenta al momento de armar la estrategia, considerando al cliente protagonista fundamental:

- Segmentación de los clientes: Es necesario brindar un trato preferencial a los clientes más exigentes, para que continúen eligiendo a la empresa por encima de la competencia.
- Satisfacción y fidelización del cliente: Se debe encuadrar a la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación y celeridad de respuesta a sus necesidades.
- Crear el área de comercio exterior: Inscribir a la empresa como “Importadores y exportadores” y crear estrategias para expandir la empresa a nuevos mercados latinoamericanos.

Manser S.R.L. tiene una excelente imagen organizacional, ya que desde 2014 ha logrado la certificación de las normas *ISO 9001 (International Organization for Standardization)*. Esta imagen se logra, respetando los valores marcados por la organización, como son la confianza, la honestidad, el trabajo en equipo, brindándole importancia a los detalles y trabajando con responsabilidad.

- Procesos internos: La empresa cuenta con diversas áreas para llevar a cabo los procesos de ventas, compras, producción, mantenimiento, diseño y calidad; las cuales se apoyan en un sistema de gestión que nuclea módulos, como clientes, proveedores, producción y bancos. Además, la entidad cuenta con otros sistemas informáticos realizados por prestadores externos, como sistema gestión Tango, sistema

CAD/CAM (computer-aided design/computer-aided manufacturing), Lantek (es un *software CAD/CAM* para automatizar la programación de las punzadoras CNC) y Autocad (*software* de diseño).

Según lo evaluado en el recorrido por toda la organización, se pudieron observar algunas falencias o situaciones a mejorar dentro de los procesos operativos, entre ellas se encuentran:

- Crear un departamento de marketing: La única publicidad que tiene la organización es la página web. Es importante contar con un asesor interno de marketing que pueda presentar propuestas innovadoras continuamente, como puede ser la participación en ferias especializadas en el rubro.

- Delegar tareas: Los miembros de la alta gerencia se encuentran sobrecargados de tareas. En cuanto a las decisiones a corto y mediano plazo, si bien algunas áreas cuentan con un responsable determinado, la decisión final siempre recae sobre los directivos. Se debería brindar mayor autonomía a los empleados y a los responsables de área. Además, las ventas vía e-mail son atendidas por los miembros de la gerencia. Por este motivo, es necesario contar con un colaborador que sepa atender las necesidades de los potenciales clientes, y así reducir la carga de los directores.

- Cuello de botella: En el sector de mecanizados se detectaron inconvenientes, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega.

- Formación y aprendizaje: La empresa cuenta con un área específica de recursos humanos en el cual se busca concientizar sobre el trabajo en equipo y la responsabilidad, afianzar y mejorar el clima laboral, contribuir a la motivación y afianzar los valores.

En esta perspectiva, también, se pretende desarrollar una buena relación con los proveedores. Es importante, tener un trato cordial con ellos, para lograr negociar tiempos de entrega de materia prima más acotados y lograr además extender los plazos de pagos.

Además, se establece un plan de capacitación anual de acuerdo a las necesidades detectadas como actualizaciones, inducción de personal nuevo, incorporación de tareas, falta de conocimiento, entre otras razones.

Para Kaplan y Norton (2014), pensar en conducir una empresa en la actualidad,

atendiendo solamente las perspectivas financieras o económicas, perdiendo de vista el mercado y los clientes, es un error que ninguna empresa debe cometer. El mercado no siempre busca el precio más bajo, sino que busca otras cualidades como son la calidad, la atención a sus necesidades y la innovación tecnológica que facilite su labor.

Mediante el CMI, se busca trabajar de una manera más estructurada, así se controla que los objetivos se encuentren alineados a las estrategias y facilita la toma de decisiones a cargo de los altos directivos para el logro de una mayor rentabilidad.

Diagnóstico organizacional y análisis del contexto

Es sumamente necesario llevar una evaluación y un control continuo de la organización, tanto interno como externo, para poder cumplir con la misión, visión y los objetivos de la empresa, y con las expectativas de los terceros interesados en la organización.

Según Hill y Jones (2011), el análisis interno de la organización, “se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa” (p. 19). En cambio, el análisis externo sirve para “identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión” (Hill y Jones, 2011, p. 17).

Estas últimas variables existen fuera de la empresa, pero influyen directamente en las decisiones de la misma. Por esto, es necesario que se identifiquen estas fuerzas para lograr prever su dirección e intensidad, y ajustar las decisiones según se presente el panorama.

Es importante que la empresa conozca cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Es una manera estratégica de adelantarse a las contingencias, con la finalidad de estar alerta ante cualquier eventualidad.

Para lograr un análisis complementario de la situación organizacional y su contexto, se utilizaron diferentes herramientas como la Matriz FODA, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.

Análisis Matriz FODA

La matriz FODA, es una herramienta que permite identificar las fortalezas y debilidades propias de la organización, así como también las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar al desarrollo de la misma (Hill y Jones, 2011). De esta manera, se determinan los factores positivos y negativos que aquejan a la empresa.

Tabla 1

Matriz FODA

	Análisis interno	Análisis externo
Aspectos positivos	Fortalezas	Oportunidades
	Calidad en los productos. Precios competitivos. Áreas de trabajo bien distribuidas. Espíritu creativo e innovador. Utilización de sistemas de gestión adecuados. Mediciones específicas de ruido. Experiencia y conocimiento acerca del negocio. Motivación y capacitación constante a los empleados. Mejora continua de los procesos aplicando metodología del ciclo DMAIC. Certificación de las normas ISO 9001.	Rápida evolución tecnológica. Apertura de nuevos mercados desatendidos.
Aspectos negativos	Debilidades	Amenazas
	Baja publicidad. Sobrecarga de tareas en miembros de mayor jerárquica por falta de delegación de tareas. Extensos plazos de cobro en relación a los plazos de pagos. Necesidad de medios de ventas externos. Ausencia de asesor interno de marketing. La mayoría de las cobranzas por cheques, con riesgo de que no posean fondos. Inconvenientes en el área de mecanizado al producirse "cuellos de botella".	Competencia fuerte. La demanda se reduce durante el período estival por baja producción. Crisis económica en el país debido a la inflación (BCRA, 2020).

Fuente: Elaboración propia.

Luego del análisis realizado, se puede deducir que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado debido a la experiencia y trayectoria, pero tiene competidores fuertes a los cuales debe hacerles frente, distinguiéndose de ellos. Para esto es importante contar con un valor agregado como es la calidad. La empresa no debe descuidarla, tanto en los procesos como en los recursos a utilizar.

Además, es necesario atender los “cuellos de botella” que se dan específicamente en el área de mecanizado, para poder cumplir con los plazos acordados y lograr plena satisfacción de los clientes.

Otro punto importante a considerar es la oportunidad de realizar exportaciones a otros países de Latinoamérica. Para esto es necesario, como se mencionó anteriormente, incorporar un área de comercio exterior que analice la posibilidad de realizar ventas a nuevos mercados con costos acordes a las mismas.

También se puede observar una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor

jerarquía, lo cual se puede solucionar con la incorporación de un auxiliar de gerencia, que colabore con la toma de decisiones y la comunicación a los demás responsables de áreas. Y en cuanto a las cobranzas, se debe lograr que la mayoría sean mediante transferencias y no cheques diferidos, para lograr obtener mayor liquidez.

Es de vital importancia atender estos puntos para contrarrestar las debilidades de la empresa y lograr una mayor ventaja competitiva, que permita incrementar la rentabilidad de la organización.

Análisis PESTEL

Es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico y permite estudiar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar directamente al desarrollo futuro de la misma (Martínez y Milla, 2012).

El análisis se detalla a continuación:

- Políticos: Situación muy particular e inusual a nivel nacional y mundial colapsada por el virus COVID-19. El presidente de la Nación, Alberto Fernández, se puso a la cabeza de la gestión dictando mediante DNU 297/2020 (2020), cuarentena obligatoria priorizando la salud de los argentinos por encima de la economía.

Argentina, se encuentra con un nuevo mandatario, que a los pocos meses de la asunción envió al Congreso un proyecto de ley de solidaridad y reactivación productiva para la sostenibilidad de la deuda pública acorde a la recuperación económica, reestructuración tarifaria, generación de incentivos focalizados en la implementación de planes de regularización de deudas tributarias, aduaneras y los recursos de la seguridad social para las pymes, e impulsar la recuperación de los salarios de los sectores vulnerados (Domínguez, 2019). Esto denota la ideología de un gobierno popular que se ocupa por la justicia social y los sectores más perjudicados.

- Económicos: Debido a la cuarentena obligatoria, la economía se encuentra muy inestable y mayormente paralizada; y los más afectados son las pymes y los pequeños contribuyentes. Para paliar los efectos de la pandemia, el Ministerio de Economía (2020), ha tomado medidas, entre ellas las que afectan a la organización son: el programa de recuperación productiva para el pago de salarios a los empleados, eximición del pago de contribuciones patronales a la seguridad social para sectores que hayan interrumpido la producción de manera total o parcial, control de precios en

alimentos y medicamentos, cierre de las exportaciones, entre otras.

Como consecuencia de los efectos económicos derivados de la pandemia, los analistas del REM prevén una fuerte contracción del Producto Interno Bruto real para 2020 de 7,0% (BCRA, 2020).

- Sociales: En general, la sociedad acata la cuarentena obligatoria, aunque muchas veces resulta complicado para los trabajadores informales y autónomos generar sus ingresos día a día. Se implementa el home office para los trabajadores, clases online para niños en edad escolar, y muy pocas actividades están exceptuadas de acatar el aislamiento social por considerarse actividades esenciales.

Manser S.R.L. no se considera exceptuada ya que pertenece al sector metalúrgico y no es una actividad esencial según el DNU 297/2020 (2020). El consumo es bajo y sumado a la pandemia, la población especula con el ahorro y compra lo mínimo e indispensable.

- Tecnológicos: La era de la información exige tener nuevas capacidades para obtener un éxito competitivo (Kaplan y Norton, 2014). En este momento la empresa cuenta con sistemas de gestión óptimos para poder implementar el trabajo desde casa. Se debe poner énfasis en las ventas por medio de correos electrónicos y telefónicos, para tener contacto continuo con los clientes actuales y lograr satisfacerlos a pesar de las circunstancias, y luego plasmarlos en los sistemas operativos.

- Ecológicos: La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos, por norma *ISO 9001 (2018)*, debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. Una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo para colaborar con el cuidado del medioambiente.

Mediante la colaboración de una consultora especialista en ambiente, se desarrolló un protocolo para mantener la seguridad del lugar. Debido al manejo de máquinas soldadoras y de material inflamable, el riesgo principal dentro de la empresa son los incendios. Se realiza el control continuo para evitar sobre calentamiento de la maquinaria y mantener un orden del material inflamable.

Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos, vean afectada su salud auditiva.

- Legales: La empresa cuenta con tres asesores externos, un encargado de

la gestión contable, un asesor jurídico y otro responsable en higiene y seguridad; para lograr transparencia frente a terceros interesados en la organización, como son los inversionistas, acreedores, entidades bancarias y el fisco, entre otros.

De lo expresado en el análisis, se concluye que la empresa debe adaptarse a trabajar desde casa, tomando pedidos y comprometiéndose a ser entregados en los plazos acordados.

Fuera de esta situación inusual, la empresa cuenta con sistemas de gestión actualizados, y productos y servicios estandarizados para hacer frente a la competencia. Además, es necesario crear una política de residuos para el cuidado y la protección del medioambiente.

Las cinco fuerzas de Porter

La labor del estratega, según Porter (2017), es comprender y hacer frente a la competencia, pero no solo atendiendo a los competidores directos y actuales, sino también a otras fuerzas competidoras como son los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales:** La empresa Manser S.R.L. tiene una trayectoria de 30 años en el mercado, la cual le brinda un amplio conocimiento en el sector. Cuando una industria entra en su madurez, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

- **Rivalidad entre empresas que compiten:** Los competidores de la empresa son pocos pero empresas reconocidas en el mercado. Entre ellas se encuentran Transfil S. R. L., Eisaire S. R. L., Empremet S. R. L., que se dedican a la venta de extractores de viruta y cintas de transporte, máquinas lavadoras y corte por plasma, respectivamente. También hay talleres pequeños que brindan el servicio de plegado y punzonado. Manser S.R.L. compite por la participación en el mercado aplicando reducción de precios, diferenciándose en cuanto a la calidad de la producción e incorporando innovación tecnológica, lo cual le brinda ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

- **Poder de negociación con los proveedores:** Una de las políticas de la empresa es desarrollar una buena relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia. Dentro de los proveedores habituales se encuentran, Sidersa S. A., Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. Con ellos se pretende negociar los plazos de pagos, que se realicen con cheques

diferidos y no por medio de transferencias para evitar la falta de liquidez.

- El poder de negociación de los compradores: La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques con el riesgo de que no posean fondos. Los plazos dependen de cada cliente, son entre 30 y 75 días, y algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria. Los productos llegan de manera directa a los clientes, es decir, no hay intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario, garantizando servicios post venta.

- Productos sustitutos: Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente, por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es baja. A cada producto se le aplica materia prima de alta calidad y constantemente se están introduciendo mejoras e innovaciones tecnológicas, complementándolo con un servicio eficiente para el logro de la satisfacción del cliente.

El funcionamiento de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, por esto es importante no perder de vista a los competidores actuales que son pocos pero tienen una amplia experiencia en el mercado.

En cuanto a los productos sustitutos, la amenaza es baja, ya que Manser S.R.L realiza una producción a medida según las especificaciones de los clientes, lo cual indica que debe darle más importancia al diseño y la innovación tecnológica, para lograr diferenciarse y obtener mayor valor con respecto a la competencia.

Otro punto importante a tener en cuenta son los ciclos de pagos y cobros. Los primeros deben tratar de negociarse para que se extiendan, y los segundos deben ser cobrados lo antes posible mediante transferencia bancaria para lograr una mayor liquidez en la empresa.

Todas las dimensiones se encuentran integradas y vinculadas entre sí. Si se logra eliminar las falencias detalladas, se podrá cumplir de manera óptima con los objetivos, la misión y la visión propuestos por la organización.

Marco teórico

En este apartado se encuentra el sustento teórico que soporta el presente informe, basado en la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la empresa Manser S.R.L.

Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)*, es una herramienta de análisis empresarial creada por David Norton y Robert Kaplan, que fue

publicada por primera vez en el año 1992 en la reconocida revista *Harvard Business Review*. Dicha técnica surgió como la necesidad de romper con el modelo tradicional de gestión empresarial, donde únicamente se tenía en cuenta el aspecto económico o financiero de la compañía sin considerar otros factores determinantes para la vigencia de la misma (Kaplan y Norton, 2014).

El CMI tiene como objetivo la colaboración en la toma de decisiones en base a un conjunto de indicadores que controlan los factores fundamentales del éxito de la organización, atendiendo diferentes perspectivas (Cegarra Navarro y Martínez, 2017).

Según Kaplan y Norton (2014), el CMI contiene indicadores financieros y no financieros, que relacionados influirán en los resultados que se esperan a futuro, derivados de la visión y la estrategia de la empresa.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

En general, la mayoría de los autores, como Kaplan y Norton (2014), Cegarra Navarro y Martínez (2017), Hill y Jones (2011), entre otros; consideran que los indicadores estratégicos pueden ser agrupados y analizados desde cuatro perspectivas, permitiendo que cada empresa encuentre alguna variante propia según sus necesidades. Estas perspectivas son:

- Perspectiva financiera: La construcción del CMI comienza con la definición de los objetivos financieros del negocio, ya que los mismos sirven como base para la elaboración de los indicadores de las demás perspectivas. “El emprendedor se debe preguntar por los resultados financieros que quiere obtener con el modelo de negocio que ha definido, dando respuesta y satisfaciendo las necesidades y deseos de sus accionistas o inversores” (Sánchez Vázquez, Vélez Elorza y Araujo Pinzón, 2016, p. 42).

En esta perspectiva, según Kaplan y Norton (2014), es necesario atender tres temas financieros como son el crecimiento de los ingresos, la reducción de los costos, y la utilización de los activos. Estos indicadores muestran si la puesta en marcha y ejecución de la estrategia de la empresa contribuyen a la mejora de la misma.

- Perspectiva de clientes: Los ejecutivos deben identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo, para realizar una propuesta de valor y así obtener un mayor crecimiento y rentabilidad (Cegarra Navarro y Martínez, 2012). Para esto se tiene en cuenta un grupo de factores claves como la cuota

de mercado, satisfacción, retención, fidelidad y rentabilidad de los clientes, como así también el valor añadido que se le aporte a los mismos (Kaplan y Norton, 2014).

- Perspectiva de los procesos: La empresa debe identificar los procesos claves necesarios para satisfacer los objetivos financieros y del cliente detallados anteriormente. La finalidad de esta perspectiva es vigilar y mejorar los procesos existentes e identificar nuevos con el propósito de anticiparse a las necesidades (Kaplan y Norton, 2014). Estos autores recomiendan no centrarse solo en las mejoras de los procesos operativos existentes, sino también atender los procesos de innovación y servicios post venta.

- Perspectiva de formación y crecimiento: Con el propósito de alcanzar la mejora y el desarrollo, la organización debe reconocer las necesidades e invertir en la formación y crecimiento. Para el logro de los objetivos se deben atender variables como las capacidades y cualidades de las personas y de los sistemas de información, la satisfacción del empleado, la motivación y delegación de poder (Kaplan y Norton, 2014). Hill y Jones (2011), afirman que para fomentar que los equipos trabajen de manera eficaz, el sistema de recompensas debe estar vinculado al desempeño del equipo y de la empresa.

Mapa estratégico

Trabajar con un mapa estratégico permite establecer a través de las perspectivas, la representación de la estrategia y consecuentemente la visión, misión y los objetivos.

El mapa estratégico es “una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización” (Kaplan y Norton, 2004, p. 38). La estrategia de una empresa, según Thompson et al. (2012), consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización.

Objetivos

Según Thompson et al. (2012), son las metas de desempeño de una organización, es decir, son los resultados que la administración desea lograr. Estos resultados se relacionan con la posición en el mercado de la empresa, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. Los objetivos de Manser S.R.L. son la elaboración del plan de expansión comercial, aumentar su rentabilidad, mantener la satisfacción y retención de los clientes actuales, entre otros.

Visión

La visión retrata el horizonte futuro de negocios y determina como pretende ser vista la empresa por el entorno (Thompson et al., 2012). En el caso de Manser S.R.L., la visión es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Misión

La misión describe un enfoque actual del negocio que permite marcar la identidad de la empresa (Thompson et al., 2012). En Manser S.R.L., se busca ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a la excelente relación con los mismos.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Para cualquier empresa, es fundamental mantener un equilibrio entre el precio y la calidad de los productos y servicios ofrecidos, así como también es necesario tener la capacidad para adaptarse a los cambios externos, como las demandas de los clientes y la innovación tecnológica.

El problema principal de Manser S.R.L., es que si bien está establecida la misión y visión, no cuenta con un plan estratégico para llevar a cabo los objetivos determinados, como son la expansión comercial a nivel nacional e internacional, aumentar su margen de rentabilidad, y el logro de la satisfacción y fidelización de los clientes actuales.

La empresa se encuentra en un sector donde los competidores son escasos pero tienen una amplia trayectoria, lo cual significa que la organización tiene que encontrar un valor agregado para lograr diferenciarse de sus rivales.

Justificación del problema

El presente informe apunta a analizar las cuatro perspectivas del CMI, principalmente a los clientes y los procesos internos. La finalidad del trabajo es obtener indicadores específicos que brinden información acerca de la satisfacción, retención y fidelización de los clientes actuales, la calidad de los procesos existentes, la posibilidad de aumentar la cantidad de compradores e incrementar la participación en el mercado.

En el año 2018, una empresa de España se vio interesada en los productos de la organización, lo cual es una oportunidad y un incentivo para analizar la posibilidad de

venderlos en el exterior y explorar nuevos horizontes.

Con respecto al cliente, es fundamental mantenerlos satisfechos ya que son la principal fuente de ingresos. La empresa debe esforzarse por brindarle productos y servicios de calidad, y lograr que el comprador los recomiende. Es importante que la organización brinde una atención personalizada y un seguimiento a los grandes clientes que permita fidelizarlos, ya que estos representan el 85% de la producción total y por lo tanto reflejan un monto significativo en los ingresos globales.

Es importante atender estos puntos, ya que si se logran controlar y modificar las falencias detalladas a lo largo del informe, se podría lograr un incremento notable en la rentabilidad y un mejor posicionamiento de la organización en el mercado.

Conclusión diagnóstica

La organización busca diferenciarse de la competencia a través de productos y servicios innovadores, calidad y eficiencia de los procesos productivos, adquisición de materia prima de alta calidad, aplicando tecnología de última generación y mediante el uso eficiente de los recursos.

La implementación del CMI ofrece un seguimiento detallado de la marcha de la empresa y permite observar las variables críticas en el desarrollo de la misma. Contempla la evolución del negocio, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones precisas y evitar eventualidades.

A través del CMI se va a obtener información necesaria para lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes actuales, aumentar la cantidad de compradores explorando nuevos mercados, obtener materia prima de alta calidad para disminuir los desperdicios y evitar los cuellos de botella en procesos críticos. Esto apunta a obtener un mayor acercamiento con el cliente y un seguimiento del proceso productivo fluido y continuo.

Para la creación de los indicadores, en la actualidad se pueden implementar conocidos *software*, que actualizan de manera periódica los resultados de las organizaciones, comparando los datos actuales con los históricos.

Si se logra implementar satisfactoriamente el plan estratégico combinado con la innovación tecnológica, la organización tiene grandes posibilidades de lograr los objetivos propuestos a corto y mediano plazo.

Plan de implementación

La etapa de implementación es fundamental para lograr exitosamente el cumplimiento del plan estratégico determinado para la organización. Luego de detectar las falencias dentro de la misma, se procede a la determinación del alcance y los recursos disponibles, para llevar a cabo las acciones necesarias.

Alcance

La propuesta brindada a Manser S.R.L., se focaliza en un profundo análisis de gestión, para cumplir con los objetivos propuestos inicialmente, y específicamente trabajar sobre las áreas existentes de producción y ventas, y la contratación de un asesor en comercio internacional que le permita a la empresa expandirse a nuevos horizontes. Dentro de las limitaciones que presenta el trabajo, quedan excluidas del análisis las áreas de compras, mantenimiento y diseño.

Con respecto a los sectores afectados se debe atender puntualmente la satisfacción del cliente actual, la detección de los desvíos en los procesos críticos de producción, y la incorporación de un asesor en comercio exterior para cumplir con el objetivo de expansión comercial a nivel internacional.

Estas mediciones se llevarán a cabo en la planta ubicada en el barrio San Pedro Nolasco, Córdoba; para lograr la implementación del plan estratégico con objetivo a diciembre de 2020. Dicha investigación puede ser utilizada por otras empresas industriales con similares características, adaptándola a las particularidades y necesidades de las mismas.

Las acciones deben ser controladas por los diferentes encargados de las áreas afectadas, y analizadas posteriormente por los directivos de la organización y el auxiliar de gerencia que se pretende incorporar, con la finalidad de adoptar y transmitir a los empleados, las nuevas medidas de trabajo.

Recursos involucrados

Para llevar a cabo la propuesta en la empresa Manser S.R.L., no es necesario contar con demasiados recursos adicionales, ya que la mayoría son mejoras en la metodología del trabajo actual.

Dentro de los recursos materiales utilizados para la creación del CMI, se encuentran los sistemas de gestión explotados actualmente por la organización como el sistema Tango, CAD/CAM, Lantek y Autocad, necesarios para el relevamiento de

datos, procesamiento de la información y creación de los indicadores.

El capital humano de la organización, se encuentra nutrido de valores y principios basados en la confianza, responsabilidad, honestidad y predisposición para el trabajo en equipo; necesarios para absorber las nuevas directivas de trabajo.

Dentro de las necesidades que tiene la organización, se encuentra la contratación de un profesional en Ciencias Económicas, encargado del análisis situacional, el diseño del CMI, y la implementación del mismo.

Dicho asesor, deberá realizar un riguroso seguimiento de los indicadores, para posterior análisis y la elaboración de un informe periódico con las respectivas conclusiones. Los honorarios del profesional a cargo del diseño del CMI, ascienden a \$60.890 mensuales, según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe (2020).

Los responsables internos de liderar y controlar las variables, son la alta gerencia y los responsables de las áreas de compras, ventas, producción y recursos humanos. Se recomienda para esta labor, la contratación de un auxiliar de gerencia, que colabore con los dirigentes de la organización.

Las tareas del colaborador, contemplarían reuniones con los diferentes encargados de las áreas afectadas al control de los indicadores del CMI y la elaboración de informes periódicos con las conclusiones del caso para la toma de decisiones. El sueldo mensual del auxiliar de gerencia asciende a \$36.552,26 según las tablas salariales Faecys (2020), correspondiente a la categoría auxiliar especializado, más cargas sociales.

Además, dicho colaborador deberá contar con una *notebook* donde pueda trasladar la información recabada. El costo de la computadora será de \$85.000.

En el caso de la implementación de un *software* de gestión especializado para llevar a cabo el CMI, la empresa deberá contratar a un experto en sistemas, que le brinde asesoramiento adecuado ya que no cuenta con un especialista interno en la materia.

Esta actividad contará con un ingeniero en sistemas, comenzando con un valor mínimo en sus honorarios para la instalación del *software* de \$4.000. Además, se deberán adicionar los costos en tareas de capacitación continua a los integrantes de la organización y el servicio de mantenimiento del *software*, los cuales ascienden a

\$13.000 mensuales, según el Colegio de Ingenieros Especialistas de la Provincia de Santa Fe (2020).

El costo total de la aplicación de CMI, a largo de treinta y seis semanas, será aproximadamente de \$650.000. Luego, manteniendo en el tiempo al auxiliar de gerencia, el servicio de asesoramiento del profesional en ciencias económicas y el servicio de mantenimiento del *software*, el costo mensual descenderá a un valor aproximado de \$150.000. Para la empresa, representa un importe viable que puede afrontar debido a sus altos niveles de rentabilidad.

Acciones específicas

Las acciones van a comenzar a partir de la primera semana de abril de 2020 con una duración total de treinta y seis semanas. Finalizado el plazo, se presentará un informe final con las conclusiones respectivas sobre la aplicación del CMI a la empresa Manser S.R.L., para colaborar con el cumplimiento de los objetivos, la misión y la visión de la misma.

El trabajo presentado va a constar de cinco etapas:

- Etapa 1: La primera etapa se desarrolla a lo largo de las primeras cinco semanas. Esta fase consta con entrevistas a directivos de la empresa, recopilación de la información necesaria para diseñar el CMI, especialmente en las áreas de ventas y producción, y el diagnóstico situacional de la organización detallando las estrategias necesarias a implementar para cumplir con los objetivos, misión y visión de la misma.
- Etapa 2: Esta etapa cuenta con ocho semanas de duración, comenzando desde la semana cuatro. Aquí se detallan los objetivos generales y específicos de la tarea de implementación, se diseña el mapa estratégico de la organización con ayuda de la gerencia y se establecen los indicadores necesarios para analizar las cuatro perspectivas del CMI.
- Etapa 3: Concomitante con la etapa anterior, esta fase tiene nueve semanas de duración. Aquí se analiza la información obtenida a lo largo de este tiempo, se detectan los desvíos en los procesos críticos en el sector de producción y se diseña el plan de implementación.
- Etapa 4: Esta etapa comienza en la semana diecisiete, y tiene una duración de diecisiete semanas. Aquí se implementa el plan estratégico y concurrentemente se obtiene un *feedback* para posterior análisis.

- Etapa 5: La última etapa comienza en la semana veinte hasta la finalización del proyecto. Cuenta con un control de la ejecución del plan estratégico y la elaboración del informe final con las conclusiones globales.

Marco de tiempo

Para visualizar las acciones necesarias para cumplir con el plan de implementación, se recurre al diagrama de Gantt, el cual permite reflejar dichas actividades de acuerdo a la duración del trabajo planificado.

En la siguiente tabla, se detallan las cinco etapas de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, a lo largo de treinta y seis semanas de trabajo a la empresa Manser S.R.L.:

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Etapas / Tiempo	Actividades	abr-20		may-20				jun-20				jul-20				ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
Etapa 1	Entrevista con directivos	■	■	■																																		
	Relevamiento de datos	■	■	■																																		
	Diagnóstico de la empresa			■	■	■																																
Etapa 2	Determinación de objetivos				■	■	■	■																														
	Elaboración del mapa estratégico					■	■	■	■	■																												
	Establecimiento de los indicadores						■	■	■	■	■																											
Etapa 3	Análisis de la información							■	■	■	■	■																										
	Detección de desvíos								■	■	■	■	■																									
	Diseño del plan de implementación										■	■	■	■	■																							
Etapa 4	Implementación del plan																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	Feedback																																					
Etapa 5	Control de ejecución del plan																																					
	Elaboración del informe final																																					

Fuente: Elaboración propia.

Mapa estratégico

El mapa estratégico del CMI, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). De esta manera, los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI se encuentran relacionados entre sí por relaciones de causa y efecto.

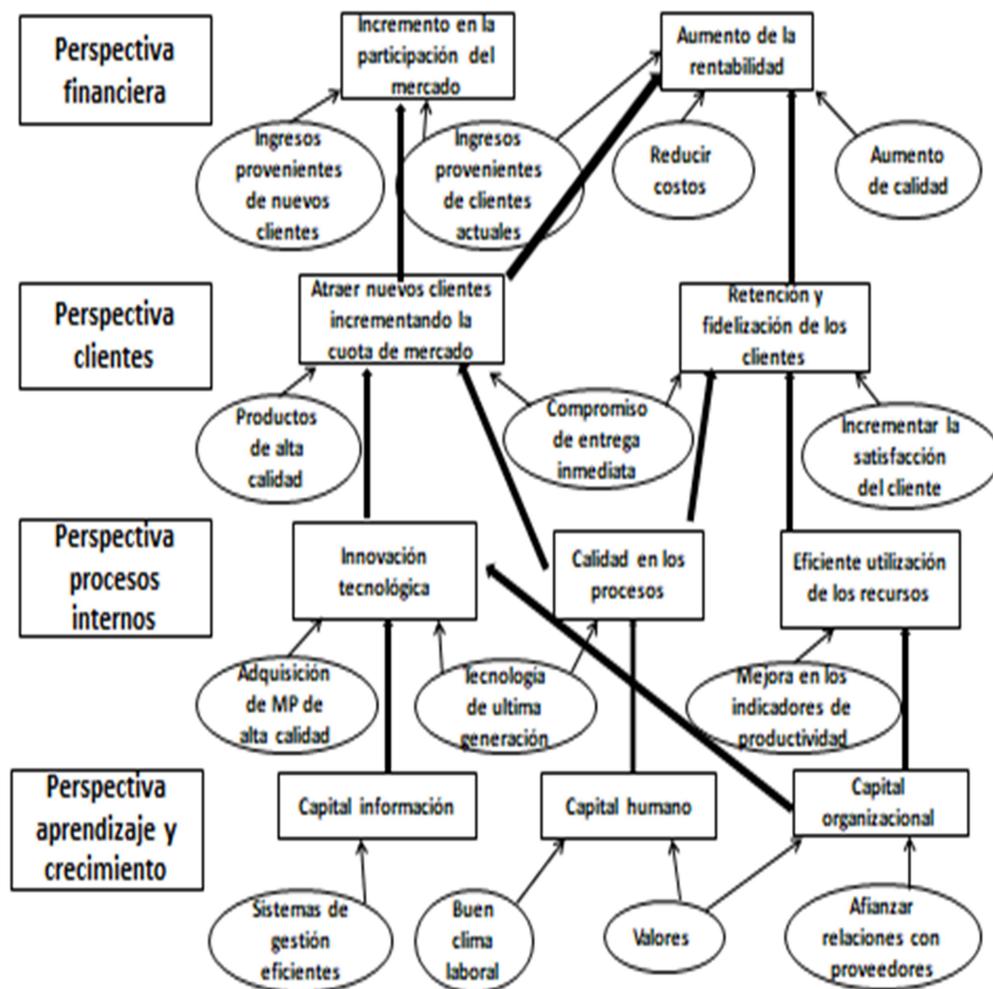


Figura 1. Mapa estratégico de Manser S.R.L. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación o medición de la propuesta

Como se mencionó en el análisis de situación, el informe apunta a estudiar las cuatro perspectivas del CMI, tomando como factores principales a los clientes y los procesos internos.

También, se estudian complementariamente, los indicadores de las perspectivas financieras y de aprendizaje y crecimiento, para obtener un análisis más profundo y completo de la organización.

Perspectiva financiera

En esta perspectiva se pueden observar los principales indicadores considerados para el cumplimiento de los objetivos como el aumento de rentabilidad, reducción de costos y la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado para la empresa.

Tabla 3

Perspectiva financiera de Manser S.R.L.

Objetivo	Indicador	Fórmula	U. de medida	Meta anual	Desvíos			Responsable	Frecuencia
					Excelente (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Peligro (Rojo)		
Posicionar fuertemente los productos en el mercado	Participación en el mercado	Ingresos totales período actual / Ingresos totales período anterior	%	25%	-2%	-5%	-10%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual
Aumentar el ingreso proveniente de nuevos clientes	Incremento de negocios con nuevos clientes	Ingresos por nuevos cliente	\$	\$ 2.000.000	-5%	-10%	-15%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Trimestral
Aumentar la participación en ventas de los clientes actuales	Incremento en ventas actuales	Ventas período actual / Ventas período anterior	Indice	1,2	-5%	-10%	-15%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual
Reducir costos	Reducción de costos	Costo promedio período nuevo / Costo promedio período anterior	Indice	0,9	5%	10%	20%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se estudia al cliente, que es el factor fundamental para mantener vigente el negocio. Aquí se analiza el grado de satisfacción del cliente actual a través de encuestas, se determina el grado de retención del mismo, la conformidad con el tiempo de entrega de los productos y se estudia la cuota de mercado abarcada.

Tabla 4

Perspectiva de clientes de Manser S.R.L.

Objetivo	Indicador	Fórmula	U. de medida	Meta anual	Desvíos			Responsable	Frecuencia
					Excelente (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Peligro (Rojo)		
Aumentar la cantidad de clientes nuevos	Cuota de mercado	Cantidad de clientes nuevos	Cantidad (unidades)	40	-10%	-20%	-30%	Encargado de ventas	Mensual
Retención y fidelización de clientes actuales	Cientes a fidelizar	Porcentaje de clientes fieles	%	90%	-5%	-10%	-15%	Encargado de ventas	Mensual
Compromiso de entrega inmediata	Tiempo de respuesta a los pedidos de clientes	Demora en tiempo de entrega	Días	5	2 +	5+	10+	Encargado de logística	Mensual
Lograr mayor satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Respuestas favorables / Total de respuestas	%	80%	-5%	-10%	-15%	Encargado de ventas	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de los procesos internos

En esta perspectiva se pretende obtener información acerca de la calidad de los

procesos y la materia prima adquirida, obtener una devolución de los clientes acerca de la innovación tecnológica utilizada y consecuentemente ejecutar acciones para obtener mejoras, y por último se pretende conocer el motivo por el que se provocan cuellos de botellas en el sector de mecanizados, donde se observaron inconvenientes como la falta de cumplimiento en los plazos acordados de entrega y productos defectuosos.

Tabla 5

Perspectiva de los procesos internos de Manser S.R.L.

Objetivo	Indicador	Fórmula	U. de medida	Meta anual	Desvíos			Responsable	Frecuencia
					Excelente (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Peligro (Rojo)		
Calidad en los procesos	Calificación de calidad dada por los clientes	Respuestas favorables / Total de respuestas	%	90%	-5%	-10%	-15%	Encargado de producción	Mensual
Adquisición de MP de alta calidad	Reducir las mermas de materias primas	% mermas MP período actual / % mermas MP período anterior	%	-5%	0%	10%	20%	Encargado de producción	Mensual
Tecnología de última generación	Calificación de innovación tecnológica dada por los clientes	Encuestas	%	80%	-5%	-10%	-15%	Encargado de producción	Mensual
Evitar cuellos de botellas en el área de mecanizados	Mermas en cuellos de botella	Mermas producción actual / Mermas producción anterior	%	-5%	0%	10%	20%	Encargado de producción	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Aquí se pretende medir el clima laboral, la motivación de los empleados, capacitarlos según las nuevas medidas de trabajo y afianzar las relaciones con los proveedores para obtener acuerdos especiales, y un trato más cercano y cordial.

Tabla 6

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Manser S.R.L.

Objetivo	Indicador	Fórmula	U. de medida	Meta anual	Desvíos			Responsable	Frecuencia
					Excelente (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Peligro (Rojo)		
Medir el clima laboral y la motivación a los empleados	Encuesta sobre clima laboral y motivación	Encuesta	%	90%	-5%	-10%	-15%	Área de RRHH	Trimestral
Desarrollo de competencias personales	Capacitación sobre nuevas medidas de trabajo	Hs capacitación x Total empleados	Horas	2.000 hs	50 hs -	150 hs -	200 hs -	Área de RRHH	Trimestral
Afianzar relaciones con proveedores	Proveedores estratégicos	Nº de proveedores con acuerdos especiales / Total proveedores	%	80%	-5%	-10%	-15%	Encargado de compras	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7

Tablero de comando de Manser S.R.L.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	U. de medida	Meta anual	Valor real	Desvíos			Responsable	Frecuencia
							Excelente (Verde)	Aceptable (Amarillo)	Peligro (Rojo)		
Financiera	Posicionar fuertemente los productos en el mercado	Participación en el mercado	$(\$ 13.118.036,11 / \$ 10.501.650,21) * 100 - 100$	%	25%	24,91%	-2%	-5%	-10%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual
	Aumentar el ingreso proveniente de nuevos clientes	Incremento de negocios con nuevos clientes	Ingresos por nuevos cliente	\$	\$ 2.000.000	-	-5%	-10%	-15%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Trimestral
	Aumentar la participación en ventas de los clientes actuales	Incremento en ventas actuales	$\$ 328.857.647,78 / \$ 285.331.848,88$	Índice	1,2	1,15	-5%	-10%	-15%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual
	Reducir costos	Reducción de costos	$\$ 249.065.088,15 / \$ 217.995.357,13$	Índice	0,9	1,14	5%	10%	20%	Gerencia y auxiliar de gerencia	Mensual
Clientes	Aumentar la cantidad de clientes nuevos	Cuota de mercado	Cantidad de clientes nuevos	Cantidad (unidades)	40	-	-10%	-20%	-30%	Encargado de ventas	Mensual
	Retención y fidelización de clientes actuales	Clientes a fidelizar	Porcentaje de clientes fieles	%	90%	-	-5%	-10%	-15%	Encargado de ventas	Mensual
	Compromiso de entrega inmediata	Tiempo de respuesta a los pedidos de clientes	Demora en tiempo de entrega	Días	5	-	2+	5+	10+	Encargado de logística	Mensual
	Lograr mayor satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Respuestas favorables / Total de respuestas	%	80%	-	-5%	-10%	-15%	Encargado de ventas	Trimestral
Procesos internos	Calidad en los procesos	Calificación de calidad dada por los clientes	Respuestas favorables / Total de respuestas	%	90%	-	-5%	-10%	-15%	Encargado de producción	Mensual
	Adquisición de MP de alta calidad	Reducir las mermas de materias primas	% mermas MP periodo actual / % mermas MP periodo anterior	%	-5%	-	0%	10%	20%	Encargado de producción	Mensual
	Tecnología de última generación	Calificación innovación tecnológica dada por los clientes	Encuestas	%	80%	-	-5%	-10%	-15%	Encargado de producción	Mensual
	Evitar cuellos de botellas en el área de mecanizados	Mermas en cuellos de botella	Mermas producción actual / Mermas producción anterior	%	-5%	-	0%	10%	20%	Encargado de producción	Mensual
Aprendizaje y crecimiento	Medir el clima laboral y la motivación a los empleados	Encuesta sobre clima laboral y motivación	Encuesta	%	90%	-	-5%	-10%	-15%	Área de RRHH	Trimestral
	Desarrollo de competencias personales	Capacitación sobre nuevas medidas de trabajo	Hs capacitación x Total empleados	Horas	2.000 hs	-	50 hs -	150 hs -	200 hs -	Área de RRHH	Trimestral
	Afianzar relaciones con proveedores	Proveedores estratégicos	N° de proveedores con acuerdos especiales / Total proveedores	%	80%	-	-5%	-10%	-15%	Encargado de compras	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Traducir los factores claves del desarrollo de la empresa en variables mensurables, posibilita a los supervisados la mejor comprensión de sus metas y a los supervisadores un mayor control de la gestión.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Para el caso estudiado, se puede concluir que la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral, resulta sumamente necesaria para el crecimiento económico de cualquier organización, brindando un aporte fundamental desde sus cuatro perspectivas, tanto para el desempeño actual como el futuro. Dicha herramienta, resulta útil para la toma de decisiones y aporta un valor agregado al momento de obtener estadísticas, mediciones y conclusiones de los resultados.

Es importante destacar, que el análisis fue realizado bajo parámetros específicos y con recursos propios de la empresa Manser S.R.L., sin embargo, es viable la aplicación de las mismas variables en otras organizaciones con similares características, adoptándolo a las particularidades propias de cada negocio.

Se confirma el rol esencial que el cliente ocupa dentro de la organización. Se observa la importancia de una correcta segmentación de los compradores, para determinar que mercados resultan más rentables ser atendidos y explotados por la empresa. Es necesario, además, que estos se encuentren satisfechos para lograr el objetivo de retención y fidelidad.

Resulta pertinente, también, atender la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la empresa, ya que estos resultan un valor añadido al momento de disputarse con la competencia y es considerada una estrategia acertada a nivel comercial y económico.

Adicionalmente, se considera un punto relevante, contar con capital humano nutrido de valores y principios necesarios para trabajar con responsabilidad, predisposición para el trabajo en equipo y pasión por sus labores. Esto colabora con la nueva identidad de la empresa, ya que es necesario contar con empleados que trabajen a conciencia, acatando y comprendiendo las necesidades de la alta gerencia.

La suma invertida en las mejoras es de \$650.000, monto que representa aproximadamente el 5% de la ganancia neta correspondiente al año 2019 (según el Estado de Resultados de Manser S.R.L. al 31/12/2019).

Realizando las proyecciones acorde a las variables del CMI, se puede estimar un incremento en la rentabilidad al 31 de diciembre de 2020 del 25% comparado al año anterior, es decir, que se espera una rentabilidad anual total de \$16,4 millones de pesos.

Recomendaciones

Adicionalmente, a lo analizado hasta el momento, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Mantener las nuevas medidas de trabajo de manera permanente, y adoptar el CMI como herramienta de medición de resultados, adoptándolo a las nuevas necesidades que vayan surgiendo a lo largo del tiempo.
- Establecer estrategias comerciales para retener y atraer nuevos pequeños clientes, incluidos dentro del 15% restante de los compradores totales, que no fueron evaluados en el presente informe.
- Crear un área de marketing, donde un profesional en la materia, presente periódicamente propuestas innovadoras de publicidad para la empresa.
- Incorporar vendedores externos, que ofrezcan los productos y servicios de la empresa, presentándose de manera personal en organizaciones puntuales que se quieran acaparar como futuros clientes.
- Desarrollar buena comunicación de manera ascendente, descendente y horizontal, para unificar el lenguaje y evitar decodificación en el mensaje. Esto se puede lograr a través de talleres con los empleados para incrementar la pasión por el trabajo y el espíritu colaborativo.

Resultaría importante tener en cuenta estas consideraciones, para la implementación de futuras mejoras en la empresa Manser S.R.L., ya que es una organización que apunta al continuo crecimiento y tiene potencial organizacional para lograrlo eficientemente.

Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina. (30, de abril de 2020). Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). *Página oficial del Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM200430%20Resultados%20web.pdf>.
- Cegarra Navarro, J. B. y Martínez Martínez, A. (2012). *Como construir la perspectiva del cliente*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Cegarra Navarro, J. B. y Martínez Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento* (1ª ed.). Madrid, España: Esic.
- Colegio de Ingenieros Especialistas de la provincia de Santa Fe. (2020). *especialistas.org.ar*. Recuperado de: <https://especialistas.org.ar/cie1/expedientes-aranceles/>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Santa Fe (2020). *cpcesfe2.org.ar*. Recuperado de: <https://www.cpcesfe2.org.ar/index.php/tecnica/honprof-vigentes/>
- Domínguez, S. M. (26, de diciembre de 2019). Highlights de la ley de solidaridad social y reactivación productiva. *Errepar online*. Recuperado de: <http://eol.errepar.com/sitios/ver/html/20191223182751073.html?k=20191223182751073.docx>
- Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. (2020). Escala general 03 de 2020 - Remuneraciones Anexo B. *faecys.org.ar*. Recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/escala-general-03-de2020-remuneraciones-anexo-b/>
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9ª ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2009). *Como utilizar el cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard (3ª ed.)*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Lozada viajes. (2018). *Manual de Inteligencia Estratégica Lozada*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/7642/pages/reportedecasomodulo0#org5>.
- Martínez, P. D. y Milla, G. A. (2012). *Análisis del entorno. La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ministerio de economía de la Nación. (24, de marzo de 2020). COVID-19: Medidas económicas para paliar los efectos de la pandemia. *Página oficial del gobierno de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo (9ª ed.)*. Barcelona, España: Deusto.
- Presidencia de la Nación. (19, de marzo de 2020). Aislamiento social, preventivo y obligatorio, Decreto 297/2020. *Boletín oficial de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>.
- Sánchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L. y Araujo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXIV (1), pp. 37-47. doi:10.18359/rfce.1620.
- Suarez Kimura, E. B., De Marco, M. y Prat, M. (2015). *Sistema de información: Cuadro de Mando Integral en una empresa eléctrica integrada*. Universidad de Buenos Aires. CABA. Recuperado de: http://bibliotecadigital-old.econ.uba.ar/download/cuadcimbage/cuadcimbage_n17_02.pdf.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. III, Gamble, J. E. & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos (18ª ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill.