

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Diseño de un Cuadro de Mando Integral: Planificación y gestión estratégica para el máximo rendimiento organizacional de MAN-SER S.R.L.”

Autor: CONDE, Carlos Emanuel

Legajo: VCPB21010

DNI: 30.818.495

Director del TFG: Ortiz Bergia, Fernando

Argentina, noviembre, 2.019

Resumen

El presente trabajo propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral, con el objeto de proveer a los directores de la empresa MAN-SER S.R.L., perteneciente a la industria de la metalmecánica, en la provincia de Córdoba, Argentina, una herramienta de gestión que le permita desarrollar su actividad de manera estratégica atendiendo el desempeño de todos los factores financieros y no financieros y sus relaciones de causa-efecto para alcanzar el máximo rendimiento organizacional. Partiendo de las conclusiones obtenidas en el análisis conjunto del ambiente interno y externo de la organización y bajo el marco de los conceptos teóricos que corresponde a la gestión de empresas familiares y las estructuras para la elaboración del CMI, se desarrolló el diseño de esta herramienta para brindar a la empresa una estructura de control, con indicadores medibles, que le permitiera el seguimiento y la oportuna corrección de los procesos críticos, con el fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos.

Palabras claves: Cuadro de mando integral - Empresa metalmecánica - Gestión estratégica - Indicadores de gestión.

Abstract

This work proposes the design of a Balanced Scorecard, in order to provide the managers of the MAN-SER S.R.L. enterprise; company that belongs to the metalworking industry; in the city of Mendoza, Argentina, a management tool that allows them to develop their activity strategically, attending to all financial and non- financial factors performance and its cause-effect relationship to achieve the highest organizational performance. Based on the conclusions obtained in the detailed analysis of internal and external organization environment and under the framework of the appropriate theoretical management concepts of family businesses and the structures to develop a Balanced Scorecard, this management tool was developed to provide a control frame of the company, with measurable indicators, that allows the following-up work and timely correction of critical processes, with the purpose to reach the proposed strategic objectives.

Keywords: Balanced Scorecard - Metalworking enterprise - Strategic management – Managements indicators.

Índice

Contenido	
Introducción -----	06
Análisis de situación -----	08
2.1. Descripción de la Situación-----	08
2.1.1. Ubicación -----	08
2.1.2. Estrategia-----	08
2.1.3. Dirección -----	09
2.1.4. Personal -----	09
2.1.5. Producción -----	09
2.1.6. Clientes y ventas -----	10
2.1.7. Marketing -----	11
2.1.8. Gestión Ambiental-----	11
2.1.9. Situación Económica - Financiera-----	11
2.2. Análisis de contexto-----	12
2.2.1 Análisis PESTEL-----	12
2.2.1.1 Factores Políticos – Legales-----	12
2.2.1.2 Factores Económicos -----	13
2.2.1.3 Factores Sociales -----	13
2.2.1.4 Factores Tecnológicos -----	14
2.2.1.5 Factores Ecológicos -----	14
2.3. Diagnostico organizacional -----	15
2.3.1 Análisis FODA -----	15
2.3.2 Principales Estrategias -----	15
Marco teórico -----	16
3.1. Empresas familiares -----	16
3.2. Dirección estratégica -----	16
3.3. Delegación y comunicación -----	16
3.4. Cliente interno -----	17
3.5. Ambiente interno y externo -----	17

3.6. Cuadro de Mando integral – objetivo, perspectiva e indicadores -----	17
Diagnóstico y Discusión -----	19
4.1. Declaración del problema abordado -----	19
4.2. Justificación de la relevancia del problema -----	19
4.3. Discusión: por qué es relevante resolver este problema puntual -----	20
Plan de Implementación -----	21
5.1. Objetivo General -----	21
5.2. Objetivos Específicos -----	21
5.3. Elaboración del Cuadro de Mando Integral -----	21
5.3.1. Visión y Misión -----	21
5.3.2. Objetivos estratégicos, Indicadores y metas -----	22
5.3.3. Mapa estratégico – Relaciones causa-efecto-----	22
5.3.4. Acciones específicas -----	23
5.3.4.1. Perspectiva Financiera -----	23
5.3.4.1.1. Inductor 1: Margen bruto de ventas -----	24
5.3.4.1.2. Inductor 2: Margen neto de utilidad -----	24
5.3.4.1.3. Iniciativas estratégicas -----	24
5.3.4.2. Perspectiva del Cliente -----	25
5.3.4.2.1. Inductor 1: Incremento de clientes -----	25
5.3.4.2.2. Inductor 2: Satisfacción del cliente-----	25
5.3.4.2.3. Iniciativas estratégicas -----	25
5.3.4.3. Perspectiva de Proceso Interno -----	26
5.3.4.3.1. Inductor 1: Tiempo de producción -----	26
5.3.4.3.2. Inductor 2: Gestión de reclamos -----	26
5.3.4.3.3. Iniciativas estratégicas -----	27
5.3.4.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento-----	27
5.3.4.4.1. Inductor 1: Sistematización -----	28
5.3.4.4.2. Inductor 2: Capacidad del personal -----	28
5.3.4.4.3. Inductor 3: Satisfacción laboral -----	28
5.3.4.4.4. Iniciativas estratégicas -----	28
5.3.5. Propuesta de medición o evaluación -----	29

5.3.6. Diagrama de Gantt -----	30
Conclusiones y recomendaciones -----	32
Bibliografía -----	34

Introducción

La finalidad del presente trabajo fue brindar a la empresa MAN-SER S.R.L., un modelo de control y seguimiento global, mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que le permitiera mejorar y sostener en el tiempo su gestión estratégica, manteniendo optimizados los principales procesos en todas las áreas de la empresa.

Del análisis efectuado, se pudo observar, que si bien la empresa desarrollaba su actividad implementando políticas para lograr altos estándares de calidad en sus productos, se detectó la necesidad de incorporar y optimizar algunos procesos críticos en distintas áreas, haciendo foco principalmente en la correcta delegación de tareas; la mejora en los canales de comunicación; el incremento en la capacitación y motivación del personal; la implementación de acciones de marketing; la incorporación de políticas ambientales y el desarrollo de procesos sustentables, con el fin de alcanzar el máximo rendimiento.

Además, la empresa no contaba con una estructura de control, con indicadores medibles que le permitiera el seguimiento de los procesos pautados en sus políticas de calidad. Por lo tanto, no generaba la información necesaria y oportuna que reflejara si los objetivos estaban siendo alcanzados según lo esperado, para poder retroalimentar el sistema a tiempo. “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” Kaplan y Norton (2000).

Para Mooraj et al. (1999), citado por Banchieri y Campa Planas (2012), “el CMI es un bien necesario para las organizaciones, ya que provee información importante y de forma concisa a la Dirección, y crea un ambiente propicio para el aprendizaje organizativo. Asimismo, es un sistema de control íntegro que provee los límites para la detección de desvíos, siendo esto lo que se pretende para MAN-SER S.R.L.

Esta organización, perteneciente al sector industrial de la metalmecánica, presenta sus orígenes a fines de 1995 cuando su fundador, el Sr. Luis Mansilla, instaló su empresa en la provincia de Córdoba. Para el año 2002, pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L., comenzó a trabajar para importantes clientes, lo cual le otorgó prestigio y posicionamiento.

En el año 2009, la dirigencia de la empresa pasó a los miembros de la familia del fundador, la esposa y sus 3 hijos, con una participación más activa por parte de dos de los hijos, Julián Mansilla, a cargo de la Gerencia y Melina Mansilla, del Área de R.R.H.H. Con la conducción de la nueva generación, la administración de la empresa, bajo la certificación

de las normas ISO 9001:2018, comenzó a desarrollar sus actividades en base a políticas de calidad. El total de la producción se comercializa en el mercado interno, donde la oferta se encuentra en manos de pocos, por lo que la empresa, busca diferenciarse de la competencia por medio de la calidad de sus productos elaborados a la medida del cliente, el cumplimiento de los plazos, el servicio post venta y la competitividad de los precios.

Actualmente, ante la inminente presencia de nuevos desafíos a nivel internacional, como lo son la globalización, el dinamismo del mercado y sobre todo con el advenimiento de la cuarta revolución industrial, que afecta directamente al sector al cual pertenece, sumado a los desafíos internos que propone el particular contexto económico de nuestro país, se desarrolló el presente trabajo, con la intención de proveer a la Dirección una metodología estratégica, que le permitiera analizar y medir constantemente sus objetivos, optimizando el sistemas de control con el que contaba.

Por lo que, para poder llevar adelante, sostenida y competitivamente la situación planteada, se llegó a la conclusión de que era fundamental la implementación de una herramienta como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, a principios de los noventa. Este traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí (causa-efecto), medidos a través de indicadores financieros y no financieros, ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Según Lasanta (2007), en las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, el CMI no escapa a los cambios que la dinámica del entorno nos impone. Debe ser una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la contenga.

En un contexto complejo como en el que se desarrolla, teniendo en cuenta todos los factores de influencia, tanto globales como locales que afectaban el desenvolvimiento habitual de la organización, se hacía impensable lograr el sostenimiento a largo plazo, sin una adecuada gestión estratégica que le permitiera adaptarse de manera ágil y eficiente en pos de su crecimiento e indirectamente al del medio socioeconómico donde desarrolla su actividad, ya que la rama de la metalmecánica es una de las más importantes en el sector, siendo la segunda industria que más puestos de trabajo genera y una de las que mayor participación tiene en el PBI nacional.

Análisis de Situación

2.1 Descripción de la Situación

Actualmente, MAN-SER S.R.L. con casi 25 años de experiencia en la industria metalmecánica, cuenta con una gran trayectoria, destacada por sus altos estándares de calidad, y con una muy buena imagen y un alto posicionamiento competitivo, gracias a la excelencia de sus productos y servicios.

2.1.1 Ubicación

La empresa se encuentra situada en la provincia de Córdoba, Argentina, ubicación estratégica para el mercado nacional al que apunta, ya que está en el centro de las provincias a las que provee: Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y San Luis. La estructura es centralizada, no posee filiales y está organizada en diferentes áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

2.1.2 Estrategia

Para lograr su propósito, la empresa desarrolla su actividad con políticas de control y calidad, bajo la implementación de los estándares de las normas ISO 9001:2018 que logró certificar en el año 2014. La Cultura e identidad organizacional está definida por:

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”

Valores

Confianza, Honestidad, Importancia en los detalles, Trabajo en equipo, Alta responsabilidad.

2.1.3 Dirección

La Dirección está a cargo de la familia Mansilla, quienes toman todas las decisiones de largo plazo, tales como planificación, desarrollo, inversión y definición de objetivos, sin embargo, en cuanto a las de corto y mediano plazo, si bien algunas áreas cuentan con un responsable, estas decisiones también recaen sobre los dueños, provocando principalmente sobrecargas de tareas y demoras, debido a la falta de delegación.

2.1.4 Personal

En el área de Recursos Humanos, actualmente sólo se cumplen funciones de administración y liquidación, por el momento no se llevan a cabo acciones de incentivos ni de capacitaciones, las mismas tienen que ser requeridas por el personal y se evalúa la necesidad de hacerlas. Como consecuencia de esto, se observan errores y demoras sobretodo en el área de producción.

La planta cuenta con un total de treinta empleados, el 90% es masculino y tiene un promedio de edad de cincuenta años, están distribuidos en tres niveles jerárquicos. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La comunicación de la dirección hacia abajo es a través de un panel de información, donde se transmiten las políticas, objetivos, planes y acciones futuras de la firma, mientras que las necesidades y sugerencias de los empleados hacia arriba son enviadas a la dirección a través de un buzón de novedades, lo que quita dinamismo y fluidez en los procesos, generando ineficiencias y demoras por malos entendimientos.

2.1.5 Producción

Las políticas de inversión en tecnología, le han permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, el sector de producción, cuenta con cuatro áreas:

- Corte, plegado y punzado de chapa, con stock de materia prima.
- Centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC, con subárea de trabajos especiales, equipada con un puente grúa.
- Compensadores de producción seriada.
- Diseño y desarrollo.

Aquí se realiza la actividad principal, desarrollando sus líneas de productos personalizados con las indicaciones de cada cliente, incluyendo diseño, ingeniería y fabricación en cada una de las etapas del proyecto.

Uno de los principales inconvenientes detectados en este sector es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso. Esto demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un tiempo y se demoren los plazos de entrega.

2.1.6 Clientes y Ventas

Los productos se comercializan por el área de ventas, a cargo de los dueños. 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.

Los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución y la empresa realiza la instalación de las máquinas si es necesario. Éstas son transportadas en vehículos propios y, en el caso de viajes largos o de cargas de mayor tamaño, se contratan empresas de transporte.

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 treinta y setenta y cinco días.

Los principales clientes son:

- AIT S.A.: Quien demanda un 35% de la producción total.
- Volkswagen Argentina S.A.: Quien demanda un 30% de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: Quien demanda un 20% de la producción total.
- Clientes menores, Quienes demandan un 15% de la producción total.

Según los porcentajes de demanda, la firma concentra el 85% de su producción en sólo tres clientes, mientras que el 15 % restante es para los demás.

2.1.7 Marketing.

La empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal dentro de la empresa o telefónicamente. Hasta el momento no se han realizado acciones concretas, a excepción de alguna publicación en páginas web del sector, pero no de manera masiva. No posee en la actualidad un sector interno ni un asesor externo de marketing y publicidad, como tampoco políticas destinadas a la captación de nuevos clientes y mercados que le permitan el incremento de las ventas.

2.1.8 Gestión Ambiental

La empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos; por el momento sólo cumple con lo requerido por las normas ISO 9001:2018, sobre la gestión y control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

2.1.9 Situación Económica -Financiera

Respecto a lo contable, cuenta con asesores externos que llevan a cabo esta tarea y generan la información correspondiente. Se realiza un trabajo minucioso y transparente, para tranquilidad y gestión de las multinacionales a las que pertenece.

La empresa, por el momento cuenta con un capital neto de trabajo que le permite el normal desarrollo de sus actividades. En términos de liquidez, la relación entre las cuentas por cobrar y por pagar es muy pareja, por lo que la relación para hacer frente a sus obligaciones corrientes es mínima. La cuenta proveedores representa el 93% del pasivo.

Respecto a las ventas, el último año cayeron en un 10% en relación al año anterior, pero del mismo modo se observa una baja de los costos totales por el mismo porcentaje, lo cual le permitió mantener el margen neto de rentabilidad en 6% aproximadamente, como en los últimos años.

En cuanto al financiamiento, en el último año el mismo está representado en un 32% con fuentes propias y en un 68% con endeudamiento, compuesto en un 93% por deudas corrientes, casi todas con proveedores y el 7% restante por deudas de largo plazo, correspondiente a la adquisición de un préstamo bancario en el último ejercicio. En conclusión, para el último periodo presenta una relación de endeudamiento con sus acreedores de casi el 210 %.

2.2 Análisis de contexto

La industria metalmeccánica constituye un eslabón fundamental en el entramado productivo de una nación. Según el estudio realizado por el INET (2009), no sólo por su contenido tecnológico y valor agregado, sino también por su articulación con distintos sectores industriales. Prácticamente, todos los países con un desarrollo industrial avanzado cuentan con sectores metalmeccánicos consolidados.

Según La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA), en el país la industria metalmeccánica reúne más de veinticuatro mil establecimientos productivos distribuidos principalmente entre Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis. Las primeras tres provincias concentran el 90 % del universo de estas firmas. Casi en su totalidad se trata de pequeñas y medianas empresas de capital nacional (88 %). Dentro de este conjunto, predominan las empresas de hasta nueve ocupados en promedio, con un rol destacado en los procesos de agregación de las economías regionales. Sin embargo, también operan en el sector empresas de una envergadura considerable, con más de cincuenta empleados.

A los efectos de poder conocer las circunstancias en que se encontraba inmersa la organización y la influencia que ejercía el contexto, para poder abordar eficientemente la problemática, se realizó un análisis de los factores políticos, económicos, legales, socioculturales y ambientales de impacto. Ministerio de Producción y trabajo. (2018).

2.2.1 Análisis PESTEL

Para poder llevar a cabo el estudio de los factores mencionados, se implementó el análisis PESTEL, una herramienta eficiente que identifica de forma clara y concreta las oportunidades y amenazas a las que se está expuesto, con el fin de reconocer aquellos factores externos sobre los que no se tienen influencia, pero que su detección nos permite aminorar los efectos de las amenazas y sacar provecho de las oportunidades.

2.2.1.1 Factores Políticos – Legales

El Gobierno se encuentra trabajando en una mesa sectorial de metalmeccánica con la que busca fortalecer la competitividad del sector en el mercado interno, potenciar las

exportaciones y fomentar la incorporación de mayor innovación y tecnología con foco en cuatro segmentos de la industria metalmecánica. Los ejes de trabajo son:

- Exportaciones: desarrollo de nuevos mercados y acompañamiento a PyMEs, reducción de costos, certificación de normas y pre y post financiamiento de exportaciones.

- Mercado interno y fortalecimiento industrial: cadena de valor (insumos y reglamentos técnicos), Ley de compra argentino y desarrollo de proveedores, aspectos tributarios y el bono de bienes de capital, así como diversas temáticas laborales.

2.2.1.2 Factores Económicos

La industria metalmecánica se enfrenta con obstáculos y restricciones tales como la inestabilidad económica, falta de financiamiento, incrementos de costos, de servicios y de insumos siderúrgicos, entre otros. Excepto automotores, registra en marzo de 2019 un nivel de utilización de la capacidad instalada de 43,1%, inferior al de marzo de 2018 (54,3%). La menor utilización de las plantas se origina principalmente en las caídas de los niveles de producción de maquinaria agropecuaria y de aparatos de uso doméstico. INDEC (2019) - Utilización de la capacidad instalada en la industria.

En el mes de julio de 2019, presenta una disminución del 7,7% interanual, promediando en el acumulado de 2019 una variación de -7,4% en relación al mismo periodo del año anterior. En el mismo sentido, en el séptimo mes del año el nivel de utilización de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 54,7%, manifestando nuevamente una disminución interanual con respecto al mes de julio de 2018.

2.2.1.3 Factores Sociales

Actualmente faltan políticas más activas y eficientes que apoyen a las empresas para que puedan superar sus problemas. Según el Consejo Federal de Inversiones, esta industria constituye un eslabón fundamental en el entramado productivo de una nación. No sólo por su contenido tecnológico y valor agregado, sino también por su articulación con distintos sectores industriales. El sector metalmecánico es uno de los sectores más importantes dentro de la industria manufacturera por la cantidad de puestos de trabajo que genera y su participación en el PBI Nacional.

2.2.1.4 Factores Tecnológicos

El secretario de Industria, Fernando Grasso, informó que se viene trabajando junto con el sector desde el comienzo de la gestión en diversos temas, la conformación de la mesa de trabajo impulsada por el gobierno, es una oportunidad para profundizar una agenda de desarrollo especialmente de cara a los desafíos y oportunidades que abre la industria 4.0 y los procesos de automatización que estamos viendo en todo el tejido industrial.

- El tema que se está tratando es: Innovación y tecnología: proveedores y calidad, red I+D+i e industrias 4.0, gestión y modernización tecnológica.

2.2.1.5 Factores Ecológicos

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADMIRA) ha realizado la redacción de una guía para el desarrollo de una producción sustentable, con el objetivo de acercar herramientas y estrategias para las empresas del sector, con vistas a promover mejoras en su desempeño ambiental y productivo desde un enfoque sustentable, debido a que la velocidad con la que se generan residuos y se acumulan, así como el consumo desmedido de materias primas e insumos, ha puesto en agenda la necesidad de comenzar a entender la sustentabilidad como un pilar central de cualquier actividad que se desarrolle.

En conclusión, se pudo observar que los factores más relevantes que afectan al sector se encuentran, por un lado en el plano socioeconómico, debido a la delicada situación por la que transita el país, por el bajo porcentaje de utilización de la capacidad instalada, con una caída constante de la producción durante los últimos años, generando inestabilidad e incertidumbre y por el otro, en el plano tecnológico con la llegada de la cuarta revolución industrial, lo cual puede significar una oportunidad o una amenaza dependiendo las posibilidades y decisiones que se adopten respecto a la inversión en tecnología.

De cara al futuro, el gobierno se encuentra trabajando para revertir esta situación, por lo que es necesario fortalecer la estructura organizacional para poder aprovechar las medidas que de allí surjan. Como así también aprovechar la iniciativa que se ha desarrollado respecto con las políticas ambientales a los efectos de contribuir al desarrollo sustentable y mantenerse alineado a las exigencias requeridas por la norma.

2.3 Diagnóstico organizacional

2.3.1 Análisis FODA

Para poder lograr una visión holística del posicionamiento en el que se encuentra la organización, se realizó un análisis conjunto del ámbito interno y externo, mediante el desarrollo de un diagnóstico FODA:

<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>01 -Trayectoria y experiencia. 02 - Excelente relación con los clientes. 03 - Certificación de normas ISO 9001:18. 04 – Productos de calidad. 05 – Precios competitivos. 06 – Ubicación estratégica. 07 – Personal capacitado 08 – Excelente relación con proveedores. 09 – Sistema de información. 10 –Desarrollo de infraestructura.</p>	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>01 – Falta de delegación. 02 – Sobrecarga de tareas. 03 – Canales de comunicación interna. 04 – Ausencia de políticas ambientales 05 – Ausencia de personal en marketing. 06 – Sistema de cobro vulnerable. 07 – Cuellos de botella en la producción. 08 – Personal con falta de capacitación. 09 – Capacidad ociosa. 10 – Cartera de clientes concentrada.</p>
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>01 – Oferta en manos de pocos. 02 – Tipo de cambio para exportaciones. 03 – Reconocimiento internacional. 04 – Mesa sectorial. 05 – Cuarta revolución industrial. 06– Sociedades para la compra de insumos.</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>01 – Crisis económica-financiera. 02 – Devaluación, moneda inestable. 03 – Mora de los acreedores por la crisis. 04 – Costos de insumos y materia prima. 05–Ausencia de ayuda gubernamental. 06 – Elevadas tasas de interés.</p>

2.3.2 Principales Estrategias

- FO: Innovar en tecnología para adaptarse a la industria 4.0 / Aprovechar el prestigio para sumar nuevas unidades de negocio.
- FA: Diversificar la cartera de clientes / Negociar con proveedores para bajar costos.
- DO: Capacitar el personal en las nuevas tecnologías / Desarrollar políticas de Marketing para captar nuevos clientes.
- DA: Desarrollar un CMI que permita un seguimiento constantemente, identificando los factores externos y corrigiendo los factores internos.

Marco Teórico

3.1 Empresas familiares

Las empresas familiares se presentan como una gran opción de empleo y futuro, donde el clima laboral es muy bueno. Hoy en día, tienen una gran importancia en la economía mundial. Según las define Chua et al (2003), citado por Centeno (2019), están determinadas por las relaciones organizacionales que mantienen sus miembros basadas en los lazos familiares, por lo tanto, la dirección estratégica está fuertemente influenciada por dichas relaciones con el deseo de mantener el control de la empresa en manos de la familia. Respecto a las ventajas y desventajas, la EAE Business School (2019) indica que las fortalezas tienen que ver con la transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral, la cercanía con el cliente, la flexibilidad y la capacidad de planificar a largo plazo. Por otra parte, indica que una de las principales desventajas está relacionada con la falta de sucesores o de preparación adecuada en los mismos, lo que puede conducir a la desaparición de la compañía. Por lo que, para lograr un crecimiento sostenido se pone de manifiesto la necesidad de formalizar la idea de planificación estratégica.

3.2 Dirección estratégica

Siguiendo a Mintzberg y Quinn (1993), el proceso de administración estratégica es aquella secuencia por la cual los gerentes escogen un conjunto de estrategias que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Este tipo de planificación propone definir la Cultura de la organización basada en la visión y misión y realizar un análisis de los aspectos internos y externos para anticipar la evolución del entorno y formular planes de actuación viables a corto, mediano y largo plazo.

3.3 Delegación y comunicación

Un factor clave para que la estrategia tenga éxito, tiene que ver con la dirección y la manera en que ésta se relaciona con el resto de la organización, uno de los principales temores del líder a la hora de delegar es el miedo a “perder el control”, sin embargo, según Cuevas Medina (2014), la mejor manera de superarlo es entendiendo que delegando tareas, se logra utilizar el tiempo de manera más eficiente, se evitan sobrecargas de tareas y se

genera mayor motivación en el desarrollo y crecimiento del personal. Tal como lo explica Rafael Muñiz González (2019), es necesario que exista una excelente comunicación interna, mediante un fluido diálogo de la dirigencia con el personal de la organización.

3.4 Cliente interno

La satisfacción del personal eleva los niveles de eficiencia y por consecuencia la productividad de la organización, tal como explica Albrecht (1990), un personal motivado, satisfecho e integrado hace posible un servicio de alto nivel. Por lo tanto, los empleados deben ser considerados como un activo y no un costo, ya que su capacitación, motivación y evaluación se ven compensadas en la satisfacción del cliente externo, Kotler (1998).

3.5 Ambiente interno y externo

El análisis del contexto en que se desarrollan las organizaciones es clave, debido a los cambios políticos, socioculturales, económicos y tecnológicos. Según Daft (2013), el ambiente externo son todos los elementos que existen fuera del alcance de la organización y que tienen el potencial de afectarla. Una de las herramientas fundamentales para este análisis es el modelo PESTEL, que mide el impacto de los factores del macro entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por otra parte, el ambiente interno también está compuesto por múltiples factores, como indica Álvarez (2007), para lograr una importante ventaja competitiva, se debe tener presente cuáles son los puntos fuertes y débiles que le permita enfrentar un escenario determinado y ejecutar una estrategia en consecuencia. Una vez determinados todos los factores tanto internos como externos, sólo queda analizarlos en conjunto. Íntimamente relacionado con este análisis encontramos la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), lo cual consiste, según el Emprendedor XXI (2011), en establecer una estrategia basada en maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, y minimizar las debilidades y disminuir el impacto de las amenazas.

3.6 Cuadro de Mando integral – objetivo, perspectiva e indicadores

Según las ideas expuestas en el prólogo del libro “El Cuadro de Mando Integral” de Robert S. Kaplan y David P. Norton, sobre el cambio que se vienen dando desde mediados

de los años setenta hacia un entorno cada vez más global y dinámico, se advierte la profunda reestructuración en el sistema de gestión que deben hacer las organizaciones, para lograr un crecimiento sostenido en un entorno sumamente competitivo. Siguiendo con la idea del Dr. Amat (2002), en dicho prólogo, hoy los factores que se habían privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes que los costos llamados indirectos, tales como, investigación y desarrollo, logística y comercialización, lo cual, sumado a la importancia de nuevos aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado, han aumentado su relevancia, posicionándolos como factores claves de éxito.

En el marco de la reivindicación de estos nuevos factores, aparece el concepto de “Cuadro de Mando Integral”, creado por Kaplan y Norton, el cual trajo una influencia revolucionaria en materia de planificación estratégica, con la idea de que la explotación de los activos intangibles o invisibles, es algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Según Kaplan y Norton, los principales objetivos del CMI son cuatro: 1. Aclarar y traducir 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 la formación estratégica.

A su vez el CMI organiza los objetivos e indicadores en cuatro perspectivas que permiten un equilibrio entre los objetivos, los resultados y los inductores de actuación:

- *Financiera*: resume los resultados económicos de acciones ya realizadas.
- *Cliente*: define medidas en base al sector del mercado en que compete.
- *Proceso Interno*: optimiza los procesos que dan satisfacción a clientes y accionistas.
- *Aprendizaje y Crecimiento*: busca crear un clima de crecimiento y evolución, mediante la valoración del personal, los sistemas y los procedimientos.

Por otro lado, las perspectivas interactúan y se influyen entre sí, a través de los indicadores establecidos, estos sirven para medir el éxito y poder llevar un control. La cantidad no debe ser excesiva ya que puede hacer confusa la estrategia, a su vez, es de vital importancia que cada uno de ellos sea un eslabón en una cadena de causa-efecto y no un proceso aislado.

Diagnóstico y Discusión

4.1 Declaración del problema abordado

De acuerdo al análisis realizado se exponen a continuación una serie de conclusiones respecto a los distintos factores medulares a mejorar, sobre los que se estructura y determina el diseño del modelo “CMI” para MAN-SER S.R.L., estos son:

01. Deficiencias en el sistema de delegación de tareas y toma de decisiones;
02. Escases de capacitaciones para el personal;
03. Ausencia de acciones de motivación y valoración de los empleados;
04. Problemas de subutilización de la capacidad productiva, cuellos de botella.
05. Recursos ociosos.
06. Demoras en los plazos de entrega.
07. Ausencia de acciones y personal capacitado en marketing.
08. Alto nivel de concentración de la producción en pocos clientes.
09. Ausencia de políticas ambientales y de sustentabilidad.
10. Alto nivel de endeudamiento a corto plazo, mínimo margen de liquidez.
11. Caída en las ventas el último año.
12. Estancamiento de la rentabilidad de la empresa.

4.2 Justificación de la relevancia del problema

Se observó que en todas las áreas de la empresa y para todo tipo de situaciones las decisiones están a cargo principalmente del Gerente quien, si bien, tiene jefes responsables de área, sigue siendo él quien lleva a cabo varias tareas operativas y es consultado para tomar todo tipo de decisión. En cuanto a la comunicación interna, se emplea un sistema poco eficiente, ya que las políticas, planes y objetivos son transmitidos por medio de un panel y las necesidades y sugerencias de los empleados por medio de un buzón, sin mantener contacto directo. Esto, sumado a falta de acciones de motivación y escasas capacitaciones al personal, ha llevado a malos entendimientos, falta de instrucciones claras, desconocimiento de los objetivos estratégicos, errores en la programación de las máquinas, provocando demoras en los procesos productivos y en las entregas.

En el área de ventas sólo se han llevado a cabo publicaciones en algunas páginas web del sector. No cuenta con personal capacitado y planes de acción relacionado con marketing que le permita generar nuevos clientes y la apertura de nuevas unidades de negocios que incrementen el volumen de las ventas y diversifiquen la cartera de clientes, la cual concentra el 85% de la producción sólo en tres de sus clientes.

En temas ambientales y de sustentabilidad, actualmente sólo se cumple con los requisitos de las normas ISO 9001:2018 sobre control de aceite. No posee políticas definidas al respecto que le permitan un abordaje preventivo de optimización del uso de los recursos y minimización del impacto ambiental.

Finalmente, los aspectos financieros. Cuenta con un alto endeudamiento a corto plazo, del total del pasivo, el 93% es corriente, con un incremento creciente en los últimos años. El sistema de cobros es mayormente con cheques diferidos hasta setenta y cinco días, con el riesgo que implica la falta de fondos en el contexto económico actual, lo cual significa una gran amenaza debido al mínimo margen de liquidez con el que se cuenta. Por último, el margen de rentabilidad se ha mantenido constante en un 6% durante los últimos tres ejercicios, producto de una baja en los costos ya que las ventas han caído en un 10% durante el ejercicio pasado.

4.3 Discusión: por qué es relevante resolver este problema puntual

En consecuencia, debido a todo lo anteriormente expuesto y con la intención de optimizar los procesos críticos y afianzar aquellos que por el momento se encuentran funcionando correctamente, se llega a la conclusión, que es de vital importancia para MAN-SER S.R.L., la implementación de los conceptos que propone el CMI en sus perspectivas de formación, control y seguimiento bajo una serie de inductores medibles que le permitan a la organización un adecuado control y seguimiento de sus objetivos estratégicos, un buen clima de trabajo con personal motivado y capacitado, el cual le otorgue valor a los procesos para lograr productos de calidad que se reflejen en la satisfacción del cliente. Potenciando las posibilidades de crecimiento y diversificación, que permitan el incremento de la rentabilidad de la empresa. Alcanzando su máximo rendimiento organizacional, con una estructura sólida que le permita crecer sostenidamente, adaptándose al entorno que se le presente.

Plan de Implementación

A partir del análisis que se efectuó de la situación interna de la empresa como del contexto en el que se encuentra, y en base al diagnóstico y las conclusiones expuestas precedentemente, a continuación se describen los pasos que se desarrollaron para determinar la estructura y la elaboración del *CMI* para MAN-SER S.R.L.

5.1 *Objetivo General*

Diseñar un “Cuadro de Mando Integral” acorde a las necesidades estratégicas de la empresa MAN-SER S.R.L. que le permita alcanzar su máximo rendimiento organizacional de manera sostenida y competitiva.

5.2 *Objetivos Específicos*

- Analizar y definir los factores estratégicos: visión y misión.
- Traducir la visión y misión de la organización, bajo las cuatro perspectivas del *CMI* en objetivos estratégicos, con sus indicadores y metas de acción.
- Diseñar un mapa estratégico basado en las relaciones de causa-efecto.
- Establecer el conjunto de acciones estratégicas (inductores), que permitan medir, evaluar, corregir y retroalimentar los procesos críticos de cada área.
- Establecer las pautas de medición y control de las acciones implementadas.
- Diseñar un diagrama de Gantt con el plan de implementación de las acciones estratégicas del *CMI*, con la duración de cada etapa.

5.3 *Elaboración del Cuadro de Mando Integral*

5.3.1 *Visión y Misión*

En primer lugar, se propuso redefinir la visión y misión de la organización para luego poder traducir estos conceptos de manera clara en indicadores y metas medibles, quedando establecida de la siguiente manera:

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia en el diseño, calidad y confiabilidad de nuestros productos y servicios, manteniendo un espíritu innovador y en continuo crecimiento.

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que superen sus expectativas, con productos innovadores, a precios competitivos, desarrollados a medida de sus necesidades, respetando los tiempos de entrega, con un adecuado servicio post venta que garantice la correcta instalación, utilización y mantenimiento. Caracterizándonos por mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable, con personal altamente capacitado y comprometido, con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados. Porque: “un compromiso asumido es un deber”

5.3.2 Objetivos estratégicos, Indicadores y metas

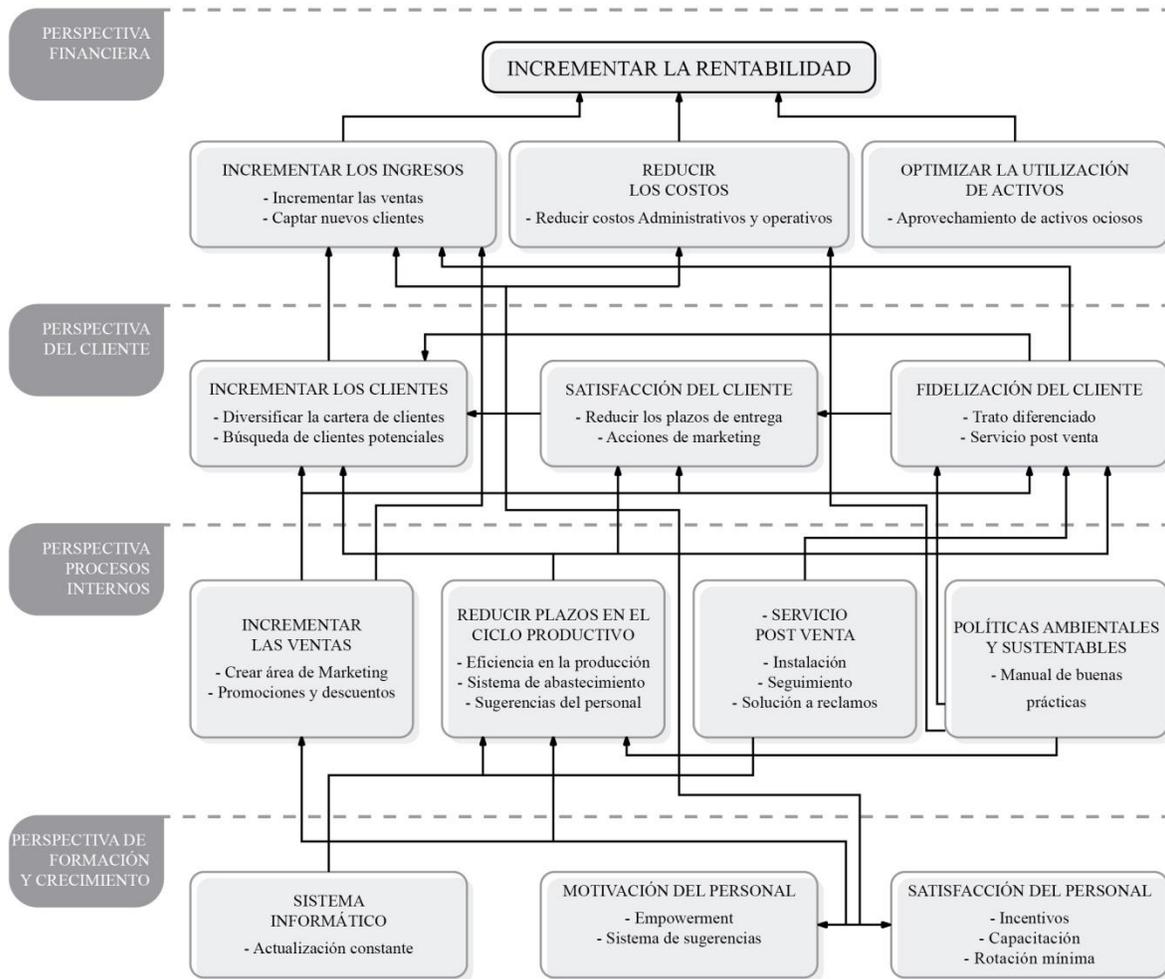
El segundo paso fue traducir la Visión y Misión en objetivos estratégicos para cada una de las distintas perspectivas (Financiera, Cliente, Proceso interno y Aprendizaje y crecimiento) con sus respectivos indicadores y metas. Se describen a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
FINANCIERA	AUMENTAR LOS INGRESOS	MARGEN BRUTO DE VENTA	AUMENTAR LAS VENTAS 10% EN EL AÑO
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	MARGEN NETO DE UTILIDAD	INCREMENTAR LA UTILIDAD NETA A 10% EN UN AÑO
CLIENTE	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	OBTENER 100% DE SATISFACCIÓN EN ENCUESTAS A LOS CLIENTES
	AUMENTAR LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	PÉRDIDA DE CLIENTES	RETENER EL 100% DE LOS CLIENTES EN CARTERA
	GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD	PRODUCCIÓN POR CLIENTES	DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN PROMEDIO A 10% POR CLIENTE
	INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	CANTIDAD DE CLIENTES	INCORPORAR 5 CLIENTES NUEVOS DE GRAN DEMANDA
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	DISMINUIR 15% EL PROMEDIO DE HORAS DE PRODUCCIÓN AL AÑO
	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA	PLAZO PROMEDIO DE ATRASO	REDUCIR A “0” EL PROMEDIO DE DÍAS ENTRE LO ACORDADO Y ENTREGA
	REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS	MERMAS OPERATIVAS	REDUCIR A UN 5% MAX LA PÉRDIDAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA
	OPTIMIZAR EL SERVICIO POST VENTA	GESTIÓN DE RECLAMOS	ELIMINAR LOS RECLAMOS POR SERVICIOS POST VENTA
	CUMPLIR CON LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE	GESTIÓN AMBIENTAL	IMPLEMENTAR EL 100% DE LAS NORMAS AMBIENTALES
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	ACTUALIZAR LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS	SISTEMATIZACIÓN	SISTEMATIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MANUALES Y LA INFORMACIÓN
	INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	BRINDAR 20 HS. PROMEDIO DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO
	INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	SATISFACCIÓN LABORAL	OBTENER 100% DE SATISFACCIÓN EN ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.3 Mapa estratégico – Relaciones causa-efecto

El tercer paso fue establecer las relaciones causa-efecto de los objetivos definidos en el paso anterior, las cuales quedaron definidas en el siguiente mapa estratégico.



Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4 Acciones específicas

El cuarto paso fue definir las iniciativas estratégicas que iban a permitir conseguir los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los procesos críticos de cada perspectiva, para lo cual se desarrolló una ficha para cada inductor con sus objetivos, indicadores, recursos, frecuencias y metas con sus parámetros de control (semáforo de alerta):

5.3.4.1 Perspectiva Financiera

Estos objetivos e indicadores definen la actuación financiera y sirven de enfoque y medición final para todas las demás perspectivas.

Objetivo estratégico: Aumentar la rentabilidad.

5.3.4.1.1 Indicador 1: Margen bruto de ventas

PERSPECTIVA	Financiera.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la rentabilidad.			
INDICADOR	Margen bruto de ventas.	RESPONSABLE	Gerente de Ventas.			
OBJETIVO	Incrementar las ventas 10% en el año.					
FÓRMULA	(Ventas – Costo de ventas) / Ventas x 100.		ACTUAL	15%	VERDE	> 23%
FRECUENCIA	Anual.		META	25 %	AMARILLO	> 20%
RECURSOS	Directores / Gerencia / Personal venta / Personal de Marketing.				ROJO	<20%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.1.2 Indicador 2: Margen neto de utilidad

PERSPECTIVA	Financiera.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la rentabilidad.			
INDICADOR	Margen neto de utilidad.	RESPONSABLE	Gerente General.			
OBJETIVO	Incrementar la utilidad neta a 10% en un año.					
FÓRMULA	(Utilidad neta / Ventas netas) x 100.		ACTUAL	6%	VERDE	> 10%
FRECUENCIA	Anual.		META	10 %	AMARILLO	> 9%
RECURSOS	Directores / Gerencia / Personal venta / Personal de Marketing.				ROJO	< 9%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.1.3 Iniciativas estratégicas:

Las actividades desarrolladas para lograr los incrementos pretendidos, fueron: aumentar las ventas, por medio de acciones de ofertas y descuentos; incorporar nuevos clientes; disminuir los costos directos e indirectos y aprovechar los activos ociosos para aminorar el impacto del bajo nivel de utilización de la capacidad con el que contaba.

- . Inductor 1: Políticas de Promociones y Descuentos.
 - . Acción 1: Bonificación del 50% en la instalación para clientes nuevos.
 - . Acción 2: Descuentos del 15% por compras realizadas desde la página WEB.
- . Inductor 2: Uso sustentable de los materiales e insumos.
 - . Acción 1: Capacitar al personal en técnicas para disminuir desperdicios.
 - . Acción 2: Premiar al área con menor cantidad de mermas.
- . Inductor 3: Utilización de activos ociosos.
 - . Acción 1: Alquiler de instalaciones sin uso.

5.3.4.2 Perspectiva del Cliente

Se identificaron los segmentos de cliente y de mercado para direccionar los objetivos en busca de la fidelidad y satisfacción de los mismos.

Objetivo estratégico 1: Diversificar cartera de clientes.

5.3.4.2.1 Indicador 1: Incremento de clientes

PERSPECTIVA	Cliente.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Diversificar cartera de clientes.			
INDICADOR	Incremento de clientes.	RESPONSABLE	Gerente de Ventas.			
OBJETIVO	Incorporar 5 nuevos clientes de gran demanda.					
FÓRMULA	Cantidad de clientes.	ACTUAL	3	VERDE	> 8	
FRECUENCIA	Trimestral.	META	8	AMARILLO	> 7	
RECURSOS	Gerencia / Personal venta / Personal de Marketing.			ROJO	> 7	

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo estratégico 2: Aumentar la satisfacción del cliente.

5.3.4.2.2 Indicador 2: Satisfacción del cliente

PERSPECTIVA	Cliente.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Aumentar la Satisfacción del cliente.			
INDICADOR	Satisfacción del cliente.	RESPONSABLE	Gerente Comercial.			
OBJETIVO	Obtener 100% de satisfacción en las encuestas a los clientes.					
FÓRMULA	Encuesta de satisfacción (Calidad – Precio – Entrega – Post venta).	ACTUAL	70%.	VERDE	> 95%	
FRECUENCIA	Trimestral.	META	100%	AMARILLO	> 85%	
RECURSOS	Gerencia / Personal venta / Personal de Marketing / Personal post venta.			ROJO	< 85%	

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.2.3 Iniciativas estratégicas

El objetivo es lograr clientes nuevos para aminorar la dependencia que se posee, debido a la alta concentración de producción en tres de ellos y luego poder lograr la excelencia en todos los procesos comprendidos desde que se recibe el pedido del cliente hasta que se le hace entrega del producto.

. Inductor 1: Campaña publicitaria.

. Acción 1: Promocionar la empresa mediante página WEB, Redes Sociales y eventos sectoriales.

- . Inductor 2: Búsqueda proactiva de clientes potenciales.
 - . Acción 1: Reuniones informativas con clientes potenciales.
- . Inductor 3: Crear un área de Marketing.
 - . Acción 1: Búsqueda y Contratación de personal profesional.
 - . Acción 1: Políticas de Promociones y Descuentos (Ver Inductor 1 – Perspectiva Financiera – Pag. 24).

5.3.4.3 Perspectiva del Proceso Interno

Para poder lograr una propuesta que genere valor para los clientes y mantenga a los accionistas satisfechos, es necesario que la actuación del proceso interno derive de las expectativas de los clientes de la empresa. Por esto es muy importante definir bien los objetivos en la perspectiva del cliente.

Objetivo estratégico 1: Optimizar los procesos operativos.

5.3.4.3.1 Indicador 1: Tiempo de producción

PERSPECTIVA	Proceso Interno.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Optimizar los procesos productivos.			
INDICADOR	Tiempo de producción.	RESPONSABLE	Encargado Operativo.			
OBJETIVO	Disminuir las horas de producción promedio en un 15% al año.					
FÓRMULA	Hs. totales de producción / Cantidad total de productos		ACTUAL	100%	VERDE	< 85%
FRECUENCIA	Semestral.		META	85 %	AMARILLO	≤ 90%
RECURSOS	Gerencia / Personal Operativo / Personal de Marketing.				ROJO	> 90%

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo estratégico 2: Optimizar el servicio post venta.

5.3.4.3.2 Indicador 2: Gestión de Reclamos

PERSPECTIVA	Proceso Interno.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Optimizar el servicio post venta.			
INDICADOR	Gestión de Reclamos.	RESPONSABLE	Gerente de Ventas.			
OBJETIVO	Disminuir a "0" los reclamos por los servicios post venta.					
FÓRMULA	Encuesta de satisfacción (Asesoramiento - Instalación - Calidad – Entrega).		ACTUAL	-- %.	VERDE	< 5%
FRECUENCIA	Semestral.		META	0%	AMARILLO	< 10%
RECURSOS	Gerente de ventas / Personal ventas / Servicio post venta / Técnicos.				ROJO	> 10%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.3.3 *Iniciativas estratégicas:*

El objetivo fue lograr la excelencia en todos los procesos comprendidos desde que se recibe el pedido del cliente hasta la entrega y posterior servicio de post venta.

- . Inductor 1: Mantener al personal capacitado.
 - . Acción 1: Capacitar permanentemente en el uso de nuevas tecnologías.
 - . Acción 2: Capacitar al personal en técnicas para disminuir desperdicios.
- . Inductor 2: Sistema de Abastecimiento de materia prima e insumos.
 - . Acción: Diseñar un sistema de control de stock.
- . Inductor 3: Consultas y sugerencias del personal operativo.
 - . Acción: Establecer reuniones para la mejora de los procesos con los jefes de área y personal involucrado.
- . Inductor 4: Implementar políticas de Ambiente y sustentabilidad.
 - . Acción: Desarrollar una guía con metodologías y herramientas para el desarrollo de buenas prácticas sustentables.
- . Inductor 5: Trato personal y diferenciado con cada cliente.
 - . Acción 1: Crear un canal de asistencia on-line con respuesta inmediata.
 - . Acción 2: Atender personalmente las necesidades particulares de cada cliente.
- . Inductor 6: Optimizar gestión de reclamos.
 - . Acción 1: Crear un call center con asistencia telefónica.
- . Inductor 7: Optimizar Plazo de entrega.
 - . Acción 1: Diseñar un sistema de traslado e instalación con personal capacitado.

5.3.4.4 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

Para poder mejorar los procesos a largo plazo se debe invertir en las capacidades y la motivación del personal, como también, en los sistemas de información, lo cual es necesario para lograr buenos resultados en las siguientes perspectivas

Objetivo estratégico: Mantener actualizados los sistemas informáticos.

5.3.4.4.1 Indicador 1: Sistematización

PERSPECTIVA	Aprendizaje y Crecimiento.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Actualizar los sistemas informáticos.			
INDICADOR	Sistematización.	RESPONSABLE	Jefe de Sistemas.			
OBJETIVO	Sistematizar el 100% de la información y los procesos manuales.					
FÓRMULA	(Cant. de información no sistematizada / Cant. de información total) X 100.		ACTUAL	60%	VERDE	> 90%
FRECUENCIA	Semestral.		META	100 %	AMARILLO	> 80%
RECURSOS	Gerencia / Jefes de área / Personal de sistema / Software.				ROJO	< 80%

Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo estratégico: Incrementar las capacidades y motivación del personal

5.3.4.4.2 Indicador 2: Capacidad del Personal

PERSPECTIVA	Aprendizaje y Crecimiento.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar capacidades del personal.			
INDICADOR	Capacidad del Personal.	RESPONSABLE	Jefe Recursos Humanos.			
OBJETIVO	Brindar 20 hs. promedio de capacitación mínima por empleado al año .					
FÓRMULA	(Cantidad de hs. de capacitación / nomina total de empleados).		ACTUAL	0 hs.	VERDE	> 20
FRECUENCIA	Semestral.		META	20 hs.	AMARILLO	> 15
RECURSOS	Gerencia / Recursos Humanos / Cursos de capacitación.				ROJO	< 15

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.4.3 Indicador 3: Satisfacción Laboral

PERSPECTIVA	Aprendizaje y Crecimiento.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar motivación del personal			
INDICADOR	Satisfacción Laboral.	RESPONSABLE	Jefa Recursos Humanos.			
OBJETIVO	Obtener 100% de satisfacción en encuestas a los empleados.					
FORMULA	Encuestas de satisfacción (Condiciones - Responsabilidad - Salario - Compañeros).		ACTUAL	50%	VERDE	> 95%
FRECUENCIA	Semestral.		META	100 %	AMARILLO	> 90%
RECURSOS	Directores / Recursos Humanos / Personal.				ROJO	< 90%

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.4.4.4 Iniciativas estratégicas

Para lograr un nivel óptimo de productividad, los empleados necesitan información actualizada y oportuna sobre los clientes, los procesos internos y el impacto financiero de las decisiones. Además, necesitan sentirse partícipes de las decisiones que se toman, estar capacitados y con un alto grado de satisfacción para poder adaptarse a los cambios.

- . Inductor 1: Sistematización de la Información y los procesos manuales.
 - . Acción 1: Establecer reuniones mensuales con los jefes de área y personal de sistema para efectuar los pedidos de actualización.
 - . Acción 2: Ampliar el presupuesto para el área de Sistemas
- . Inductor 2: Capacitaciones al personal.
 - . Acción: Brindar 20 hs. promedio de capacitación por empleado.
- . Inductor 3: Disminución del nivel de rotación.
 - . Acción: Cumplir con todos los derechos laborales y disposiciones legales.
- . Inductor 4: Delegación de tareas y toma de decisiones de la Gerencia.
 - . Acción 1: Capacitaciones para directores en coaching y empowerment.
 - . Acción 2: Diseñar un Organigrama institucional definiendo jefes, funciones y roles para cada área de la empresa.
- . Inductor 5: Programa de incentivos por el logro de objetivos.
 - . Acción: Plantear objetivos y retribuir su logro con premios no monetarios.

5.3.5 Propuesta de medición o evaluación

Para que esta herramienta funcione correctamente, es necesario un procedimiento de revisión periódica, donde se analicen los indicadores en cada perspectiva y se cotejen los resultados obtenidos al inicio, denominado “momento cero”, y al finalizar el plazo de aplicación de dicho indicador.

Con los datos aportados por el CMI, se deben generar los reportes correspondientes detallando los resultados y sus respectivos parámetros. Estos informes son elaborados y emitidos por el sistema previamente configurado, por lo que, todos los datos y observaciones deben estar informatizados para su correcta lectura.

El análisis está a cargo de la Dirección, quien debe establecer reuniones periódicas con el personal involucrado para sacar las conclusiones que permitan la retroalimentación del sistema.

A continuación se presentan las mediciones de los principales indicadores desarrollados para cada perspectiva:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	MEDICIÓN	INICIO	MAL	REGULAR	BIEN	OBJETIVO	MES ACTUAL
FINANCIERA	AUMENTAR LOS INGRESOS	MARGEN BRUTO DE VENTA	AUMENTAR LAS VENTAS 10% EN EL AÑO	GERENTE DE VENTAS	ANUAL	15%	<20%	>20%	>23%	25%	-- %
	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD	MARGEN NETO DE UTILIDAD	INCREMENTAR LA UTILIDAD NETA A 10% EN UN AÑO	GERENTE GENERAL	ANUAL	6%	<9%	>9%	>10%	10%	-- %
CLIENTE	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	OBTENER 100% DE SATISFACCIÓN EN ENCUESTAS A LOS CLIENTES	GERENTE COMERCIAL	TRIMESTRAL	70%	<85%	>85%	>95%	100%	-- %
	AUMENTAR LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	PÉRDIDA DE CLIENTES	RETENER EL 100% DE LOS CLIENTES EN CARTERA	GERENTE COMERCIAL	SEMESTRAL	-	<90%	>90%	>100%	100%	-- %
	INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES	CANTIDAD DE CLIENTES	INCORPORAR 5 CLIENTES NUEVOS DE GRAN DEMANDA	GERENTE DE VENTAS	TRIMESTRAL	3	<7	>7	>8	8	--
	GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD	PRODUCCIÓN POR CLIENTES	DIVERSIFICAR LA PRODUCCIÓN PROMEDIO A 10% POR CLIENTE	GERENTE DE VENTAS	ANUAL	30%	>15%	>10%	<10%	10%	-- %
PROCESOS INTERNOS	OPTIMIZAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS	TIEMPO DE PRODUCCIÓN	DISMINUIR 15% EL PROMEDIO DE HS. DE PRODUCCIÓN AL AÑO	ENCARGADO OPERATIVO	SEMESTRAL	100%	>90	<90%	<85%	85%	-- %
	REDUCIR LOS TIEMPOS DE ENTREGA	PLAZO PROMEDIO DE ATRASO	DISMINUIR A 0 EL PROMEDIO DE DÍAS DE LO ACORDADO A LA ENTREGA	RESP. SERVICIO AL CLIENTE	MENSUAL	-7	> 7	>4	< 0	0	-- d
	REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS	MERMAS OPERATIVAS	REDUCIR A UN 5% MAX. LA PÉRDIDAS DE INSUMOS Y MATERIA PRIMA	ENCARGADO OPERATIVO	MENSUAL	-	>10%	<10%	<5%	5%	-- %
	OPTIMIZAR EL SERVICIO POST VENTA	GESTIÓN DE RECLAMOS	DISMINUIR A 0 LOS RECLAMOS DEL SERVICIO POST VENTA	GERENTE VENTAS	SEMESTRAL	-	>10%	<10%	<5%	0%	-- %
	CUMPLIR CON LEGISLACIÓN AMBIENTAL VIGENTE	GESTIÓN AMBIENTAL	IMPLEMENTAR EL 100% DE LAS NORMAS AMBIENTALES	GERENTE GENERAL	SEMESTRAL	-	<70%	>70%	>90%	100%	-- %
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	ACTUALIZAR LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS	SISTEMATIZACIÓN	SISTEMATIZAR EL 100% DE LOS PROCESOS MANUALES Y LA INFO.	JEFE DE SISTEMAS	SEMESTRAL	60%	<80%	>80%	>90%	100%	-- %
	INCREMENTAR LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	BRINDAR 20 HS. PROMEDIO DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO	JEFE DE RRHH	SEMESTRAL	0	<15	>15	>20	20	-- hs.
	INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	SATISFACCIÓN LABORAL	OBTENER 100% DE SATISFACCIÓN EN ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS	JEFE DE RRHH	SEMESTRAL	50%	<90%	>90%	>95%	100%	-- %

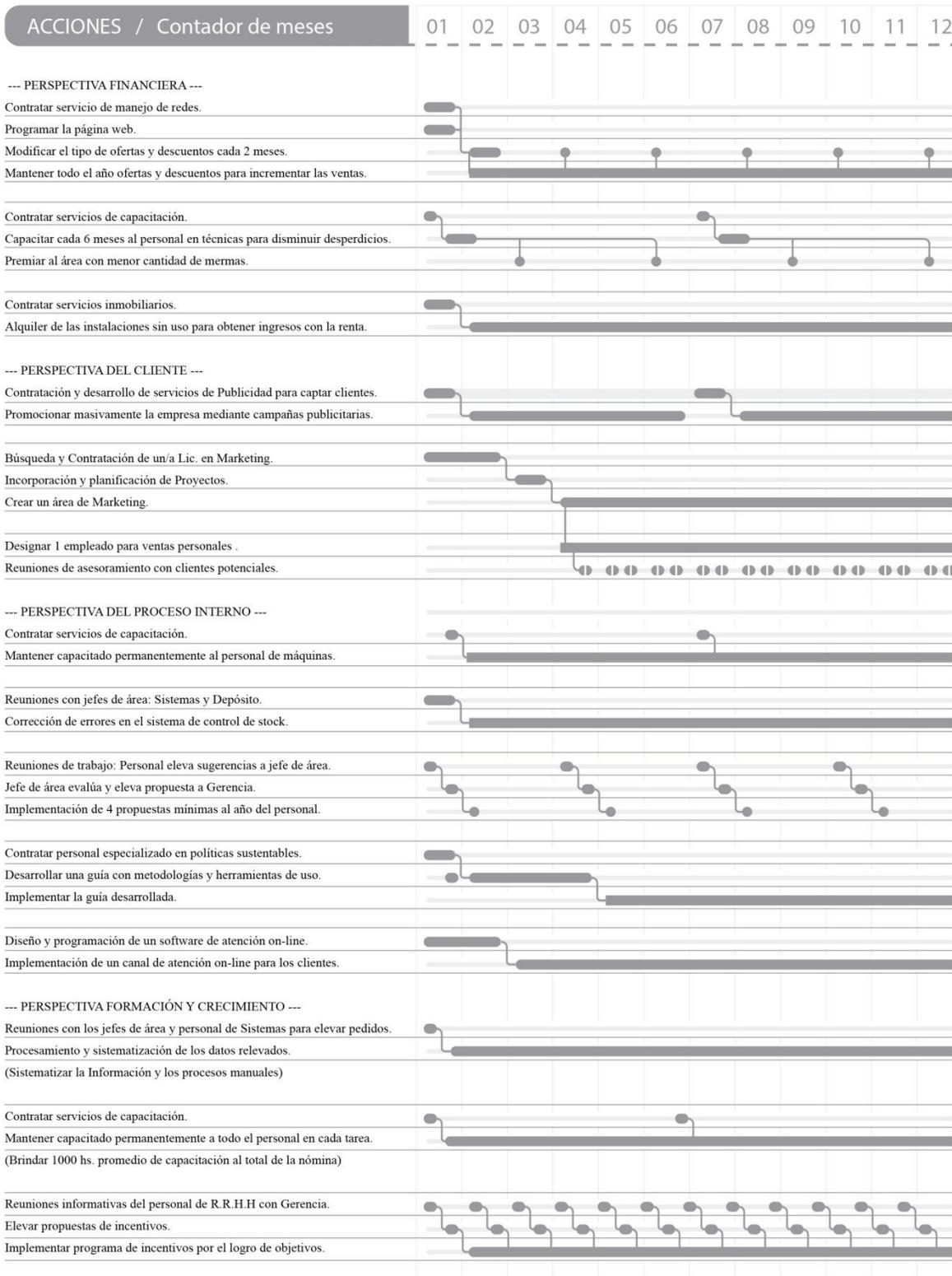
*Columna "Inicio" sin datos: No se cuenta con elementos suficientes para la medición.

*Columna "Mes Actual" varía mes a mes, reflejando la última medición.

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.6 Diagrama de Gantt – Implementación y frecuencias de las acciones

Se presenta de forma sintética el orden cronológico y el tiempo que demanda cada una de las actividades planteadas para alcanzar los objetivos de cada perspectiva.



Conclusiones y Recomendaciones

Luego de finalizado el análisis, logró demostrarse que si bien la organización había podido mantener altos estándares de calidad en sus productos, superando uno de los principales obstáculos que se les presentan a las empresas familiares, con el traspaso de mando a las nuevas generaciones, se pudo observar la ausencia y desatención de una serie de factores relacionados con la dirección estratégica, lo cual provocaba conflictos y demoras en el desarrollo habitual de los procesos.

También se observó que no contaban con una estructura de control, con información oportuna, que le permitiera el seguimiento y la corrección de los procesos críticos pautados en sus políticas de calidad.

Por todo esto, fue que se implementaron los conceptos que propone el Cuadro de Mando Integral en sus perspectivas, formalizando el control y seguimiento de los procesos críticos, bajo una serie de inductores medibles, otorgándole a la organización, de manera sostenida, un buen clima laboral, personal motivado y capacitado, valor en los procesos, productos de calidad y satisfacción en los clientes.

Con esta propuesta las posibilidades de crecimiento y diversificación de MAN-SER S.R.L. quedaron potenciadas para alcanzar el máximo rendimiento organizacional, con una estructura sólida y dinámica, capaz de adaptarse a los cambios que el entorno propone.

Finalmente, se destaca la necesidad de realizar una serie de actividades complementarias las cuales están alineadas a la consecución de los objetivos estratégicos planteados en el desarrollo de este trabajo. Por esto, se recomienda:

- ✓ Implementar un presupuesto integral como instrumento para la asignación de recursos y el control de los gastos para el desarrollo de todas las acciones que demanda el CMI.
- ✓ Analizar las opciones financieras para el apalancamiento de una nueva unidad de negocios destinada a la exportación de productos para llegar a nuevos clientes y mercados como un nuevo camino de fortalecimiento para la perspectiva del Cliente.
- ✓ Realizar inversiones en investigación y desarrollo tendientes a las nuevas tecnologías (internet de las cosas, inteligencia artificial, robotización) para aprovechar las

oportunidades que se presenten con la inminente llegada de la cuarta revolución industrial, también conocida como industria 4.0.

- ✓ Participar activamente en la mesa sectorial de la metalmecánica, aprovechando la iniciativa del gobierno, para fortalecer la competitividad del sector en el mercado interno, potenciar las exportaciones y fomentar la incorporación de mayor innovación y tecnología.
- ✓ Finalmente se recomienda tener siempre presente que para poder llevar adelante la implementación del CMI, es necesario complementar con otras actividades, como las descritas anteriormente, que le permitan su eficiente desarrollo.

Bibliografía

- ADIMRA. *Guía producción*. Recuperada el 08/09/2019 de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf
- Albrecht, K. (1990). *Servicio al cliente interno*. Madrid. Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Álvarez, H. (2007). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Córdoba. Editorial Eudecor.
- Banchieri, L. y Campa Planas, F. (2012), *El cuadro de mando integral: teoría o realidad*. Universidad Rovira i Virgili. Recuperada de https://bookersnap.com/archivo/file-bolsa-de-trabajo/cv/59LucÃ%2%ADa_Banchieri,_Fernando_Campa.pdf
- Centeno, H. (2019). *Diseño de un tablero de comando para una empresa de transporte interurbano de pasajeros de la ciudad de Córdoba 2018*. Trabajo final de grado. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 29/09/2019 de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16185/CEN-TENO%20Horacio%20Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cuevas Medina, K. (20 de Mayo de 2014). Delegación como estrategia de liderazgo. Escuela de organización industrial. Recuperado el 29/09/2019 de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/20/“de-legacion-como-estrategia-de-liderazgo”/>
- Daft, R. (2004). *Principios de Administración – 6° Edición - México*. Editorial Thomson.
- EAE Business School. (2019). *Fortalezas y debilidades de la empresa familiar de cara a su internacionalización*. Recuperado el 12/11/2019 de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/fortalezas-y-debilidades-de-la-empresa-familiar-de-cara-su-internacionalizacion>
- Emprendedor XXI. (2011) *¿Cómo hacerlo? Planificación y Diagnóstico Estratégico, Análisis FODA*. Recuperado el 29/09/2019 de http://www.emprendedorxxi.coop/html/gestion/gesti_planiest_3a.asp
- INDEC (2019). *Utilización de la capacidad instalada en la industria*. Recuperado el 08/09/2019 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_03_19.pdf
- INET (Septiembre del 2009). *Estudio del sector metalmecánico*. Recuperada el 08/09/2019 de http://catalogo.inet.edu.ar/files/pdfs/info_sectorial/metalmecanico-informe-sectorial.pdf
- Kaplan, R y Norton, D, (2002), *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- Kotler, P. (1998). Dirección de mercadotecnia. México DF. Prentice Hall.
- Lasanta, I (2019). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard”*. IEDGE. Recuperado el 08/09/2019 de <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Ministerio de Producción y trabajo. (2018). *El gobierno lanzó la mesa sectorial metalmecánica con foco en exportaciones, desarrollo de la competitividad e innovación y tecnología*. Recuperado el 08/09/2019 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-la-mesa-sectorial-metalmecanica-con-foco-en-exportaciones-desarrollo-de>
- Mintzberg H., Quinn B. y Voyer J. (1997). El proceso estratégico: concepto, contexto y casos”, México, Pearson Educación.
- Muñiz González, R. (2019). La comunicación interna. Marketing XXI. Recuperado el 29/09/2019 de <https://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>