

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa Man-Ser S.R.L Productos y servicios industriales

Gestión interna e implementación de la estrategia

Autor: Atilio Angel Bartoletti

DNI: 35.911.075

Legajo: VCPB19862

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

San Salvador de Jujuy, Provincia de Jujuy

Argentina, Julio 2020

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 1 |
| Abstract..... | 2 |
| Introducción..... | 3 |
| Análisis de situación..... | 6 |
| Descripción de la situación..... | 6 |
| Análisis de contexto..... | 7 |
| Diagnóstico organizacional..... | 11 |
| Análisis específico de la gestión interna y la planificación estratégica de Man-Ser SRL..... | 13 |
| Marco teórico..... | 18 |
| Conceptos generales del Cuadro de Mando Integral..... | 18 |
| Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral..... | 19 |
| <i>Perspectiva financiera</i> | 19 |
| Perspectiva del cliente..... | 20 |
| La perspectiva del proceso interno..... | 20 |
| La perspectiva de formación y crecimiento..... | 20 |
| Conceptos de la estrategia competitiva..... | 21 |
| Limitaciones del CMI..... | 22 |
| Diagnóstico y discusión..... | 24 |
| Declaración del problema..... | 24 |
| Justificación..... | 24 |
| Discusión..... | 26 |
| Plan de implementación..... | 27 |
| Objetivos: general y específicos..... | 27 |
| Objetivo general..... | 27 |
| Objetivos específicos..... | 27 |
| Alcance..... | 27 |
| Recursos involucrados..... | 28 |
| Acciones específicas o concretas a desarrollar..... | 28 |
| Marco de tiempo para la implementación: Diagrama de GANTT..... | 30 |

| | |
|--|----|
| Propuesta | 32 |
| Evaluación o medición de la propuesta..... | 35 |
| Conclusiones | 37 |
| Recomendaciones | 38 |
| Bibliografía | 39 |

Resumen

El presente reporte de caso se lleva a cabo en la empresa Man-Ser S.R.L, situada en la provincia de Córdoba; la cual se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios industriales.

En un principio, se realiza un análisis de situación y un diagnóstico organizacional de la empresa en cuestión, a partir de los cuales, se detectan ciertos problemas en los procesos por fallas en la gestión interna y se descubre una estrategia empresarial actual, que si bien, permite un crecimiento constante en el mercado, tiene una visión de desarrollo a corto plazo al no integrar las distintas funciones de la organización, con objetivos estratégicos e indicadores de medición, que permitan vincular la estrategia con los factores claves de éxito del mercado y la creación de capacidades competitivas de largo alcance.

Luego, se elabora un marco teórico en donde se presentan conceptos relevantes sobre la temática en cuestión. Uno de los principales, es el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, manifestando sus ventajas y limitaciones al momento de implementarlo.

A continuación, se detecta el problema puntual de gestión interna de la empresa y la falta de una estrategia equilibrada, fundamentando su importancia para garantizar el éxito en el largo plazo, al mismo tiempo que describen los aspectos positivos que se esperan con la propuesta planteada.

En la implementación de la propuesta, se establece como objetivo general la optimización de la gestión interna y la implementación de la estrategia de la empresa Man-Ser S.R.L a través de la utilización de un Cuadro de Mando Integral, el cual agrupa los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con sus respectivos indicadores de resultados, inductores de actuación, los resultados esperados, frecuencia de medición, semaforización y responsables; para luego complementarlo con el mapa estratégico.

Palabras claves: Planificación estratégica, organización y gestión, empresa industrial.

Abstract

This case report is carried out at the company Man-Ser S.R.L, located in the province of Córdoba; which is dedicated to the production and marketing of industrial products and services.

Initially, a situation analysis and an organizational diagnosis of the company in question are carried out, from which certain problems are detected in the processes due to failures in internal management and a current business strategy is discovered, which although , allows constant growth in the market, has a vision of short-term development by not integrating the different functions of the organization, with strategic objectives and measurement indicators, which allow linking the strategy with the key success factors of the market and the long-range competitive capacity building.

Then, a theoretical framework is developed where relevant concepts are presented on the subject in question. One of the main ones is the Balanced Scorecard as a management system, showing its advantages and limitations when implementing it.

Next, the specific problem of the company's internal management and the lack of a balanced strategy are stated, substantiating its importance to guarantee long-term success, while describing what is expected with the proposed proposal.

In the implementation of the proposal, the optimization of internal management and the implementation of the strategy of the company Man-Ser S.R.L is established as a general objective through the use of a Balanced Scorecard, which groups the strategic objectives of the financial perspective, the client's perspective, the perspective of internal processes, and the perspective of learning and growth, with their respective results indicators, inducers of action, the expected results, frequency of measurement, traffic lights and those responsible; and then complement it with the strategic map.

Keywords: Strategic planning, organization and management, industrial enterprises.

Introducción

En el presente reporte de caso se realiza un análisis de la gestión interna de la empresa Man-Ser S.R.L y de cómo influye en la aplicación de la estrategia empresarial.

Man-Ser S.R.L es una empresa familiar de la Ciudad de Córdoba, que se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios industriales para distintos mercados (automotriz y energético principalmente), con una experiencia en el rubro de más de 25 años.

Se inició a principio de los años noventa a manos de su fundador Luis Mansilla, pero se considera como fecha fundacional el 15 de octubre de 1995 ya que fue el año donde se instaló la primera planta.

En el año 2009 a causa del fallecimiento del fundador, sus hijos Julián y Melina Mansilla se hicieron cargo del manejo de la empresa y con ellos, hubo una renovación con respecto a ciertos procesos internos con la intención de profesionalizarlos; como por ejemplo la implementación de certificación en Normas ISO.

Actualmente, cuenta con 30 empleados distribuidos en las distintas áreas de la empresa: Ventas, Compras, Producción, Mantenimiento, Diseño, Calidad y Recursos Humanos. El directorio está conformado por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos; y la gerencia general es ejercida por uno de ellos, Julián Mansilla.

La industria metalmecánica en general se encuentra en su etapa de madurez, donde el crecimiento es significativamente bajo y hay escasos competidores. Por lo tanto, es clave poder aplicar una estrategia adecuada para garantizar el éxito a largo plazo en los mercados competitivos actuales. Man-Ser S.R.L debido a su estrategia de innovación y mejoras continuas, se encuentra en una etapa de crecimiento constante al captar nuevos clientes, lo que la posiciona como una de las empresas líderes del mercado en la provincia de Córdoba.

A pesar que la estrategia actual produce un crecimiento para la empresa, se observan diversos problemas de gestión interna que pueden generar inconvenientes notables en el éxito a largo plazo. Actualmente los directivos reconocen un proceso productivo defectuoso en algunos sectores operativos puntuales que generan a su vez dificultades en el proceso productivo general, como ser, cuellos botella, capacidad ociosa, subutilización de la planta, mayores costos productivos; que atentan contra el cumplimiento de los factores claves de

éxito del mercado en el que compite Man-Ser S.R.L, en el que se aprecian principalmente productos de calidad, precios bajos, y cumplimiento en tiempos de entrega pactados.

Otros temas que preocupan al directorio, es la poca demanda en verano, la falta de comunicación entre personal jerárquico, que la estructura organizacional definida no concuerda con la real, la centralización de ventas en pocos clientes, entre los más importantes.

Para dar solución a lo presentado, no existe una estrategia equilibrada que considere la actuación empresarial desde distintas perspectivas y que creen valor y competencias distintivas en el largo plazo; por lo contrario se centra la estrategia con un enfoque cortoplacista basado en el crecimiento de mercado presente.

Si bien, cada área de la empresa Man-Ser SRL tiene un procedimiento claro y definido con objetivos, tareas a desarrollar, áreas afectadas, alcance, responsables y documentación de respaldo; no cuentan con indicadores de resultados ni inductores de actuación, para poder medir en qué proporción se alcanzaron los objetivos fijados, al mismo tiempo que no orienta la estrategia proyectando los cambios en los mercados y adelantándose a las posibles variaciones en las valoraciones de los clientes o buscando clientes potenciales.

Para el control de la gestión interna y la implementación de una estrategia haciendo foco en los factores clave de éxito y en la generación de valor, se recomienda la utilización del Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton (2009), ya que el mismo traduce la visión, misión y estrategia empresarial en indicadores financieros y no financieros de los factores clave, buscando el éxito competitivo futuro.

Los cambios globales que vinieron con la era de la información a través de innovaciones tecnológicas, exige a los distintos tipos de empresas a adquirir capacidades para triunfar en entornos competitivos adaptándose a la velocidad de los cambios y anticipándose a las necesidades futuras. Notando esto, muchas empresas de distintos rubros aplicaron el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, planificación y control.

En España, el grupo alimentario Guissona utiliza el CMI para la división de las unidades de negocio y la determinación de los indicadores que le permita monitorear su estrategia (Salas, Banchieri y Campa, 2016)

También en España, Estrada Llaquet (2007) analiza la aplicación de un CMI como un nuevo modelo de gestión para lograr una mejora en la competitividad de un puerto y su comunidad portuaria.

En Perú, realizan un estudio para evaluar la utilidad del Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general, basándose en el éxito de su utilización en otros hospitales (Martinez, Dueñas, Miyahira y Dulanto, 2010)

Pirovano Cabrera (2015) realiza una propuesta de aplicación de CMI en el sector agropecuario boliviano, específicamente en la finca Yanapanakuna.

Se utilizan ejemplos con amplia diversidad de rubros para demostrar la aceptación general y la posibilidad de adaptación del CMI como herramienta de gestión para empresas de cualquier ramo y de diferentes sectores económicos.

Resulta relevante el presente análisis, porque con la velocidad de los cambios, la globalización y competitividad de los mercados y productos, y la facilidad de acceso a la información, es decisivo poder aplicar una estrategia equilibrada que vea a la organización desde las distintas perspectivas que plantea el Cuadro de Mando Integral: financiera, del cliente, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Así, se complementan indicadores financieros y no financieros; con indicadores de medición e inductores de actuación de las distintas áreas de la empresa para cumplir con los objetivos planteados sin perder de vista la visión y centrándose en los resultados futuros.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa Man-Ser S.R.L actualmente implementa una estrategia centrada en la innovación y en la mejora continua, que si bien le proporciona un crecimiento constante al captar nuevos clientes y la posiciona como una de las empresas líderes en el mercado de Córdoba, se considera que no se trata de una estrategia integrada entre todas las áreas porque se observan problemas que atentan contra el cumplimiento de los factores clave de éxito del mercado y contra las propuestas de valor que al cliente le interesa. De esta manera se pone énfasis en el éxito económico a corto plazo, a costas de la generación de valor y de capacidades para lograr el éxito competitivo a largo plazo.

Man-Ser S.R.L utiliza diferentes sistemas de gestión que ayudan a cumplir con los objetivos que se plantea:

- Sistema de gestión interna con módulos interrelacionados que nuclea clientes, proveedores, producción y bancos
- Sistema TANGO para la gestión contable
- Sistema CAD/CAM Y Lantek para gestión de la producción y programación de maquinarias
- Sistema Autocad para diseño de proyectos

Añadido a estos sistemas, la empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada área funcional; donde se definen los objetivos de las mismas, las tareas a desarrollar, el alcance y la interrelación con otras áreas, los responsables directos y los documentos de respaldo para la registración de desvíos.

Los sistemas utilizados, junto con los manuales de procedimiento, proporcionan a la empresa instrumentos muy importantes para su funcionamiento. Pero se considera, que son insuficientes para monitorear la planificación estratégica y controlar la gestión de la empresa.

Para dar solución a lo anteriormente planteado, existe una herramienta de gestión, llamada Cuadro de Mando Integral (CMI) que sirve para traducir la visión y la estrategia

empresarial en objetivos estratégicos; combinando indicadores financieros y no financieros para darle equilibrio al enfoque estratégico.

A continuación se exhibe la visión y misión de la empresa Man-Ser S.R.L que representa la razón de ser de la misma y el horizonte al que se dirige, al mismo tiempo que sirve como base para la planificación estratégica:

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. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber”.

Man-Ser S.R.L, si bien tiene objetivos claros expresados en los manuales de procedimientos y especifica las tareas a desarrollar para cumplirlos, no cuenta con indicadores de resultados asociados a los objetivos ni inductores de actuación que se desprendan de los indicadores para que exista una relación directa de causa-efecto entre las medidas de actuación y los resultados que generan, para concretar los objetivos definidos.

Análisis de contexto

Se analiza el contexto de la empresa a través del método PESTEL, el cual consiste en identificar cuáles son los factores externos que impactan en la organización bajo estudio. Se determinan 6 factores influyentes: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; los cuales, a través de su observación permiten realizar una planificación estratégica y definir cursos de acción de acuerdo al entorno en el que la organización se encuentra inmerso.

A continuación se presentan cuáles son los factores del macro entorno y de qué manera afectan a la empresa Man-Ser S.R.L:

- Factores políticos:
 - La presión impositiva en Argentina sobre el sector privado disminuye la rentabilidad de las empresas y atenta contra la producción, hasta el punto de, en épocas de recesión o estancamiento, comprometer la continuidad de las mismas.

“Según datos del Banco Mundial, una pyme argentina que paga todos los impuestos -en promedio- da pérdida.” (IPA, 2019)

La presión fiscal para pymes en Argentina es en promedio el 49%. (IPA, 2019)
 - En la actualidad, el cepo y retraso cambiario,(como manifiesta Julián Mansilla en su entrevista), perjudica económica y financieramente a la empresa; ya que sus servicios son cotizados en pesos y se otorga financiamiento de pago a los clientes, con el riesgo de la pérdida del valor del dinero (Mansilla,: s.f)
 - La economía argentina en general, se encuentra en una etapa de crisis y recesión. Lo que se refleja en los altos valores del índice de pobreza, el cual, según el INDEC (2020) en el segundo semestre de 2019 es del 35,5% de la población, mostrando un aumento considerable con respecto al índice de pobreza del año 2018.

A su vez, la crisis actual se ve potenciada por la pandemia Covid-19. La cuarentena obligatoria y la imposibilidad de producir y vender con normalidad traen consecuencias económicas y sociales irreversibles en el corto plazo.
- Factores económicos:
 - La emisión monetaria como camino para afrontar la pandemia Covid-19 y la caída en la recaudación tributaria por disminución de la actividad económica acarreará problemas económicos futuros serios, difíciles de pronosticar con certeza.
 - El índice de producción industrial manufacturera (IPI) cayó un 0,5% durante el primer bimestre del año 2020 con respecto al primer bimestre del año anterior. Dentro de las divisiones que componen el IPI, se observan caídas de 0,7% en “productos de metal”; 0,7% en “vehículos automotores, carrocerías y autopartes”. También hubo incidencias positivas de 0,7% en “industrias metálicas básicas”; 0,5% en “maquinarias y equipos” comparando el mes de febrero de 2020 con respecto al mismo mes del año anterior. En el mismo periodo los productos de metal registran caídas del 13,3%; principalmente por la incidencia negativa en la fabricación de vehículos automotores, que muestra una caída interanual de 21,8%. La producción de

autopartes disminuye en febrero 2020, un 9,7% en relación a febrero de 2019; debido a la baja demanda de productos para fabricación automotriz local. La fabricación de maquinaria y equipos presenta aumentos en febrero de 10,9% con respecto al mismo mes del año anterior, principalmente por la fabricación de maquinaria agropecuaria. (INDEC, 2020)

➤ La situación de recesión actual obliga a las empresas a posponer o congelar sus perspectivas de inversión y crecimiento, lo que perjudica la demanda de todos los sectores de productos no esenciales.

➤ El índice Mensual de Actividad Económica (EMAE) muestra una incidencia negativa en el mes de Febrero de 2020 de -2,2% con respecto al mismo mes del año anterior. Dentro de este índice la industria manufacturera tuvo una caída de 1,3% en el mismo periodo. (INDEC, 2020)

➤ La inflación, compromete el poder adquisitivo de la sociedad en general, la empresa se ve perjudicada por esta situación, por la disminución de la demanda de las empresas a las cual provee productos y servicios industriales, por correlatividad la demanda de Man-Ser S.R.L se ve afectada.

En el mes de marzo de 2020 el índice de precios al consumidor presenta una suba de 3,3% con respecto al mes anterior, ascendiendo a una variación interanual positiva de 48,4%. (INDEC, 2020)

➤ La mayoría de las industrias actualmente cuentan con capacidad instalada ociosa. En febrero de 2020 la capacidad instalada de la industria se encuentra en un 59,4% de ocupación. La industria metalmecánica y la industria automotriz se encuentran por debajo de este índice con un 39,8% y un 37,5% respectivamente de uso de su capacidad de producción. (INDEC, 2020)

- Factores sociales:

➤ Según Melina Mansilla (s.f) se dificulta el acceso a personal idóneo para mandos medios y funciones con cualidades técnicas.

En el tercer trimestre del año 2015 el INDEC, analizo la demanda laboral insatisfecha en Argentina, obteniendo como resultados, que en “la industria automotriz, maquinaria y equipo y otras industrias manufactureras”, del 27,4% de las empresas que buscaban personal, el 8,8% no lograba cubrir sus

necesidades. Y de acuerdo a la calificación del personal, estas necesidades no cubiertas se distribuían 50% para personal con capacidades técnicas y 50% con capacidades profesionales. (INDEC, 2015)

- Factores tecnológicos:
 - La forma de captar nuevos clientes en la industria es a través de innovaciones y mejoras continuas, estas tareas se centran principalmente en la tecnología aplicada para la solución de problemas y ofrecer un valor agregado en los productos que ofrece la empresa.
Hoy, en el mundo global en el que se encuentran inmersas las empresas, es un desafío adaptarse y obtener ventajas de la velocidad a la que evoluciona la tecnología. Los productos se vuelven obsoletos en mucho menor tiempo que en el pasado; por lo que las empresas deben afrontar y aprovechar estos cambios para no perder posicionamiento de mercado (CIDEM, 2004)
 - Las nuevas tecnologías generan automatización en los procesos productivos industriales, lo que conlleva la necesidad de mano de obra calificada para el manejo y programación de las maquinarias.
 - La innovación tecnológica es un factor clave para competir en el sector, lo que exige a Man-Ser S.R.L, a aplicarla en el diseño de sus productos y gestión de procesos para ofrecer a sus clientes soluciones eficientes y de calidad a un precio competitivo y en menores plazos.
- Factores ecológicos:
 - En el mundo, cada vez aumenta la preocupación y el interés por el cuidado del medio ambiente y sus recursos. Muchas empresas optaron por desarrollar sus actividades bajo una política ambiental sostenible, como una estrategia comercial y respetando políticas de gestión de calidad y legales. Man-Ser S.R.L, si bien no cuenta con una política ambiental definida, al implementar normas ISO, debe cumplir con ciertos estándares de protección ambiental, como por ejemplo gestionar la recolección de aceites en diferentes recipientes de acuerdo a su tipo.
 - La ley 25.675 regula la política ambiental nacional y la ley 25.612 hace referencia a la gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios. (INFOLEG, 2020)

- Factores legales:
 - El sistema impositivo a través de sus entidades, realiza un control constante de la capacidad contributiva de las empresas y los ciudadanos; lo que produce la obligación legal que surge del derecho del estado de aplicar tributos.
Man-Ser S.R.L debe cumplir con las leyes impositivas nacionales, provinciales y municipales.
 - El régimen laboral se encuentra comprendido en la ley de Contrato de Trabajo N°20.744. La misma establece las disposiciones generales, contrato, relación, sujetos, requisitos, objeto, etc, del contrato de trabajo. (INFOLEG, 2020)

Diagnóstico organizacional

El diagnóstico situacional de la organización se realiza a través de la herramienta FODA, que combina el análisis de los puntos sólidos y críticos que tiene una organización en su ambiente interno y externo. La información siempre debe ser objetiva, para obtener un diagnóstico claro sobre la condición de la empresa, apoyar a la planificación estratégica y definir los cursos de acción para mejorar sus condiciones de competitividad en el mercado.

El ambiente interno está formado por las fortalezas y debilidades de la organización; mientras las amenazas y oportunidades se encuentran en el ambiente externo. La situación ideal para una organización es mantener un balance favorable de fortalezas sobre debilidades; y así, poder aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y ser fuerte ante las amenazas; con el propósito de siempre ir ganando competitividad.

A continuación se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Man-Ser S.R.L:

- Fortalezas:
 - Certificación de normas ISO como sistema de gestión de calidad, lo que le agrega valor a la empresa.
 - Amplia experiencia en el rubro
 - Relación estrecha y personalizada con clientes y proveedores
 - Productos de calidad a mejores precios que la competencia

- Entrega directa de productos a los clientes, con vehículos propios
- Servicio postventa de excelencia
- Financiamiento a clientes
- Planta de producción con última tecnología y amplia capacidad productiva
- Enfoque en la mejora continua
- Alianzas estratégicas importantes (Volkswagen Argentina SA y AIT SA)

Debilidades:

- Gestión interna ineficiente, por falta de indicadores de resultado e inductores de actuación, lo que genera complicaciones en la implementación y el monitoreo de la estrategia.
 - Inconvenientes en el proceso productivo
 - Subutilización de la capacidad de planta, por problemas en la gestión de procesos
 - Demoras en la entrega de productos
 - Entrega ocasional de productos defectuosos
 - Falta de comunicación y sobrecarga de tareas en puestos gerenciales
 - Centralización de ventas en grandes clientes (70% de las ventas en solo dos clientes)
 - Falta de capacitaciones en ciertos puestos de trabajo
- Oportunidades:
 - Posibilidad de exportación de productos industriales y expansión de ventas a otras provincias
 - Crecimiento de la demanda por innovaciones tecnológicas en los productos
 - Incursionar en otras ramas industriales para aumentar la demanda: por ejemplo, la industria de la construcción

- Amenazas:
 - Contexto social y económico inestable
 - Retraso cambiario y posibilidad de hiperinflación
 - Riesgo de pérdida de algún cliente importante

Las fortalezas presentadas demuestran claramente que la empresa Man-Ser S.R.L, cuenta con la capacidad productiva, tecnológica y organizacional de aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. La crisis económica actual en el mundo desalienta la exportación, pero cuando se reactive la economía, como expresó Melina Mansilla (s.f) en su entrevista “es un desafío exportar equipos”.

Una fortaleza importante es tener alianzas estratégicas con grandes empresas porque garantizan la venta de gran parte de la producción; pero a su vez, significa un riesgo la centralización de las ventas en pocos clientes. Sumado a esto; las debilidades actuales que tiene Man-Ser S.R.L pueden impulsar la concreción de la amenaza de pérdida de alguno de los clientes importantes. Si bien existe una estrecha relación entre la empresa y sus principales clientes; una alternativa de diversificación de riesgos aumentando su cartera de clientes e incursionando en otras ramas industriales puede ser una decisión ventajosa para aprovechar las oportunidades y disminuir la subutilización de la planta.

La principal debilidad es el problema en la gestión interna, porque al realizarse de manera ineficiente y al no poder controlar correctamente el cumplimiento de la estrategia, compromete la generación de valor y de capacidades de la organización a largo plazo, lo que puede ocasionar que la empresa no se adapte a los cambios en el entorno y mercados, y a las necesidades futuras de los clientes. Para contrarrestar esta debilidad, la empresa se encuentra a tiempo de aprovechar sus fortalezas en la actualidad y utilizarlas para alinear e integrar su estrategia poniendo énfasis en los desafíos venideros con el propósito de garantizar el éxito competitivo futuro; sin desatender sus objetivos de corto plazo.

Análisis específico de la gestión interna y la planificación estratégica de Man-Ser SRL

Habiendo exhibido el caso, y planteado su importancia para la empresa; a partir de la información presentada se busca encontrar alternativas de solución que se traduzcan en

beneficios medibles. De esta manera se plantea la elaboración de un Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta las 4 perspectivas que lo conforman: 1) financiera, 2) del cliente, 3) de los procesos internos y 4) de formación y crecimiento. (Kaplan y Norton ,2009)

Las 4 perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, es decir, que la actuación de ciertos indicadores en una de ellas, producirán efectos directos en los indicadores de otra perspectiva y viceversa. La intención de definir indicadores financieros y no financieros, es crear valor no solo económico en el corto plazo; sino también poner énfasis, por ejemplo, en los factores claves de éxito del mercado en el que compite la empresa para generar crecimiento y aprovechar oportunidades de negocio en el largo plazo.

Según Kaplan y Norton (2009), el CMI es una herramienta adecuada para traducir la estrategia en objetivos medibles y concretos; y controlar su puesta en práctica en periodos futuros.

De esta manera, al poder medir el cumplimiento y desempeño de los objetivos fijados, se puede controlar el cumplimiento de los pilares de gestión de la empresa Man-Ser S.R.L, como ser la mejora continua de sus procesos, calidad de los productos, satisfacción del cliente, buena relación con proveedores, servicio postventa, etc.

A continuación se presenta la actuación de Man-Ser SRL en torno a las cuatro perspectivas planteadas:

1. Perspectiva financiera: La industria a la que pertenece Man-Ser S.R.L se encuentra en su etapa de madurez, aunque, debido a las oportunidades que presenta el mercado y que con una estrategia de innovación se puede alcanzar un crecimiento sostenido, se puede expresar que las unidades de negocio de la empresa se encuentran en una fase de sostenimiento, es decir que los esfuerzos se realizan por mantener la cuota de mercado e incrementarla. Las inversiones se realizan para solucionar cuellos de botella y lograr la mejora continua; y cuando el análisis de mercado lo justifica, en diseño e innovaciones de nuevos productos para aumentar su potencial de crecimiento.

Teniendo en cuenta la perspectiva económica de Man-Ser S.R.L y la etapa de sostenimiento en la que se encuentran sus unidades de negocio, los objetivos financieros perseguidos se relacionan con la rentabilidad sobre la inversión. En este

aspecto la empresa tiene como objetivos, mantener un crecimiento sostenido, optimizar la rentabilidad y analizar oportunidades de crecimiento.

Algunos indicadores o medidas que se pueden utilizar para analizar el cumplimiento de los objetivos financieros son: rendimiento sobre recursos propios (ROE), rendimiento sobre activos (ROA), rendimiento del capital invertido (ROCE), diversificación de los ingresos, beneficio sobre ventas, margen bruto sobre ventas etc.

2. Perspectiva del cliente: Man-Ser S.R.L segmenta el mercado dividiendo a los clientes entre grandes clientes y los que no lo son. El mercado geográfico de la empresa se centra en la provincia de Córdoba, aunque realiza ventas ocasionales en otras provincias como Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Ante la oportunidad de exportación de sus productos y la intención de aumentar sus ventas incursionando en otros rubros, como por ejemplo la construcción, debe realizar una nueva segmentación de mercado teniendo en cuenta los clientes potenciales.

También, la empresa identifica los atributos que valoran los clientes al momento de elegir; que se centran en la calidad de los productos ofrecidos, precios competitivos, entrega de los pedidos en tiempo y forma, exigencia de innovaciones tecnológicas y servicio postventa.

Se observa que; se encuentran definidos los objetivos relacionados a esta perspectiva: ofrecer soluciones industriales que satisfagan las expectativas del cliente, mantener una relación estrecha con el mismo, captar nuevos clientes por medio de mejoras e innovaciones, lograr una mayor cobertura de mercado y mantener la fidelidad de los clientes actuales.

Sin embargo, incluso identificando los segmentos, las propuestas de valor que los clientes desean, los manuales donde se asientan los desvíos y las no conformidades de clientes; no se establece una relación con indicadores específicos, como por ejemplo, porcentaje de cuota de mercado, porcentaje de clientes satisfechos, porcentaje de retención de clientes, etc.; que permitirían medir y cuantificar en qué proporción consumamos dichos indicadores, para a partir de la información obtenida, desarrollar cursos de acción para concretar los objetivos.

3. Perspectiva de los procesos internos: Man-Ser S.R.L es una organización orientada a los procesos, por lo tanto, todos sus procesos internos resultan críticos para cumplir

con los objetivos de la perspectiva financiera y del cliente, porque existe una interrelación directa y constante entre cada uno de ellos para lograr el cumplimiento de los factores clave de éxito. Particularmente, el proceso productivo es el proceso interno más crítico, debido a que allí se complementan las funciones correspondientes a todas las demás áreas y procesos de la organización. Por ejemplo, en Man-Ser S.R.L para que el proceso sea fluido, el área de Diseño debe contemplar la factibilidad de producción y las cuestiones técnicas; una vez aprobado un proyecto y aceptado por el cliente, se debe coordinar el área de Ventas con la de Compras para que los insumos de fabricación se encuentren disponibles en tiempo, cantidad y forma requeridos; para poder comenzar con la producción y cumplir con la calidad, tiempo y especificaciones prometidas al cliente. De la misma manera los sectores operativos deben funcionar concomitantemente para no generar tiempos ociosos ni demoras en la obtención del producto final. Así, se aprovecha de manera óptima la capacidad productiva de la planta y las maquinarias. Sin embargo, estos no son los únicos casos que generen inconvenientes en el proceso productivo, los mismos se pueden producir por fallas en la gestión interna, falta de comunicación, sobrecarga de tareas y responsabilidades en ciertos puestos, operarios sin la calificación necesaria para el puesto, entre otras. A través de la gestión de los procesos internos críticos, se busca optimizar la utilización de los recursos, disminuyendo los costos productivos, reduciendo la capacidad ociosa y costos improductivos por incompetencias internas; para de esta manera elaborar productos de calidad, cumpliendo con los plazos de entregas pactados a precios competitivos; lo que desencadena en clientes satisfechos. Al mismo tiempo, beneficia a la empresa mejorando las condiciones de cumplir con sus objetivos de mejora continua en los procesos, enfoque en el cliente, manteniendo su postura de gestión de calidad y aumentando su rentabilidad.

Al igual que en las perspectivas anteriores, no existen indicadores sujetos a los objetivos. Algunos indicadores relacionados a los procesos internos, pueden ser: periodo medio de cobros y pagos, ciclo de compras, porcentaje de presupuestos aceptados, porcentaje de productos defectuosos, tiempos de espera entre los sectores operativos del proceso productivo, entre otros que se pueden adaptar a cada organización de acuerdo a sus procesos internos críticos.

4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: los objetivos definidos en esta perspectiva son primordiales para conseguir buenos resultados en las tres perspectivas anteriores. Los directivos de Man-Ser S.R.L destacan la importancia del desarrollo de las capacidades internas, y de la inversión en sistemas e infraestructura; lo que se refleja en la busca constante de la profesionalización de la empresa a través de nuevos sistemas de gestión, capacitaciones constantes a operarios, selección de personal jerárquico a través de expertos, motivación del personal, fomento del trabajo en equipo, entre otras. Esto cuenta como inversiones a futuro que permitirán a la organización obtener resultados financieros satisfactorios a largo plazo. Algunos indicadores relacionados a esta perspectiva podrían ser: satisfacción, motivación, retención y productividad del empleado, porcentaje de procesos con retroalimentación, porcentaje de empleados que atienden al público con acceso a información relevante para cumplir con su tarea, etc.

Marco teórico

El análisis previo se sustenta en material bibliográfico con amplia aceptación en el mundo académico y empresarial, que brindan las bases para el desarrollo del reporte de caso y sirven de respaldo al diagnóstico para brindar una solución a la problemática planteada.

Se describen los conceptos generales del Cuadro de Mando Integral, presentando sus ventajas y beneficios; al mismo tiempo que sus críticas y limitaciones para realizar un balance de conveniencia en su implementación.

Conceptos generales del Cuadro de Mando Integral

El profesor Kaplan (2009) fue uno de los pioneros al transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión, al identificar que los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos; junto con la modificación de los factores clave de éxito dentro de los mercados, requerían otro enfoque estratégico y de gestión en las organizaciones. De esta manera, se desarrolla lo que hoy se conoce como Cuadro de Mando Integral (CMI), que surge ante la intensa competitividad, y el complejo entorno global y dinámico en que se encuentran inmersas las empresas.

El desarrollo de las empresas y su supervivencia dependen principalmente de una adecuada ejecución y gestión de su idea de negocio. (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016)

El CMI, sirve como sistema de gestión central para comunicar, implementar y gestionar la estrategia empresarial, al mismo tiempo de crear capacidades competitivas de largo alcance.

En el CMI se complementan indicadores de resultados, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en el éxito futuro de la empresa, los cuales se desprenden de su visión y estrategia, traduciéndolas en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 2009)

Nieven (2002) ve al CMI como un sistema de medir, un sistema de gestión estratégica y como una herramienta de comunicación.

Para que la implementación de un CMI sea exitosa, la dirección de la organización debe dedicar el tiempo necesario para crear su propio modelo de negocio en relación a su empresa (Talalwh, 2019)

Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral

Con el CMI se mide la actuación de la organización a través de cuatro perspectivas: 1) la perspectiva financiera, 2) la perspectiva del cliente, 3) la perspectiva del proceso interno y 4) la perspectiva de formación y crecimiento. De esta manera se cambia la visión tradicional, y se establece que los objetivos estratégicos van más allá de los indicadores financieros de la actuación pasada y se los complementa con inductores de actuación futura, que permiten medir la creación de valor para clientes, la manera de potenciar las capacidades internas, inversiones en personal y nuevos procedimientos, etc.; creando una estrategia competitiva que garantice el éxito en el largo plazo. Los objetivos tanto financieros como no financieros, deben transmitirse a todo el personal de la organización, para que puedan comprender como influyen sus decisiones en el cumplimiento de la estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 2009)

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros deben estar vinculados a la estrategia de la organización, ya que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Cada medida tomada en las diferentes perspectivas, deberían establecer una relación de causa y efecto para mejorar la actuación financiera en el largo plazo. Al momento de definir los objetivos financieros, es muy importante tener en claro en qué momento de su ciclo de vida se encuentra el negocio, para poder establecer objetivos claros y razonables (Kaplan y Norton, 2009)

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se definen los segmentos de mercados y clientes en los cuales competirá la empresa y los indicadores que medirán si los resultados son los esperados o no. Además de tener en cuenta los indicadores específicos del segmento, como satisfacción del cliente, retención y fidelidad de los mismos, cuota de mercado, etc.; se debe poner énfasis en el valor añadido que aprecian los clientes en los diferentes segmentos (Kaplan y Norton, 2009)

Los segmentos de mercado representan los ingresos que permiten cumplir con los objetivos financieros, por lo tanto, es muy importante identificar con claridad las propuestas de valor que se debe ofrecer a los clientes de cada segmento, ya que es un elemento clave para definir los objetivos e indicadores de esta perspectiva (Kaplan y Norton, 2009)

La perspectiva del proceso interno

Es donde se identifican los procesos internos críticos que la organización debe desarrollar con excelencia para cumplir con las propuestas de valor que demandan los clientes y a través de su satisfacción poder retenerlos, y atraer clientes potenciales para aumentar la cuota de mercado y los ingresos que permitirán cumplir con los objetivos financieros para los accionistas. Con el CMI, en la perspectiva del cliente se busca identificar los procesos que se deben llevar a cabo para garantizar el éxito de la estrategia. Es posible que se requieran procesos totalmente nuevos que actualmente no se desarrollan, para que la empresa pueda crear valor anticipándose a las necesidades del mercado, para mejorar la actuación económica futura (Kaplan y Norton, 2009)

La perspectiva de formación y crecimiento

La última perspectiva del CMI establece la infraestructura que debe tener la empresa para poder cumplir con los objetivos definidos en las demás perspectivas. La formación y el

crecimiento de una organización se da por tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos; en las cuales la organización debe invertir para crear mejoras y crecimiento a largo plazo; y conseguir resultados de excelencia en las otras perspectivas (Kaplan y Norton, 2009)

Conceptos de la estrategia competitiva

Según Francés (2006), en el CMI, la estrategia competitiva se muestra a través de cuatro conceptos: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los tres primeros conceptos definen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas establecen las acciones a realizar para poder cumplirlos.

- **Objetivos estratégicos:** la estrategia competitiva se describe a través de un mapa estratégico formado por objetivos que se definen con base en una acción y variable estratégica. Los objetivos estratégicos expresan los cambios que se quieren hacer en la empresa y sus relaciones causales. Generalmente la persona o departamento responsable queda implícito, al igual que no se los busca medir por su carácter multidimensional. El cumplimiento de los objetivos se verifica a través de los indicadores.
- **Indicadores:** son variables que se asocian a los objetivos para medir su logro. Son el instrumento para la medición del desempeño y control de la gestión. En el CMI se consideran dos tipos de indicadores: 1) de actuación o guía, que son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar los objetivos, y 2) de resultados, que son los que miden los efectos obtenidos y determinan el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **Metas:** constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Deben especificar cantidad, unidad de medida y fecha o tiempo de consecución. En CMI las metas son los valores deseados para asignar a los indicadores y especificar el nivel de logro obtenido de los objetivos asociados. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta definido se denomina brecha.
- **Iniciativas:** son los proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos estratégicos. Pueden ser iniciativas: 1) de gestión, proyectos para cambiar la manera de realizar las actividades operativas de la empresa o 2) de inversión, incorporación de activos.

Las empresas innovadoras están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: 1) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y 4) Aumentar el feedback y formación estratégica. (Kaplan y Norton, 2009).

Limitaciones del CMI

Como todo sistema o herramienta de gestión, no es infalible; dado que tiene ciertas limitaciones y existe amplia discusión sobre sus usos, basándose en análisis críticos de algunos académicos.

Una de las principales limitaciones del CMI, es que depende de la definición de la misión, visión y perspectivas de la empresa, al mismo tiempo que de las personas encargadas de su implantación. Es decir, que no se garantiza el éxito de todo CMI (Talalwh, 2019)

Otras debilidades del CMI que manifiesta Talalwh (2019) son: la falta de compromiso por parte de la dirección, desequilibrio en el control y la comunicación, enfoque general de la estrategia, sin orientarla a cada unidad de negocio, exceso o defecto de los indicadores seleccionados, falta de información, estaticidad del CMI sin adaptarse al seguimiento de la estrategia, visión parcial de la organización, entre otras.

Además, existen otras limitaciones y críticas que exponen diversos académicos; como por ejemplo la dificultad para medir el desempeño en empresas con muchas unidades de negocios no relacionadas, la falta de evidencia en la mejora del desempeño en empresas que aplican CMI, la falta de claridad en las razones para determinar su utilización, la dificultad de medir la relación costo-beneficio entre el costo de aplicar un CMI y las mejoras en las decisiones de la gerencia a partir de su aplicación. (Porporato y García, 2007)

En general suelen presentarse problemas de aceptación y comunicación al desarrollarse un CMI, lo que genera obstáculos al momento de definir las medidas de desempeño y controlar su medición en la práctica, causando problemas en el sistema de información y cuestionando la funcionalidad de la herramienta; siendo más específicos, poniendo en duda las relaciones de causa-efecto, la dependencia en los controles y su fracaso al elegir ciertos indicadores y relacionarlos con factores externos (Rodríguez, Guzmán, Portela de Lima Rodríguez, 2016)

Habiendo presentado los aspectos más relevantes del CMI; si bien existen limitaciones y críticas de su utilización; se considera que es una herramienta de gestión que puede aportar beneficios notables para ejecutar y gestionar la estrategia empresarial a través de la definición de los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores e iniciativas a desarrollar para poder cumplirlos; midiendo la actuación de la organización desde una mirada basada en las cuatro perspectivas.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Como se exhibe en el análisis de situación, la empresa Man-Ser S.R.L dispone de diferentes sistemas de gestión que aportan el funcionamiento de las áreas. No obstante, no cuenta con una estrategia que integre los objetivos de cada área que la conforma con indicadores de resultados y de actuación conexos.

Actualmente, la información muestra como la gerencia es consciente de diversos problemas en la gestión interna, pero no se miden como impactan en la estrategia y no se toman medidas para resolverlos, por lo tanto, al no realizar una medición, no se pueden gestionar. Resulta dificultoso realizar correcciones y mejoras si no se sabe con exactitud en qué proporción afectan estas desviaciones al cumplimiento de los objetivos. Si bien existen manuales de procedimiento y documentos de respaldo institucionales, no cumplen su función si posteriormente no se procesa la información que recaban los mismos para planificar cursos de acción que enmienden los errores a modo de perfeccionar los procesos.

Como se expresa en el marco teórico, para que la implementación de un CMI sea exitosa, los directivos deben dedicarle el tiempo y el compromiso para desarrollarlo en base al modelo de negocio que quieren para su empresa y posteriormente deben transmitir y comunicar su importancia a toda la organización.

Justificación

Si bien la estrategia actual le permite a la empresa un crecimiento constante, no focaliza la búsqueda del éxito competitivo en el largo plazo al no integrar los objetivos de las distintas perspectivas en una planificación estratégica centrada en las propuestas de valor de cada segmento de clientes.

De esta manera, se centralizan los objetivos en el éxito financiero a corto plazo, dejando de lado la creación de valor para continuar siendo competitivos en el futuro.

Dentro de las debilidades de la matriz FODA, la mayoría hace referencia a incumplimientos de algunos de los factores claves de éxito del mercado o a tareas y procesos que tienen relaciones directas con los mismos. Para disminuir o eliminar las debilidades es primordial la correcta gestión interna de los diferentes procesos.

Hoy en día, las distintas áreas de la empresa tienen problemas por fallas o inexistencia de gestión interna, a continuación se presentan algunos ejemplos:

- Demoras en la entrega de insumos a los operarios. Responsabilidad del Área de Compras y Producción.
- Incumplimiento de plazos de entrega a clientes. Responsabilidad del Área de Compras y Producción.
- Subutilización de la capacidad productiva por cuellos de botella en el sector de mecanizado. Responsabilidad del Área de Producción.
- Errores de programación de maquinarias de mecanizado y operativos por falta de capacitación, Responsabilidad del Área de Recursos Humanos y Producción.
- Demora de entrega de planos y especificaciones por parte del cliente. Responsabilidad del Área de Ventas.
- Incumplimiento de plazos de entrega a clientes. Responsabilidad del Área de Compras y Producción.
- Falta de comunicación y sobrecarga de tareas en los puestos gerenciales. Responsabilidad del Área de Recursos Humanos y Gerencia.
- Entrega de productos defectuosos a clientes. Responsabilidad del Área de Producción y Calidad.
- Incumplimiento de plazos de entrega a clientes. Responsabilidad del Área de Compras y Producción.
- Falta de capacitaciones. Responsabilidad del Área de Recursos Humanos y Gerencia.

Para solucionar los problemas en la gestión interna y garantizar el funcionamiento eficiente de las áreas es importante definir los indicadores que acompañaran a la estrategia, y que la misma sea transmitida a todos los niveles jerárquicos de la empresa, así se hace participes y se concientiza a los empleados de la importancia de sus decisiones dentro de la empresa.

Discusión

A pesar de las limitaciones y críticas que tiene el Cuadro de Mando Integral; se considera una herramienta útil para el caso analizado, ya que puede contribuir a solucionar muchos de los problemas de gestión actuales que tiene la empresa.

Con la creación de un CMI para la empresa Man-Ser S.R.L, se busca definir en detalle los objetivos estratégicos de cada área organizacional, agrupándolos en cada perspectiva correspondiente, juntos con sus respectivos indicadores de resultados e inductores de actuación. A su vez, se establece la vinculación de los diferentes indicadores del CMI con la estrategia empresarial.

Man-Ser S.R.L cuenta con una estructura organizacional y productiva, que sumándole una estrategia enfocada en los desafíos y oportunidades existentes en el mercado, y solucionando los problemas actuales en la gestión interna; pueden desembocar en un crecimiento potencial de las ventas y en un posicionamiento favorable respecto a sus competidores. Se considera oportuno el momento para que Man-Ser S.R.L comience a utilizar el CMI como herramienta central de gestión estratégica, para que sirva de solución a los problemas detectados y errores cometidos a causa de una gestión interna deficiente, aportando al mantenimiento y afianzamiento del actual posicionamiento favorable en el mercado, logrando un enfoque eficiente y cumpliendo con los resultados definidos para los indicadores que se plantean en la propuesta. De esta manera se presenta en la propuesta la formulación e implantación de una estrategia basada en las cuatro perspectivas del CMI que converjan en el éxito de la empresa a largo plazo.

Plan de implementación

Objetivos: general y específicos

Objetivo general

- Optimizar la gestión interna y la implementación de la estrategia de la empresa Man-Ser SRL a través de la utilización de un Cuadro de Mando Integral.

Objetivos específicos

- Definir los objetivos estratégicos de las distintas perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.
- Asignar los indicadores de resultados e inductores de actuación correspondientes.
- Establecer las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos, a través de un mapa estratégico.
- Vincular indicadores del CMI con la estrategia.
- Formular el plan de acción para la implementación del CMI.

Alcance

La empresa Man-Ser S.R.L cuenta con una estructura central, es decir que no posee sucursales, por lo tanto la aplicación del CMI como herramienta de gestión se plantea para la casa matriz ubicada en calle 2 de Septiembre N° 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Córdoba, sirviendo para transmitir e implementar su estrategia en los diferentes mercados que compite, principalmente en la provincia de Córdoba, aunque tomando un enfoque competitivo nacional ya que también tiene clientes de las provincias de Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

El desarrollo y diseño del CMI para la empresa Man-Ser S.R.L se iniciaría a partir del segundo semestre del año 2020; y se recomendaría que se constituya como la herramienta principal que ejecute y gestione la estrategia de manera permanente en el largo plazo. Por

supuesto, que periódicamente se deben replantear algunos objetivos, indicadores y acciones definidas, en base a los resultados obtenidos y al dinamismo de los mercados para siempre estar en un estado de mejora continua que permita a la empresa ser competitiva y sostener el éxito futuro.

Para que la implementación del CMI tenga éxito, se necesitaría del tiempo y compromiso de los directivos en su diseño; al mismo tiempo de que son los responsables de transmitir su importancia a todos los niveles de la organización para que los empleados entiendan y magnifiquen los efectos de sus acciones; por lo tanto es vital una comunicación interna clara para aplicar correctamente la herramienta.

Recursos involucrados

Se considera que la empresa cuenta con la estructura necesaria para poder implementar el CMI de manera satisfactoria y obtener los resultados esperados.

Actualmente dispone de sistemas informáticos que contribuyen al cumplimiento de las funciones de las distintas áreas, que junto a políticas concretas, el respaldo de los manuales de procedimientos y la certificación de normas ISO, establecen la manera de ejecutar muchas de las tareas desarrolladas por cada área.

Resultaría crucial disponer de personal idóneo y capacitado, ya que finalmente son las personas las que ejecutan las acciones que confluyen en la consecución de los propósitos del CMI.

Como apoyo a lo anteriormente mencionado y no menos importante, son necesarios los recursos materiales con los que cuenta la empresa como: computadoras, muebles y útiles, infraestructura, instalaciones, etc.

Acciones específicas o concretas a desarrollar

Las acciones a desarrollar se dependen de los objetivos específicos, ampliando a los mismos y a partir de su consecución se esperaría alcanzar el objetivo general. Sin embargo, puede existir cierta flexibilidad sobre las acciones, añadiendo nuevas, durante el transcurso

del plan de acción, para aportar un mejor avance. Las acciones específicas a desarrollar son las siguientes:

- Analizar si la visión y misión empresarial actual concuerda con lo que los directivos imaginan para su organización. En caso de no coincidir, se debe replantearlas.
- Indagar en el diagnóstico de la empresa (FODA) y análisis externo (PESTEL) presentados, para establecer la situación en la que se encuentra Man-Ser S.R.L; y utilizar la información como base para el desarrollo de la estrategia.
- Elaborar una estrategia equilibrada teniendo en cuenta las 4 perspectivas del CMI en base al modelo de negocio que proyectan los directivos y a las exigencias potenciales de los mercados.
- Definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva teniendo en cuenta los factores clave de éxito del mercado.
- Elegir los indicadores e inductores de actuación adecuados que aporten al logro de los objetivos estratégicos.
- Establecer el nivel satisfactorio requerido de cada indicador o inductor y su semaforización indicando los valores óptimos, tolerables y deficientes para su cumplimiento.
- Definir responsables y sectores involucrados del cumplimiento de cada indicador-inductor.
- Complementar los manuales de procedimientos existentes con los nuevos indicadores planteados.
- Desarrollar un mapa estratégico, a modo de representar visualmente la estrategia de la empresa, estableciendo las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de cada perspectiva.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles jerárquicos y fomentar la comunicación ascendente-descendente.
- Evaluar el desempeño del personal y realizar reuniones sectoriales para analizar si están familiarizados con la estrategia y entienden de manera clara lo que se espera de su trabajo.
- Realizar reportes de los resultados obtenidos, a partir de los cuales se evalúa si la aplicación de la herramienta es favorable o si es necesario rediseñar el plan de acción.

- Reevaluar las condiciones del entorno y la situación de la empresa, para adaptarse a los cambios y estar en constante crecimiento teniendo una estrategia actualizada y acorde a las exigencias del mercado.
- Implementación de la propuesta por parte de los directivos de Man-Ser S.R.L

Marco de tiempo para la implementación: Diagrama de GANTT

Las acciones a desarrollar se exponen en un horizonte temporal de 24 semanas a través de un diagrama de GANTT en donde se establece el orden y el tiempo que dura cada una.

Las acciones a desarrollar le corresponde ejecutar al consultor (quien propone la implementación de CMI), que le permitirían converger en la propuesta concreta para la empresa Man-Ser S.R.L, a través del cumplimiento de los objetivos específicos y como consecuencia de los mismos, concretar el objetivo general.

Sin embargo, la última acción definida como implementación de la propuesta, concierne al compromiso de la empresa en sí misma y de sus directivos, para aplicar la propuesta recomendada y se llevaría a cabo posterior a culminar las demás acciones.

Tabla 1: Diagrama de Gantt

| Diagrama de Gantt | Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Acciones a desarrollar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analizar si la visión y misión empresarial actual concuerda con lo que los directivos imaginan para su organización. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Indagar en el diagnóstico de la empresa (FODA) y análisis externo (PESTEL) presentados. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaborar una estrategia equilibrada. | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva teniendo en cuenta los factores clave de éxito del mercado. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elegir los indicadores e inductores de actuación adecuados que aporten al logro de los objetivos estratégicos. | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer el nivel satisfactorio requerido de cada indicador o inductor y su semaforización. | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Establecer responsables y sectores involucrados del cumplimiento de cada indicador. | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Complementar los manuales de procedimientos existentes con los nuevos indicadores planteados. | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar un mapa estratégico | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicar la estrategia a todos los niveles jerárquicos y fomentar la comunicación ascendente-descendente. | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluar el desempeño del personal y realizar reuniones sectoriales. | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar reportes de los resultados obtenidos. | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Reevaluar las condiciones del entorno, la situación de la empresa y readaptar la estrategia en caso de ser necesario. | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de la propuesta por parte de Man-Ser S.R.L. | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

Fuente: Elaboración propia

Propuesta

En la propuesta para la empresa Man-Ser S.R.L se desarrolla un CMI utilizando la información recabada en análisis de situación y diagnóstico de la empresa, para resolver los problemas de gestión interna e integrar la estrategia en base a las 4 perspectivas del CMI.

Como complemento al CMI se exhibe el mapa estratégico estableciendo la interrelación e interacción entre las perspectivas y sus objetivos estratégicos.

A continuación se presenta el CMI propuesto para la empresa Man-Ser S.R.L, con los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los indicadores e inductores correspondientes, su fórmula de cálculo, frecuencia de medición, nivel objetivo, la semaforización que establece los valores límites entre lo óptimo y deficiente de los resultados esperados, y los responsables directos de su cumplimiento.

Los niveles objetivos requeridos y la periodicidad de medición se definen teniendo en cuenta la estructura y naturaleza de la empresa: estructura patrimonial, cantidad de clientes, cantidad de empleados, tipos de proyectos, etc.

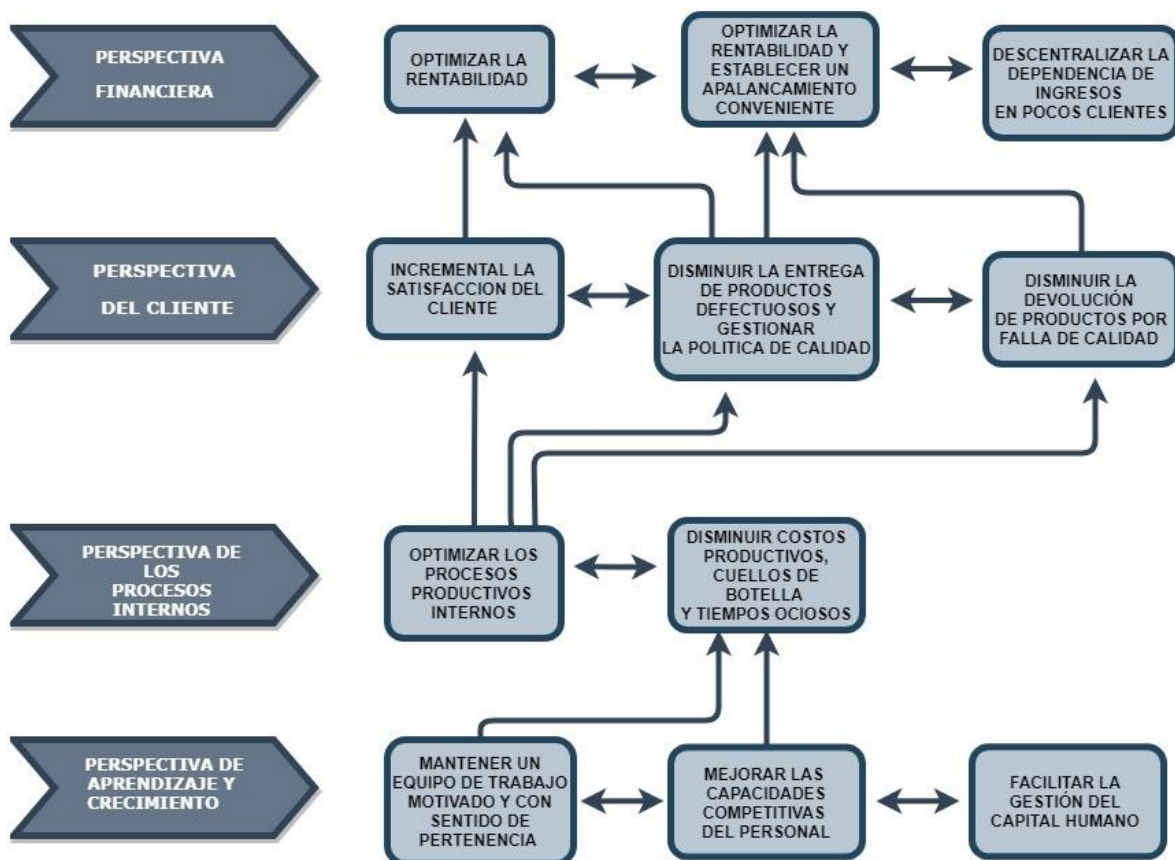
Tabla 2: Cuadro de Mando Integral

| CMI Man-Ser S.R.L | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|---|--|------------------|-----------------|------------------------|--------|-----------|------------|--------------------|-----------------------------|
| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Formula de calculo | Unidad de medida | Nivel requerido | Frecuencia de medición | Óptimo | Tolerable | Deficiente | Resultado obtenido | Responsable |
| Financiera | Optimizar la rentabilidad | Rentabilidad financiera (ROE) | Beneficios netos después de impuestos / capitales propios * 100 | Porcentaje | 15% | Anual | 15% | 10% | 5% | | Gerencia |
| | Optimizar la rentabilidad y establecer un apalancamiento conveniente | Rentabilidad económica (ROA) | Beneficios antes de intereses e impuestos / activos totales * 100 | Porcentaje | 10% | Anual | 10% | 8% | 5% | | Gerencia |
| | Descentralizar la dependencia de ingresos en pocos clientes | Diversificación de los ingresos | Ingresos procedentes de nuevos clientes y mercados / ingresos totales * 100 | Porcentaje | 20% | Anual | 20% | 10% | 5% | | Gerencia y Ventas |
| Del cliente | Incrementar la satisfacción del cliente | Satisfacción del cliente | Clientes satisfechos / total de clientes * 100 | Porcentaje | 90% | Trimestral | 90% | 80% | 70% | | Marketing |
| | Disminuir la entrega de productos defectuosos y gestionar la política de calidad | Entrega de productos defectuosos | Quejas por entrega de productos defectuosos / unidades entregadas * 100 | Porcentaje | 5% | Trimestral | 5% | 8% | 12% | | Producción y Calidad |
| | Disminuir la devolución de productos por fallas de calidad | Devolución de productos | Unidades devueltas / unidades vendidas * 100 | Porcentaje | 2% | Trimestral | 2% | 5% | 10% | | Producción y Calidad |
| De los procesos internos | Disminuir los costos productivos, cuellos de botella y tiempos ociosos | Tiempos de retrabajo | Tiempo productivo por corrección de productos defectuosos / tiempo total * 100 | Porcentaje | 5% | Semestral | 5% | 8% | 12% | | Producción y Calidad |
| | Optimizar los procesos productivos internos | Tiempos de espera entre sectores operativos | Tiempo que una persona o máquina se encuentra en inactividad esperando el producto de otro sector operativo / tiempo total * 100 | Porcentaje | 10% | Semestral | 10% | 15% | 20% | | Producción |
| De aprendizaje y crecimiento | Mantener un equipo de trabajo motivado y con sentido de pertenencia | Rotación de personal | Nº de empleados que salen de la empresa en un periodo X / promedio de empleados de la empresa en el periodo X * 100 | Porcentaje | 5% | Anual | 5% | 10% | 15% | | Recursos Humanos |
| | Mejorar las capacidades competitivas del personal | Inversión en capacitaciones | Gastos en capacitaciones / utilidad neta * 100 | Porcentaje | 2% | Anual | 5% | 2% | 1% | | Gerencia y Recursos Humanos |
| | Facilitar la gestión del capital humano | Satisfacción laboral | Medición global y medición por facetas a través de encuestas de clima laboral | Porcentaje | 90% | Anual | 90% | 80% | 75% | | Recursos Humanos |

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, existe una relación e interacción directa entre los objetivos estratégicos, indicadores de resultados e inductores de actuación de cada perspectiva; lo que significa que el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una perspectiva potencian o influyen el logro de los de las demás perspectivas y viceversa. Para explicitar lo antedicho, se muestra una representación gráfica a través de un mapa estratégico que manifiesta las relaciones causa-efecto:

Figura 1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta

Para contribuir al éxito de la propuesta es necesario realizar un seguimiento constante que permita identificar desvíos con el propósito de obtener soluciones oportunas que enfoquen permanentemente la estrategia empresarial. Para ello se recomienda elaborar informes periódicos, en los cuales la temporalidad depende de la importancia y de la naturaleza de los indicadores; para llevar a cabo un control continuo de la ejecución de la estrategia y de la implementación del CMI en la empresa.

Dichos informes o reportes, brindan información relevante, que en caso de ser positiva sirven como respaldo para continuar desarrollando de la misma manera las acciones definidas. Si los resultados no son los esperados, generan un alerta para replantear las acciones y la forma de ejecutar la estrategia.

Man-Ser S.R.L cuenta con el Manual de Procedimientos de No Conformes, Correcciones y Acciones correctivas identificado bajo el código PG 06. Dicho manual establece el tratamiento de las desviaciones y no conformidades relacionadas a productos, procesos, clientes o proveedores. Las no conformidades se registran individualmente en un Informe de No Conforme (RPG 06-01) con un código único correlativo y posteriormente se realiza un Informe de Respuesta ante No Conformidad (RPG 06-05). De la misma manera se identifican las no conformidades sobre productos en Producto No Conforme (RPG06-03).

La sumatoria de las desviaciones se ven reflejadas en el Listado de No Conformidades (RPG 06-02). Actualmente el seguimiento de los informes nombrados y el control de las acciones correctivas se realizan cada seis meses por parte de la Dirección. Se recomienda, para garantizar el éxito de la propuesta, llevar a cabo un control con mayor periodicidad, por lo tanto se plantea analizar los informes que conforman el Manual de Procedimientos de No Conformes, Correcciones y Acciones correctivas (PG 06) de manera mensual durante los tres meses que llevaría la implementación de la propuesta por parte de la empresa, y que tomen carácter de entregable obligatorio para los responsables de su elaboración. A su vez, se puede complementar el manual de procedimientos PG 06, con los indicadores e inductores de actuación de la perspectiva del cliente y de los procesos internos, logrando vincular los indicadores con la estrategia empresarial y la gestión interna.

Otro entregable recomendado para el segundo mes de implementación, sería un informe del compromiso que muestra el personal con la nueva herramienta de gestión y la motivación de los mismos para que el plan de implementación sea exitoso. Para ello, el Área de Recursos Humanos debería realizar a los empleados, encuestas individuales y grupales, indagando sobre el proceso de adaptación y el entendimiento de la estrategia, para luego presentar un resumen con la información recolectada e interpretar los resultados arrojados.

Como último entregable, se plantea al terminar el tercer mes, analizar los indicadores de la perspectiva financiera; su comportamiento y evolución desde la implementación de la propuesta, y realizar una proyección para prever la factibilidad de su cumplimiento en el horizonte temporal definido como frecuencia de medición. Además, se podrían añadir otros ratios que brinden información financiera y económica de interés como indicadores de liquidez, de actividad, de rentabilidad y de endeudamiento que apoyen a la información obtenida de los indicadores predefinidos que se proponen.

Todos los informes mencionados se deben presentar a la gerencia para analizarlos en conjunto con los responsables directos de cada objetivo estratégico y posteriormente es importante presentar los resultados al resto de la organización para hacerlos partícipes y generar consciencia del grado en el que influyen todas las tareas funcionales en el objetivo empresarial.

Al implementar una nueva herramienta de gestión, como todo cambio; requiere de un aprendizaje continuo de sus participantes. Por lo que es primordial mantener una comunicación fluida entre todos los sectores actuantes, recomendándose la práctica de reuniones departamentales y generales para que todos los sectores funcionales y jerárquicos estén informados sobre el avance del proceso de implementación y de los resultados obtenidos.

Conclusiones

Al finalizar el reporte de caso, en base al análisis de situación y diagnóstico organizacional de la empresa Man-Ser S.R.L, se puede concluir que la falta de gestión interna y la inexistencia de una estrategia integrada; ocasionan que la organización se enfoque en el crecimiento de mercado en el corto plazo, en lugar de priorizar el desarrollo de la empresa a largo plazo a través del cumplimiento de los factores claves de éxito, la generación de valor para clientes y la creación de capacidades competitivas permanentes.

La adaptación de las organizaciones a los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, resulta crucial para poder adecuarse al dinamismo de los mercados y a la transformación constante de las preferencias de clientes cada vez más exigentes; Man-Ser S.R.L a través de la flexibilidad de sus directivos muestra la intención de mejorar y profesionalizarse continuamente para conseguirlo.

Para triunfar en la era de la información, donde la globalización y el fácil acceso a la información toman un papel primordial; es necesario un enfoque estratégico integrado y de gestión interna con una orientación global que priorice el desarrollo de la empresa creando capacidades competitivas de largo alcance.

Para lograrlo, se utiliza como herramienta de gestión y control, un Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de que se transforme en el instrumento central para implementar y gestionar la estrategia.

A través del diseño del CMI para Man-Ser S.R.L y en conjunto con el mapa estratégico, se dispone de una estrategia equilibrada y fundamentada en las 4 perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento; que permiten complementar las herramientas actuales con las que cuenta la empresa, con los objetivos estratégicos, indicadores de resultado e inductores de actuación; para alinear la estrategia con la visión de negocio que tienen los directivos para su empresa y con los desafíos que presenta el contexto y los mercados.

Recomendaciones

Algunas cuestiones que serían interesantes abordar luego de la implementación de la propuesta; en primer lugar, sería un análisis detallado del sector operativo de mecanizado, ya que según lo que manifiestan los directivos y responsables directos del área de producción es el principal causante de demoras en el proceso productivo. Para buscar una solución, se podría realizar tomas de tiempo, evaluaciones a los operarios, observación directa por un especialista, entre otras opciones para identificar las causas que generan las demoras. A partir de la información que se obtenga, se podrían tomar decisiones sobre capacitación a operarios, inversión en maquinaria con mayor capacidad o rediseño del proceso productivo.

Posterior a esta actividad, se recomienda ampliar los canales comerciales y efectuar acciones de marketing para ampliar el mercado objetivo, captando nuevos clientes y diversificando la cartera, para disminuir la dependencia de los grandes clientes de la empresa.

Se plantea las actividades en este orden, porque se considera apropiado, primero solucionar los problemas productivos para luego afrontar el potencial incremento en la demanda.

Bibliografía

-Estrada Llaquet, J (2007). Mejora de la competitividad de un puerto por medio de un nuevo modelo de gestión de la estrategia aplicando el Cuadro de Mando Integral. *Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid*. Recuperado de http://oa.upm.es/535/1/JOSE_LUIS ESTRADA_LLAQUET.pdf

-Frances, A (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. (1era ed). Estado de Mexico. Pearson Educación de Mexico S.A de C.V.

-Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo. Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM) (2004). Guías de gestión de la innovación Producción y logística. *Guías y herramientas de apoyo a la innovación*. 9-26. Recuperado en https://www.academia.edu/13279829/Gu%C3%ADas_de_gesti%C3%B3n_de_la_innovaci%C3%B3n_Producci%C3%B3n_y_log%C3%ADstica

-Industriales Pymes Argentino (IPA) (2019). Presión impositiva sobre pymes industriales: comparación internacional. Recuperado de <https://www.industrialespymesargentinos.com/wp-content/uploads/2019/12/IPA-Presion-Impositiva-sobre-Pymes-Industriales-Dic-2019.pdf>

-Información legislativa (INFOLEG) (2020). *Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

-Información legislativa (INFOLEG) (2020). *Política ambiental nacional*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

-Información legislativa (INFOLEG) (2020). *Régimen de contrato de trabajo*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2015). Demanda laboral insatisfecha en la Argentina. *2015-Año del Bicentenario del Congreso de los Pueblos Libres*. 1-7. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/demanda_12_15.pdf

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). Estimador mensual de actividad económica. *Cuentas nacionales, Vol (4). Num 7. Inf. téc. Vol (4). Num 76*. 1-10. Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_04_204E711E4EB6.pdf

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). Índice de precios al consumidor (IPC), Vol (4) Num 11. Cobertura Nacional. *Índice de precios*. Inf. téc. Vol (4) Num. 66, 3. Recuperado en https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf.

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). Índice de producción industrial manufacturero. *Industria manufacturera*. Vol. (4). Num 9. Inf. téc. Vol. (4) Num 63. 1-32. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipi_manufacturero_04_20A57ABA0D43.pdf

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). Pobreza. Recuperado en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

-Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). Utilización de la capacidad instalada en la industria. Vol, (4) Num 10. *Industria manufacturera*. Inf. téc. Vol (4) Num 67. 1-6. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_04_20A9B7143611.pdf

-Kaplan, R y Norton, D (2009). *The Balance Scorecard: Translating strategy into action* (3ra ed.). Barcelona: Centro Libro PAPP.

-MAN.SER. Productos y servicios industriales (2014). Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

-Martinez.R, Dueñas. R, Miyahira, J, Dulanto, L. (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Rev. Med. Hered.* Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v21n3/v21n3ao6.pdf>

-Nieven. P (2003) *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados.* Maximizar la gestión y mantener los resultados. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A

-Pirovano Cabrera, G. (2015). Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral para la finca Yanapanakuna. *Revista Perspectiva*. Num. 35. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100006&script=sci_arttext

-Porporato, M; García, N (2007). Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral. Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica. *Rev. Iberoamericana de contabilidad de gestión*. Num (9). 13-32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2274480>

- Rodriguez, P; Guzmán, B; Portela de Lima Rodrigues, L (2016). Aspectos críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico. *Rev. Eletrónica de estartaegia y negocios*. Vol (9). Num 3. Recuperado de <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/3844/pdf>

-Sanchez Vázquez, J; Vélez Elorza, M; Araújo Pinzón, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Rev. Fac. de Cienc. Econ: Investigación y reflexión*. Vol (XXIV). Num 1. 37-47. Doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

-Salas. O, Banchieri. L, y Campa-Planas. F. (2016) La implementación del cuadro integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. Vol. (XXIV 1). 25-36. Doi: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1619>

-Tlalweh, M. (2019) El Cuadro de Mando Integral como herramienta para el Control de Gestión. *Rev. De la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* Vol. (20). Núm. 3. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf