

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa MAN-SER S.R.L.

Medición estratégica bajo control del Cuadro de Mando Integral.

Strategic measurement under control of the Balanced Scorecard.

Autor: Virginia Quaglia

DNI: 25.770.511

Legajo: VCPB26816

Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro

Ciudad de Caseros, Provincia de Buenos Aires

Argentina, julio 2020

Indicé

Resumen	2
Abstract	3
Agradecimientos	4
Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Descripción de la situación</i>	8
<i>Análisis de contexto. Pestel</i>	11
<i>Diagnóstico organizacional</i>	14
<i>Análisis específico</i>	16
Marco teórico	17
<i>Beneficios, utilidades y falencias del CMI</i>	17
<i>Las cuatro perspectivas</i>	18
<i>El mapa estratégico, la visualización.</i>	19
Discusión	20
<i>Declaración del problema</i>	20
<i>Justificación del problema</i>	21
<i>Discusión</i>	22
Plan de Implementación	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcance</i>	23
<i>Recursos involucrados</i>	23
<i>Acciones concretas que desarrollar</i>	24
<i>Marco de tiempo</i>	25
<i>Desarrollo de la propuesta</i>	26
<i>Evaluación o medición de la propuesta</i>	32
Conclusiones y Recomendaciones	33
Bibliografía	35

Resumen

El presente trabajo final de grado pretendió, a través de un reporte de caso de la empresa Man-Ser S.R.L., dar respuesta a un problema particular pero que se da comúnmente en las pequeñas empresas donde los gerentes cumplen múltiples roles, hay fallas en la toma de decisiones y falta de capacidad de delego.

En el caso estudiado se pudo apreciar que la carencia de información de calidad y a tiempo es el factor principal de este problema. Habiendo realizado un análisis de situación, se presentó la solución a partir de una planificación estratégica en el área de ventas.

Desde el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como también de los diversos factores que inciden en la empresa, se propuso utilizar el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

A partir de ello, se esbozaron, según cada perspectiva, distintos objetivos estratégicos, visualizados a través de un mapa estratégico y guiados por metas e indicadores.

Con dichos objetivos se propuso evaluar los resultados a través de una semaforización que logre encausar a la empresa hacia su visión deseada.

Palabras claves: toma de decisiones, planificación estratégica, gestión, descentralización.

Abstract

The present final degree project: a case report of the company Man-Ser SRL, tried to respond to a particular problem but which commonly occurs in small companies where managers fulfill multiple roles, there are flaws in the making of decisions and lack of ability to delegate.

In the case report presented, it is shown that the lack of quality and well- timed information is the main factor to the problem. Having carried out a situation analysis, the solution presented was based on strategic planning in the sales department.

From the analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats as well as other various factors that affect the company, it was proposed to use the Balanced Scorecard as a management tool.

Thus, different strategic objectives were outlined, according to each perspective, visualized through a strategic map and guided by goals and indicators.

With these objectives, it was proposed to evaluate the results through a “traffic light” chart which manages to guide the company towards its desired vision.

Keywords: decision making, strategic planning, management, decentralization.

Agradecimientos

A mi marido, gran compañero y apoyo en esta aventura...

A mi hija que es el impulso de mi vida y el motor por el que voy por nuevos caminos...

A mis padres que siempre me enseñaron que el estudio y el trabajo son pilares para crecer...

¡A todos ellos, gracias!

Introducción

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla y se encuentra ubicada, en el barrio de San Pedro Nolasco, Córdoba, Argentina. Desde sus inicios ha realizado trabajos de corte y plegado de chapa, así como también de soldaduras y aberturas, que dotan a la empresa de una vasta experiencia en el rubro de la actividad metalúrgica.

En el año 1997 su fundador decidió apostar a la innovación tecnológica y le permitió ampliar la cartera de productos que comercializaba hasta entonces, convirtiendo a MAN-SER S.R.L. en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales.

La empresa pasó a desempeñarse como sociedad en el año 2002, para luego ganar mercado trabajando para grandes clientes como AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A. convirtiéndose en el principal y único proveedor de las mencionadas.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y siguiendo con su política de inversión, en el año 2012, inauguraron una planta industrial con la posibilidad de proyectar nuevas unidades de negocio.

Desde el año 2014 poseen la certificación de normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001, y centran su política de calidad en el crecimiento sostenido, la gestión de calidad, la relación con los proveedores bajo la premisa de calidad común, así como también en generar y preservar el buen clima laboral optimizando así la rentabilidad.

En la actualidad, la empresa posee un plantel estable de treinta empleados, quienes desarrollan sus labores en una única filial central, de gran superficie, comprendida por tres inmuebles intercomunicados divididos en cuatro áreas: de corte, plegado y punzado (depósito también del stock de materia prima); área de mecanizado; área de trabajos especiales y un área de oficina que se divide en dos sectores, uno administrativo y otro de diseño.

El mercado al cual apunta es el de nivel nacional, específicamente las provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

Basándose en los principios que los caracterizan, como la confianza, honestidad, el interés por los detalles, el trabajo en equipo y la alta responsabilidad, MAN-SER S.R.L.

anhela poder cumplir con la visión de ser una empresa reconocida a nivel nacional y también en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Tomando como referencia esta visión y apostando a su cumplimiento, según la información suministrada, surge la problemática en su estructura organizacional y de gestión, evidenciándose sus consecuencias especialmente en el área de ventas.

Esta problemática tiene su origen dado que los directores de la organización son encargados esenciales de múltiples tareas como, por ejemplo, que el cargo de gerente de la empresa (*management*) y gerente de ventas recaigan en la misma persona. De modo tal que su presencia resulta imprescindible para un correcto proceder en la organización, evidenciando la falta de delego en la toma de decisiones y, dado que no existen mandos medios capacitados en el área, entorpece el desarrollo de la misma. Éstos y muchos más distractores son claves en el desarrollo de nuevos objetivos de ventas.

Al mismo tiempo, se intensifica la problemática debido a la diversidad de ocupaciones del *management* de modo tal que no le permite realizar tareas de planificación estratégica, imprescindibles hoy en un mercado altamente globalizado, y así involucrar a todas las áreas en un camino seguro para hacer realidad la visión de MAN-SER S.R.L.

Se mencionan a continuación los principales antecedentes relacionados con la problemática abordada:

Kaplan y Norton (2000), presentan el *Balanced Scorecard* o *Cuadro de Mando Integral* (CMI), como una herramienta básica de gestión que otorga a la empresa un marco interdisciplinario que describe, implementa y administra la estrategia en todos los niveles y áreas de una compañía, enlazando a través de una estructura lógica, con los objetivos, iniciativas y mediciones con la estrategia de la organización.

Sánchez Retiz, C.A., y Rodríguez Bello, L.A. (2019) manifiestan:

La toma de decisiones es una destreza importante para el éxito de los negocios; sin embargo, en las pequeñas empresas donde los gerentes cumplen múltiples roles, se toman decisiones sin soporte en herramientas técnicas, descartando métodos de gestión estratégica, pues no son prioritarios, llevándolos a cometer errores en las estrategias adoptadas. (p.229)

Seguidamente prosigue mencionando lo imprescindible de dotar a pequeños empresarios con guías estratégicas para el seguimiento y nivel de asertividad en la toma de decisiones, basándose en un tablero de control apoyado en el *Balanced Scorecard*. (Sánchez Retiz y Rodríguez Bello, 2019).

En un trabajo realizado sobre 61 empresas españolas, Pérez, Guillen y Bañón-Gomis (2017) concluyen que el nivel de desarrollo del CMI se asocia con la mejor aplicación de los indicadores para evaluar actividades y mejorar procesos decisorios. Lo consideran una herramienta capaz de brindar a los responsables de la empresa una visión completa de cómo, a través de la integración de medidas financieras y no financieras, se ejecuta la estrategia.

Aguilar (2018), en su desarrollo en base al análisis del CMI para una empresa industrial en el distrito de Chorrillo, Perú, evidencia la mejora de la competitividad de la empresa en el sector, demostrando aspectos significativos y positivos para la empresa.

El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA, 2018, p.6) propone al CMI como herramienta con un significativo aporte “en el proceso sistemático en donde se interrelacionan la estrategia, la planificación, la comunicación y la retroalimentación organizacional”.

Los antecedentes en las distintas literaturas plantean diversas cuestiones que obligan al cambio en las ideas para la gestión de las empresas, entre éstas se encuentra tratar de estimar los indicadores y variables fundamentales en el futuro de la mejor manera posible como también, introducir cambios en la forma tradicional de medir los resultados (medidas no financieras) (Ahmad Talalweh, 2019).

Sánchez Vargas (2019), menciona al CMI como herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la empresa; de forma que, además de favorecer a la definición y a la evaluación de acciones concretas, proporciona la ejecución de las estrategias formuladas y su monitoreo.

Se trata de delimitar las diferentes perspectivas o ámbitos del negocio, con base en el CMI, convirtiendo a éstos en un mapa estratégico, el cual será la guía para analizar la estrategia empresarial (Moresco, 2018)

Es así que, justificando la relevancia del caso, resultaría de vital importancia para MAN-SER S.R.L. continuar con un traspaso generacional de innovación constante en su sistema de gestión estratégica enfocado en el área de ventas para adecuarse a los ritmos

que exige hoy el mercado, alcanzando mayores estándares de calidad, permitiendo al *management* avocarse por completo a la dirección y ampliar la comercialización de sus productos a todo el territorio nacional e internacional.

Es importante resaltar que contar con una estructura de trabajo ordenada y con información acertada para la toma de decisiones, que acompañen los objetivos estratégicos de la organización, puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de la misma.

Bajo esta premisa, es vital para una empresa implementar una adecuada planificación de gestión que permita a la organización integrarla con su visión a través de estrategias que vinculen sus objetivos e indicadores, logrando permanencia y crecimiento en el mercado.

Además, adecuándose a través de la capacitación al personal en forma constante, incorporando nuevos productos, nuevas tecnologías (de fabricación y gestión), profesionalizando las tareas, optimizando los recursos y los procesos, operando una transformación de la estructura organizacional a partir del desarrollo de un área y pudiendo recabar información a tiempo para la toma de decisiones, con un CMI que utilice indicadores claves orientando y facilitando el cumplimiento de los objetivos a toda la organización y finalmente, conquistar así su visión.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En la actualidad MAN-SER S.R.L. está organizada por áreas funcionales: el área de ventas, área de compras, área de recursos humanos, área de producción, área de mantenimiento, área de diseño y calidad.

La empresa posee una cartera de productos compuesta por protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producciones de distintas marcas, extractores de viruta y cadenas (a medida), lavadores industriales horizontales o verticales, construidos según las especificaciones y necesidades del cliente, y cintas transportadoras.

Entre sus principales servicios se encuentran: *retrofitting* de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte plegado y punzado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales; entre otros.

La comercialización de estos productos es atendida personalmente, telefónicamente o vía email por sus dueños, Julián y/o Melina Mansilla.

Con respecto a los clientes, la empresa ha decidido, por política propia, concentrarse en unos pocos pero importantes, otorgando del total de su producción: a AIT, un 35%; a Volkswagen Argentina, un 30%; a Metalmecánica, Pertrak y Scania, un 20% y un 15% a clientes menores.

Esta decisión de concentrarse en pocos clientes, se contrapone con la visión de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica. En consecuencia, desencadena un riesgo colateral cuando se ocasiona la concentración de la producción debido al periodo estival (baja producción en las automotrices, por ejemplo) repercutiendo ello en una significativa baja de la demanda.

Asimismo, se observa que la organización desatiende otros nichos de mercado que resultarían una oportunidad de expansión, como la exportación de sus productos que hoy es ejecutada directamente por algunos clientes directos, debido a que MAN-SER SRL no cuenta con una política de comercio internacional, no están inscriptos como importadores y exportadores, no poseen una asesoría externa o un profesional de la materia que los asesore dentro de la empresa.

Por otro lado, entre los principales inconvenientes del proceso de mercadotecnia y venta se encuentra la falta de cumplimiento en los plazos de entrega en las distintas etapas del proceso productivo, ya sea, por falta de insumos, comunicación, errores de programación de las máquinas o retraso por parte de los clientes en la entrega de los planos requeridos.

Las causas de estos inconvenientes podrían ser: la concentración de tareas en los sectores como compras y ventas y su consecuente recarga a la gerencia, la escasa capacitación de los empleados para el manejo y programación específica de sus herramientas de trabajo, la aceptación de un diseño “apto para fabricación” con falta de especificaciones por parte de los clientes, cambios de diseño una vez que ya se dio comienzo de producción, entre otros.

Con respecto a los diseños, tanto los propios como los otorgados por los clientes, deben cumplir un procedimiento general de diseños, siendo responsable de ello, en primera instancia, el encargado de diseños, realizando también un control cruzado con otro miembro del equipo de diseño, para corroborar que sean correctas.

Los diseños propios son conformados por un diseñador bajo las especificaciones, Julián Mansilla.

Con respecto a las tareas de compras, éstas recaen en las siguientes personas: el gerente, Julián Mansilla, un responsable administrativo y el jefe de producción.

La cartera de proveedores es pequeña, pero tiene muchos años de antigüedad y cuenta con un grado de dependencia alto, lo cual constituye un riesgo por falta de insumos o falta de cumplimiento en entrega, en algunas oportunidades.

En el área de calidad participan ambos dueños, junto a otro integrante de la organización. Ellos han sido capacitados mediante cursos de formación para así lograr la obtención de la certificación ISO 19011, *Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión*.

Tanto en el nivel estratégico como en el táctico, la toma de decisiones recae y se concentra en el consejo familiar (propietario de la empresa) compuesto por cuatro socios, siendo los más activos y con más peso Julián (*management* y encargado de ventas) y Melina Mansilla (encargada administrativa y asistente de ventas), quienes trabajan en la empresa sin generar conflicto entre los demás miembros.

A nivel operativo las decisiones son tomadas por el jefe de producción, pero evaluando el grado de complejidad, éste suele recurrir al gerente.

A continuación, revelamos el organigrama presentado por la firma:

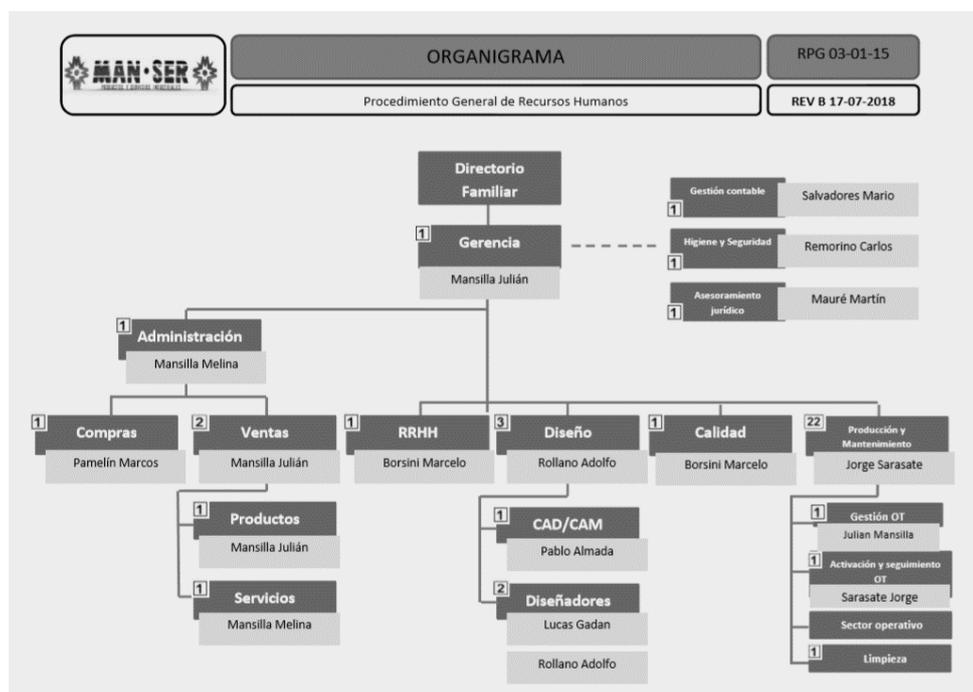


Figura 1: Organigrama Fuente: MAN-SER S.R.L.

A simple vista se observa la presencia de los dueños a modo de encargados en distintas áreas, tales como: la gerencia, ventas (productos y servicios), administración y Gestión OT.

Analizando el área de ventas específicamente, se visualiza la problemática por la cual la dependencia del *management* es de un 100%.

Partiendo de la problemática, es necesario contar con una gestión estratégica que conduzca al logro del desarrollo del *management*, implementando sistemas de gestión y control.

En la actualidad, el desafío de las empresas se encuentra en el hecho de tener que tomar decisiones dentro de entornos inciertos y con factores también inconstantes. Ello hace que se vayan manifestando cambios que la organización debe estar preparada para afrontar.

Por consiguiente, se pretende que MAN-SER SRL logre manejar este tipo de situaciones descriptas, cumpla su visión y se diferencie de los competidores perfeccionando y controlando su gestión utilizando la herramienta de gestión cuadro de mando integral.

Análisis de contexto. Pestel

Factores políticos

La industrialización nacional fue altamente promovida por el peronismo en la década del 50 pero no llegó a consolidarse, en buena medida por la dicotomía del país en tener un perfil agroexportador o un perfil industrial. La dictadura cívico militar, el menemismo, y la Alianza giraron en torno a este “conflicto”.

Según el informe de la Unión Industrial Argentina (UIA), en el 2019 hubo una caída de la producción industrial de -13% respecto del 2015 y de -17,5% respecto al máximo del 2011. La industria en términos per cápita sufrió una caída, respecto del 2011, del -24%.

En la actualidad, el lineamiento político está encaminado positivamente hacia la industria, sin entrar en la dicotomía del perfil argentino a asumir, dándole lugar con distintas políticas de inversión, como es Plan Argentina Innovadora 2020, que impulsa a las innovaciones en el campo de la metalúrgica y la metalmecánica en general, como

también sigue vigente el plan Industria Argentina 4.0 y Plan Argentina Exporta, creado por el gobierno anterior.

Con respecto a las políticas internacionales Argentina es integrante del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y es miembro del Grupo de los 20 (G-20), relaciones que benefician acuerdos comerciales, políticos o de colaboración entre distintas naciones.

Factores económicos

Según el INDEC (El Instituto Nacional de Estadística y Censos), en febrero de 2020, el índice de producción industrial manufacturero (IPI manufacturero) bajó de 0,8% respecto a igual mes de 2019. El acumulado del primer bimestre de 2020 presenta una disminución de 0,5% respecto a igual período de 2019.

El Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) también registra una baja en enero del -1,8 respecto al mismo mes del 2019, el índice inflacionario es del 3,3% y acumuló un 48,4% en los últimos 12 meses (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC], 2020).

Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado se proyecta, para el año 2020, una inflación promedio del 38,6%, una contracción del PBI (Producto Interno Bruto) en 4,3%, una tasa de interés promedio de 25,4% (Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado [REM], 2020).

Con respecto a la política monetaria los lineamientos, según el Banco Central de la República Argentina (BCRA), se basan en una tasa de interés que propone un manejo por el cual se evitará que caiga en niveles reales negativos; sobre los precios se espera desaceleración; una política cambiaria de flotación y un mejor acceso al crédito a mediano y largo plazo.

Factores sociales

Debido a la pandemia mundial COVID-19 la industria se ve afectada de manera negativa tanto a nivel local como internacional.

Según datos de la UIA, el impacto del COVID-19 al sector industrial arroja una caída de ventas mayor del 60%, un 87% de las empresas tiene serios problemas para

pagar los sueldos, y las dificultades financieras son importantes con un 75% de cheques rechazados en abril 2019 (Impacto del Covid en empresas, 2019).

Según los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), en el Aglomerado Gran Córdoba existen 729.000 personas en actividad, 659.000 tienen empleo y 70.000 están desocupadas. El cuarto trimestre del año 2019 presentó una tasa de actividad de 46,8%; registrando una disminución 3,1 puntos porcentuales con relación al trimestre anterior (49,9%), (Dirección de Calidad de Procesos Estadísticos, 2020).

Los desafíos que enfrenta la industria como toda la sociedad mundial son diversos y se ven revelados en la caída de la demanda interna y externa, en dificultades logísticas, hacer frente al pago de impuestos y deudas con menores ingresos, el ausentismo, el pago de salario, el desabastecimiento de insumos, entre otros (Unión Industrial Argentina [UIA], 2020).

Factores tecnológicos

La innovación en tecnologías 4.0, se entiende como la cuarta revolución industrial: la fase de digitalización del sector manufacturero. Esta innovación le permite a la industria producir automáticamente, de manera independiente y al facilitar su control desde cualquier lugar, permite la reducción de costos.

Estas innovaciones conectan el mundo físico con el virtual a través de sensores y de Internet. Así, las empresas pueden acceder a grandes cantidades de datos en tiempo real y tomar mejores decisiones en todo el proceso productivo.

Factores ecológicos y ambientales

Hoy en día el daño ecológico que las empresas puedan causar al medio ambiente cobra gran importancia.

La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, junto con ADIMRA (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina) lanzaron una guía de innovaciones para la producción sustentable en el sector metalmecánico, ofreciendo herramientas y estrategias para las PYMES del sector con vistas a promover mejoras en

su desempeño ambiental y productivo desde el enfoque sustentable (Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina [ADMIRA], 2018)

Por otro lado, la norma IRAM-ISO 14001 (Instituto Argentino de Normalización y Certificación), invita a certificar la optimización del uso y consumo de los recursos, administrar adecuadamente los residuos y prevenir accidentes ambientales.

Factores Legales y Jurídicos.

Existen leyes, tanto a nivel nacional como provincial, que la empresa deberá atender para el buen desempeño laboral y prevención de accidentes como la Ley 20.744 (B.O. 27/09/1974), Régimen de Contrato de Trabajo; Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo (B.O. 28/04/1972); Ley 24.557 sobre Riesgos del Trabajo. (B.O. 04/10/1995) y su complementaria la Ley 27.348, entre otras.

Es importante tener en cuenta la reglamentación para prevenir los accidentes laborales. Si bien el índice de accidentabilidad, según el informe de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, menciona una reducción del 1,7% en el primer trimestre del 2019, con respecto al mismo trimestre del 2018 (Superintendencia de Riesgos del Trabajo, 2019), existe una gran afluencia de juicios por accidentes laborales que amenazan fuertemente a las organizaciones.

Diagnóstico organizacional

Según lo expuesto en párrafos anteriores, los factores que enfrenta MAN-SER S.R.L. son muchos y extremadamente dinámicos.

A continuación, se detallan a través de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas):

FODA

Se exponen seguidamente las fortalezas y debilidades de la empresa en estudio, fruto del análisis interno de MAN-SER S.R.L. y las oportunidades y amenazas que provienen del contexto externo.



Figura 2: FODA. Fuente: Elaboración propia.

Análisis específico

MAN-SER S.R.L. cumple 25 años consolidando su experiencia en el mercado y desde su comienzo apuesta a la innovación constante. Esta innovación está en manos de su gerente, Julián Mansilla, quien lleva a cabo la planificación estratégica de la empresa, el desarrollo de unidades de negocio, el manejo de clientes, la definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad, entre muchos otros temas operativos cotidianos.

La sobrecarga de tareas que recaen en el Sr. Mansilla y la falta de delego existente en cuanto a las decisiones tanto a corto como mediano plazo, impiden el crecimiento del negocio, la diversificación de ingresos, el análisis de reducción de costos y la mejora de la productividad constante.

Por otro lado, atento a que la organización no posee medios de venta externos, concentra todas las tareas que realizan los vendedores, en forma personal o telefónicamente y la estrecha relación con el cliente, en la figura de los dueños.

También se considera imprescindible que las empresas cuenten con un servicio posventa que les garantice a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas, pero no se ha montado un área exclusiva que preste este indispensable servicio.

Los procesos internos donde existen “cuellos de botella” deben ser reorientados para no tener como resultado la disconformidad del cliente.

Con respecto a los sistemas de información (software) que emplea MAN-SER S.R.L., siendo uno de gestión y cuatro de apoyo para las distintas áreas, más planillas Excel (control de ordenes de trabajo), se entiende que los mismos no poseen una comunicación traslativa suficiente, exponiendo a la empresa a muchos riesgos como perder información, redundancia de controles y una mayor posibilidad de evidenciar errores en el reprocesamiento de datos.

Hoy en día el software de una organización puede brindar un gran apoyo, respaldo y confianza al personal y *management* para el desarrollo de tareas diarias. Contar con una herramienta que permita realizar tareas como el manejo de clientes a través del envío de novedades, presupuestos, administrando información traslativa de todo el proceso organizacional y de producción de la empresa, es un valor agregado que tiene resultados tanto en el producto terminado como en la atención al cliente.

Si bien existe un clima organizacional bueno y un personal estable de trabajo, estas características positivas de la organización no son aprovechadas al máximo; ya que

la empresa podría implementar capacitaciones que den al trabajador un crecimiento personal y aporte valor futuro a la organización.

En línea con lo detallado en los párrafos anteriores se diagnostica la problemática de la empresa que se analiza, en base a la presencia de los dueños (*management*) en el área de ventas como principales y únicos actores del desarrollo de la misma, expandiendo la problemática a toda la organización, siendo sus presencias vitales en muchos sectores.

En este sentido, se sugiere hacer uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral, la cual brinda una estrategia unificada y factores que encaminan al éxito, validando los objetivos estratégicos hacia el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, transmitiendo confianza y seguridad al *management* para asumir un mayor número de tareas directivas, reduciendo el de las operativas.

Esta sugerencia también aporta objetivos e indicadores que van guiando y calificando el desempeño del área ventas, desarrollando personal responsable para tomar acciones correctivas a tiempo, de una forma segura y sólida, alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa dirigidos hacia el cumplimiento de su visión.

A continuación, se presenta el marco teórico, línea troncal que sirve de guía para la elaboración del presente trabajo.

Marco teórico

Beneficios, utilidades y falencias del CMI

Kaplan y Norton, (2002) afirman que: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (p.34), para ello aportan una herramienta de gestión reveladora, la cual transforma la misión y estrategia de una organización, en objetivos operativos e indicadores tangibles, es el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*.

Su innovación radica en el potencial para comunicar y alinear la organización a la estrategia de la empresa, partiendo del uso de indicadores cuantitativos, relacionados con esta estrategia, que a su vez están asociados entre si mediante relaciones causa-efecto.

Rodriguez Quesado, Guzmán, y Portela de Lima Rodrigues, (2016) enumeran obstáculos frecuentes en la introducción y desarrollo, la lógica y racionalidad del modelo (validez de las relaciones causa-efectó) y la dependencia de los controles, entre otros. Sin embargo, concluyen sobre su estudio crítico, como una contribución para el estado actual

del conocimiento, que podrá facilitar la adopción y desarrollo en las organizaciones del CMI.

Continuando con los indicadores, éstos deben ser tanto financieros como no financieros, están organizados en cuatro perspectivas equilibradas entre sí, mediante la mencionada relación causa-efecto, (Kaplan y Norton, 2002).

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar cifras o cuentas de los estados financieros, proporcionando un análisis de liquidez, solvencia, rentabilidad o eficiencia entre otros.

Con respecto a los indicadores no financieros, son particularmente para medir actividades que producen los activos intangibles, son lo que se definen la motivación laboral de los empleados y la fidelización de los clientes, entre otros, pero el desafío se encuentra en la habilidad de la empresa para gestionarlos y explotarlos, convirtiéndose ésto en algo decisivo. (Bríñez, González, y Romero, 2016)

Las falencias que esbozan distintos autores son, el supuesto equilibrio de los elementos financieros y no financieros que proporciona el CMI, los tropiezos en su implantación y la factibilidad de aplicarlo a todo tipo de organizaciones entre otras, llevan a un desenlace de resultados investigados a causa de la falta de interpretación, el compromiso de la alta gerencia y tropiezos en la identificación de los objetivos estratégicos, que tiene la organización, (Torrealba Urdaneta y Lucena López, 2018).

“El CMI es un sistema equilibrado, integrado que permite verificar el grado de consecución de los objetivos, solo cuando las perspectivas están conectadas y equilibradas la estrategia definida podrá llegar a implantarse” (Muñiz y Monfort, 2005, p.26)

Las cuatro perspectivas

La perspectiva financiera permite hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Involucra al crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos, mejoras en la productividad, la utilización de activos y estrategias para saber en qué se debe invertir más dentro de la organización.

Estas medidas revelan si la estrategia de la empresa, su puesta en marcha y ejecución hacen a la mejora continua mínima aceptable de la organización.

La perspectiva del cliente es aquello que se evalúa para conocer el nivel de satisfacción que tienen los clientes con el producto o servicio brindado por la organización. Se delimitan las condiciones que crean valor para los clientes, se mejora el conocimiento de la marca, se identifican los segmentos de los clientes y del mercado en los que se compete y se actúa como unidad de negocio.

La perspectiva de los procesos internos permite optimizar el funcionamiento de la organización para garantizar agilidad y eficacia. Se deben identificar los procesos críticos, donde la organización debe funcionar de manera excelente, con el fin de otorgar alternativas de valor al cliente y satisfacer expectativas financieras. Identificar procesos totalmente nuevos que se anticipen a las necesidades de los clientes, procesos que pueden ser tanto de innovación (diseño de producto o desarrollo del producto) como también procesos operativos (de fabricación, marketing o servicio de postventa).

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es aquella por la cual se analiza la infraestructura de la organización y tiene por objetivo crear valor futuro. El nivel de competencia que existe en el mercado exige una mejora continua para ofrecer mayor valor agregado. La formación y crecimiento emerge de las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Con respecto a las personas, dentro de esta perspectiva, se deben analizar los niveles de capacitación de los empleados.

El mapa estratégico, la visualización.

Años más tarde al Cuadro de Mando Integral se incluye el concepto de mapa estratégico, el cual describe de forma gráfica la estrategia, aportando un marco para explicar y vincular los activos intangibles con los procesos de creación de valor, a través de un diseño de causa y efecto entre indicadores, (Sánchez Retiz y Rodríguez Bello, 2019).

A partir de la incorporación del mapa estratégico, la comprensión de la relación causa-efecto se visualiza en una representación sólida, coherente, completa, integrada y sistemática de los objetivos y sus principales relaciones (Rodríguez Quesado, Aibar Guzmán, y Lima Rodríguez, 2017).

Desafíos y aspectos críticos del CMI

Gomes y Romão (2017), enumeran las limitaciones del CMI según los desafíos de hoy, mencionan un grave error en la construcción al no incorporar lo que hacen los

competidores, la falta de atención en los recursos humanos de las organizaciones, la rigidez y falta de flexibilidad de las empresas, entre otros

Por su parte, Rodrigues Quesado et al., (2016) observan en su investigación sobre aspectos críticos del cuadro de mando integral, la falta de interés o poca participación que le da el CMI a los proveedores, el gobierno, la comunidad y otras instituciones como los sindicatos, por consiguiente, lo consideran un modelo rígido y mecánico.

Por último, Gómes Pinto (2018) menciona:

Los activos intangibles son sumamente importantes en el sentido de constituirse en el fundamento a partir del cual se valora y asegura el crecimiento de la empresa (...) para crear y gestionar los activos intangibles, existe hoy la metodología del CMI (p.3).

Finalmente según lo expuesto por distintos autores es imprescindible tener en cuenta ciertos lineamientos para el éxito en la aplicación del cuadro de mando integral como la medición de los activos intangibles, la validez de las relaciones causa-efecto, el compromiso de la organización para su implementación, como también saber indentificar los objetivos estratégicos.

Sin embargo, no quedan dudas del éxito del CMI como herramienta de gestión, proporcionando a los directivos los instrumentos necesarios para el triunfo competitivo, traduciendo la estrategia y la misión en un conjunto de medidas de actuación, que proporcionan a la empresa la estructura necesaria.

De acuerdo a lo expuesto, el CMI es, a la fecha del presente reporte de caso, la herramienta más importante y eficaz para la implementación de la estrategia, y en consecuencia es el mejor modelo de gestión a aplicar.

Discusión

Declaración del problema

La estrategia de MAN-SER S.R.L. ha sido desde siempre la búsqueda de la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos, entre sus principales propósitos se encuentra el dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido. Sin embargo, según el análisis de su gestión interna, se observa que ambas premisas están lejanas a la realidad.

Al analizar la matriz FODA, se vislumbra que el inexistente desarrollo en el área de ventas y la sobrecarga de tareas en manos del *management*, hacen a las debilidades de la empresa, sometiéndola a una escasa y poco diversificada cartera de clientes; eligiendo como política concentrarse en pocos clientes impidiendo la expansión y crecimiento sostenido, reprimiendo abarcar clientes internacionales, que están siendo tercerizados por clientes que vieron allí un nicho de negocio no cubierto.

Haciendo foco sobre falta de delego, se esboza la poca valoración del capital humano que impide el desarrollo del personal y crecimiento dentro de la organización (escaso valor a los activos intangibles).

Otro factor crucial en este aspecto, es la carencia de información de calidad y a tiempo para una correcta toma de decisiones.

Asimismo, se agrega otro aspecto notablemente negativo como es el hecho que dicha información se encuentra limitada por la escasa traslatividad de los softwares de información.

La concentración de las tareas, son la causa de incumplimientos en los plazos de entrega, de inconvenientes en la producción, la falta de comunicación en los sectores, y de la inexistencia en innovación de productos y servicios.

Además, se observa una carencia de una estrategia de comunicación de marketing que colabore con la expansión de la empresa tanto a nivel nacional como internacional, incorporando medios digitales y redes.

Justificación del problema

Las debilidades recabadas son el inicio para replantear la estrategia y dirección de MAN-SER SRL, la oportunidad de crear valor agregado a toda la organización, redireccionándola hacia la visión deseada.

Sería lógico que al querer implementar hoy un crecimiento de la empresa que apunte al mercado internacional éste no prospere, ya que es vital poseer un sistema de gestión acorde con calidad de información a tiempo para enfrentar nuevos desafíos.

Por otro lado, siendo parte de la política de calidad, dirigir la empresa con una estrategia de crecimiento sostenido hace al abordaje de la problemática planteada por este reporte de caso.

En este sentido, comenzar una nueva etapa en MAN-SER S.R.L. bajo el CMI, partiendo desde el área de ventas que ayude a monitorear la gestión al *management* otorgando a éste mayor capacidad de delego y tiempos que permitan la proyección de inversiones para el crecimiento sostenido de toda la organización, es un camino imprescindible para la supervivencia de la empresa.

Discusión

Realizar el CMI para el área de ventas es la herramienta que conducirá a MAN-SER SRL a convertir las debilidades en fortalezas, dando respuestas que la encaminen a lograr la visión trazada.

Analizando cada debilidad desde la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento, se podrán establecer objetivos y metas con indicadores encadenados (causa-efecto), marcando un camino hacia la toma de decisiones certera y con foco en la estrategia y visión deseada.

Esta nueva gestión en el área de ventas se expandirá a toda la organización brindando nuevas oportunidades, una retroalimentación constante, desafiando nuevamente a la empresa ante riesgos y oportunidades que puedan surgir. Además, ante la propuesta de este reporte de caso, contará con un tablero de comando que permitirá redireccionar cualquier desvío que se aleje del objetivo deseado.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar un sistema de gestión bajo las perspectivas que el Cuadro de Mando Integral define, para aplicar en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la Prov. de Córdoba, Argentina, que permita generar información y procesos de calidad en el área de ventas para agilizar la toma de decisiones, reorientando así su visión para el año 2021.

Objetivos Específicos

1. Diseñar objetivos estratégicos y sus metas desde las cuatro perspectivas del CMI
2. Desarrollar un plan de acción para la implementación del CMI

3. Crear un mapa estratégico del negocio que manifieste la relación causa-efecto en los objetivos estratégicos.
3. Elaborar los indicadores de gestión con base en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- 4- Diseñar una matriz semáforo para medir los objetivos estratégicos.

Alcance

El alcance de este reporte de caso, aborda al Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión para lograr la independencia del área de ventas bajo la dirección del *management* y también el aumento de participación de ventas en el mercado.

Su estudio y desarrollo se realiza para ser utilizado en la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de Córdoba, Argentina. Asimismo, podrá ser aplicado con la debida adaptación o adecuación en empresas con las mismas características pertenecientes a otra provincia o país.

La elaboración del presente reporte se basa en información provista por la empresa en el primer semestre 2020, periodo en el que comenzó el presente reporte de caso.

Debido al contexto nacional e internacional de pandemia (Covid 19) se recomienda la implementación del mismo a partir del primer semestre del año 2021 o bien una vez superada la pandemia mencionada, lo que ocurra primero.

En relación a las limitaciones, el presente reporte de caso está enfocado solo al área de ventas de la empresa limitando su relación con las demás áreas, sin embargo, se observan otras falencias en la empresa que exceden a la propuesta abordada por este reporte de caso.

Se expone y desarrolla el plan estratégico para toda la organización, pero no se implementa. Durante la realización del presente no se presentaron dificultades que afecten el desarrollo del plan, contando con los recursos necesarios para un satisfactorio desenvolvimiento.

Recursos involucrados

Entre los recursos humanos para el desarrollo del plan estratégico se requiere la incorporación de personal al área de ventas y el área de post venta (búsqueda interna o externa).

Por otro lado, los activos tangibles necesarios serán, un lugar físico de ubicación para el personal a incorporar, designándole mobiliario acorde y útiles que necesite para desempeñar sus tareas en forma fehaciente, llámese escritorio equipado con computadora portátil con conexión a la red interna, acceso a sistemas de software de trabajo, teléfono para comunicación interna y externa, material para escritura y de ser necesario elementos de seguridad.

Con respecto a los activos intangibles es crucial abordar un sistema de información (software) que permita un seguimiento de presupuestos e información relevante del cliente, garantizando traslatividad a los softwares usados.

Por último, pero no menos importante, es necesario contar con el tiempo que demande concientizar a todo el personal de la empresa acerca del plan estratégico con los objetivos y perspectivas que MAN-SER S.R.L. emprenderá.

Acciones concretas que desarrollar

Se procederá a formular acciones y propuestas con fundamento en los objetivos específicos planteados y así lograr el objetivo general. Para el desarrollo de las mismas la empresa contará con un asesor contable externo.

A continuación, se detalla el plan de acción del asesor externo para lograr la implementación del CMI. Se desarrollará cada acción en reuniones semanales de una hora como mínimo, pautando su cumplimiento en un término de dos semanas:

1. Reunión 1: acordar el compromiso a asumir con la directiva de MAN-SER S.R.L. para la implementación del cuadro de mando integral, mencionando que este compromiso involucra a toda la organización, por consiguiente, también se solicitará a futuro este compromiso a toda la empresa. Se designará un responsable interno con el cual pueda trabajar el asesor, y a quien pueda requerir información para el relevamiento a realizar, a fin de confeccionar el CMI.
2. Reunión 2: con el fin de diagramar los objetivos estratégicos, se hará un recorrido exploratorio de la organización, solicitando la siguiente información: datos generales de la empresa, el organigrama, los responsables de área, manual de calidad, relevamiento de tareas y procedimientos, entre otros.

3. Reunión 3: presentar los objetivos estratégicos al *management*, y ante su aprobación, se plantean metas a cumplir.
4. Reunión 4: desarrollar un plan de acción a llevar a cabo por la empresa para el logro de los objetivos estratégicos, con sus metas.
5. Reunión 5: plantear el plan de acción a llevar a cabo por la empresa al *management*, esperando su aprobación y aclarando cualquier punto que pueda surgir. Se da paso a crear un mapa estratégico que manifieste la relación causa efecto entre los objetivos estratégicos según cada perspectiva.
6. Reunión 6: exhibir el mapa estratégico al *management*, y se solicita la información relevante existente y/o que se pueda recabar para elaborar los indicadores de gestión con sus respectivas fórmulas a fin de evaluar la propuesta.
7. Reunión 7: presentar al *management* la evaluación de la propuesta en un cuadro donde se ve cada objetivo estratégico, con su indicador, formula y el área responsable. Se espera la aprobación del mismo.
8. Reunión 8: proceder a acordar la frecuencia de medición posible, los valores que harán cumplir la semaforización, entre logrado, no logrado y medianamente logrado.
9. Reunión 9: realizar una presentación dando a conocer el cuadro de mando integral, siendo el punto de partida para la implementación de la propuesta que va a ser llevada a cabo por la empresa.
10. Reunión 10: implementar la propuesta en la empresa. El asesor acompañará la mencionada implementación realizando un seguimiento de su puesta en marcha y realizará un seguimiento de todo el proyecto presentado, garantizando el cumplimiento del objetivo general.

Marco de tiempo

El siguiente Diagrama de Gantt presenta el desarrollo temporal de las acciones del asesor para cumplir con los objetivos específicos.

En el mismo se observa una medida temporal semanal, detallando cada acción descrita y codificada numéricamente según la reunión a tratar, también el periodo de inicio, la duración y el porcentaje completo para dar comienzo a la próxima acción.

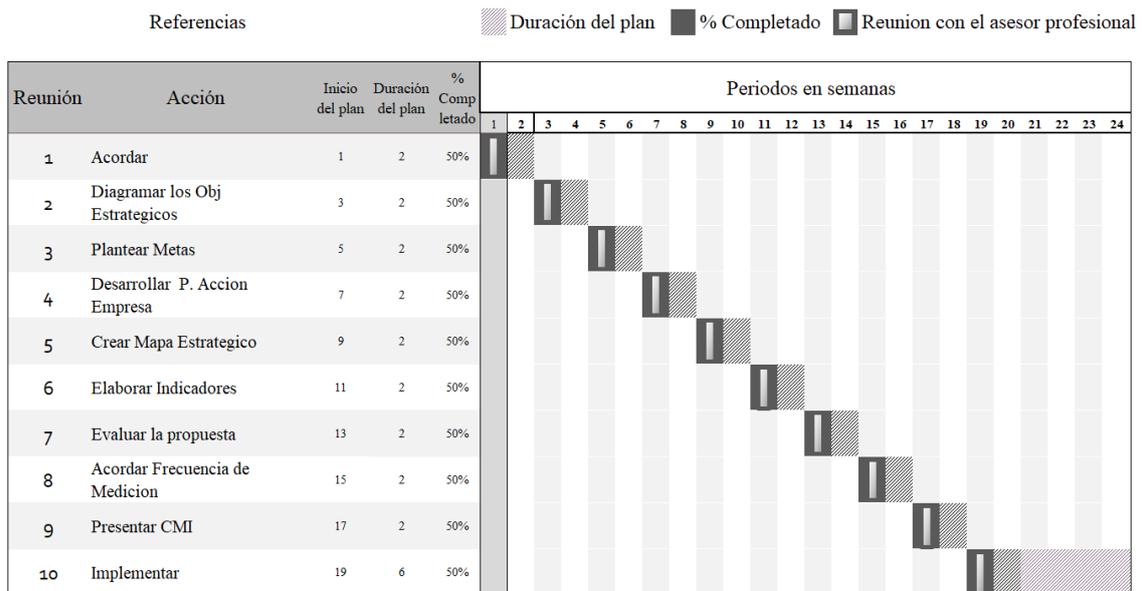


Figura 4: Diagrama de Gantt 1. Fuente: Elaboración propia

Una vez que la empresa aprueba el proyecto presentado, el asesor dará a conocer el desarrollo de la propuesta.

Desarrollo de la propuesta

Objetivos estratégicos

Se formulan los siguientes objetivos basados en el CMI, que tienen como fin disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas con base en las fortalezas de le empresa y así lograr el objetivo general planteado:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
 - Diagnosticar, relevar y asumir el compromiso de la organización al implementar el CMI;
 - Conocer al personal, haciendo de sus objetivos individuales los objetivos generales de la empresa (alinear metas);
 - Establecer y mejorar la comunicación interna con el personal;
 - Interconectar los sistemas informáticos optimizando la traslatividad;

- Perspectiva Interna:
 - Promover el delego del *managment*,
 - Proveer información de calidad y a tiempo para la toma de decisiones;
 - Crear un equipo de trabajo para el área de ventas, optimizando y coordinando garantizando el cumplimiento y sobrecarga de responsabilidades;
 - Fortalecer la capacidad de adiestramiento (coordinación entre áreas) y técnica del personal de ventas;
 - Fomentar la innovación en la organización a fin de que represente oportunidades de expansión en las ventas y mercado;

- Perspectiva del cliente:
 - Desarrollar una estrategia de comunicación ampliando su reconocimiento nacional;
 - Adaptar productos y servicios a las necesidades del cliente;
 - Segmentar o clasificar a los clientes según su valor para optimizar costos de inversión;
 - Desarrollar una estrategia de marketing, logrando una satisfacción del cliente;

- Perspectiva Financiera:
 - Expandir las ventas en el mercado nacional, abarcando más provincias;
 - Maximizar el aprovechamiento de los activos;
 - Utilidad obtenida en relación a la inversión realizada;
 - Motivar el incremento de facturación;
 - Captar nuevos clientes;

Se detallan a continuación las acciones llevadas a cabo por la empresa que trazan el camino para cumplir los mencionados objetivos estratégicos:

- Diagnosticar y comprometer: el diagnóstico parte desde el seguimiento de cada acción realizada por el asesor obteniendo una retroalimentación constante; el

compromiso comprende el involucramiento de toda la organización dando a conocer el proyecto y el compromiso individual de cada empleado, para con éste.

- Conocer al personal, con respecto a sus objetivos de crecimiento y desarrollo individual dentro de la organización. Se propone realizar a través de una encuesta o entrevista a cargo del área de recursos humanos y encauzando metas u objetivos individuales, al objetivo general planteado para la organización.

- Analizar y relevar las tareas del *management*, evaluando cuáles podrá delegar o automatizar en procesos informáticos.

- Incorporar, o seleccionar desde la convocatoria interna (encauzar metas individuales), a un nuevo integrante para el área de ventas, que cumpla con el perfil de puesto detallado en los requerimientos de la planilla RPG 03-01-02 (responsable de ventas), o quizá que los cumpla en un gran porcentaje. Si bien, no será en el momento de la incorporación del responsable de ventas, se anhela para esté que pueda convertirse, con el paso del tiempo y formación en la organización, en un mando medio referente, responsable, y sobre todo confiable para el *management*. Se propone valorar para el puesto: experiencia en ventas internacionales, conocimientos de marketing, postventa, buena predisposición y actitud proactiva, solicitando la elección al área de recursos humanos.

- Adquirir e implementar un sistema de software CRM (*Customer relationship management*) que posea traslatividad al sistema de gestión. Es imprescindible para la elección del mismo tener en cuenta las tareas del *management* relevadas que sean posible automatizar. El sistema debe permitir comunicar y gestionar la relación con los clientes de forma automatizada y alineada con la estrategia organizacional. Así entonces, deberá generar presupuestos o cotizaciones que se adapten a las necesidades del cliente (productos o servicios), permitiendo su seguimiento como también su conversión en ordenes de trabajo (OT) automáticamente, dando paso al área de producción. Por otro lado, permitirá impulsar la coordinación de esfuerzo entre las áreas para el mejoramiento de calidad y rapidez de las operaciones.

- Establecer una política de comunicación organizacional que permita difundir la información de la planificación estratégica en forma interna. Esto permitirá enfocar a toda la organización al objetivo general planteado.

- Clasificar, tanto los clientes tradicionales como los nuevos, en grandes o pequeños según su valor (ratio beneficio por cliente). Esto representa una estimación de los beneficios que se pretende obtener y así determinar la cantidad de tiempo y dinero a invertir en cada uno para atraer y retener. Como también se podrá delimitar que tipo de servicio se le brinda, personalizado o no.
- Desarrollar, una estrategia de marketing que permita abarcar un mayor segmento de mercado. Esto se puede realizar a través de redes o del mismo CRM, de manera que se logre abarcar clientes a los que no es necesario o redituable ofrecer una atención personalizada, pero que sin embargo pueden representar rentabilidad para MAN-SER SRL. Para ello se tendrá en cuenta la clasificación de la acción anterior.
- Fortalecer la capacidad de adiestramiento y técnica del personal de ventas, permitiendo adaptar servicios y productos a las necesidades del cliente. Es importante que la formación este acorde a las exigencias y estándares necesarios para una futura delegación de tareas operativas y propias de un mando medio.
- Desarrollar un programa interno con incentivos, que permita presentar a los empleados, innovaciones para la organización, representando oportunidades de expansión en las ventas y en el mercado (Industria 4.0, Ley Pyme Nacional, programas de exportación, etc.). Esto permitirá dar al empleado un sentido de la pertenencia involucrándolo más al proceso decisorio de la innovación presentada y al *management* delegar tareas con mayor seguridad. También, permitirá captar nuevos clientes expandiendo las ventas y maximizando los activos.
- Crear, organizar y definir tareas para el área de post venta, favoreciendo la coordinación y la adaptabilidad de servicios y productos ofrecidos al cliente. Enfocando las tareas a un mando medio que pueda ejercer en del área, desvinculando por completo de ésta al *management*.

Mapa estratégico, la visualización del CMI.

A continuación, se visualizará a través de un mapa estratégico la relación causa-efecto, en base a los objetivos estratégicos y acciones desarrolladas:

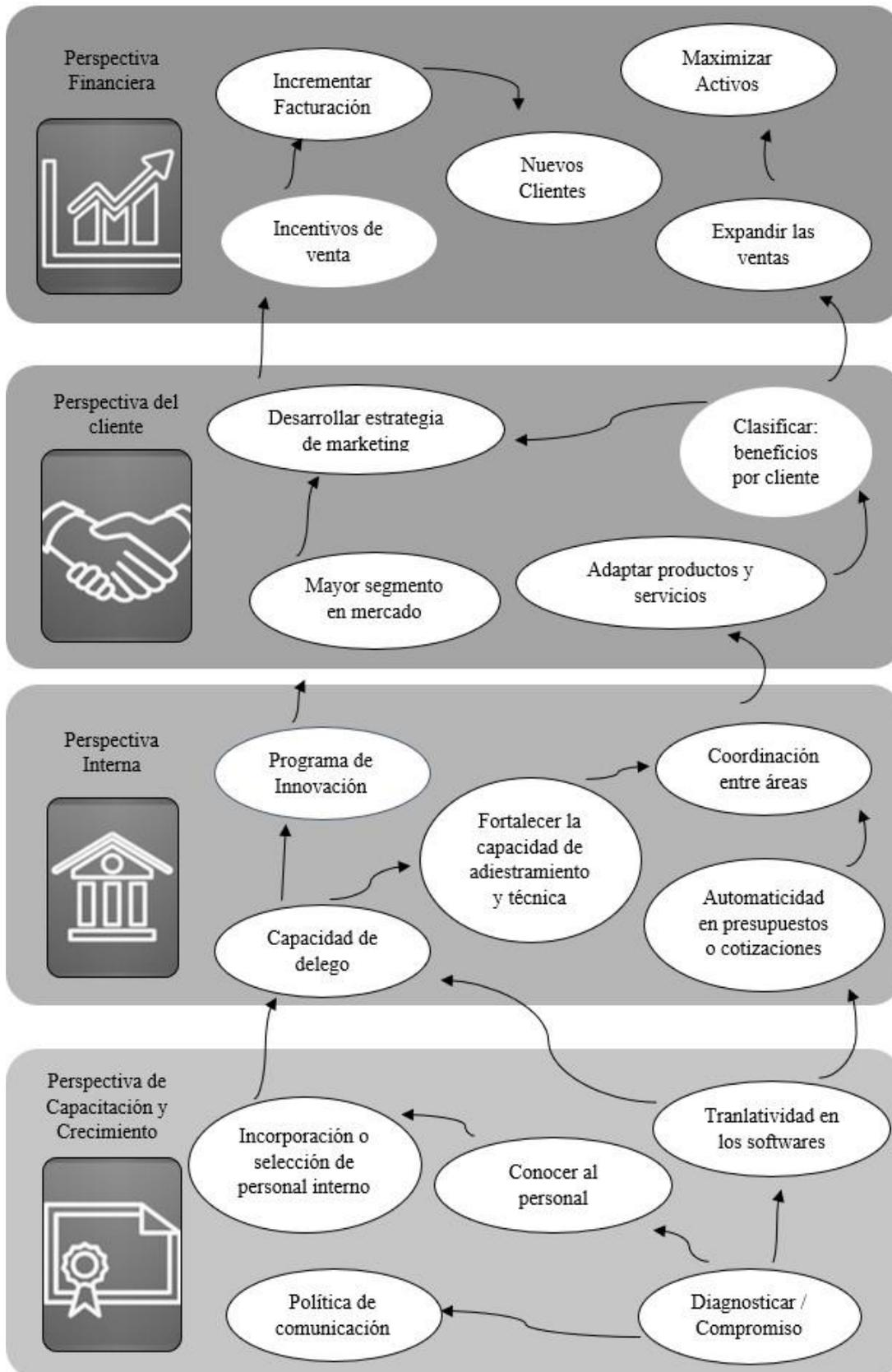


Figura 3: Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia

Indicadores, evaluación de la propuesta

Se detallan los indicadores de gestión con base en los objetivos estratégicos de cada perspectiva, a fin de informar la fórmula utilizada para obtener el valor alcanzado:

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	FORMULA	AREA RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	1 Expandir las ventas al mercado nacional	Expandir las ventas al mercado nacional	Conteo de las provincias	Dirección
	2 Maximizar el aprovechamiento de los activos	Rentabilidad del Activo (ROA)	$= \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}} \right) \times 100$	Dirección
	3 Utilidad obtenida en relación a la inversión realizada Incentivos vs Clientes captados	Retorno de inversión	$= \left(\frac{\text{Utilidad Neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión Realizada}} \right) \times 100$	Dirección
	4 Motivar el incremento de facturación	Incremento de facturación	$= \left(\frac{\text{Total facturado mes actual}}{\text{Total facturado mes anterior}} \right) \times 100$	Dirección
	5 Implementar incentivos a los vendedores para caotar nuevos clientes	Captar nuevos de clientes	$= \left(\frac{\text{Total de clientes actuales}}{\text{Total de clientes anteriores}} \right) \times 100$	Dirección
Perspectiva del Cliente	6 Desarrollar estrategia de marketing	Satisfacción del cliente	$= \left(\frac{\text{Ventas con quejas}}{\text{Ventas totales}} \right) \times 100$	Ventas / Post Ventas
	7 Clasificar los clientes	Calculo del valor del cliente	$= \left(\frac{\text{Rentabilidad del Cliente} - \text{Costo del cliente}}{\text{Costo del cliente}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
	8 Adaptar los servicios a las necesidades	Servicios conformes	$= \left(\frac{\text{Servicios sin reclamos}}{\text{Total de servicios}} \right) \times 100$	Ventas / Post Ventas
	9 Adaptar los productos a las necesidades	Productos conformes	$= \left(\frac{\text{Productos sin reclamos}}{\text{Total de productos vendidos}} \right) \times 100$	Ventas / Post Ventas
	10 Desarrollar estrategia de marketing para abarcar un mayor segmento del mercado	Participación del sector	$= \left(\frac{\text{Ventas anuales de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
Perspectiva Interna	11 Programa de innovación	Innovación	$= \left(\frac{\text{Innovaciones realizadas}}{\text{Innovaciones propuestas}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
	12 Fortalecer la capacidad de adiestramiento y técnica en el área de ventas.	Entrenamientos realizados	$= \left(\frac{\text{Entrenamiento Realizados}}{\text{Entrenamientos Planificados}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
	13 Impulsar la coordinación de esfuerzo entre las áreas para el mejoramiento de calidad y rapidez de las operaciones	Tiempo de respuesta entre áreas	$\text{Área diseño} = \left(\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}} \right) \times 100$ $\text{Área compras} = \left(\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}} \right) \times 100$ $\text{Área ventas} = \left(\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}} \right) \times 100$ $\text{Área producción} = \left(\frac{\text{Tiempo promedio de respuesta}}{\text{Tiempo promedio estimado}} \right) \times 100$	Dirección
	14 Automaticidad en presupuestos o cotizaciones	Capacidad de presupuestos	$= \left(\frac{\text{Total de presupuestos cumplidos}}{\text{Total de presupuestos formulados}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
	15 Analizar y relevar tareas del <i>managment</i>	Capacidad de delego	$= \left(\frac{\text{Total de tareas delegadas}}{\text{Total de tareas a delegar}} \right) \times 100$	Dirección / Ventas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	16 Traslatividad en los softwares de información	Sistemas vinculados garantizando la excelencia en procesos	$= \left(\frac{\text{Cantidad de procesos en el sistema}}{\text{Total de procesos}} \right) \times 100$	Dirección
	17 Incorporación o selección de personal interno al área de ventas	Porcentaje de personal capacitado	$= \left(\frac{\text{Participantes de actividades de capacitacion}}{\text{Total de empleados}} \right) \times 100$	RRHH
	18 Establecer la política de comunicación organizacional que permita difundir la información de la planificación estratégica	Política de comunicación	Encuesta de personal interna	RRHH
	19 Conocer al personal	Encuesta interna	Encuesta interna	RRHH
	20 Diagnosticar a la organización	Diagnostico y compromiso	$= \left(\frac{\text{Acciones cumplidas}}{\text{Total de acciones}} \right) \times 100$	Dirección

Figura 5: Indicadores de gestión. Fuente: Elaboración propia

Cuadro de mando integral

Se proponen por cada indicador una meta a alcanzar, la frecuencia de medición, unidad de medida como también un parámetro semaforizando el logro obtenido según el valor alcanzado:

	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	MET A	FRECUENCIA	NO LOGRADO	MEDIANAMENTE LOGRADO	LOGRADO	VALOR ALCANZADO	SEMAFORO	AREA RESPONSABLE
Perspectiva Financiera	1 Expandir las ventas al mercado nacional	Unidad	12	Semestral	4	5-11	12-23			Dirección
	2 Rentabilidad del Activo (ROA)	%	35%	Semestral	0 - 25%	26 - 34%	35 - 100%			Dirección
	3 Retorno de inversión	%	120%	Bimestral	100%	101- 109%	110 - 120%			Dirección
	4 Incremento de facturación	%	130%	Bimestral	100%	101- 109%	110 - 130%			Dirección
	5 Captar nuevos de clientes	%	120%	Bimestral	100%	101- 109%	110 - 120%			Dirección
Perspectiva del Cliente	6 Satisfacción del cliente	%	5%	Mensual	100 - 50%	49 - 10 %	10 - 5%			Ventas / Post Ventas
	7 Calculo del valor del cliente	%	120%	Mensual	100%	101- 109%	110 - 120%			Dirección / Ventas
	8 Servicios conformes	%	95%	Trimestral	0 - 75%	76-95%	95 - 100%			Ventas / Post Ventas
	9 Productos conformes	%	95%	Trimestral	0 - 75%	76-94%	95 - 100%			Ventas / Post Ventas
	10 Participación del sector	%	30%	Trimestral	0 - 10%	11-29%	30 - 100%			Dirección / Ventas
Perspectiva Interna	11 Innovación	%	50%	Trimestral	0 - 20%	21-59%	50 - 100%			Dirección / Ventas
	12 Entrenamientos realizados	%	50%	Trimestral	0 - 25 %	26 - 49%	50 - 100%			Dirección / Ventas
	13 Tiempo de respuesta	Unidad de tiempo	99%	Trimestral	99 - 100%	96-98%	0 -95%			Dirección
	14 Capacidad de presupuestos	Unidad	99%	Trimestral	0 -95%	96-98%	99 - 100%			Dirección / Ventas
	15 Capacidad de delego	Unidad	51%	Trimestral	0 - 25 %	26 - 50%	51 - 100%			Dirección / Ventas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	16 Sistemas vinculados garantizando la excelencia en procesos	%	99%	Trimestral	0 - 95%	96 - 98%	99 - 100%			Dirección
	17 Porcentaje de personal capacitado	%	51%	Trimestral	0 - 9%	10 - 50%	51 - 100%			RRHH
	18 Política de comunicación	Unidad	99%	Semestral	0 -95%	96-98%	99 - 100%			RRHH
	19 Encuesta interna	Unidad	≤ 25	Anual	≥ 10	11 - 24	≤ 25			RRHH
	20 Diagnostico y Acordar	%	95%	Mensual	0 - 10%	11-95%	95 - 100%			Dirección

Figura 6: Semaforización de los Indicadores de gestión. Fuente: Elaboración propia

Evaluación o medición de la propuesta.

Se realizarán tareas de evaluación y medición del proyecto con el objetivo de reducir diferencias entre lo planificado a implementar y los resultados obtenidos.

El asesor externo ejecutara actividades de monitoreo, identificando en cada acción la recolección, análisis y uso de información, diferenciando cada concepto para entender en términos, de quien es el responsable cuando ocurren las acciones, sobre todo las operativas, para soportar el proceso de toma de decisiones y distinguir el cambio en la capacidad del delego en la organización.

Las actividades de monitoreo también buscan, identificar problemas y éxitos en la implementación como también apoyar el proyecto, ayudando a encausar cualquier desvío según lo planificado, así como también mantener el interés de la organización, sobre todo de los empleados y directivos involucrados.

Por otro lado, a través del monitoreo se podrá observar, cuando las once acciones correspondientes de los distintos objetivos estratégicos se encuentren cumplidas o encauzadas.

Corroborado lo mencionado en el párrafo anterior, se empleará un indicador de tareas cumplidas, el cual remitirá en qué etapa del proyecto “cumplido” se encuentra la organización, siendo el mencionado:

$$Tareas\ Cumplidas = \left(\frac{Total\ de\ tareas\ cumplidas}{Total\ de\ tareas\ a\ cumplir} \right) \times 100$$

De esta manera se podrán hacer análisis y sacar conclusiones de avance o retroceso hacia el objetivo general a alcanzar.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo del presente reporte de caso, que se realiza en base a la empresa Man-Ser S.R.L., se demuestra la importancia de la calidad de información para una buena toma de decisiones y una capacidad de delego de tareas eficientes. Se observa, que la sobrecarga de tareas en el *management* trae aparejados distintos inconvenientes en la gestión que desvían a la empresa del camino hacia el logro de su visión.

Lo mencionado en el párrafo anterior hace a una problemática imprescindible de atender para lograr la persistencia de la empresa en un mercado cada vez más globalizado, incierto e inconstante.

Por otro lado, se han dejado manifestadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que nutren de inspiración al planteo de una nueva estrategia de gestión que conlleve a encaminar a la empresa hacia el logro de sus metas.

Así, se propone una herramienta, el Cuadro de Mando Integral, que contribuye al *management* en la obtención de información segura y a tiempo, facilitando el correcto delego de tareas, enfocándose en la visión, desde el área específica de ventas.

Desde esta área se plantean, según cada perspectiva: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, objetivos estratégicos que se exponen en un mapa estratégico, haciendo visible la relación causa efecto.

Los mencionados objetivos estratégicos se plantean bajo un esquema temporal dado en un diagrama de Gantt, y una evolución de la propuesta con indicadores y sus fórmulas, partiendo de metas que darán respuesta al logro o fracaso de la estrategia.

Con la propuesta de este reporte de caso se puede conseguir una independencia del *management* en tareas operativas para así priorizar su intervención en aquellas tareas directivas y de gestión de toda la empresa.

En razón de ello, se podrán planificar estrategias para futuros desarrollos e innovaciones en la misma área, y/o en otras, que ayuden a orientar a la empresa en un camino próspero y continuo hacia su visión.

Sería interesante incorporar medios de venta externos y comenzar a implementar la apertura al comercio internacional. Por otro lado, contar con una política sustentable y de gestión de residuos que le permita cumplir una correcta responsabilidad social, un área

de compras con un responsable a cargo y procesos de trazabilidad en producción, entre otros.

Sin duda Man-Ser S.R.L. tiene muchas posibilidades de crecimiento a partir del plan presente en este reporte de caso. El desafío está planteado.

Bibliografía

- Aguilar Cusihamán, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del Sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillo. (U. F. Industrial, Ed.) *Revista Industrial Data*, 2, 25-34. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v21i2.15600>
- Ahmad Talalweh, M. (2019). El Cuadro de Mando como herramienta para el control de gestión. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20(3), 82 - 101. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_20_3/vol20_3_6.pdf
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina [ADMIRA]. (2018). *Guía para una producción sustentable*. Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable Presidencia de la Nación, 101. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf
- Banco Central de la República Argentina. *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado [REM]*. (Marzo de 2020). Obtenido de Banco Central de la República Argentina:
http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Briñez, M., González, A., y Romero, V. (2016). Prospectiva del capital intelectual: cuadro de mando integral como generador de valor empresarial. (U. Ó. Ribas, Ed.) *Ciencias Sociales, Humanidades e Ingeniería*, 2(1), 65-80. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6207155.pdf>
- Centro de estudios UIA. (2020). *Actualidad Industrial*. Obtenido de <https://www.uia.org.ar/centro-de-estudios/>
- Centro de Estudios UIA. (2019). *Impacto del Covid en empresas*. Obtenido de <https://uia.org.ar/general/3582/situacion-de-la-industria-y-covid-19/>
- Dirección de Calidad de Procesos Estadísticos. (2020). *Síntesis de los principales Indicadores del Mercado Laboral*. Encuesta Permanente de Hogares (EPH), Córdoba. Obtenido de <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/indicadores-del-mercado-laboral>
- El Comité de Integración Latino Europa-América (CILEA). (3 de 2018). Cuadro de Mando Integral para Pymes. *Estudios Internacionales CILEA*. Obtenido de www.cilea.info
- Gomes, J., y Romão, M. (Marzo de 2017). *Cuadro de Mando Integral: Los desafíos de hoy*. Lisboa, Portugal. Obtenido de https://www.academia.edu/38677761/Cuadro_de_Mando_Integral_Los_desaf%C3%ADos_de_hoy

- Gómez Pinto, Ó. O. (20 de Diciembre de 2018). Simulación del modelo de negocio de la ETB: de la contabilidad financiera a la simulación de la estrategia corporativa. *Cuadernos de Contabilidad*, 48, 19, 1-14. Colombia. Obtenido de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-48.smne>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INDEC]. (2020). *Obtenido de Informes técnicos / Vol. 4, n° 66,63,58*: <https://www.indec.gob.ar/>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Moresco, V. C. (2018). *Ventaja Competitiva del Managnet. Implementacion de sistema de gestión y control en Exa Aluminio S.A.*”. Córdoba, Argentina: Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11086/6708>
- Muñiz , L., y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Norton, D. P., y Kaplan, R. S. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. (3. E. Revisada, Ed.) España: Ediciones Gestion 2000.
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y si asociacion con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. (E. E. S.L.U., Ed.) *Revista de Contabilidad* , 20(1), 82–94. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.07.002>
- Rodrigues Quesado, P., Guzmán, B. A., y Portela de Lima Rodrigues, L. M. (29 de 12 de 2016). Aspectos Críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico. *Revista Electronica de Estrátégia y Negócios*, 9(3), 249-276. Obtenido de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/download/3844/pdf>
- Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzmán, B., y Lima Rodrigues, L. (Marzo de 2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Revista Portuguesa de Finanças, Gestão y Contabilidad.*, 3(5). Obtenido de <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA/article/view/222/116>
- Sánchez Retiz, C., y Rodríguez Bello, L. (2019). Toma de decisiones en empresas pequeñas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de control. *Universidad & Empresa*, 228-262. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>
- Sánchez Vargas , L. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN. Bogotá, D.C: Sello Editorial UNAD. Obtenido de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/issue/view/348>

- Superintendencia de Riesgos del Trabajo. (2019). *Informe provisorio de accidentabilidad laboral*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/cayo-17-la-accidentabilidad-en-el-primer-trimestre-2019-0>
- Torrealba Urdaneta, G. M., y Lucena López, Y. P. (Febrero-Abril de 2018). Un Acercamiento a la Realidad: Iniciativas de Adopción del Cuadro de Mando Integral en Venezuela. *Revista Scientific*, 3(7), 155-176. Obtenido de <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.8.155-176>
- Union Industrial Argentina. (2020). *Medidas economicas por Covid-19_Analisis comprado con LATAM*. Obtenido de <https://uia.org.ar/general/3582/situacion-de-la-industria-y-covid-19/>