

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 la empresa Man-Ser S.R.L

Autor: Murua, Ruth Patricia

Legajo: VCPB29717

DNI: 25.448.591

Director de TFG: Nicolás Salvia

Córdoba, julio, 2020

Resumen

El presente reporte de caso se desarrolló para la empresa Man-Ser S.R.L, una empresa metalúrgica ubicada en la provincia de Córdoba, dedicada principalmente a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Luego de realizar un análisis exhaustivo de la organización, se detectaron diferentes tipos de falencias. El área de Mercadotecnia y Ventas se encuentra uno de los principales inconvenientes de este proceso, que es el no cumplimiento de los plazos de entrega. Como solución a estas diferentes problemáticas se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta de gestión interna integral para toda la organización. A través de este, se buscó realizar un seguimiento y control de las cuatro perspectivas vinculadas, fundamentales para la toma de decisiones, que sirvieron de guía para la organización, ayudando de esta manera a mejorar la situación actual de la misma y proporcionando información periódica sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Palabras claves: CMI, gestión, perspectivas, estrategia.

Abstract

This case report was developed for the company Man-Ser S.R.L, a commercial company located in the province of Córdoba, dedicated mainly to the manufacture of lathes and machining centers, while also doing blacksmith work in a way. After conducting a thorough analysis of the organization, different types of shortcomings were detected. The Marketing and Sales area is one of the main drawbacks of this process, which is the non-compliance with delivery times. As a solution to these different problems, the implementation of a Balanced Scorecard (IMC) is proposed, a comprehensive internal management tool for the entire organization. Through this, an attempt was made to monitor and control the four fundamental linked perspectives for decision-making, which served as a guide for the organization, thus helping to improve its current situation and providing periodic information on the fulfillment of the established objectives.

Key words: CMI, management, perspectives, strategy.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	3
Descripción de la situación.....	3
Análisis de contexto.....	6
Diagnóstico organizacional.....	8
Poder de negociación con los proveedores.....	10
Poder de negociación con los clientes.....	10
Amenaza de nuevos entrantes.....	11
Amenaza de productos sustitutos.....	11
Rivalidad entre los competidores.....	11
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.....	11
Marco Teórico.....	12
Cuadro de Mando Integral.....	12
Perspectivas del Cuadro del Mando Integral.....	13
Diagnóstico y discusión.....	14
Declaración del problema.....	14
Justificación del problema.....	15
Conclusión diagnóstica.....	15
Plan de implementación.....	15
Alcance.....	15
Recursos.....	16
Acciones específicas.....	17
Marco de tiempo.....	17
Propuesta de medición o evaluación.....	18
Tabla 2 ROI, Costo beneficio.....	18

Conclusiones y recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para la empresa Man-Ser S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba.

Esta empresa fue fundada por el Sr. Luis Mansilla a principio de los años 90. Se desempeñaba por aquellos años como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular.

La empresa decidió tercerizar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Así, le otorgó al Sr. Mansilla uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma y aceptó la propuesta. Rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, empezó a trabajar empleando a un familiar. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

El 15 de octubre de 1995 es considerada la fecha fundacional en el momento que instaló su propia planta productiva, que luego incorporaría dos inmuebles aledaños más.

En el año 1997, su fundador viajó a Alemania, donde adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que MAN-SER S. R. L. se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2003, comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes, con producción seriada. Hoy MAN-SER es su principal proveedor. Poco después se sumaría como cliente Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en proveedor único de algunos productos.

En el año 2009 los hijos de los fundadores Julián y Melina Mansilla tomaron la dirección de la empresa y en el 2012 inauguraron una nueva planta industrial con mayor superficie para generar nuevos proyectos de negocios.

Esto, sumado a la política que lleva la empresa de inversión en tecnologías, le permitió a la empresa ampliar su capacidad productiva de manera continua. Obteniendo en el año 2014 la certificación de las normas ISO 9001.

Su estructura organizacional está formada por seis áreas: compras, ventas, recursos humanos, diseño, calidad, producción y mantenimiento. Cuenta con un total de 28 empleados distribuidos entre las áreas. La toma de decisiones y la dirección estratégica recae sobre el consejo familiar integrado por la familia nuclear (nivel estratégico).

La gestión y administración recae sobre el gerente y el responsable de administración ambos socios de la firma (nivel táctico). La gerencia es quien evalúa su cartera de clientes como así también efectúa la planificación estratégica, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

Como antecedente se menciona a Brugiafredo (2018) quién utilizó el Cuadro de Mando en una PYME del rubro de la construcción, obteniendo resultados favorales, como el fomento del diálogo entre el personal, el trabajo en equipo y generar un ambiente laboral agradable. Además implementó un programa de reducción de costos basado en la mejora de procesos internos.

Un autor que aporta al trabajo es Moyano (2018) quién aplicó el Cuadro de Mando Integral en la empresa Maxion-Montich S.A, donde se utilizó con el fin de poseer información actualizada y estratégica respecto de los cursos de acción que toma la empresa. A través de los indicadores se tradujo el desempeño de forma cuantitativa para poder medir los resultados y tomar decisiones estratégicas.

Kiatkovski (2017) propuso un Cuadro de Mando Integral que ayude a medir la evolución de la actividad en la pyme y mejore la toma de decisiones aplicado a una Distribuidora mayorista de alimentos en la provincia de Córdoba.

También se puede mencionar una tesis elaborada por una egresada (Arteaga Cisneros, 2016) de la Universidad de Guayaquil en cual se trata de agencia de viajes Kapital Tour S.A, de Ecuador, el cual implemento un CMI ya que toma en consideración a cada una de las áreas, funciones, objetivos, visión, misión, fortalezas, debilidades, mercado, clientes, competencia para establecer sus objetivos, estrategias e indicadores, como lo plantean en su modelo (Kaplan R. S., 2000).

El área de Mercadotecnia y Ventas se encuentra uno de los principales inconvenientes de este proceso, que es el no cumplimiento de los plazos de entrega, los cuales son: para protectores de bancada, 30 días; para máquinas lavadoras, 90 días.

Estos inconvenientes no se generan específicamente en el proceso de ventas, sino en otras etapas del proceso productivo, y por causas tales como la falta de insumos, la falta de comunicación, errores en la programación de las máquinas o retraso por parte de los clientes en la entrega de planos.

Ante lo expuesto se corre el riesgo de perder clientes actuales poniendo en peligro la estabilidad de la empresa en el mercado por el bajo rendimiento financiero que presenta, por lo que es primordial examinar las tareas esenciales de cada puesto, como así también tomar las decisiones pertinentes que sean favorables para la empresa, clientes, proveedores, empleados y entorno en general.

Después de todo lo mencionado anteriormente, en el presente trabajo se plantean los siguientes objetivos.

El objetivo general es Diseñar un sistema de control de gestión mediante un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser en el año 2020.

Y los siguientes objetivos específicos:

- Diseñar un mapa estratégico que contenga objetivos estratégicos
- Establecer indicadores a tener en cuenta para el armado del CMI.
- Definir metas para alcanzar mediante la implementación del CMI.
- Presentar un cronograma para la implementación de tareas establecidas.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La firma MAN-SER SRL se encuentra situada en la ciudad de Córdoba, en la calle 2 de septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco. Actualmente, la firma no posee sucursales y no hay intenciones de expansión debido a que en el año 2012 se inauguró una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior.

Con respecto al área Compras, las tareas son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción. El proceso se inicia con una solicitud de compra interna que se efectúa de manera escrita a través del uso de un formulario creado para tal fin donde se especifica en detalle la mercadería que solicitar, la cantidad

del pedido, el motivo de la compra, la fecha y el proveedor sugerido o seleccionado. Una vez recibida la solicitud interna, el personal administrativo de compras se encarga de la gestión del pedido. Se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra. Estas son pagadas, por lo general, con cuenta corriente a 30 días de la fecha de factura o con cheques.

Con respecto al área Ventas, los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, pero todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea mediante el envío de una nota de pedido formal o a través de una confirmación vía correo electrónico, el cual constituye el medio de comunicación más utilizado por la empresa en el contacto con sus clientes. La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria.

Sus principales clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30% de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Sus principales competidores son:

- Transfil SRL (produce extractores de Viruta)
- Eisaire SRL (produce máquinas lavadoras)
- Empremet SRL (produce corte por plasma)

Los precios de los productos comercializados son menores que de la competencia con la intención de aumentar las ventas y abarcar mayores porciones de mercado. A la vez de mantener con mayor fuerza la fidelidad de sus clientes. A continuación, se describe la visión, misión y el organigrama de la empresa Man-Ser SRL.

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”

Misión: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Política de calidad: Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo.
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La empresa cuenta con un total de 28 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. A continuación, en la Figura 1 Organigrama, se expone el organigrama de la empresa Man-Ser.

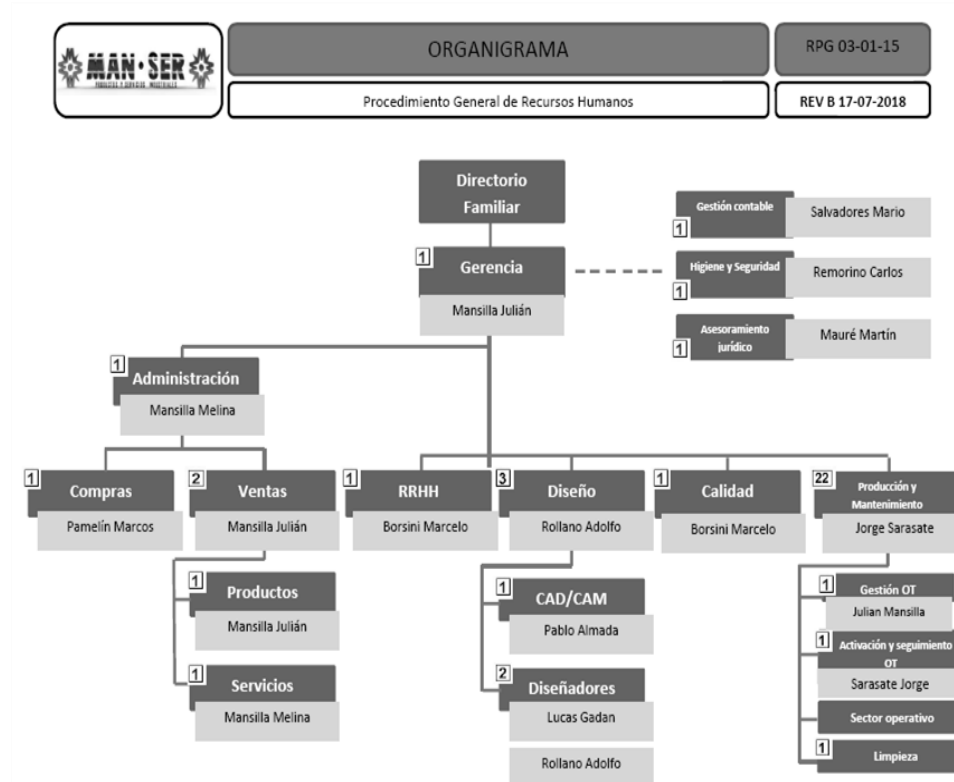


Figura 1. Organigrama. Fuente: Elaboración propia con base de datos de la empresa Man-Ser SRL (2015).

Análisis de contexto

Cuando se habla de organizaciones siempre hay que tener en cuenta que éstas se encuentran inmersas en un contexto cambiante, que influye en la manera de abordar su gestión. Para analizar el contexto de la empresa se utiliza una herramienta estratégica llamada PESTEL, el cual consiste en el estudio de cada uno de los siguientes aspectos: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (Pascual, 2013).

Factores políticos y económicos: Las medidas económicas tomadas provocaron una caída del producto bruto interno de casi 2%, aumento de la tasa de inflación de alrededor de 25%, aumento de tipo de cambio a \$54.86 para fines del año 2019 (Laborda, 2018).

Man- Ser ha sostenido su crecimiento a través del tiempo, ya que no es factible ni viable para muchas Pymes conservarse en el mercado y seguir trabajando. Aun así, han podido mantener los precios bajos con respecto a la competencia y realizar ampliaciones de la planta productiva en el año 2012, que

le permitieron abarcar mayor cantidad de mercado, posicionarse, extender y fidelizar su cartera de clientes.

Factores sociales: La tasa de actividad de la población total para el cuarto trimestre de 2019 es del 47,2%. Al analizar las poblaciones específicas por sexo y edad, puede observarse que las tasas de actividad más altas se ubican entre los varones de 30 a 64 años (90,7%) y entre las mujeres del mismo grupo etario (67,9%). En el análisis de la tasa de empleo específica para la población de 14 años y más, es también el grupo etario de 30 a 64 años el que registra las tasas más elevadas (85,8% para los varones y 63,3% para las mujeres).

Por su parte, la tasa de ocupados demandantes de empleo alcanza su máximo en la serie anual al registrar una cifra de 19,0%. La presión sobre el mercado de trabajo, calculada como la suma de los desocupados abiertos, los ocupados demandantes y los ocupados no demandantes disponibles, se ubica en el 34,2%. Con respecto a la tasa de desocupación para poblaciones específicas por grupos de sexo y edad, la de mayor intensidad corresponde a las mujeres de 14 a 29 años, para las cuales la tasa asciende a 18,9% (INDEC, 2019).

Factores tecnológicos: La tecnología internacional en Argentina se está haciendo cada vez más inaccesible por la fuerte devaluación que tuvimos de la moneda argentina ya que se debe acceder en dólares. El rastreo de nuevas alternativas sustentables busca una visión más clara y consensuada entre economía y ambiente, formulándose nuevas perspectivas como la economía ambiental que plantea nuevas formas para alcanzar el crecimiento económico, generar nuevos empleos, lograr ingresos usando las innovaciones tecnológicas y mejorar patrones de consumo y propone instrumentos económicos para desactivar hábitos dañinos e incentivar hábitos sustentables, pero aun su aceptación es rudimentaria (Carabias, 2018).

Factores ecológicos: La regulación que tienen las pymes sobre el consumo de energía, sobre el reciclaje de sus residuos, y los costos que lleva a estas empresas poder cumplir con estas leyes.

Las empresas del sector industrial o de manufactura a menudo trabajan con diferentes tipos de equipos, maquinaria y agentes productores de químicos. En efecto, las operaciones del día a día de un negocio pueden suponer una amenaza constante para el medio ambiente natural. Para reducir la posibilidad de daños al medio ambiente, las regulaciones federales y estatales requieren que las empresas consideren ciertos factores naturales del medio ambiente en sus planes de operaciones globales (Jeanty, 2019).

Factores legales: La carga tributaria de un país es el porcentaje del PBI que recauda el Estado a través de impuestos. En la última década, la presión impositiva se duplicó. Entre la carga previsional e impositiva una empresa de impuestos y de cargas sociales paga casi el 150% al Estado. No solo en el plano económico, sino también en el plano social, institucional, político y laboral se encuentra en plena decadencia (Perfil Industrial, 2019).

La legislación actual está atosigando a todas las pymes por la presión tributaria que sufren ya que al ser tan alta no le permite subsistir y menos pensar en crecer, como la falta una legislación laboral actual que no se adapta a las necesidades del momento generando una desprotección total para las Pymes que son las mayores generadores de trabajo en la Argentina, como también los impuestos municipales, provinciales y nacionales como por ejemplo, DRI, IVA, Impuestos a los Débitos y a los Créditos, Ingresos Brutos, Ganancias, etc., muchos de estos se descuentan inmediatamente en la cuenta bancaria de la Pyme debiendo esperar al cierre del ejercicio para poder si corresponde poder deducirlos en su balance debiendo soportar el impacto financiero adelantado (Perfil Industrial, 2019).

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa se utiliza el análisis FODA. Ballesteros (2010) refiere que esta herramienta, permite estudiar la situación de la empresa, analizando sus características internas, como las debilidades y fortalezas; y su situación externa como las amenazas y oportunidades.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Trayectoria y reconocimiento en el mercado.

- Ofrece productos de buena calidad a costos bajos.
- Presta diversos servicios en la industria metalúrgica además de la elaboración de productos.
- Liderazgo orientado a tareas y transaccional.
- Canales de ventas directos con el cliente vía web.
- Cartera de clientes diversificada.

Oportunidades:

- Exportar los productos en el mercado latinoamericano.
- Posibilidad de abrir sucursales
- Proyecta expansión en el mercado
- Se adapta a los cambios tecnológicos.
- Tiende a desarrollar servicios diversificados.

Debilidades:

- No cuenta con una planificación estratégica.
- Falta de delegación, le que genera superposición de tareas.
- Falta de mano de obra capacitada en el área de producción.
- Demora en entrega de insumos y control de los mismos.
- Falta de control en la producción.
- Ineficiencias en los canales de comunicación con el cliente.

Amenazas:

- Desaceleración de la economía reduce la demanda de productos.
- El nivel inflacionario genera un creciente incremento de las materias primas.
- Conflictos en la obtención de financiamiento externo.
- Gran presión fiscal.
- Incrementos en tarifas públicas.
- Competidores fuertes y competitivos.

Según Porter (1979) el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que, en el caso de una empresa dentro de la industria,

un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

A continuación, en la Figura 2 Análisis Porter de las 5 fuerzas, se desarrolla un resumen de cada una de estas fuerzas:



Figura 2. Análisis Porter de las 5 fuerzas. Obtenido de Porter (2009).

Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es bajo, ya que son escasos y representativos. Algunos de los proveedores son: Sidersa S.A. principal proveedor de placas de chapa; Outokumpu Fortinox S.A. proveedor de placas de acero inoxidable y Sew Eurodrive Electric Motors, por motores para lavadoras y cintas transportadoras. Para la empresa existe una fuerte dependencia con sus proveedores.

Poder de negociación con los clientes

El poder que los clientes tienen de negociación es representativo por lo que es una variable que afecta a la compañía. En este punto como la cartera de clientes de la empresa en cuestión es bastante amplia y dependerá de cada caso, pero en su mayoría los clientes tienen poco poder de negociación.

Amenaza de nuevos entrantes

Para determinar el peligro de nuevos entrantes se analiza dos variables que se consideran fundamentales para tener en cuenta: Inversión: La inversión que se requiere para abrir este tipo de industria es elevada y no es adaptable. Saturación de mercado: existen pocos competidores lo que convierte a este segmento en un atractivo importante para inversores para captar parte del mercado que aún está sin atender o bien no existe.

Amenaza de productos sustitutos

La prestación de servicios sustitutos es muy competitiva ya que se puede brindar la misma calidad de atención y los mismos productos aplicando igual o mejor tecnología y a un precio más competitivo. Si bien los competidores son escasos, los que existen representan una amenaza constante.

Rivalidad entre los competidores

Se puede observar que la mayoría de las empresas tienen altos costos fijos y de almacenamiento, la demanda de los compradores crece medianamente con lentitud y sus productos tienen un alto nivel de diferenciación, por tal motivo, la rivalidad entre los vendedores competidores es baja. Para la empresa Man-Ser, la diferenciación se da en la trayectoria, en los productos que ofrece y la cartera de clientes que posee.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

En la actualidad el país se encuentra atravesando una gran crisis económica, una inflación y alta tasa de desocupación que preocupa a la sociedad. Por otro lado, la tecnología se está haciendo cada vez más inaccesible por la fuerte devaluación de la moneda argentina. Por este motivo, las empresas necesitan del asesoramiento de un profesional que esté capacitado para mejorar y aprovechar las oportunidades que se presentan y alcanzar la mayor rentabilidad disminuyendo costos.

La empresa Man-Ser no cuenta con una herramienta de gestión y planificación estratégica, se puede decir que la principal problemática gira en torno al proceso productivo, como la falta de insumos, comunicación y errores en la programación o retraso por parte de los clientes en la entrega de planos, corriendo el riesgo de perder

clientes actuales comprometiendo la estabilidad de la empresa. Es por lo que es necesario una alineación concreta de los objetivos estratégicos y organizacionales hacia las operaciones que se realizan, aportándole mayor sentido al trabajo que es realizado por la organización.

Una herramienta muy útil es el Cuadro de Mando Integral, el cual va a ayudar a unificar estrategias y factores claves de éxito con objetivos e indicadores que van a guiar y evaluar el desempeño de cada área de la organización, mediante sus cuatro perspectivas en conjunto y el mapa estratégico, contribuirán en la toma de decisiones futuras.

Marco Teórico

Cuadro de Mando Integral

El CMI ha sido calificado como un concepto innovador y exitoso en la práctica gerencial en los últimos años ya que permite optimizar el proceso de comunicación en las organizaciones, hacer seguimiento de las actividades realizadas y evaluar la efectividad de las estrategias tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Para sus creadores, Norton y Kaplan (2014), el CMI proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos, un sistema de gestión que permite poner énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

Rodríguez, García y Arencibia (2018) reconocen al control de la gestión como un proceso que guía hacia el logro de los objetivos alineando toda la organización, proporcionando a la alta administración una herramienta para apoyar la metodología de gestión utilizando el cuadro de mando integral. Éste resulta altamente eficaz para la toma de decisiones, es de fácil implementación pues no se incurren en grandes gastos y los beneficios que aportan serían mayores impactando positivamente en el desarrollo en los diferentes procesos de la entidad y en sus trabajadores

El CMI permite expandir el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, ya que permite tener en cuenta indicadores de tipo no financieros estableciendo también un sistema que permite evaluar los resultados de la organización con relación es este tipo de indicadores abarcando todos los aspectos relevantes para la medición de los resultados obtenidos por la organización (Vázquez, Vélez y Araújo, 2016).

Para Norton y Kaplan (2014), el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia de la organización en acciones operativas concretas y que a través de la combinación de indicadores financieros y no financieros con los objetivos estratégicos derivados de la misión y la visión de la organización permite ver a la organización desde cuatro diferentes perspectivas que son la financiera, clientes, procesos internos y recursos y capacidades.

Para poder lograr realizar un CMI se debe contar con ciertos indicadores que son: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, estos indicadores se conectan a través de las relaciones causa/efecto retroalimentándose entre sí (Gutiérrez, 2019).

Perspectivas del Cuadro del Mando Integral

Brevemente se mencionan las cuatro perspectivas del CMI, en primer lugar, se hace referencia a la perspectiva financiera que puede considerarse la más valiosa, o tal vez, la más relacionada con el control tradicional, que basaba su gestión en el control presupuestario. Resume las consecuencias económicas de acciones que se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, son un reflejo del desempeño de la empresa en relación con los clientes y representan el objetivo a largo plazo de la organización (Localis, 2017).

Luego se analiza la perspectiva de clientes, al término de la formulación de esta perspectiva se debería tener una idea de los segmentos de mercado y al mismo tiempo haber seleccionado los indicadores para estos segmentos. A su vez, contempla el posicionamiento de la empresa, nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes para con esta, valor agregado, etc. Los objetivos a los que apunta esta perspectiva son entre otros: aumentar el número de nuevos clientes, incrementar la satisfacción de clientes, y el aumento de la cuota de mercado (Flores, 2017).

La tercera perspectiva del CMI está relacionada con los procesos internos, el buen desempeño de los procesos internos de la organización es fundamental para el éxito de esta, es aquí donde se deben identificar los procesos críticos en los que la empresa debe distinguirse para conseguir los objetivos tanto de los accionistas como de los clientes, en

busca de ventajas competitivas. Los procesos comienzan en las etapas de innovación y culminan en el servicio postventa permitiendo por un lado entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán los clientes, y por otro, satisfacer las expectativas financieras de rendimientos financieros de los accionistas (Reyes, 2008).

La última perspectiva es el Aprendizaje y crecimiento, los objetivos de esta proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las tres perspectivas anteriores.

Permite analizar la infraestructura de la organización y así crear valor futuro, además detecta de qué manera las acciones y el comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de los objetivos. En síntesis, se enfoca en como la organización debe aprender e innovar para alcanzar estos objetivos. Entre los objetivos que busca la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podemos nombrar: correcta estructura organizacional, personal altamente capacitado, etc. (Localis, 2017).

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

Los indicadores no financieros son los que permiten medir el logro de ciertas ventajas competitivas que provienen de la creación de valor, a través de la gestión del capital intangible (Medina y De marco, 2017).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La empresa MAN-SER S.R.L está en constante evolución, adaptándose a las nuevas conductas del mercado. Pero el principal problema de la empresa es el no cumplimiento de los plazos de entrega, debido a la falta de insumos, falta de comunicación y errores en la programación de las máquinas. Por otro lado, la empresa no cuenta con una planificación estratégica y posee una falta de delegación generando una superposición de tareas.

Justificación del problema

Ante lo expuesto se corre el riesgo de perder los clientes actuales poniendo en peligro la estabilidad de la empresa. Es primordial examinar las tareas esenciales de cada puesto como así también tomar las decisiones pertinentes que sean favorables para la empresa y clientes. La implementación del plan estratégico, a través del CMI, es fundamental para acercar la organización a la misión y visión que anhelan los directivos. Además de marcar el rumbo, posibilita a directivos reflejar la estrategia que pretende alcanzar y ser una empresa líder en el mercado.

Conclusión diagnóstica

Con lo expuesto anteriormente, se realiza la propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión adecuada según la problemática detectada. En busca de evaluar la gestión y detectar las posibles deficiencias, el CMI contribuirá en la toma de decisiones efectivas en busca del mejoramiento continuo del desempeño de la organización, permitiendo comunicar la estrategia empresarial en todos sus niveles, favoreciendo que las medidas reales sean similares a las que se definen como metas. Esta herramienta le permitirá relacionar y tener bajo control las variables claves para el funcionamiento empresarial.

Plan de implementación

Alcance

El presente reporte de caso tiene como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L ubicada en la ciudad de Córdoba. El objetivo consiste en implementar esta herramienta desde el segundo semestre del año 2020 alcanzando todas las áreas de la empresa, analizando los puntos débiles y cada una de las perspectivas, con el objetivo de mejorar sus procesos internos para lograr un impacto positivo en la organización.

En cuanto a las limitaciones propias de la herramienta de gestión, que es la implementación del CMI, se puede destacar la ausencia de comparabilidad, derivadas de su personalización con un número limitado de indicadores y perspectivas, teniendo una falta de comprensión de la estrategia en todos los niveles de la organización. Por otro

lado, poseen el riesgo de establecer medidas inadecuadas, afectando negativamente las percepciones de los directivos sobre las mejores establecidas en la propuesta de implementación.

Recursos

Se propone contar con los siguientes recursos para el desarrollo de la herramienta:

El personal como factor importante para el correcto funcionamiento de la herramienta contribuyendo para la realización de los objetivos organizacionales

Un contador público para la supervisión de la herramienta.

Perfiles humanos capacitados con el propósito de:

- Efectuar encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de clima laboral
- Organizar reuniones y exponer presentaciones con los resultados a los que se arribó.
- Llevar a cabo la propuesta y ejecución del CMI
- Supervisar cada departamento/área de la empresa

El Contador Público fundamental para la supervisión de la implementación del CMI, va a realizar determinadas actividades que se observan en la Tabla 1 Tabla presupuestaria.

Tabla 1

Tabla Presupuestaria

Disciplina	Actividad	Duración en Hs.	Valor recomendado	Total en \$
Contador Público	Recolección de datos	16	\$1.820	\$29.120
	Desarrollo de la herramienta.	24	\$1.820	\$43.680
	Implementación de la herramienta.	14	\$1.820	\$25.480
	Revisión de Resultados.	10	\$1.820	\$18.200
	Mantenimiento de la implementación	20	\$1.820	\$36.400
Total		84		\$152.880

Fuente: Elaboración propia en base al CPCE de CABA (2020).

Acciones específicas

Para comenzar la puesta en marcha del CMI se propone un plan de acción que concretarán los directivos y empleados. Se comenzará por la contratación de un Contador Público para la aplicación de esta herramienta. La implementación cumplirá las siguientes etapas:

- Informar a la empresa su situación actual, efectuar un diagnóstico.
- Presentar misión y visión corporativas. Redefinirlas en caso de ser necesario.
- Establecer una estrategia clara y específica juntamente con la alta dirección
- Diseñar un mapa estratégico dentro de las 4 perspectivas
- Determinar indicadores de medición
- Comunicar lo decidido a toda la organización para hacer fluir la propuesta y su puesta en marcha. Lograr incorporar el compromiso en cada empleado.
- Realizar encuestas a clientes y empleados, elevar reportes, analizar resultados y tomar medidas correctivas a raíz de lo obtenido
- Concretar reuniones semanales con la dirección para exponer los resultados.
- Evaluar resultados obtenidos y considerar ajustes en caso de ser necesario.

Marco de tiempo

A continuación, en la Figura 3 Diagrama de Gantt, se verán reflejadas todas las tareas necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas. Se expone a de esta manera el siguiente diagrama de Gantt:

Actividades/Meses	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico de la empresa	■	■																						
Entrevista con los gerentes de la empresa			■	■																				
Contratación de un Contador Público			■	■																				
Diseñar un mapa estratégico					■	■	■	■																
Definir los indicadores de los objetivos									■	■	■	■												
Diseño del Cuadro de Mando Integral												■												
Implementación del CMI													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Evaluar resultados obtenidos																								■

Figura 3. Diagrama de Gantt. Elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación

Para evaluar los efectos del impacto de la propuesta de valor se espera que se logre como resultado de la aplicación del CMI un aumento del 10% de los resultados que se obtuvieron a fin del ejercicio 2019. Tomando como base estos los resultados económicos se presenta la siguiente Tabla 2.

Tabla 2 ROI, Costo beneficio.

Ingresos proyectados	\$ 6.195.536,11
Costo de la propuesta	\$ 193.400
ROI	31,03
Costo beneficio	3%

Fuente: Elaboración propia.

Estos valores reflejan que la implementación de la propuesta de valor genera beneficios para la organización. Un costo beneficio que ronda el 3% y un retorno de \$31.03 por cada peso invertido.

La parte principal de la propuesta de medición se presenta mediante dos figuras que se presentan a continuación. Por un lado, el mapa estratégico que proporciona brevemente la descripción de la estrategia empresarial para cada perspectiva.

Y, por último, el CMI donde se detallan los objetivos estratégicos que se va a controlar. Además, este diseño mejorará la empresa a la hora de tomar las decisiones.

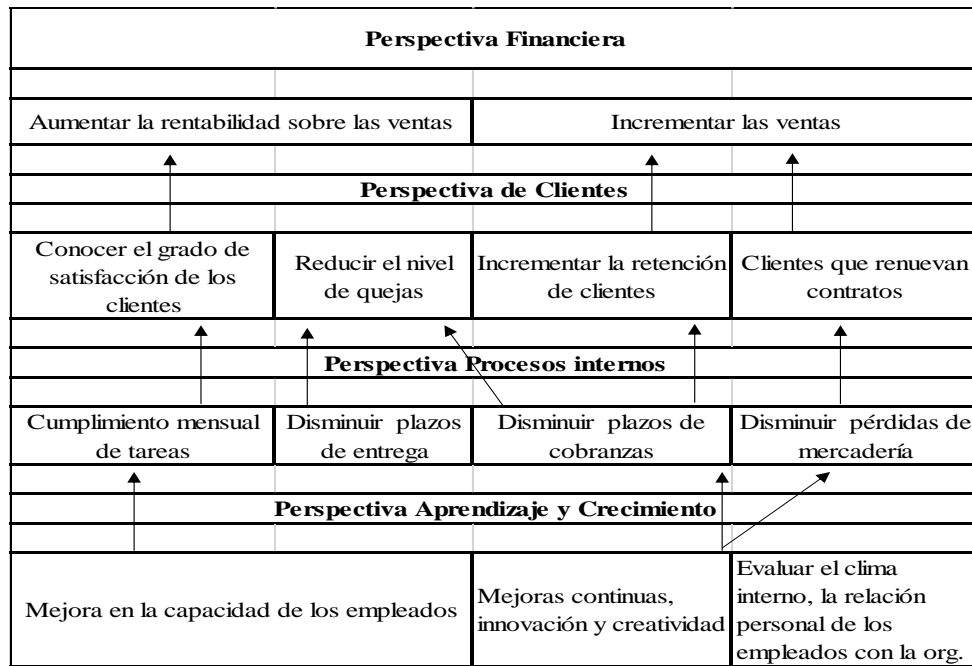


Figura 4. Mapa estratégico. Elaboración propia.

Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica	Fórmula	Frecuencia de medición	Bueno	Regular	Pésimo	Responsable
Aumentar la rentabilidad sobre las ventas	Rentabilidad del periodo	Aumento de la utilidad por venta	Estudiar que producto aporta mayor utilidad	Utilidad antes de impuestos/ ventas totales	Trimestral	25%	20%	15%	Supervisor de Gerente de Ventas
Incrementar las ventas	Evolución de las ventas	Publicidad	Promocionar los productos y la Cooperativa	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / (\text{ventas del periodo anterior})$	Trimestral	30%	25%	15%	Gerente de ventas
Aumentar la rentabilidad financiera	Rentabilidad del periodo	Aumentar la rentabilidad por peso invertido	Estudiar los flujos de fondos de los productos	Utilidad neta / patrimonio neto	Trimestral	30%	25%	15%	Gerente de Ventas

Perspectiva clientes

Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica	Fórmula	Frecuencia de medición	Bueno	Regular	Pésimo	Responsable
Conocer el grado de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción de clientes	Encuestas a los clientes	Comunicación con los clientes	Cantidad de clientes satisfechos / Cantidad de clientes que responden por 100	Mensual	80%	60%	40%	Gerente de Ventas
Reducir el nivel de quejas	Grado de conformidad	Libro de quejas	Programa de mejora continua	Cantidad de quejas recibidas/ total de clientes por 100	Mensual	25%	20%	15%	Gerente de Ventas
Incremento de nuevos clientes	Evolución de nuevos clientes	Estudio de cartera de clientes	Establecer categorías de clientes	(Cantidad de clientes en periodo actual – cantidad de clientes en el periodo anterior)	Mensual	85%	65%	45%	Gerente de Ventas
Clientes que renuevan contratos	Clientes que renuevan contratos	Estudio de renovación	Programa de renovación de contratos	Clientes recurrentes / total de clientes * 100	Mensual	85%	75%	70%	Gerente de ventas

Perspectiva Procesos Internos

Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica	Fórmula	Frecuencia de medición	Bueno	Regular	Pésimo	Responsable
Cumplimiento mensual tareas programadas	Indicador de tareas realizadas	Logística planeada	Programa de tareas	$(\text{tareas realizadas}) / (\text{tareas proyectadas})$	Mensual	80%	75%	70%	Gerente General
Disminuir los plazos de entrega de productos	Tiempo de demora de entrega de productos	Logística planeada	Planificar las entregas por zonas	$(\text{Tiempo de entrega actual} - \text{tiempo de entrega anterior}) / \text{tiempo de entrega actual} * 100$	En el día	20%	15%	10%	Gerente General
Disminuir los plazos de cobranzas	Tiempo promedio de cobranzas	Comunicación telefónica	Programa de mejora continua	Tiempo promedio de cobranzas	Mensual	25%	20%	15%	Gerente General
Disminuir pérdidas de mercadería	Evaluación de desperdicio	Logística planeada	Planificar la evaluación de desperdicio	$\text{Porcentaje de scrap} / \text{Total de ventas}$	Mensual	25%	20%	15%	Gerente General

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Inductor	Iniciativa estratégica	Fórmula	Frecuencia de medición	Bueno	Regular	Pésimo	Responsable
Mejora en la capacidad de los empleados	Capacitación del personal	Capacitar al personal	Establecer un programa de capacitación en relación a las tareas	$(\text{Encuestas con resultado favorable} / \text{Total de encuestas}) * 100$	Bimestral	85%	60%	30%	Área RRHH
Fomentar un entorno de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles	Número de aprobaciones necesarias para tomar decisiones	Número de aprobaciones	Desarrollar actividades que incentiven al empleado a participar y tomar decisiones propias	$(\text{Número de incentivos al capital humano} / \text{total empleados}) / 100$	Trimestral	50%	30%	20%	Área RRHH
Mejoras continuas, innovación y creatividad	Capacitación del personal	Número de programas implementados	Desplegar un programa de desarrollo de competencias	$(\text{Encuestas con resultado favorable} / \text{Total de encuestas}) * 100$	Anual	50%	30%	20%	Área RRHH

A continuación, se presenta la evaluación del impacto de la implementación de la solución propuesta.

Perspectiva Financiera	Resultado	Diagnóstico
Aumentar la rentabilidad sobre las ventas	25%	Bueno
Incrementar las ventas	30%	Bueno
Aumentar la rentabilidad financiera	30%	Bueno

Perspectiva clientes	Resultado	Diagnóstico
Conocer el grado de satisfacción de clientes	80%	Bueno
Reducir el nivel de quejas	20%	Regular
Incremento de nuevos clientes	65%	Regular
Clientes que renuevan contratos	85%	Bueno

Perspectiva Procesos Internos	Resultado	Diagnóstico
Cumplimiento mensual de tareas programadas	75%	Regular
Disminuir plazos de entrega de productos	15%	Regular
Disminuir plazos de cobranza	25%	Bueno
Disminuir pérdidas de mercadería	20%	Regular

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Resultado	Diagnóstico
Mejora en la capacidad de los empleados	60%	Regular
Fomentar un entorno de liderazgo y responsabilidad en todos los niveles	50%	Bueno
Mejoras continuas, innovación y creatividad	30%	Regular

Fuente: Elaboración propia.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa está prevista que sea realizado a principios de julio.

La primera etapa, consiste en reunirse con los directivos para que aprueben y modifiquen en caso de que sea necesario el diseño del modelo del Control de Gestión, mapa estratégico y los indicadores. Se espera que, al cabo del primer mes, hayan quedado establecidas las variables relevantes para el análisis.

Durante la segunda etapa, que tendrá una duración de dos meses, se realizarán reuniones con las jefaturas para comunicar la herramienta para utilizar, discutir los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.

En la tercera etapa, se deberá informatizar el tablero y poner en marcha el CMI. Al cabo de los dos meses y medio, se realizará una evaluación de este para verificar que se hayan cumplido los objetivos perseguidos.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de observar, analizar y realizar un diagnóstico de la empresa Man-ser S.R.L, se le propuso desarrollar un cuadro de mando integral, el cual es considerado como uno de los instrumentos más valiosos con los que se cuenta, para gestionar el caudal intelectual de una empresa, debido a que nos pone a disposición indicadores de actuación, los cuales se basan en cuatro perspectivas de medición.

Es a través de este, que los directivos de la firma podrán notar una gran mejora de la misma, ya que la correcta implementación, traerá de la mano un aumento de la utilidad neta, cumpliendo con los plazos de entrega, mejorando la comunicación y solucionando errores en la programación de las máquinas.

Todo esto se desarrollará dentro de un contexto laboral mejorado debido a un mayor trabajo en equipo de los integrantes, lo cual facilitará el aprendizaje y capacitación de estos, logrando un mayor sentido de pertenencia.

Con esta propuesta se quiso aprovechar al máximo los medios y recursos, tantos humanos como materiales con los que cuenta la organización, permitiendo poner en práctica el sistema logístico de una manera más eficiente, ayudando a la efectividad de la toma de decisiones y ofreciendo un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales, contribuyendo, además, a la relación de las acciones realizadas hoy con implicancia sobre las metas planteadas para un futuro.

Como recomendación se considera que la empresa puede obtener una mayor expansión y crecimiento, tanto en el sector interno y externo, incorporando un área de recursos humanos, que se encargará de la selección del personal.

Por otro lado, es necesario la incorporación de un encargado de mantenimiento general, para que se encargue de inspeccionar los plazos de entrega de la mercadería y de la correcta programación de las máquinas. De esta manera, se realizará una mejora en la planificación estratégica y una correcta delegación en las tareas.

Los directivos de la empresa van a disponer todos los medios necesarios para realizar la capacitación del encargado del mantenimiento.

Con la implementación del CMI en la empresa y las recomendaciones propuestas, se buscará minimizar las debilidades y amenazas que se observaron anteriormente, garantizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en todos los niveles de la organización potenciando fortalezas y oportunidades.

Bibliografía

- Arteaga Cisneros, J. P. (2016). Diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicado a la agencia de viajes Kapital Tours S.A. (*Tesis de Maestría*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador .
- Ballesteros. (2010). *Análisis FODA*. Uruguay.
- Blanco, A. E. (Febrero de 2010). *Monografías.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos109/5-fuerzas-porter/5-fuerzas-porter.shtml>
- Brugiafredo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la Gestión y Medición estratégica*.
- Carabias. (Noviembre de 2018). *Políticas económicas (UNAM)*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econunam/46/014JuliaCarabias.pdf>
- Flores, B. y. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Facultad de Economía y Negocios. Serie Creación N°27.
- Gutiérrez. (2019). *Cuadro de Mando Integral: evolución, conceptualización y actualidad*.
- INDEC. (2019). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Argentina.
- Jeanty, A. (2019). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/los-factores-ambientales-naturales-que-afectan-un-negocio-5353.html>
- Kaplan, R. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (Vol. 2da Edición). Gestión .
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral (2° ed.)*. Barcelona, España: Gestiones 2000. Obtenido de <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicion-robert-kaplan-david-norton>

- Kiatkovski, M. (2017). *Implementación de un Cuadro de Mando Integral a Distribuidora mayorista*. Córdoba.
- Localis. (22 de 5 de 2017). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
- Medina, & De marco, D. (2017). *Indicadores de Productividad*. Argentina.
- Niven, P. (2004). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barelona: Gestión 2000.
- Norton, R. K. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Pascual, P. (2013). *Pascualparada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Perfil Industrial. (29 de Abril de 2019). *Las pumes sufren: La Argentina tiene la mayor presión tributaria de la historia*.
- Porter. (2009). *Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter*. .
- Porter, M. (1979). *Las 5 Fuerzas o el Diamante de Porter*.
- Reyes, M. Y. (2008). *El cuadro de Mando Integral. Una herramienta de gestion al servicio de las empresas*. Catedra Madrid Excelente.
- Robert, A. (1990). *El Control de Gestión: marco, entorno y proceso*. Deusto.
- Rodríguez, García, & Arencibia. (2018). *Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral*. Pinar del Río.
- Vázquez, S., Vélez, & Araújo. (2016). *Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral*. Facultad de Ciencias Económicas.

