

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

“Diseño e implementación de un modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser Productos y Servicios Industriales”

“Design and implementation of a strategic management model based on the Balanced Scorecard for the company Man-Ser industrial products and services”

Autor: Ríos Coceres, Julieta Anahi

Legajo N°: VCPB30364

DNI N°: 35691212

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Salta, Julio, 2020

## Índice

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Introducción .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Objetivos .....</b>	<b>6</b>
4.1. Objetivo general.....	6
4.2. Objetivos específicos .....	6
<b>5. Análisis de la situación.....</b>	<b>7</b>
5.1. Descripción de la situación.....	7
5.2. Análisis de Contexto.....	9
5.2.1. Análisis PESTEL.....	9
5.3. Diagnostico organizacional .....	14
5.3.1. Análisis FODA.....	14
5.4. Análisis específico según el perfil profesional de la carrera .....	15
<b>6. Marco Teórico .....</b>	<b>17</b>
<b>7. Diagnóstico y Discusión .....</b>	<b>21</b>
7.1. Declaración del problema .....	21
7.2. Justificación del problema .....	21
7.3. Conclusión diagnóstica.....	22
<b>8. Plan de implementación .....</b>	<b>23</b>
8.1. Alcance .....	23
8.2. Recursos.....	23
8.3. Acciones específicas .....	25
8.4. Marco de tiempo .....	28
8.5. Propuesta de medición o evaluación.....	28

9. Conclusiones y Recomendaciones.....	31
10. Referencias.....	33

### Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL .....	12
Tabla 2. Matriz de totales FODA.....	15
Tabla 3. Balance estratégico .....	16
Tabla 4. Recursos involucrados .....	24
Tabla 5. Presupuesto Primer Año .....	25
Tabla 6. Mapa Estratégico .....	26
Tabla 7. Cuadro de Mando Integral .....	27
Tabla 8. Diagrama de Gantt .....	28
Tabla 9. Indicadores de Medición y Control .....	29

### Índice de Gráficos

Gráfico 1. ....	16
-----------------	----

## **Resumen**

El presente reporte de caso toma como objeto de estudio a la empresa familiar Man-Ser S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos y servicios industriales. Mediante el análisis realizado de su entorno se detectó una serie de problemas en el ámbito interno, destacando la falta de comunicación interna que lleva a la sobrecarga de tareas de los altos directivos y falta de delegación efectiva, además de tener dificultades en el proceso productivo con tiempos ociosos y cuellos de botella, entre otros. Dada estas circunstancias, se le propuso a la compañía el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica, el cual brindará un apoyo estructural a la organización mejorando la comunicación interna en todos sus niveles jerárquicos, permitiendo la consecución de los objetivos deseados, como así también la misión y visión empresarial, superando las barreras en el sector de producción y llevando a la firma al éxito competitivo. Se espera que, en el plazo de 6 meses, Man-Ser no sólo mejore la gestión de la comunicación interna, sino también alcance la plena satisfacción de sus clientes y el nivel sostenido de ventas, logrando de esta manera optimizar su rentabilidad.

Palabras claves: Comunicación, Delegación, Gestión, Estrategia, Implementación.

## **Abstract**

This case report takes as its object of study the family business Man-Ser S.R.L., located in the province of Córdoba, which is dedicated to the production and marketing of industrial products and services. Through the analysis carried out of their environment, a series of problems were detected in the internal sphere, highlighting the lack of internal communication that leads to the overload of tasks for senior managers and lack of effective delegation, in addition to having difficulties in the production process with idle times and bottlenecks, among others. Given these circumstances, the company was proposed to design and implement a Balanced Scorecard as a strategic management tool, which will provide structural support to the organization, improving internal communication at all hierarchical levels, allowing the achievement of desired objectives, as well as the mission and business vision, overcoming barriers in the production sector and leading the firm to competitive success. It is expected that, within 6 months, Man-Ser will not only improve the management of internal communication, but also achieve the full satisfaction of its clients and the sustained level of sales, thereby optimizing its profitability. Key words: Communication, Delegation, Management, Strategy, Implementation.

## Introducción

El presente Trabajo Final de Grado tratará el análisis de la gestión en la comunicación interna de un caso concreto donde se abordará su problemática con el fin de proporcionar una posible solución diseñando y aplicando herramientas de gestión estratégicas, aspirando a convertirse en un modelo para futuros estudios de casos similares en empresas de todo tipo.

El objeto de análisis de este reporte de caso es la empresa familiar Man-Ser S.R.L., ubicada en la provincia de Córdoba, inserta en la industria metalmecánica. Conducida en la actualidad por Julián y Melina Mansilla, hijos de su fundador.

La firma se dedicada a la producción de una variada cartera de productos industriales, entre los más destacados se podrían nombrar: protectores de bancada, lavadoras industriales y cintas transportadoras, además presta servicios industriales, tales como reparación y mantenimiento industrial, corte, plagado y punzado de chapa, mecanizado, soldaduras especiales, entre otras.

Man-Ser posee clientes en la industria energética, automotriz, petrolera y alimenticia, entre los cuales se encuentran grandes firmas como Artech, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania.

El contexto inestable e incertidumbre económica que vive el país hoy, llevo a la empresa a hacer frente a diversos desafíos, por citar algunos: la implementación de las normas ISO 9001, las importaciones y fluctuaciones del dólar, flexibilización de la gestión de recursos humanos, profesionalización de los colaboradores, diversificación de productos, capacitación constante del personal y estandarizar los procesos: independizando los procesos de las personas.

A futuro la empresa tiene como desafío, exportar sus equipos, sobre todo las máquinas lavadoras e implementar el *Internet of Things* (IoT), conocido como el internet de las cosas.

El objetivo del presente es el diseño e implementación de una herramienta de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral (CMI) se pretende contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa, mejorando la toma decisiones y estableciendo estrategias acordes al crecimiento de la compañía, alineando tanto la misión como la visión y objetivos que persigue la firma con objetivos e indicadores estratégicos.

Llevando adelante la ejecución del CMI como instrumento estratégico se podrá analizar las áreas más afectadas dentro de la empresa, es por ello que se llevó a cabo el examen de cada área hallando problemas de delegación de funciones y sobrecarga de tareas derivadas de la falta de comunicación interna que acarrea inconvenientes en el departamento de producción, afectando el stock de insumos y provocando un cuello de botella dentro del proceso productivo. Estas complicaciones no solo afectan a dicha área, sino también a los miembros que se encuentran a cargo de ella y bajo el mando de estos, además de retrasar entregas y pagos de clientes y proveedores.

La implementación del cuadro de mando integral en distintos sectores económicos llevó a muchas compañías a mejorar estratégicamente en numerosas áreas complejas y a tomar decisiones más acertadas.

En este sentido, dirigimos el estudio del caso a empresas que han sido reconocidas por sus buenas prácticas con el objeto de conocer sus experiencias, dejando hablar a sus autores.

Así lo demuestran los autores Salas, Banchieri y Campa-Planas (2016), estudiando un caso concreto en la provincia de Lleida en Catalunya (España), donde una empresa agroalimentaria implementó exitosamente el CMI, considerándola como la quinta herramienta de gestión más utilizada a nivel mundial.

Asimismo, Kaplan y Norton (2011), afirman que el *Balanced Scorecard* (BSC) traduce objetivos estratégicos de una empresa en indicadores de desempeño, gestionando mejoras innovadoras en áreas de desarrollo cruciales. Empresas estadounidenses como *Rockwater, Apple Computer, Advanced Micro Devices, FMC Corporation*, que implementaron el BSC, obtuvieron resultados exitosos.

Además, en la provincia de Villa Clara (Cuba), se aplicó el CMI TI o IT BSC en el ámbito de las tecnologías de la información (TI), a través de una empresa de software, constituyendo esta una novedosa herramienta de estrategia empresarial. (Pérez y García, 2014).

Por otro lado, Viteri, Viteri y Déleg (2014), revelaron la implementación del CMI en Pymes metalmeccánicas de la ciudad de Quito, arrojando como conclusión que las empresas que desarrollaron esta herramienta alinearon su estrategia con los objetivos propuestos, logrando evaluar beneficios empleando indicadores de gestión.

De la misma manera en Argentina, más precisamente en la provincia de La Pampa se estudió la importancia de los factores relevantes para la medición del desempeño en el sector

de la construcción, diseñando un tablero de comando basado en el CMI e implementando como quinta perspectiva: la sustentabilidad transformándolo en un factor novedoso (Ferro y Lasca, 2019).

Estas investigaciones alientan y proporcionan las razones por las que es sumamente importante el análisis la situación actual del caso planteado, sirviendo de apoyo a la organización frente a la problemática que afecta el correcto funcionamiento de la misma, proporcionando herramientas a implementarse en el largo plazo, optimizando la toma de decisiones, motivando a mejorar las áreas críticas y reformulando la estrategia permitiendo así que la empresa alcance sus objetivos y la visión deseada por medio de un sistema de gestión.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Elaborar un Cuadro de Mando Integral para la empresa familiar Man-Ser S.R.L., ubicada en el interior de la provincia de Córdoba, a implementarse en el año 2021 con el propósito de mejorar la estructura de la comunicación interna, efectivizar la toma de decisiones, mantener la imagen y el prestigio de la organización, buscando de esta manera incrementar las ventas y su rentabilidad.

### *Objetivos específicos*

Obtener un análisis de la situación actual, que permita conocer tanto las fortalezas y oportunidades como así también las debilidades y amenazas de la organización.

Definir los objetivos estratégicos dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin de conducir a la toma de decisiones efectiva.

Diseñar e implementar la propuesta por medio del Cuadro de Mando Integral.

Definir los criterios y la frecuencia de medición del desempeño de cada indicador como medio de control del plan de implementación.

## **Análisis de la situación**

### *Descripción de la situación*

La firma cordobesa Man-Ser S.R.L. forma parte del sector metalúrgico, inserta en el mercado nacional, posee clientes de diversos sectores industriales y maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con ellos, sus proveedores son grandes corporaciones y su trato con ellos siempre es personal.

La estructura edilicia de la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y trabajos especiales; dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. El organigrama de la empresa es por áreas: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

La compañía cuenta con un total de 30 empleados, donde el 90% es masculino y tiene un promedio de edad de 50 años, los mismos se encuentran distribuidos en 3 niveles jerárquicos: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción, además es asistida por asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

El directorio familiar está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos, las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar.

La empresa no posee medios de Ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente, la mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques, los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 80 días, aunque existe clientes que abonan por medio de transferencias bancarias.

Las Compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

El área de Recursos Humanos tiene como responsable a una de las propietarias de la firma, se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones.

El área de Producción se ocupa de la producción propiamente dicha. Cuenta con un encargado de producción y responsables por sector y las tareas se realizan a partir de órdenes de trabajo emitidas por el área de ventas.

El Mantenimiento está a cargo de cada usuario de los equipos y para las máquinas de mayor complejidad se recurre a los *services* oficiales, también existe un auxiliar de limpieza que se encarga de mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

El área de Diseño está conformada por un diseñador bajo las directrices del gerente, su tarea principal es la elaboración de planos a partir de órdenes de diseño.

En el área de Calidad participan ambos dueños de la firma, fue creada luego de la implementación de un sistema de gestión de calidad, la tarea principal es realizar las auditorías internas para verificar la aplicación de dicho sistema y detectar oportunidades de mejora.

La empresa mantiene como política la inversión en tecnología, para la gestión de calidad la empresa ha logrado certificar las normas ISO (*Internacional Organization for Standarization*) 9001.

Por el momento no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento.

El precio de sus productos en general es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado.

La firma no posee sucursales, los productos llegan de manera directa a los compradores, es decir, no existen intermediarios en el canal de distribución.

Se utiliza la comunicación ascendente, ya que existe diálogo fluido entre los integrantes de cada área con el superior inmediato, a quien le informan permanentemente sobre los avances y necesidades del área; todo esto se comunica verbalmente. La comunicación descendente es utilizada a través de un panel de comunicación. Por último, la comunicación horizontal es la desarrollada personalmente entre pares y es fluida entre los integrantes de la organización.

Existe a nivel interno de la organización sobrecarga de tareas en los niveles jerárquicos más altos, sin contar con una delegación efectiva de las funciones afectando directamente al

departamento de producción en la parte de insumos por no disponer de un encargado directo para su control y posterior reclamo de ser necesario y en el área de mecanizado con tiempos ociosos y cuellos de botellas que alteran los plazos de entrega de los productos, perjudicando la imagen de la compañía frente a sus clientes. Esta falta de organización y de estrategia de comunicación ocasiona una concatenación de dificultades no solo internas sino también financieras que pueden acarrear a largo plazo consecuencias lamentables.

### *Análisis de Contexto*

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas en el entorno en que la organización opera y la manera en que estas afectaran el logro de su misión, analizar el macroentorno de la misma, radica en examinar tanto los factores económicos, sociales, legales, internacionales y tecnológicos de la empresa. (Hill y Jones, 2011).

Con el objetivo de detectar las oportunidades y las potenciales amenazas de la firma Man-Ser, se realiza un análisis del macroentorno mediante el uso de la herramienta de análisis PESTEL del acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

### *Análisis PESTEL*

#### *~ Factores políticos*

Argentina tiene una forma de gobierno Representativa Republicana y Federal, a través del sufragio los ciudadanos del país eligieron un nuevo representante, siendo el actual presidente de la Nación el Dr. Alberto Fernández, quien asumió como tal el 10 de diciembre de 2019, a tres meses de su comenzar su mandato el mundo se encuentra inmerso en una pandemia causada por un virus denominado Covid-19.

En el mes de marzo de este año, el virus llegó a la Argentina y el presidente tuvo que tomar medidas para evitar su propagación, firmando el 12 de marzo de 2020 un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 260/2020 ante la Emergencia Sanitaria, estableciendo el aislamiento social, preventivo y obligatorio por 14 días a todas las personas que presenten síntomas y que además hayan viajado al exterior y que hayan estado en contacto estrecho con casos confirmados de Covid-19.

Asimismo, el DNU 260/2020 ha sido modificado y prorrogado varias veces, actualmente se prorrogó y amplió la cuarentena hasta el día 10 del mes de mayo del corriente inclusive. (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020).

~ *Factores económicos*

La Unión Industrial Argentina (UIA, 2020), ha creado un comité de crisis debido a los acontecimientos derivados del Covid-19, adoptando medidas económicas procedentes de la situación industrial argentina frente al virus, medidas de emergencia y medidas aplicadas para la región.

Debido a la recesión económica que atraviesa el país, los sectores más afectados por la caída del poder de compra de los salarios y por la drástica reducción de la movilidad y cierre del comercio y de fronteras son: textil, imprenta, automotriz, materiales para la construcción, metalmecánicas, caucho y plástico. (Sticco, 2020).

El Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2020), lanzó para el conjunto de entidades del sistema financiero argentino créditos aprobados por \$66.182 millones, de los que se desembolsaron \$43.298,55 millones, con una línea especial de crédito a micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) a una tasa de interés anual máxima del 24%.

La línea de financiamiento MiPyMEs aprobada por el BCRA es de al menos 220 mil millones de pesos. Los créditos fueron otorgados desde la entrada en vigencia de la línea el 20 de marzo y hasta el 14 de abril. (BCRA, 2020).

Actualmente se observa al Dólar con niveles de inestabilidad y movimientos disruptivos para las diversas cotizaciones, el contado con liqui y el MEP se desploman ante la expectativa por medidas del BCRA para restringir la operatoria. La brecha cambiaria entre el dólar mayorista y el liqui descendió al rango de 55%. Con un mercado bursátil más restringido para dolarizarse, el dólar *blue* vuelve a figurar como la alternativa para eludir el cepo. (Gasalla, 2020).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) dio a conocer a través de un informe técnico el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC), siendo este representativo del total de hogares del país donde se registró en marzo una variación de 3,3% con relación al mes de febrero. (Manzano y Rim, 2020).

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) registró en enero de 2020 una variación de -1,8% en comparación con el mismo mes del año anterior. En tanto que el indicador desestacionalizado observó una caída de 0,1% respecto al mes anterior, y el indicador tendencia-ciclo registró una variación de -0,3%. (Lavagna y Lines, 2020).

~ *Factores sociales*

Al 20 de marzo de 2020, la Argentina y un conglomerado de países latinoamericanos habían suspendido las clases en todos los niveles educativos. La interrupción de las actividades educativas tendrá efectos muy significativos en la educación, nutrición y el cuidado de los niños y niñas del país. (Naciones Unidas, 2020).

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, informo que como protección de las familias se tomaron varias medidas, como la suspensión de desalojos, freno del aumento de tarifas, y se estableció que no se pueda cortar el servicio. También se bajaron las tasas de interés de las tarjetas de crédito. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020)

En su informe especial COVID-19, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proporcionó estimaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que indican un aumento del desempleo mundial de entre 5,3 millones y 24,7 millones de personas, con una base de 188 millones de personas desocupadas en 2019. En un escenario medio el aumento del desempleo sería de 13 millones de personas. (Naciones Unidas, 2020)

El INDEC suministro los resultados del cuarto trimestre del año 2019 de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), registrando que la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%, correspondiente al total de los 31 aglomerados urbanos. (Lavagna y Lines, 2020).

~ *Factores tecnológicos*

Dado el acelerado ritmo de propagación del coronavirus se tomaron medidas para detener el virus a través del ámbito digital. Las tecnologías digitales pasaron a formar parte del sostén de las comunicaciones personales, profesionales, educativas como así también de entretenimiento en los hogares. (Naciones Unidas, 2020).

En el mes de marzo del corriente año se estableció la creación de la Unidad Coronavirus COVID-19, integrada por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MINCyT), por el CONICET y por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (Agencia I+D+i). Esta Unidad tiene como objetivo realizar tareas para el diagnóstico e investigación sobre el virus a través de proyectos tecnológicos, de recursos humanos, de infraestructura y equipamientos requeridos para su consecución. (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación [MINCyT], 2020).

~ *Factores ecológicos*

Argentina se ubica entre los 20 y 30 mayores emisores a nivel mundial de gases de efecto invernadero, emite 0,9 por ciento del total, y en América Latina representa el tercer lugar después de México y Brasil.

El cambio climático impacta a Argentina de acuerdo a las regiones, donde se puede encontrar regiones con aumento de temperatura como la Patagonia, mientras que en el centro y norte del país las temperaturas son más bajas con respecto a esta.

El impacto como consecuencia del cambio climático es la notable sensibilidad que tiene que ver con el agua y la lluvia, produciendo en algunas regiones inundaciones y convirtiendo a otras como la zona de Cuyo en semiárida, con lluvias cada vez más escasas.

La composición de las emisiones en el país proviene en su mayoría de la energía, constituyendo el 52,5 por ciento, energía que se utiliza en la generación de electricidad, de uso comercial, residencial y de transporte. (Nardi, 2020).

~ *Factores legales*

El ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Claudio Moroni, expuso las medidas que están siendo llevadas a cabo frente a la situación de público conocimiento por la que está atravesando en país, se creó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) para trabajadores informales y monotributistas de las primeras categorías, se prohibieron los despidos por decreto y se habilitó el artículo 223 bis de la Ley de Contrato de Trabajo, que permite suspensiones por causa de fuerza mayor que sean pactadas entre las partes y homologadas por el Ministerio de Trabajo. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020).

Además del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción, el establecimiento de precios máximos para los productos de primera necesidad, la oferta de líneas de créditos para Pymes con destino a pago de salarios a tasas bajas y el congelamiento de alquileres y créditos hipotecarios, entre otras.

Tabla 1. *Análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Tendencia</b>	<b>I</b>	<b>Im</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Pandemia mundial	Nuevo coronavirus COVID-19	1	2		x

Emergencia sanitaria	Aislamiento social preventivo y obligatorio	1	2	x
Etapa del ciclo económico	Recesión económica	1	3	x
Nivel de ingresos	Caída del poder de compra de los salarios	1	2	x
Accesibilidad a mercados extranjeros	Cierre de fronteras	1	2	x
Actividad económica	Variación de -1,8% en el mes de enero.	1	2	x
Tasa de interés	Créditos MiPyMEs con una tasa del 24% anual	2	2	x
Tipo de cambio: Dólar	Depreciación de la moneda nacional peso.	1	2	x
Índice de precios	Incremento del 3,3 %	1	2	x
Tasa de actividad	Ronda el 47,2%	2	2	x
Tasa de desocupación	En torno al 8,9%	1	2	x
Tasa de empleo	Alrededor del 43%	2	2	x
Tecnologías digitales	Sostén de las comunicaciones por el confinamiento	2	2	x
Consumo de energía	Elevada emisión de gases de efecto invernadero	1	3	x
Medidas para favorecer el empleo y la producción	Programa de Asistencia de Emergencia al trabajo y la producción	2	2	x
Medidas de Asistencia de emergencia	Ingreso Familiar de Emergencia (IFE)	0	2	x
Ley de Contrato de Trabajo	Art. 223 bis permite suspensiones por causa de fuerza mayor	2	2	x

Fuente: Elaboración propia en base a “Administración Estratégica. Análisis PEST” (2015), de Cervantes, O. A. Año:2020

I: Impacto: 0: Indiferente, 1: Negativo, 2: Positivo,

Im: Importancia, 1: Sin importancia, 2: Importante, 3: Muy Importante

O: Oportunidad, A: Amenaza

### *Diagnostico organizacional*

Siendo el tercer componente del proceso de planeación estratégica, el análisis interno dirige su estudio hacia los recursos, las capacidades y las competencias que tiene una empresa. Tiene como meta identificar las fortalezas y debilidades de la compañía. Para detectar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, proteger las fortalezas y erradicar las debilidades de la organización, se lleva a cabo un análisis FODA con el propósito de crear, afirmar o afinar el modelo de negocio actual. (Hill y Jones, 2011)

#### *Análisis FODA*

##### *o Fortalezas*

Empresa con buena reputación, planta industrial con ubicación estratégica, inversión constante en tecnología, sistema de gestión de calidad establecido, altos estándares de calidad en los productos, maquinarias y equipos de última generación, gran capacidad de producción, excelente clima laboral, diversificada cartera de clientes, constante capacitación de los operarios, estilo de liderazgo formal y directivo, precios bajos con respecto a sus competidores, venta directa y personalizada sin intermediarios, servicio posventa para todos sus clientes, pocos competidores en el mercado, buena relación con sus proveedores y desarrolla tres líneas de productos propios.

##### *o Oportunidades*

Exportar los productos al MERCOSUR y Europa, comercializar los productos en más provincias del territorio nacional, posibilidad de realizar futuras ampliaciones, capacidad de ampliar la cartera de clientes nacionales e internacionales, implementar la tecnología IoT, posibilidad de implementar un sistema de gestión sustentable.

##### *o Debilidades*

Comercializa los productos en la provincia de Córdoba y algunas provincias del centro del país, no posee sucursales ni medios de ventas externos, página web en mantenimiento, no dispone de un asesor de marketing o publicidad, deficiente comunicación entre los jefes de áreas, no cuenta con un responsable de pañol, sobrecarga de tareas por escasa delegación de funciones, ausencia de un área de administración, inexistencia de un proceso de toma de decisión preestablecido, ociosidad en los recursos por demoras en el proceso de mecanizado como consecuencia de los cuellos de botellas detectados dentro de dicho proceso,

incumplimiento de los plazos de entrega de los productos, carencia de espacio en la planta por el alquiler de un sector provocando accidentes laborales.

○ *Amenazas*

Potenciales competidores nacionales y extranjeros, mercado con mayores exigencias, venta a crédito con plazos que superan los 30 días y llegan hasta los 80 días, recesión económica, altos niveles de inflación, depreciación de la moneda nacional, caída de la actividad económica del país.

*Análisis específico según el perfil profesional de la carrera*

De acuerdo al análisis organizacional interno y externo FODA, se procedió a tomar cinco criterios para cada variable y realizar un balance estratégico de los factores dentro de la empresa, de este modo se probará estadística y porcentualmente su situación actual.

Escalas:

- 1- Bajo,
- 2- Medio,
- 3- Alto.

Tabla 2. *Matriz de totales FODA*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	T				
Ubicación estratégica	3	Exportar sus productos	3	No cuenta con sucursales	2	Potenciales competidores	3	11
Calidad de los productos	3	Futuras ampliaciones	2	Marketing	3	Plazos de pagos largos	3	11
Precios Bajos	3	Ampliar la cartera de clientes	2	Falta de delegación	3	Recesión económica	3	11
Servicio posventa	3	Tecnología IoT	3	Ociosidad en los procesos	3	Inflación	3	12
Tres líneas de productos propios	3	Sistema de gestión sustentable	2	Incumplimiento en plazos de entrega	3	Caída de la actividad económica	3	11
Total =15 (27%)	Total = 12 (21%)	Total = 14 (25%)	Total = 15 (27%)	56 = 100%				

Fuente: Elaboración propia en base a “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas” (2009), de Ramírez, J. L. Año: 2020

Factor de optimización: F + O.

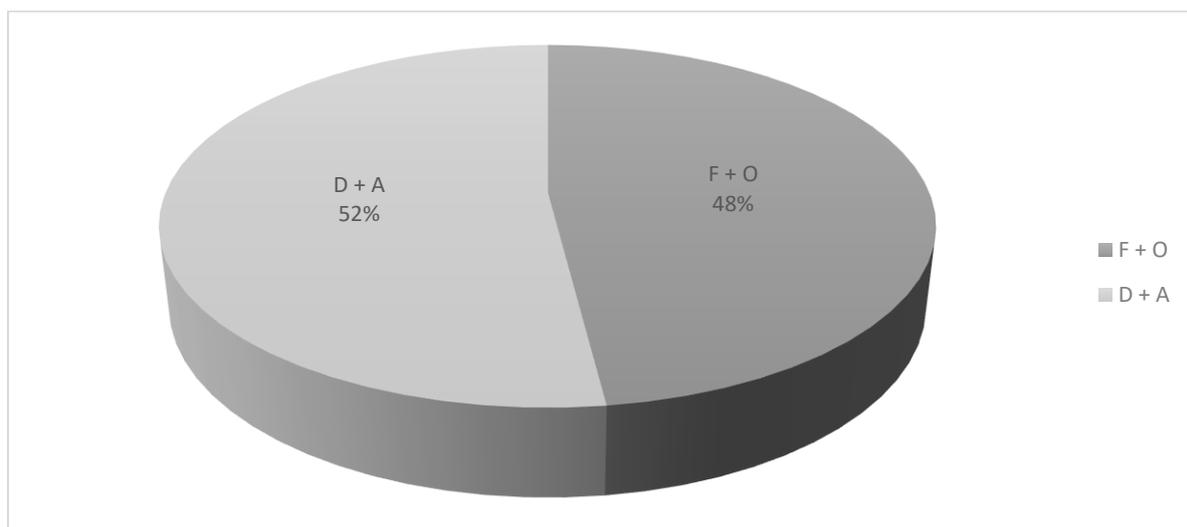
Factor de riesgo: D + A

Tabla 3. *Balance estratégico*

F + O	D + A	% F + O	% D + A	Total
.48	.52	48%	52%	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas” (2009), de Ramírez, J. L. Año: 2020

Gráfico 1.



Fuente: Elaboración propia en base a “Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas” (2009), de Ramírez, J. L. Año: 2020

De esta manera se tiene un análisis global de la organización que arroja resultados en términos estadísticos y nos muestra la situación actual, se obtiene como conclusión que el factor de riesgo se encuentra por encima del factor de optimización, queriendo decir esto que las debilidades y las amenazas están latentes en la empresa y es por ello que la misma se encuentra hoy atravesando problemas internos que debilitan su óptimo funcionamiento, además este análisis nos afirma que se deben tomar decisiones respecto a la problemática planteada en el corto plazo y de esta manera revertir las amenazas y erradicar las debilidades.

## Marco Teórico

La comunicación interna es la que nace y se distribuye de forma espontánea en toda la organización y por cada miembro de ésta, la misma juega un papel más que importante, siendo tal vez un pilar fundamental para cualquier compañía.

Así lo afirma Villafaña, (2016) precisando que la comunicación interna es una función estratégica y forma parte de la comunicación de la empresa y debe ser gestionada dentro del mismo esquema unitario que el resto de las estrategias de la compañía. La función principal de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto de la empresa, cualquiera sea su orientación estratégica y el modelo de organización.

De este modo se podría aseverar que la comunicación interna de la organización debe formar parte de su plan estratégico, es por ello que para el buen desarrollo de su gestión debe apoyarse en una herramienta que permita no solo llevarla adelante sino también su medición en el tiempo.

Dicha herramienta es el Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual fue desarrollado en la Universidad de Harvard por los académicos Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1990, ambos fundadores del modelo.

Bajo esta metodología el autor Salgueiro, (2015), siguiendo a los fundadores del CMI afirma que la contabilidad informa sobre datos que se refieren a hechos del pasado y existen en la actualidad aspectos intangibles que despiertan interés y forman parte de los resultados no financieros de la metodología como lo es la comunicación interna.

Otro autor que tiene una postura homogénea a los fundadores del CMI, quien además toma de las primeras teorías su sistemática básica es Amo Baraybar, (2010), define al cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión, sirviendo de ayuda en la transformación de la estrategia en objetivos operativos de fácil medición y relación entre sí, alineando estratégicamente las personas y los recursos de la organización. Sintéticamente se puede decir que el CMI es la Dirección Estratégica orientada a la creación de valor. Además, adhiere que se puede establecer la implantación del CMI en tres niveles, involucrando en cada uno de ellos diversos niveles de esfuerzo.

El literato enuncia los beneficios que la metodología aporta, destacando los siguientes: el CMI proporciona una visión global de la organización y su estrategia; permite conocer la situación actual de la empresa, realizar seguimientos sobre el cumplimiento de la estrategia,

identificar desvíos con antelación para lograr corregirlos, fomenta la comunicación y la participación en los procesos, promueve el aprendizaje dentro de la organización. (Amo Baraybar, 2010).

Como así también, expone las dificultades que acarrea la implantación de la estrategia propuesta si sus ejecutores desconocen o no comprenden la metodología, si la organización no cuenta con un sistema de información estratégica y por consiguiente si no se alinea estratégicamente el modelo con las personas, la compañía difícilmente conseguirá los resultados esperados. (Amo Baraybar, 2010).

Ahora bien, para comprender por qué los autores contemporáneos siguen las teorías de Kaplan y Norton de hace casi dos décadas, nos adentramos al análisis de sus producciones.

Los escritores afirman que el CMI a través de medidas de acción logra interpretar la estrategia y la misión de una organización proporcionando la estructura necesaria para la gestión y medición estratégica. (Kaplan y Norton, 2002).

Asimismo, el Cuadro de Mando Integral hace hincapié en la obtención de objetivos financieros, el mismo integra los indicadores financieros de la acción pasada con medidas de instrumentos de actuación futura. Dichos indicadores, tanto financieros como no financieros, deben formar parte del sistema de información al que acceden los empleados de toda la organización. (Kaplan y Norton, 2002).

Es por ello que tanto los objetivos como los indicadores nacen de la visión y la estrategia de la organización, contemplando el accionar de la organización desde sus cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y por último la de formación y crecimiento. Dichos objetivos e indicadores deben ser medibles es por ello que el CMI debe transformar tanto el objetivo como la estrategia de la compañía para lograr su medición en el tiempo. (Kaplan y Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral está lejos de ser sólo un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégica, el cual gestiona la estrategia en el largo plazo. (Kaplan y Norton, 2002)

Como ya se dijo en los párrafos anteriores y siguiendo lo expuesto por los académicos, para que la estrategia que persigue la organización tenga éxito debe ser comunicada a todos los miembros con que cuenta dicha organización, como así también sus objetivos deseados, a través de boletines informativos, tableros de anuncios, videos o por vía electrónica, de esta

manera se consigue un cierto compromiso y comprensión por parte de cada integrante de la unidad de negocio. Alineando de esta manera todos los esfuerzos con los procesos estratégicos de cambio. (Kaplan y Norton, 2002).

Otro autor como lo es Sánchez Martorelli, (2013), nos dice que el Cuadro de mando integral en años recientes ha pasado los límites del mundo de los negocios de manufacturas y servicios, extendiendo su alcance a organizaciones del gobierno, no gubernamentales, sin fines de lucro y hasta sectores de la salud y la educación, en su evolución paso a ser un instrumento de fácil implementación y establecimiento de objetivos para organizaciones que no cuentan con un esquema claro de su estructura de planificación. Además, esos objetivos pueden ser comunicados en toda la organización, creando una retroalimentación para su control permanente dentro de la misma.

El escritor en cierto modo critica la literatura y la práctica de la metodología ya que afirma que se da un gran énfasis en la integración entre la estrategia y la gestión, pero no tanto en el proceso de construcción de los mismo, tomándose con ligereza los contenidos en cuanto a su diseño y selección. (Sánchez Martorelli, 2013).

Como ventajas el literato expresa que el CMI o BSC por sus siglas en inglés, llena el vacío de los sistemas de planificación y gestión existentes por ejecutar de manera sistemática los procesos de una estrategia y lograr la retroalimentación y su posterior revisión. El BSC revitalizo a la planificación estratégica promoviendo un vínculo entre la estrategia y la medición, siendo este uno de los aportes más característicos para los procesos de tomas de decisiones empresariales. (Sánchez Martorelli, 2013).

Claro está que el autor sostiene una visión más contemporánea de la metodología, pero aun así se consigue ver que la sistemática característica del Cuadro de Mando Integral no se pierde frente a teorías de ningún literato hasta el momento mencionado, la esencia del CMI es tal que la efectividad de su alcance es aprobada desde los Estados Unidos hasta Europa.

Uribe y Reinoso, (2014), encuentran al CMI como una representación gráfica de la estrategia de la organización con objetivos coherentes entre sí y medidos por indicadores de gestión. El CMI le permite a la organización la evaluación en movimiento, en su recorrido hacia el futuro, mejorando frente a sus competidores. El control en movimiento permite monitorear la acción empresarial asegurando de este modo que los resultados esperados se alcancen y de ser necesario se corrijan o refuercen hacia el rumbo tomado.

Se puede ver hasta el momento, que para lograr que la comunicación empresarial interna mejore no solo se necesita de una herramienta que la gestione y planifique, sino también es necesario el compromiso de cada integrante de la organización, desde la alta dirección hasta el último operario, todos deben estar alineados con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, de nada sirve la implementación de un instrumento de tantas características y efectividad como el CMI, si la organización no tiene conocimiento de que es lo que se espera como aporte frente al plan estratégico de parte de cada uno.

Frente a este recorrido literario y además de todo el análisis de la situación que afronta hoy la empresa ManSer, se logra afirmar que la implementación del Cuadro de Mando Integral de cara a su problemática, ya planteada en los primeros apartados, es la mejor herramienta de gestión para proporcionarle una solución a largo plazo y de este modo mejorar la comunicación interna en todos sus niveles jerárquicos.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

Luego del análisis de la situación organizacional de Man-Ser S.R.L. la empresa bajo estudio de este reporte de caso, y en base al recorrido literario efectuado en el marco teórico podemos declarar y comprender los problemas de comunicación empresarial que se encuentra atravesando la misma.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 1 del Análisis PESTEL, la organización está sujeta a varias amenazas externas que ponen en peligro su correcto funcionamiento, así también lo demuestra el Análisis FODA realizado para evaluar la condición en la cual la compañía está inmersa, dicho análisis nos mostró las debilidades latentes que posee la misma, como así también sus fortalezas más destacadas.

Es por ello, que se puede dar a conocer que la compañía carece de un plan de comunicación interna efectivo y falencias para delegar efectivamente en los distintos niveles jerárquicos, sobre todo en la alta dirección donde el gerente general tiene una sobre carga de tareas bajo su mando, tal vez por no contar con capacitación sobre liderazgo y poder delegar de forma eficaz, siendo de utilidad en estos momentos para acabar con estas dificultades.

De la mano de estos problemas sin resolución, se genera una concatenación de dificultades más precisamente en el área de producción, comenzando con falta de stock por cálculos erróneos a la hora de realizar los pedidos a los distintos proveedores, esto se debe a que en el sector no se cuenta con personal encargado de pañol, esta situación conlleva a retrasos en la producción, originándose cuellos de botella en el proceso productivo, aumentando de esta manera la capacidad ociosa de la planta, provocando además demoras en los plazos de entrega de los productos, como así también aplazando los pagos de los clientes y las obligaciones a pagar que posee la firma con sus acreedores, afectando finalmente la imagen externa de la empresa.

### *Justificación del problema*

Como se puede ver la organización se encuentra bajo serios problemas por la deficiencia en la comunicación interna que posee, pero por otro lado cuenta con ventas crecientes, como así también con grandes oportunidades de expansión, no solo en el mercado nacional sino también en el internacional, pudiendo exportar sus productos, además de un conjunto de oportunidades más que puede aprovechar si la problemática es resuelta o al menos

controlada a tiempo, es por ello que me parece necesario realizar la implementación del Cuadro de Mando Integral, ayudando de esta manera a el fortalecimiento interno y externo de la compañía.

Si esta situación continua sin resolución, no solo se verá comprometida el área de producción sino también las políticas de calidad que la empresa tiene establecidas frente a sus clientes, la relación con sus proveedores, las políticas de crecimiento sostenido que la compañía aspira conseguir, la búsqueda de optimizar su rentabilidad mediante el uso eficiente de los recursos y la dirección fluida de la producción, la gestión de calidad de sus productos y por último pero no menos importante, el clima laboral ameno que aspira, alentando el trabajo en equipo.

Por todo ello, es que la organización tiene y debe subsanar sus dificultades y salir de la problemática en la cual se encuentra sumergida y una herramienta para ellos es el CMI, su implementación y control, llevará a la firma a realizar su misión y visión, además de cumplir con sus objetivos en el largo plazo.

#### *Conclusión diagnóstica*

Se espera que luego de poner en funcionamiento el Cuadro de Mando Integral, la organización comience a marchar de una manera más dinámica y precisa, dejando atrás los tiempos ociosos, dando paso a una correcta interacción de los departamentos que intervienen en la producción, los cuales contarán con información actualizada para llevar adelante el proceso a su máxima capacidad productiva. Con el tiempo la comunicación en Man-Ser fluirá de manera más abierta, permitiendo el aprendizaje, la alineación estratégica de los empleados y la delegación efectiva de los directivos.

Después de que cada integrante de la firma tenga conocimiento de los objetivos que se desean conseguir, la organización cambiará su ritmo de funcionamiento, se convertirá en un grupo enérgico de trabajo y más unido, los empleados podrán expresar sus inquietudes y serán escuchados por sus jefes de una manera más profesional, sus opiniones servirán para mejorar en el día a día.

Esto también se verá reflejado a nivel externo, mejorando la posición de su imagen frente a los clientes, dado que el aumento del nivel productivo atraerá aún más interesados, será una compañía mucho más competitiva y logrará expandir su mercado, esto se reflejará en el nivel de demanda de otras provincias argentinas con las cuales no se tiene conexión y a largo plazo manteniendo el ritmo de crecimiento conseguirá ingresar al MERCOSUR.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

El siguiente plan de implementación se llevará a cabo en la provincia de Córdoba, y será aplicada en la empresa familiar Man-Ser S.R.L., durante un período de 6 meses, comenzando a partir del mes de enero de 2021, abarcando a los distintos departamentos de la organización, involucrando también a el gerente general y los mandos medios. Será desarrollado por el área de recursos humanos a través del jefe de dicho departamento, quien estará a cargo de su implementación, medición y control, informando siempre a los directivos.

Esta propuesta se realizará en base a la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, como instrumento para optimizar la toma de decisiones y el manejo de la información interna, como así también reducir tiempos ociosos y mejorar el proceso productivo de la empresa.

La metodología aplicada a lo largo del trabajo final de grado es de tipo descriptiva y explicativa, contiene enfoques tanto cualitativos como cuantitativos, además cuenta con instrumentos de recolección de información de fuentes primarias y secundarias.

En cuanto a las limitaciones en el proceso del reporte de caso, se presentaron inconvenientes a la hora de medir los indicadores a la situación actual de la organización por no contar con los datos significativos de la misma con respecto a sus clientes y sus empleados, condicionando de esta manera la conclusión de los resultados.

Otras limitaciones propias de la herramienta de gestión en cuanto a su implementación, será la resistencia al cambio por parte de sus colaboradores, el tiempo de ejecución, los esfuerzos de comprensión y la falta de compromiso con la estrategia, como así también, el riesgo de fijar indicadores y establecer medidas subjetivas o poco adecuadas provocando una aceptación negativa por parte de los directivos de la empresa.

### *Recursos*

Conforme a lo que se pudo apreciar en el análisis situacional de la compañía, la misma cuenta con un departamento de Recursos Humanos, que solo tiene como actividad la selección de nuevos colaboradores y las capacitaciones a los mismos cada seis meses, dada esta situación de poca actividad se le encomendó la implementación y posterior control de esta propuesta a dicha área, que tiene como encargado según el organigrama de la firma al Sr. Borsini Marcelo,

es por ello que no será necesario contratar un profesional especializado en el tema ni realizar grandes desembolsos de dinero para llevar adelante este plan.

Con este fin, la empresa necesitará contratar un nuevo colaborador en el área de producción, para ello se realizará la selección y posterior incorporación de un encargado de pañol, quien tendrá como actividad principal el control de stock de materiales e insumos y estará bajo el mando del jefe de producción, favoreciendo de esta manera a la eliminación de los tiempos ociosos por falta de material, ya que se tendrá el stock actualizado y los materiales pedidos para cada orden de producción.

Además, como recurso tangible será necesario la adquisición de una computadora con el soporte técnico y programación del sistema de gestión utilizado hasta el momento, como así también de un escritorio para el nuevo integrante, ya que su puesto será el en área de depósito.

Como recurso intangible, se dictarán dos cursos de capacitación online, uno es acerca del funcionamiento del Cuadro de Mando integral y se encuentra dirigido a todos los integrantes de la organización. El segundo está relacionado con el liderazgo y el trabajo en equipo, dirigido a los ejecutivos y mandos medios, es decir a el gerente general y los jefes de los distintos departamentos.

Se expone por medio de la siguiente tabla los recursos cuantificados para la inversión inicial y los demás desembolsos en el lapso de un año. Además, se presupuesta dicha inversión de acuerdo a los ingresos proyectados del primer año, luego de la implementación del CMI.

Tabla 4. *Recursos involucrados*

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Inicial</b>	<b>Costo Primer Semestre</b>	<b>Costo Segundo Semestre</b>
Incorporación de un colaborador	1	0	\$282552,40	\$282552,40
Computadora de escritorio	1	\$34999	0	0
Escritorio + Silla	1	\$8700	0	0
Soporte técnico	1	\$1800	\$2300	\$2700
Curso de capacitación CMI	1	\$9700	0	0
Programa ejecutivo para Mandos Medios	1	\$10110	0	0
Refrigerio para 6 integrantes	6	\$10925	0	0
<b>Total</b>		<b>\$ 76234,00</b>	<b>\$ 284852,40</b>	<b>\$ 285252,40</b>

Fuente: Elaboración Propia. Año: 2020

Tabla 5. *Presupuesto Primer Año*

<b>Concepto</b>	<b>Valores</b>
<b>Ingresos</b>	<b>\$16428823,89</b>
Incremento en ventas	\$16428823,89
<b>Egresos</b>	<b>\$646338,80</b>
Inversión inicial	\$76.234
Gastos Primer Semestre	\$284.852,40
Gastos Segundo Semestre	\$285252,40

Fuente: Elaboración propia. Año 2020

### *Acciones específicas*

Las tareas que se llevarán a cabo serán las siguientes:

Tarea 1: Entrevista con los dueños de la empresa Man-Ser S.R.L.

Tarea 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral

Tarea 3: Presentación del diseño del Cuadro de Mando Integral a los directivos.

Tarea 4: Periodo de aceptación y/o ajuste de la propuesta por parte de los directivos, los cuales podrán realizar sugerencias para las modificaciones que se crean necesarias.

Tarea 5: Selección del candidato para cubrir el puesto de encargado de pañol y entrevistas personales con cada postulante.

Tarea 6: Incorporación de un nuevo integrante a la organización, el cual desarrollara sus labores en el área de depósito controlando stock e insumos.

Tarea 7: Realizar las compras necesarias para dejar la oficina del encargado de depósito en condiciones de comenzar con su labor.

Tarea 8: Exposición del Cuadro de Mando Integral a todos los integrantes de la empresa, como así también informar acerca de los objetivos estratégicos, la vision y misión de la misma.

Tarea 9: Capacitación online los días viernes de una hora reloj por el termino de cuatro semanas, a todo el personal de la compañía acerca del funcionamiento y la implementación del CMI, con finalidad de evacuar dudas que surjan en el camino, la misma se llevara a cabo en las instalaciones de Man-Ser.

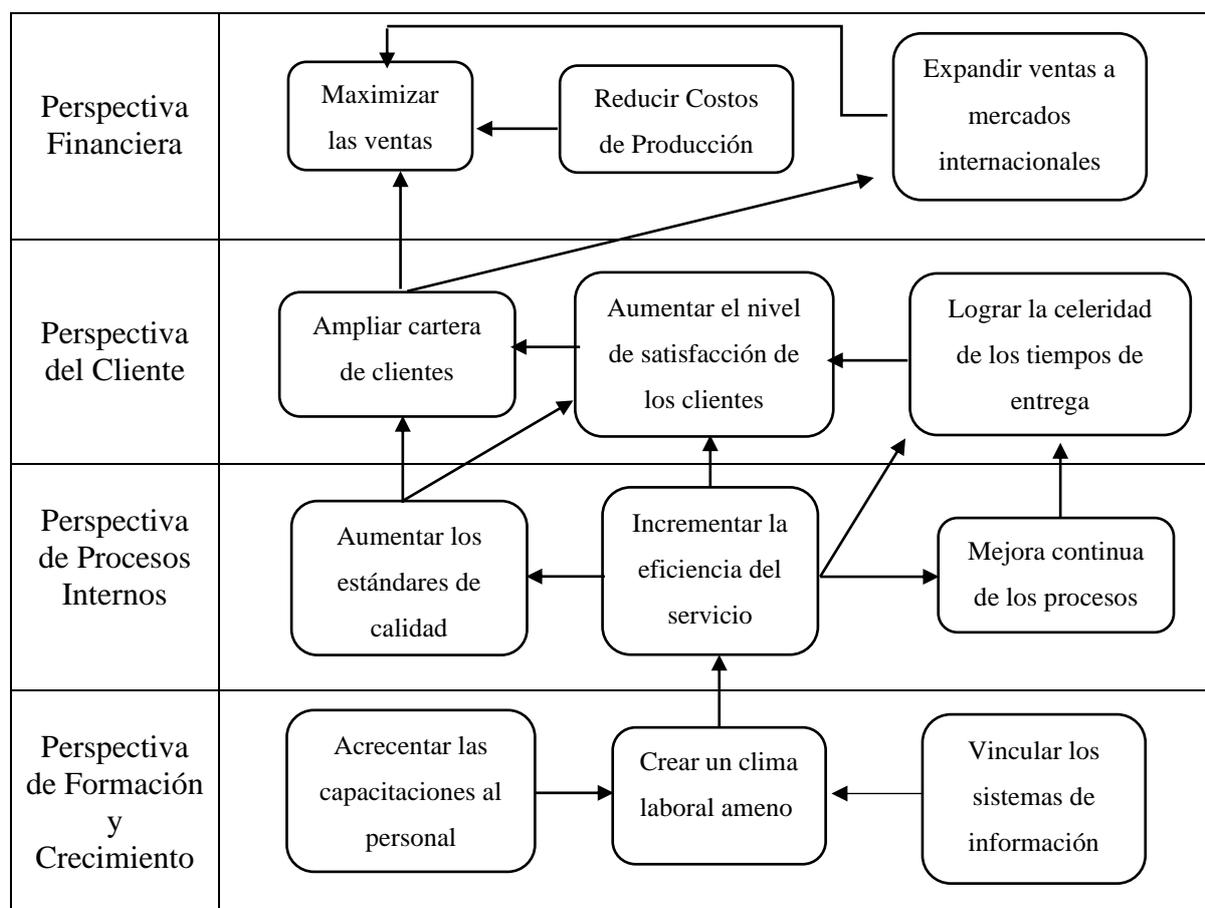
Tarea 10: Implementación del Cuadro de Mando Integral por el periodo de 14 semanas luego de su exposición y capacitación.

Tarea 11: Inicio del curso de capacitación online para ejecutivos y mandos medios a realizarse los días sábados de 10hs a 13hs. a lo largo de 15 semanas, en las instalaciones de la empresa.

Tarea 12: Medición del desempeño del plan de implementación.

Siendo de suma importancia definir los objetivos estratégicos acordes a la propuesta por la relación de causa – efecto de cada uno de ellos, donde el alcance de uno esta interconectado con el alcance de los demás y todos en conjunto hacen efectivo el logro del objetivo general, es de total relevancia el diseño del mapa estratégico y el del cuadro de mando integral, los cuales serán presentados ante los directivos de la firma, para su aprobación directa o con la posibilidad de realizar ajustes y modificaciones previas a su implementación, se presentan a continuación sus diseños:

Tabla 6. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia. Año: 2020

Tabla 7. Cuadro de Mando Integral

Persp.	Objetivo	Indic.	UM	Obj.	FM	Ópt.	Tol.	Def.	Rdos.	Resp.
Financiera	Maximizar las ventas	Variación de ventas	%	50%	Anual	40%	30%	25%		Gerente General
Financiera	Reducir costos de producción	Variación de costos	%	30%	Anual	30%	20%	10%		Gerente General
Financiera	Expandir ventas a mercados internacionales	Nuevos mercados	%	50%	Anual	50%	40%	20%		Gerente General
Clientes	Ampliar cartera de clientes	Clientes nuevos	%	60%	Anual	60%	50%	25%		Responsable Administrativo
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Satisfacción de los clientes	%	80%	Semestral	80%	70%	65%		Responsable Administrativo
Clientes	Lograr la celeridad de los tiempos de entrega	Variación de los tiempos de entrega	%	80%	Por proyecto	80%	70%	55%		Jefe de Producción
Procesos Internos	Aumentar los estándares de calidad	Nivel de calidad e innovación	%	30%	Anual	30%	25%	15%		Gerente General
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia del servicio	Reducir el nivel de quejas	%	10%	Anual	10%	20%	30%		Responsable Administrativo
Procesos Internos	Mejora continua de los procesos	Reducir tiempos ociosos	%	90%	Mensual	90%	95%	100%		Jefe de Producción
Formación y Crecimiento	Acrecentar las capacitaciones al personal	Formación permanente	%	70%	Anual	70%	60%	50%		Jefe de Recursos Humanos

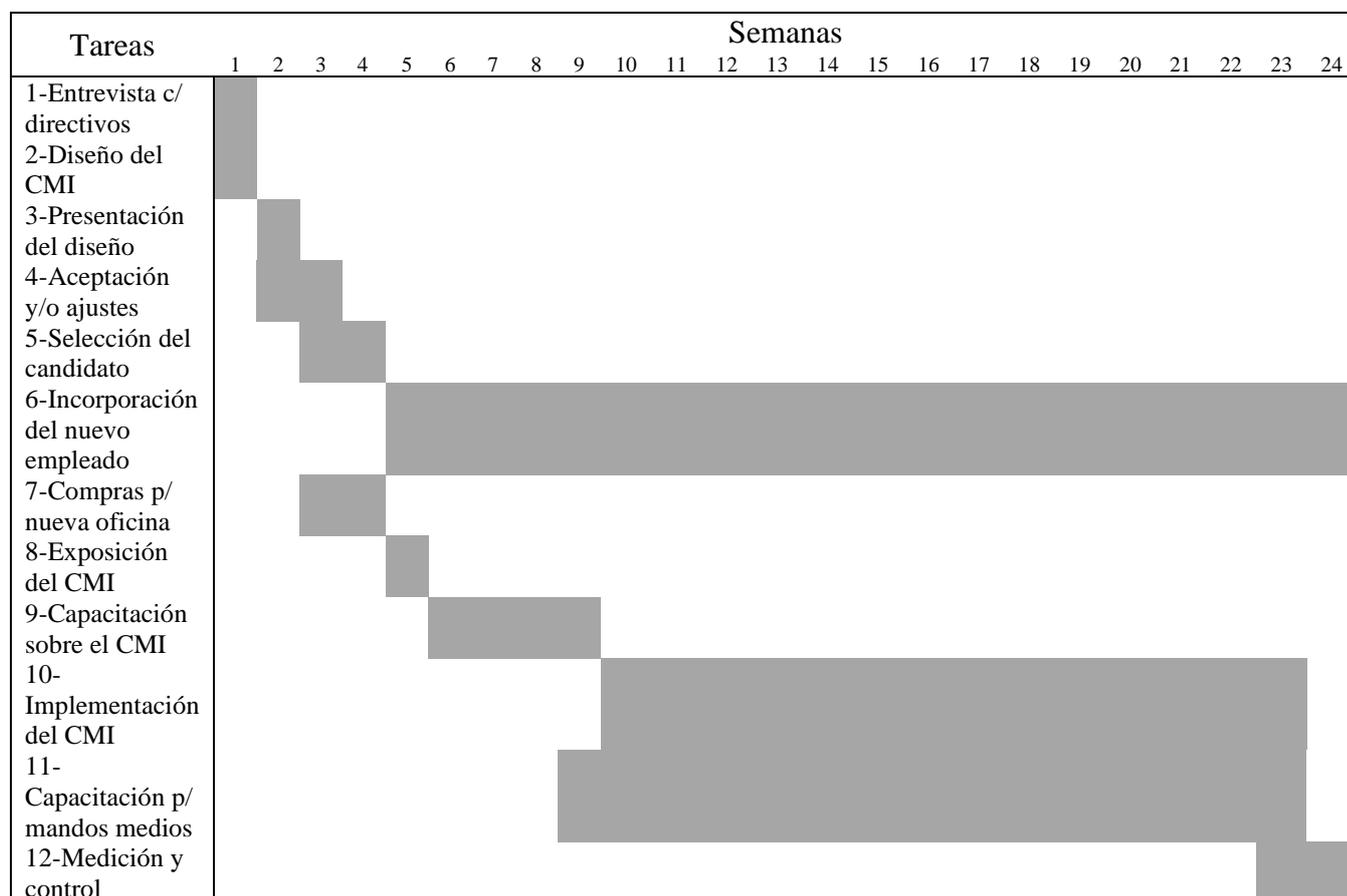
Formación y Crecimiento	Crear un clima laboral ameno	Empleados satisfechos	%	90%	Semestral	90%	80%	70%		Jefe de Recursos Humanos
Formación y Crecimiento	Vincular los sistemas de información	Interconexión de procesos	%	90%	Mensual	90%	80%	75%		Jefe de Producción

Fuente: Elaboración propia. Año: 2020

### Marco de tiempo

En el siguiente diagrama de Gantt se podrá visualizar el periodo de tiempo que llevará desarrollar todas las tareas expuestas con anterioridad. Comenzando en el mes de enero y dando como concluidas las actividades en el mes de junio del año 2021.

Tabla 8. Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia. Año: 2020

### Propuesta de medición o evaluación

Se presenta a continuación cuatro indicadores que medirán de acuerdo a cada perspectiva del cuadro de mando integral el cumplimiento del objetivo general, pudiendo de

esta manera brindar a el responsable de recursos humanos, quien será el que desarrolle e implemente el plan, una herramienta que logre el control de los cambios que se esperan a futuro.

Tabla 9. *Indicadores de Medición y Control*

Perspectivas	Ratios	Evaluación	Resultados Actuales	Resultados Esperados	Valoración
Financiera	$\left( \left( \frac{\text{Ventas año } n}{\text{Ventas año } n - 1} \right) - 1 \right) \times 100$	Anual	15,25%	>40% =40% <40%	Óptimo Aceptable Crítico
Clientes	$\left( \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \right) \times 100$	Cada 6 meses	S/D	>80% =80% <80%	Óptimo Aceptable Crítico
Procesos Internos	$\left( \frac{\text{Tiempo produciendo}}{\text{Tiempo productivo}} \right) \times 100$	Mensual	85%	>90% =90% <90%	Óptimo Aceptable Crítico
Formación y Crecimiento	$\left( \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$	Cada 6 meses	S/D	>90% =90% <90%	Óptimo Aceptable Crítico

Fuente: Elaboración propia. Año: 2020

Siguiendo con la línea de control por parte del responsable para tal fin, se expone bajo que parámetros de medición estarán dados cada uno de los indicadores de la propuesta:

Ventas: será medido por la relación del estado de resultados del año en curso y el del año anterior respectivamente, siendo proporcionados ambos por el asesor contable externo que posee la empresa.

Clientes satisfechos: este parámetro será medido por una encuesta de satisfacción de clientes que la organización enviará por correo electrónico a cada uno de sus clientes actuales.

Tiempo produciendo: el mismo será medido por el tiempo real de trabajo de cada orden de producción efectivamente realizada por sector operativo dentro de dicha área, teniendo en cuenta que la jornada laboral tiene una duración de 8 horas y cada una de las ordenes poseen diversos tiempos de duración, se promediaran los tiempos efectivamente trabajados por cada orden y los tiempos ociosos serán medidos en porcentajes aplicándose de esta manera a la duración de la jornada, sacando de esta manera el tiempo de producción real.

Para una mejor comprensión se expone un breve ejemplo:

$(8\text{hs jornada} - (8\text{hs jornada} \times 15\% \text{ tiempo ocioso})) = 6,8 \text{ hs. efectivamente trabajadas.}$

Empleados satisfechos: será proporcionado por una encuesta de satisfacción anónima que se le entregará a cada uno de los colaboradores.

## Conclusiones y Recomendaciones

A modo de concluir con el presente estudio de caso, se puede observar por medio de los análisis realizados a Man-Ser desde cuatro puntos de vistas distintos, que la organización presenta dificultades de comunicación interna, principalmente por tener un gerente general con sobrecarga de tareas y carencias en la delegación efectiva de sus funciones.

Esta situación trae aparejada decisiones inoportunas y poco eficientes, provocando de esta manera una concatenación de conflictos en áreas significativas de la empresa, comenzando con tiempos ociosos en el departamento de producción, cuellos de botella derivados de la falta de materia prima para la elaboración de las ordenes de trabajo en tiempo y forma.

Además, de la ausencia de un encargado de pañol en el área de depósito que proporcione información actualizada del stock de materiales e insumos, provoca retrasos no solo en los tiempos de entrega de los productos, sino también ocasiona disgustos a los clientes por las demoras, aplazando los pagos por parte de estos, conjuntamente esta condición repercute en las obligaciones que la firma posee con sus proveedores.

Después de un exhaustivo recorrido literario de autores nacionales y extranjeros, como así también de antecedentes estudiados donde se aplica el CMI en diversas empresas con dificultades semejantes, se puede afirmar que la mejor solución que se encuadra a la problemática que está viviendo la compañía, es la implementación un plan que tiene como herramienta de gestión estratégica el cuadro de mando integral.

Dicho plan, proporciona una certera resolución de los conflictos internos, mediante la ejecución de una propuesta eficaz, facilitando así la toma de decisiones a partir de información clara y oportuna, utilizando recursos ya existentes, además de incorporar nuevos medios que permitan la consecución de los fines propuestos, permitiendo de esta manera traducir la misión y vision de la compañía en objetivos estratégicos, los cuales se convertirán en indicadores de control con el propósito de obtener una medición del plan a futuro.

Culminando esta propuesta la organización notará una mejor interrelación de los mandos medios con los colaboradores y el compromiso de cada integrante con el fin perseguido, de la mano de ello se logrará la realización de cada factor clave de éxito de manera efectiva, no solo mejorará el clima de la empresa, sino también se alcanzará el crecimiento anhelado, aumentando la rentabilidad de la misma, además de incorporar nuevos clientes a la

cartera ya existente, y como broche de oro la conquista de nuevos mercados hasta el momento inexplorados por la compañía, donde la imagen y el prestigio juegan un papel muy importante.

Por otra parte, se detectó en la organización bajo estudio, otras dificultades en el plano de la comunicación de la misma, como ser la ausencia de canales de promoción, con una página web en mantenimiento y sin contar en la actualidad con un asesor externo ni un sector interno destinado al marketing o publicidad.

Es por ello, que como primera recomendación se le propone la realización de un plan acorde a esta necesidad, pudiendo contratar un profesional que rediseñe dicha página y se encargue de la publicidad de la compañía a través de redes sociales, fanpage, radio, tv, etc., llegando de esta manera a nuevos mercados.

En segunda instancia, teniendo en cuenta el deseo de la compañía de expandir sus horizontes, sería conveniente la creación de un plan de exportación de sus productos más importantes al mercado internacional, buscando asesoría de un Licenciado en Administración de Empresas o en Comercialización, que lleve a cabo una propuesta con los riesgos inherentes de la misma, presupuestando los beneficios y costos para llevarla adelante.

Como tercer y última sugerencia, se propone llevar adelante un plan de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), siendo una organización con valores y prestigio de hace años, la cual dedica sus esfuerzos a producir bienes con alta calidad e innovación, comprometida a brindar servicios eficientes a sus clientes y a crear un clima laboral positivo, pudiendo adicionar como propuesta a futuro actividades de esparcimiento o deporte fuera de la jornada de trabajo, como así también capacitaciones y/o conferencias que ayuden a la formación personal y laboral de los colaboradores.

## Referencias

- Aislamiento social preventivo y obligatorio. Legislación y Avisos Oficiales. Primera sección. (11 de abril de 2020). *Boletín Oficial de La República Argentina*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227694/20200411>
- Amo, B. F. (2010). *El cuadro de mando integral. Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC.
- El desembolso de créditos a MiPyMEs se incrementó en un 40%. (16 de abril de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Coronavirus-BCRA-creditos-mipymes-resultados-parcial-40.asp>
- El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación conformó la Unidad Coronavirus COVID-19. (18 de marzo de 2020). *MINCyT*. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/el-ministerio-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-conformo-la-unidad-coronavirus-covid-19/>
- Ferro, S. y Lasca, F. (2019). Un tablero de comando para el sector de la construcción de la provincia de la pampa: factores relevantes para la medición del desempeño. *Ciencias Administrativas*, (14). DOI: 10.24215/23143738e041
- Hill, CH. W. y Jones, G. R. (2011). Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva. En Autor, *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9ª ed.) (pp. 1-36). México D.F.: Cengage Learning.
- Juan Gasalla. (16 de abril de 2020). Dólar hoy: el blue llegó a los 100 pesos y vale lo mismo que el liqui y el MEP. *Infobae Económico*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/16/dolar-hoy-el-blue-llego-a-los-100-pesos-tras-el-salto-del-contado-con-liqui/>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (diciembre de 2011). Poniendo el *Balanced Scorecard* en acción. *Harvard Business Review*, 52-66. Recuperado de [https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo\\_05.pdf](https://www.falconi.com/wp-content/uploads/2015/11/artigo_05.pdf)

Las MiPyMEs accedieron a créditos por \$43.298,5 millones. (13 de abril de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/noticias/Coronavirus-BCRA-creditos-mipymes-resultados-parcial-II.asp>

Lavagna M. y Lines P. (30 de marzo de 2020). Estimador mensual de actividad económica. *Cuentas nacionales*, 4 (5). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_03\\_201F982A4FB2.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_03_201F982A4FB2.pdf)

Lavagna M. y Lines P. (26 de marzo de 2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). *Trabajo e ingresos*, 4 (1). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)

Manzano, G, y Rim, M. (15 de abril de 2020). Índice de precios al consumidor (IPC). *Índices de precios*, 4 (11). Recuperado de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)

Moroni explicó en Diputados el decreto de prohibición de despidos y suspensiones. (15 de abril de 2020). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/moroni-explico-en-diputados-el-decreto-de-prohibicion-de-despidos-y-suspensiones>

- Naciones Unidas, (3 de abril de 2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. *Informe especial COVID-19*, (1). Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>
- Nardi P. (21 de marzo de 2020). ¿Cómo impacta el cambio climático en las distintas regiones de Argentina? *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/def/def-medio-ambiente/2020/03/21/como-impacta-el-cambio-climatico-en-las-distintas-regiones-de-argentina/>
- Pérez P. y García, L. (Julio – diciembre de 2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la Información en una empresa. *Revista Científica Visión de Futuro*, 18 (2), 154-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357933895006>
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54-61. [Tabla 3] [Tabla 4] [Gráfico1]
- Salas, O. A., Banchieri, L. C. y Campa-Planas, F. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24 (1), 25-36. DOI: 10.18359/rfce.1619
- Salgueiro, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial. De la estrategia a los resultados con el Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral*. Estados Unidos: Palibrio.
- Situación de la Industria y COVID-19. (26 de marzo de 2020). *UIA*. Recuperado de <https://www.uia.org.ar/general/3582/situacion-de-la-industria-y-covid-19/>

- Sticco, D. (16 de abril de 2020) La industria tuvo uno de los peores febreros de la historia y en marzo se agravó aún más por la pandemia. *Infobae Económico*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/16/la-industria-tuvo-uno-de-los-peores-febreros-de-la-historia-y-en-marzo-se-agravo-aun-mas-por-la-pandemia/>
- Uribe M., M. E. y Reinoso L., J.F. (2014), *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Villafañe, J. (2016). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Viteri, C., Viteri, J. y Déleg, E. M. (2014). Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmecánico. *Enfoque UTE*, 5 (1), 49-61. DOI: 10.29019/enfoqueute.v5n1.35.