



**Reporte de Caso: Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN – SER
S.R.L.**

Carrera: Licenciatura en Administración

Alumno: Cabrera, Gustavo Alberto

DNI: 30.959.362

Legajo: VADM12785

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

2020

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI), constituye una estructura analítica basada en componentes teóricos-conceptuales que permite realizar el estudio, análisis y reflexión del comportamiento empresarial. Es un modelo de gestión que compatibiliza, estrategias y objetivos en coherencia con el accionar operativo de los integrantes de la empresa.

El presente trabajo se enfoca en analizar y proponer un CMI para la empresa Manser S.R.L., herramienta que, aplicada a una organización, a partir de un proceso bien enfocado, mejorar el rendimiento, a través de la gestión empresarial, teniendo en cuenta, las características generales y singulares de la empresa mencionada.

La misma cuenta con una gran infraestructura y largos años de trayectoria en el mercado, el establecimiento de un CMI, implica un ajuste significativo respecto a la realización de la gestión, lo que no debe ser visto como algo negativo, sino más bien como la oportunidad de revisar, analizar y organizar la empresa a través de un método que permita lograr transparencia en las actividades, claridad en los objetivos a alcanzar, oportunidades de mejora y sobretodo un enfoque totalmente particular, acerca de la organización empresarial en el contexto y mercado en el que está inserta.

Es de destacar, que los directivos de la empresa son conscientes que para que sea una herramienta óptima y pueda aplicarse, es indispensable asumir compromisos que permitan transmitir motivación y búsqueda de la excelencia, para cada uno de los procesos y de los puestos laborales. Por ello, se ha hecho un análisis considerando la totalidad de la organización, complejidad y referenciando a todos los actores empresariales en el desarrollo e implementación de la propuesta.

Para finalizar, la estructura de pensamiento planteada por la teoría del Cuadro de Mando Integral fue considerada como una herramienta muy útil para materializar en indicadores concretos, conceptos como la visión a futuro y la misión, que podrían ser percibidos como abstractos y de difícil aplicación a la realidad.

Abstract

During this work it has been analyzed how to establish a Balanced Scorecard for the company Manser S.R.L. The establishment of a CMI in an organization is a well-focused process that is an exercise that is very useful and that can be used to offer great performance for those in charge of business management.

In the type of company analyzed, of large size, with a great infrastructure and long years of experience in the market, the establishment of a CMI, means a significant change with respect to the performance of management, which should not be seen as something negative, but rather as the opportunity to review, analyze, and organize the company through a method that allows to achieve transparency in the activities, clarity in the objectives to be achieved, opportunities for improvement and above all a totally particular approach to the company in the market and the context in which it is inserted.

It is noteworthy that the managers of the company are aware that in order to be an optimal tool that can be applied it is essential to make commitments that allow transmitting motivation and pursuit of excellence for each of the processes and jobs. Therefore, members of the development and implementation process have been made to all the members of the company. Finally, the structure of thought raised by the theory of the Balanced Scorecard was considered for the company as a very useful tool to materialize in concrete indicators concepts such as the vision to the future, and the mission that can sometimes be perceived as abstract and from difficult descent to reality.

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Índice de Ilustraciones	5
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	10
Análisis PESTEL	10
<input type="checkbox"/> Factores Políticos	10
<input type="checkbox"/> Factores Económicos	11
<input type="checkbox"/> Factores Sociales.....	12
<input type="checkbox"/> Factores Tecnológicos	13
<input type="checkbox"/> Factores Ecológicos /Ambientales	14
<input type="checkbox"/> Factores Legales	14
Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)	15
<input type="checkbox"/> Amenaza de nuevos competidores:.....	15
<input type="checkbox"/> Poder de Negociación de los proveedores	15
<input type="checkbox"/> Poder de negociación de los clientes:	15
<input type="checkbox"/> Amenaza de productos sustitutos.....	16
<input type="checkbox"/> Rivalidad de los competidores	16
Cadena de valor	16
<input type="checkbox"/> Acciones primarias:	16
<input type="checkbox"/> Acciones secundarias o de apoyo:	17
FODA.....	17
Matriz de Ansoff.....	22
Marco teórico.....	24
Diagnóstico y Discusión.....	27
Propuesta	31
Objetivo General.....	31
Objetivos Específicos.	31
Alcances.....	32
<input type="checkbox"/> Alcance de Contenido	32
<input type="checkbox"/> Alcance Temporal.....	32
<input type="checkbox"/> Alcance Geográfico	32
Limitaciones.....	32

Recursos Involucrados	33
Responsables (por orden de responsabilidad).....	33
Acciones Específicas y propuestas de medición y evaluación.	33
<input type="checkbox"/> Perspectivas Financieras:	33
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	34
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	34
Perspectivas de Clientes:	35
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	35
<input type="checkbox"/> Acciones puntuales:	36
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	36
Perspectivas de proceso:	37
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	38
Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:	39
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	39
<input type="checkbox"/> Acciones Puntuales:	40
Mapa Causa Efecto.	41
Diagrama de Gantt	41
Indicadores desarrollados por perspectiva	43
Desarrollo de los Indicadores Planteados	47
Conclusión	51
Recomendaciones	52
Anexos	54
Anexo N° 1: Indicador Net Promoter Score	54
Referencias	55

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Diagrama Causa Efecto	41
--	----

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz de Ansoff	23
---------------------------------	----

Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de “Control de Gestión” en una empresa del sector metalúrgico industrial llamada Man-Ser S.R.L., especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria. Su planta industrial está ubicada sobre calle 2 de septiembre N° 4724 en el Barrio San Pedro Nolasco, de la ciudad de Córdoba.

La Empresa Man-Ser surge gracias a la oportunidad y desafío de su fundador, Sr. Luis Mansilla, quien aprovechando las circunstancias del momento, decide emprender la elaboración de productos de gran envergadura suplementarios para empresas metalúrgicas y, desde su creación, se ha dedicado a la fabricación de: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado, sumando además, la realización del servicio post venta y mantenimiento de dichos equipos.

Históricamente, de acuerdo a la información empírica relevada, los actores empresariales han trabajado para resolver situaciones que requerían de ingenio e inteligencia, acorde a las expectativas de sus clientes, rasgo distintivo de la conducción y gestión de Man-Ser, por ende, las acciones relacionadas con la atención, el contacto directo y fluido con los clientes y proveedores, la búsqueda de satisfacción, valoración del vínculo, la preservación del mismo y obviamente la oferta de productos y servicios calificados, han profundizado el trabajo en equipo y una óptima rentabilidad.

Abastece a industrias nacionales y si bien en su visión han planteado interés en expandirse por el país y Latinoamérica, aún no cuenta con filiales. Conformar una Pymes familiar dado que sus dueños actuales integran la familia nuclear de procreación del fundador, quienes, además, dirigen la organización.

Su visión, consiste en ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de productos y experticia de sus servicios. Lleva adelante una minuciosa política de calidad de los mismos y compromiso con la normativa internacional, a través del crecimiento sostenido, gestión de calidad, innovación, celeridad en la respuesta hacia los clientes, basada en la confianza y apoyo mutuo. Por otra parte, instrumenta la política de rentabilidad con el uso eficiente de recursos, gestión fluida de producción y disminución de costos sin afectar los productos ni el medio ambiente.

En consonancia con la visión empresarial, se puede inferir que se rigen por los siguientes valores o principios, los cuales orientan la manera de hacer y decidir de todo el equipo de trabajo, a saber: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y responsabilidad.

La gestión también considera el clima laboral dentro de la empresa, cuentan con 30 empleados que están transitando la edad media de la vida, constituye, además, un dato importante, que el 90% de los empleados es de género masculino, los cuales presentan un promedio de edad que ronda los 50 años.

En cuanto a la organización interna trabajan por procesos y existe una división interna de tareas por áreas: Ventas, Compras, RR.HH., Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

El clima competitivo que presenta la actividad empresarial y los continuos cambios que se producen en el entorno, junto a la necesidad de adaptarse y de lograr ventajas de posicionamiento, implican una modificación en lo que a la gestión se refiere. Los directivos de las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos y son los responsables de encaminarla hacia el logro de los objetivos.

La experiencia ha demostrado que la dirección no puede ejercerse eficazmente sin un adecuado control de gestión que implique un mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite las correcciones de las desviaciones y

obstáculos que se puedan producir, tomando las medidas necesarias para cumplir su cometido.

Para la realización del reporte de caso se establece como guía algunos argumentos de referencia (antecedentes):

- Vega (2015), este artículo presenta sintéticamente un caso real de Balanced Scorecard, exponiéndose la aplicación del procedimiento del autor al Municipio de Santa Clara en la Provincia de Pastaza, en la Amazonía Ecuatoriana. El informe resulta representativo ya que determina los elementos claves que contiene la herramienta de gestión CMI, la cual habitualmente se encuadra en el contorno estrictamente empresarial.

- Al reflexionar sobre el antecedente nacional, se ha tenido en cuenta el informe realizado por la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, sobre el diseño de medición estratégica de performance para PYME, en el cual se optó por utilizar la herramienta de Balance Scorecard, aplicado a la empresa Cookie TACLA, justificando que dicha herramienta se adapta a las PYMES, contribuyendo el crecimiento de las mismas. Trabajaron sobre las 4 perspectivas, previamente han delimitado claramente la visión y la misión. Se identificaron 12 objetivos estratégicos claves de la organización y se formularon 22 indicadores para monitorear el desempeño organizacional.

- Entre los aportes teóricos relevantes sobre el tema, Mamani (2016) sugiere que el objetivo consiste en proponer lineamientos orientados a la dirección táctica y el diseño de un Cuadro de Mando Integral, para que la empresa estudiada pueda formular, implementar y evaluar sus estrategias para alcanzar el éxito empresarial. El autor mencionado, plantea una estructura de trabajo que se utiliza como guía en el desarrollo del presente documento. Las actividades y programas siguen los objetivos planteados, brindando claridad a la hora de comprender el tópico.

La empresa seleccionada, Man-Ser S.R.L. se encuentra muy bien posicionada en el mercado, con perspectivas de crecimiento y desarrollo de sus negocios.

Actualmente, sus directivos carecen de información precisa para la toma adecuada de decisiones dado que el desconocimiento de datos sustantivos por parte de algunas áreas, vuelve a la empresa cada vez más vulnerable, ante la influencia de factores internos y externos, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado de manera exitosa y rentable, motivo por el cual es necesario instrumentar lineamientos, para poder mejorar su rendimiento y apostar al crecimiento, dado que por otra parte al tratarse de una empresa familiar, hay centralización de las decisiones que están basadas en las propias experiencias y en la intuición subjetiva de sus directivos.

El cuadro de mando integral para la empresa, ocupa un importante rol ya que busca darle forma y coherencia a la información que se presenta de manera difusa, con el propósito de servir de apoyo fundamental en la toma de decisiones.

La utilización de la herramienta permitirá seleccionar indicadores de medición que posibiliten realizar el seguimiento y análisis de los resultados de la empresa, bajo dos posibles vertientes que pueden afectar el futuro empresarial, la baja de ventas en periodo estival y la centralización de decisiones y falta de delegación, aspectos que se pueden revertir teniendo en cuenta la fortaleza de contar con gran capacidad gracias a la infraestructura instalada, ya que existe suficiente espacio físico para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones.

Análisis de situación

La situación en Argentina presenta algunas particularidades, principalmente en los últimos años, dado que se encuentra atravesando por una recesión económica, creciente pobreza y como superación de la crisis, implementa políticas de ajuste económico y/o estabilización como modalidad para enfrentar dicha crisis.

MAN SER es una empresa de mediana envergadura, con gran potencial de crecimiento y expansión. El diseño de un conjunto de indicadores (a través del Cuadro de Mando Integral), le propicia a la compañía la posibilidad de alinear las metas estratégicas entre todas sus áreas, de modo que los esfuerzos laborales y empresariales se dirijan a la misma dirección.

La implantación de la herramienta de gestión mencionada precedentemente para MAN SER, promueve la motivación y fidelidad de sus colaboradores/trabajadores, ya que, al hacerlos partícipes del proceso, se sienten incluidos e incentivados.

Análisis PESTEL

Para describir el contexto en el que se desenvuelve MAN SER SRL, se lleva a cabo esta técnica de análisis, que consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

La aplicabilidad de los factores puede variar dependiendo de la industria o mercado que se esté analizando.

- *Factores Políticos*

Un artículo publicado en una agencia de noticias políticas y financieras estadounidense, Bloomberg (2019), ensaya un duro diagnóstico de la situación actual del país: “Argentina no puede escapar de su maldición económica”, se titula. Allí, cuestiona la “volatilidad”, el “descalabro” de la moneda y “el descomunal rescate” pedido al FMI., agregando que Mauricio Macri “combate populismo con populismo”.

En el artículo que detalla Mayol (2019), la masiva marcha del sábado 24 de agosto de 2019, le dio a la Casa Rosada un plus anímico que no esperaba. Pero la presentación de más de una docena de gobernadores del Partido Justicialista en la Corte Suprema,

vinculada a las medidas adoptadas por Macri en torno a la quita del IVA de los productos de la canasta básica, los cambios en Ganancias y monotributo, impuestos coparticipables, generaron tensión y conflictos a un Gobierno atravesado por cuestionamientos internos y sesiones de justificaciones sin consecuencias ni aplicación efectiva.

La súbita crisis económica también reconfiguró el tablero político de Argentina, menciona en un artículo de Pardo (2018), para BBC News Mundo en Argentina, y continúa afirmando que no fue, precisamente, a favor del presidente, Mauricio Macri, elegido inicialmente con la bandera del cambio y de la estabilidad económica.

Al considerar lo afirmado por Gasalla (2019), sobre la derrota contundente del oficialismo en las elecciones primarias, dejó a las puertas de la Casa Rosada a la fórmula del Frente de Todos, que en el circuito financiero representa una vuelta a los controles y "cepos" sobre los mercados, que la Argentina ya probó sin éxito en el pasado.

La inestabilidad política e institucional que transita hoy Argentina repercute en la mayoría de los sectores económicos, productivos, financieros e industriales. El impacto de los factores políticos mencionados precedentemente, para el mercado es negativo, ya que las empresas deben seguir funcionando y vendiendo en situación de crisis para mantener la estructura de costos.

- *Factores Económicos*

Al seguir los dichos de Iprofesional (2019), por el lado monetario, alertó que hay un "BCRA quebrado que asegura más devaluación y mayor inflación a futuro, lo cual (con el actual nivel de repudio por el peso) implica riesgo de hiperinflación pública.

Según la agencia de noticias, la aplastante derrota del presidente Mauricio Macri en las elecciones primarias frente al peronista Alberto Fernández desconcertó a los inversores, que temen que el regreso de políticas más de izquierda, sea a través del anuncio de una reestructuración de la deuda argentina.

Se espera que la economía argentina caiga un 1,5% este año, según la última encuesta de analistas del Banco Central. El crecimiento para 2020 se estima en 2%. El que fuera ministro de Hacienda, Hernán Lacunza, asume su función, con el enorme desafío de intentar cambiar la economía a tiempo para las elecciones presidenciales del 27 de octubre según Infobae (2019).

El último mes no sólo se caracterizó por ser "negro" en materia financiera, sino

que también tuvo repercusión negativa en la economía real, con un impacto en la actividad económica y en la inflación que según los economistas habría rondado entre 4,5% y 5%. Con ese rango de suba de precios mensual, la variación interanual ascenderá al 55% estima la publicación de Infobae (2019).

El contexto descripto ha generado en la población, dado la reducción del nivel de ingresos y disminución del empleo, que los ciudadanos y organizaciones económicas, deban complementar sus ingresos con otros, mejorar y diversificar la oferta de negocios que vienen realizando y asimismo realizar emprendimientos de rápida penetración en el mercado.

La industria metalúrgica sufre la negatividad del impacto sobre la caída de ventas en sus productos y servicios ofrecidos.

- *Factores Sociales*

Según el diario Perfil (2019), el gobierno nacional solicitó al que fuera ministro de Hacienda, Nicolás Dujovne, avanzar en algunas iniciativas, durante un encuentro mantenido en la Casa Rosada, con el objetivo de descomprimir el descontento de la clase media, que votó mayoritariamente contra el gobierno en la elección del domingo último. Según trascendió, el lunes 18 de agosto de 2019, el propio mandatario dio a conocer las nuevas medidas económicas en la Quinta de Olivos.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la canasta de pobreza (o Canasta Básica Total) fue en julio de ese año de casi \$32.000 mientras que hace un año contabilizaba \$20.134, un 59% de aumento. En la otra punta de la tabla, la Canasta del Profesional del Ejecutivo que mide el Centro de Economía Aplicada de la Universidad del CEMA, fue de casi \$300.000 (unos USD 4.800) mientras que hace año se ubicaba en \$193.000 (5.050 dólares de entonces).

En el inicio de este año volvió a aumentar la pobreza ascendió al 34,1 % de la población, proyectando a nivel nacional urbano las bases usuarias de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), del primer trimestre que, en aquel momento, difundió el INDEC.

El incremento de la tasa de pobreza en los últimos tiempos ha repercutido en el sector industrial, ya que las ventas han tenido una baja relevante y los costos han aumentado.

- *Factores Tecnológicos*

En la industria metalúrgica y metalmeccánica el vertiginoso desarrollo de tecnologías aplicadas exige el permanente replanteo de los métodos de producción. La aparición de estas nuevas tecnologías aplicadas a los productos que fabrica la industria, implica en cierto modo una redefinición de los mercados por parte de las grandes empresas.

La integración de sistemas y la automatización en la fabricación son los temas más tratados en el sector. Las nuevas tendencias tecnológicas se observan en los campos de máquina y precisión de herramientas y también en las crecientes soluciones que contribuyen a optimizar las características de la máquina en los procesos de fabricación. Aspectos como, mejorar la precisión de los sistemas de integración, la exactitud del mecanizado y reducir los costos son puntos clave, así como nuevas aplicaciones, en relación a la fabricación en miniatura de bombas para tecnologías de dispositivos médicos.

El taller de mecanizado y soldadura es el espacio del taller o boxes de que disponen la totalidad de empresas, donde se realizan los trabajos más comunes de mecanizado de piezas.

El mecanizado es un proceso de fabricación que comprende un conjunto de operaciones de conformación de piezas mediante la eliminación de material, ya sea por arranque de viruta o por abrasión. (Internacional Metalmeccánica, 2019).

Las nuevas tecnologías favorecen a la participación del sector industrial en la globalización y expansión de su cartera de productos. La incorporación de procesos automatizados genera un impacto positivo en la industria, ya que a partir de ello las empresas pueden reducir costos y optimizar la calidad de sus procesos.

- *Factores Ecológicos /Ambientales*

Rodríguez Gimenez (2018), en su artículo periodístico indica que el acelerado ritmo de deterioro del medio ambiente exige tomar medidas para cuidarlo.

El impacto que las industrias poseen sobre el medio ambiente y los recursos naturales ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

Es evidente que la actividad industrial, como casi toda actividad humana tiene un impacto sobre el medio que le rodea. La industria pesada (como química o metalúrgica) es una de las industrias más agresivas con el medio ambiente. (Javier Sánchez, 2019)

El impacto de la industria se suele producir en las siguientes áreas: Aire, Agua, Residuos y Energía.

Cerca del 80% de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), se deben a actividades relacionadas con el procesado de la energía y dentro de ellas el 26% a industrias del sector energético, 24% al sector del transporte y el 17% a industrias manufactureras y de la construcción. Del 22% restante, la agricultura es responsable del 11%, los procesos industriales sin combustión el 8% y el tratamiento y eliminación de residuos el 3%.

El proceso de fundición es “altamente contaminante”, por lo que resulta necesario realizar un procedimiento de ‘remediación’ que impida que las disposiciones de elementos utilizados, permanezcan a la intemperie afectando la salud pública en general y la de las personas que entran en contacto con dichos residuos en particular.

La estrategia de un ambiente sostenible, se debe incluir en los objetivos económicos y sociales de un país y de toda empresa donde el estudio de impacto ambiental es la medida más eficaz para minimizar la repercusión negativa de la industria y otras inversiones. Rodríguez Giménez (2018)

- *Factores Legales*

En cadena 3, el presidente de la Cámara de Industriales Metalúrgicos de Córdoba, Borri Eduardo (2019), aseguró que el gremio del sector, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), debe tener un empalme con el accionar del Sindicato de Mecánicos y afines del transporte automotor (SMATA), para reducir horas a cambio de que no haya despidos.

“El sindicato que es la UOM debería tener un empalme con la modalidad de trabajo que la SMATA determine”, planteó Borri (2019), en un reportaje de Cadena 3 y

siguió: “No es posible que nuestros clientes aceleren o desaceleren y nuestros asociados, que son la UOM, lo tenga diferente. Hay que ecualizar estos comportamientos y seguramente a algún acuerdo se llegará”.

Análisis de la Industria (Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de referencia, es una herramienta de gestión que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

- *Amenaza de nuevos competidores:*

Plantea la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutivos o alternativas a los del sector o mercado.

En el sector industrial, las organizaciones enfrentan un ambiente muy competitivo y batallado respecto a sus precios. La relación producto-calidad que ofrece cada empresa es la estrategia de diferenciación en este rubro.

Existen altas barreras de ingreso para el sector metalúrgico debido a la gran necesidad de capital inicial y posterior, a la falta de imagen y trayectoria en el mercado, a los complejos medios y canales de distribución, a la necesidad de contar con máquinas y tecnología de avanzada y recursos humanos especializados.

- *Poder de Negociación de los proveedores*

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores.

En el caso del sector industrial, los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que el número de ellos que ofrecen productos a las empresas industriales, es escaso y se ven beneficiados en los costos que pueden percibir en sus productos.

La regla general detalla que mientras menor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, mayor será su poder de negociación lo que trae aparejado un aumento de sus precios y menor capacidad de concesión.

- *Poder de negociación de los clientes:*

Es la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado.

En el sector industrial, el poder de los clientes puede considerarse medio-bajo ya que los productos o servicios ofrecidos al mercado son de difícil sustitución. Si bien los mismos no son diferenciados, existen pocas empresas del mercado que los ofrezcan.

- *Amenaza de productos sustitutos*

Se visualizan en la industria pocas empresas que ofrecen productos o servicios similares, pero esto no supone una fuerte competencia.

Es difícil en esta industria la existencia de productos sustitutos por los costos de los mismos, la publicidad de los productos, la lealtad del consumidor y principalmente por el cambio de un producto certificado con garantía frente a uno recién lanzado al mercado.

- *Rivalidad de los competidores*

Se determina que dentro de este sector no hay presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son escasos.

Frente a la situación de inestabilidad y crisis económica que atraviesa el país y la industria, la rivalidad entre los pocos competidores del mercado tiende a aumentar.

Cadena de valor

Es sustancial que las organizaciones que integran industrias crecientes, comprendan que el análisis de la cadena de valor debe de ser continuo ya que esto permite el desarrollo y evolución de esta.

A partir de dicha perspectiva, se desarrolla la cadena de valor de MAN SER SRL, como herramienta estratégica utilizada para analizar las actividades de la compañía e identificar sus fuentes de ventaja competitiva.

- *Acciones primarias:*

- Marketing: Carece de una estrategia de publicidad, no promueve la utilización de los principales canales de comunicación (como Facebook, Instagram). La empresa bajo estudio, si bien posee página-web, la misma carece de contenido orientado a la compra, para promocionar sus productos.

- Ventas: Su trayectoria, posicionamiento y reconocimiento, junto a sus precios competitivos, son aspectos positivos para la empresa.

- Atención al cliente: en cuanto al acompañamiento a sus clientes posee rapidez y eficacia al momento de la atención.

- Logística: Posee una estructura que agiliza el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

- *Acciones secundarias o de apoyo:*

- Recursos Humanos (RRHH): La organización posee un departamento definido de RRHH en donde se llevan a cabo operaciones tanto soft (selección de personal, capacitaciones, planes motivacionales), como hard (liquidación de haberes y controles de ausentismo).

- Tecnología: Posee una página web que brinda poca información relevante para el usuario.

- Proveedores: Cuentan con una cartera de proveedores fijos a los que eligen evaluando las relaciones precios-calidad ofrecida.

En base al análisis de los diferentes aspectos de esta herramienta se logran determinar las ventajas competitivas de MAN-SER SRL, dentro de las acciones primarias, la logística, la venta y la atención al usuario son actividades que aportan un valor agregado a la empresa, por parte de las acciones de apoyo, siendo otro componente determinante, la infraestructura, cuya participación, es la acción que más potencia los productos y servicios que presta la compañía.

FODA

Metodología que permite llevar a cabo un análisis interno de la empresa, obteniendo así información relevante para el planeamiento estratégico. En la siguiente tabla se exponen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relevadas en torno a MAN SER SRL.

Fortalezas	Debilidades
Calidad en los productos que ofrece.	Pérdida de fuerza de venta
Diferenciación y especialización en los productos	Ausencia de estrategias de marketing.
Habilidades técnicas y de gestión	Carece de una estructura económica para hacer grandes inversiones
Estructura organizativa	Inexistencia de una política de ambiente y gestión de residuos.
Trayectoria en el sector metalúrgico	Costos de retiro de los residuos dañinos.
Posicionamiento en el mercado	Poca inversión en Investigación y Desarrollo. Carencia de un área administrativa específica
Ofrece precios competitivos	Personal poco capacitado. Carencia de personal “joven” que aporte nuevas ideas en los procesos.
Avalada por las NORMAS ISO 9001	La dirección estratégica está a cargo del consejo familiar (centralización en toma de decisiones). Las decisiones se toman en base a hechos sin análisis y evaluación de contingencias y determinantes
Oportunidades	Amenazas
Alianzas con otras empresas del sector.	Crisis economía-financiera
Planes de apoyo del gobierno provincial: Pila, Primer Paso, etc.	Algunas empresas que ofrecen productos similares en el mercado
Participación en ferias y eventos	Sindicatos que exigen mejoras salariales.
Diversificación de productos	Restricción de importaciones de materia prima.

Expansión de mercado	Necesidad de fuente de financiamiento para hacer frente a sus obligaciones próximas.
El auge de internet y del comercio electrónico.	Inflación y tasa de interés.
Barreras de entrada altas	

Fuente: elaboración propia, 2020

A partir del estudio y análisis realizados, este trabajo pretende ser una herramienta para la empresa Man-Ser a efectos de mejorar los procesos actuales, evaluar el desempeño de la organización, verificar si se cumplen los objetivos y poder replantear los mismos en base a la información que surja de la retroalimentación. Les permitirá conocer como diseñar un sistema de control de gestión y su aplicación.

Entre los puntos fuertes a recalcar como punto de partida para mejorar el rumbo de la organización, la trayectoria de la empresa en el sector metalúrgico, la cual está avalada por las NORMAS ISO 9001 la cual certifica la gestión de los procesos para lograr productos de gran calidad, una estructura y procesos de gran experticia, con capacidades instaladas que han favorecido el posicionamiento social y precios competitivos Sin embargo, existen factores que impiden alcanzar los resultados que permitan desarrollar y expandir aún más la organización y su rentabilidad.

Entre los puntos negativos, se destacan la falta de estrategias de marketing que ayuden a atender mejor las necesidades del mercado, la inexistencia de una política de ambiente y gestión de residuos con el costo que esto implica, la poca inversión en investigación y desarrollo, por último, el alto grado de concentración en la toma de decisiones.

La empresa trabaja con estándares de calidad en todas sus actividades y procesos de elaboración de productos, tareas de mantenimiento post venta, seguridad interna, un equipo de trabajo con alto nivel de integración y buen clima laboral, como también un trato personalizado y fluido con clientes, es decir una clara tendencia hacia la mejora continua. No han definido una política ambiental a futuro.

Actualmente la infraestructura en capital instalado, tecnología, superficie de producción y espacio es suficiente para ampliar la producción y nuevas unidades de negocios.

La dirección estratégica está a cargo del consejo familiar, integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa, que toman las decisiones a corto, mediano y largo plazo en relación a inversiones y oportunidades de crecimiento.

La gestión y administración está a cargo del gerente y el responsable de administración, ambos socios y familiares dueños de la empresa, al mismo tiempo.

Es de destacar la falta de un área de administración propiamente dicha, y si bien hay dos personas que realizan tareas administrativas, es probable que la falta de delegación y la correspondiente legitimación de funciones inherentes a la misma, constituyan una debilidad importante dentro de la empresa. El área es necesaria para registrar información histórica y realizar la proyección que a su vez permitan la creación de otras filiales, basado en datos reales y evaluación de posibilidades.

La estructura organizacional, exhibe en su funcionamiento algunos obstáculos dado que se eliminan las tradicionales fronteras que separan un departamento de otro, lo cual desdibuja las áreas y puede ocasionar superposición de tareas o faltas, como así también, confusión en la operatividad de las mismas. Esta dimensión requiere de supervisión continua.

Las cuestiones previamente examinadas, conforma un complejo sistema de estructuras y procesos internos interrelacionados con una dinámica propia, que conforman un contexto de riesgo para el surgimiento de dificultades, conflictos, daños que inexorablemente pueden obturar el rendimiento empresarial y en especial el crecimiento y desarrollo, lo cual constituye una amenaza para el futuro.

En cuanto a la producción es baja en el periodo estival y probablemente en la actualidad sea más acentuada, no solamente en el verano, sino también, durante los demás meses del año, dadas la recesión y procesos inflacionarios macro sociales.

La tarea que desarrollan requiere mantener vinculación estrecha con el cliente y proveedores, no hay intermediación y no cuenta con puntos de venta. La empresa no posee sucursales, ya que cuenta con una única sede.

Al conformarse como empresa familiar que concentra las capacidades adquiridas durante años de trabajo, focalizando la calidad en todos los aspectos, procesos, producto y servicios, tanto en la organización interna como en las relaciones externas con proveedores y clientes, es necesario establecer y transmitir un sistema de transferencia de conocimientos, prácticas, habilidades y destrezas, en fin de que todos los aprendizajes

incorporados desde sus inicios y durante la trayectoria de su existencia, posibilite el recambio generacional a fin de sostener los resultados y sustentabilidad de la empresa, para impedir potenciales dificultades a futuro por falta de personal joven y baja innovación tecnológica, para menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Por otra parte, no delegar ni legitimar a nuevos gerentes para la toma de decisiones no favorece la expansión y el equilibrio ante las responsabilidades, situación que se ve reforzada por la falta de información para la adecuada toma de decisiones dado que las toman en base a hechos, es decir no se favorece el examen y evaluación de las causas y circunstancias determinantes y contingentes antes y después de cada resolución, por lo cual no se puede establecer una pauta base que estandarice procesos decisorios a fin de que en situaciones postreras, se tenga en cuenta la singularidad de un nuevo hecho, ante la necesidad de nuevas decisiones, lo que hace difícil, por ende, la sistematización y la formación constante (aprendizaje continuo) del grupo de trabajo

Se presentan dificultades internas para sostener la empresa en el tiempo, relacionadas con la centralidad de decisiones y personal de edad avanzada, se observa, además, que, si bien se destaca el trabajo en equipo, no existe un aprendizaje compartido para mantener la confiabilidad en productos y servicios a futuro, considerando la posibilidad de expansión empresarial. (Man-Ser, 2018)

Man - Ser S.R.L es una empresa que ha ido creciendo y evolucionando a lo largo de los años, incrementando su participación en el mercado y alcanzado los objetivos propuestos por sus directivos. Sin embargo, sigue conservando las características de una empresa familiar, en las que las decisiones son centralizadas y la participación del personal en las mejoras de los resultados es escasa. Carece de un “Sistema de Control de Gestión” y el establecimiento de indicadores para medir su desempeño y obtener información mediante la utilización del feed-back y retroalimentación, para la mejora permanente.

Los sujetos que integran la organización tienen información escasa, respecto de las metas y objetivos establecidos a largo plazo, tampoco poseen un sistema de control para la ejecución de los planes, lo que permite inferir que la información respecto de los resultados de las acciones desarrolladas es insuficiente.

Con respecto al personal, se concluye que es necesario incrementar el sistema de aprendizaje y capacitación, disminuyendo de esta manera los errores en la ejecución del trabajo, motivar y valorar a los empleados para retener el talento y la productividad.

Al partir de un análisis de la situación actual sobre la organización, tanto del ambiente externo como del interno y de los objetivos estratégicos de la empresa, se puede afirmar que, aunque Man-Ser se encuentra bien posicionada en el mercado actual, todavía cuenta con áreas específicas que pueden ser mejoradas en cuanto a su rendimiento cualitativo y cuantitativo.

Los resultados del análisis del contexto realizado en el sector llevan a la conclusión de que la empresa requiere de la implementación de un sistema de control de gestión eficaz basado en el establecimiento de indicadores en distintas perspectivas y componentes de la organización. Un “Cuadro de Mando Integral” le brindará la posibilidad a Man – Ser de perfeccionar sus procesos y actividades para convertirse en la empresa líder del mercado.

Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta de estrategia empresarial y de marketing estratégico. La misma relaciona los productos/servicios con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de actualidad.

Tabla N° 1: Matriz de Ansoff

Mercados	Productos		
		Actuales	Nuevos
	Actuales	<p><i>Estrategia de penetración:</i></p> <p>La empresa tiene la posibilidad de atraer clientes potenciales a través de la publicidad. Redes sociales, y pautas publicitarias.</p>	<p><i>Estrategia de desarrollo de nuevos productos:</i> Man ser prioriza la investigación y desarrollo de productos nuevos que lo sigan posicionando en el sector industrial.</p>
Nuevos	<p><i>Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:</i> Man Ser puede de desarrollar nuevos canales de distribución, optimizando la logística y aprovechando nuevas oportunidades de mercado.</p>	<p><i>Estrategia de diversificación:</i> Man Ser está en constante estudio de nuevos mercados y productos, como lo hizo con las Lavadoras con sistema centralizado, su última incorporación a su cartera de productos.</p>	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Marco teórico

En esta sección, se exponen los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un cuadro de mando integral, como herramienta de medición y control de gestión, los cuales servirán como fundamento teórico para el presente proyecto.

El desarrollo de este apartado, sustentará teóricamente el objeto de análisis del presente proyecto. Las perspectivas teóricas se orientan a reconocer la importancia que tiene el proceso de planificación estratégica dentro de una organización, tratando de demostrar cómo mediante la aplicación del cuadro de mando integral, puede generarse un conjunto de decisiones a fin de incrementar la efectividad de la gestión empresarial.

Las organizaciones empresariales, por estar inmersa en un mundo de cambios económicos, políticos, tecnológicos, sociales, legales, ambientales, entre otros; se desarrollan en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa.

Es por estos cambios, que se ha dado origen a importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones, principalmente, sobre cómo afectan a las organizaciones y los problemas generados, convirtiéndose en la principal motivación de las investigaciones de Robert Kaplan y David Norton para el desarrollo del cuadro de mando integral.

Norton (2009), define el Cuadro de Mando Integral como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito de que organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más asertiva, eficiente y efectiva.

Por otro lado, el autor Viñegla (2017), define a la herramienta como un método que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, midiendo la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y crecimiento.

En este aspecto, brevemente, se mencionan las cuatro perspectivas:

Al respecto, Kaplan (2016), explica que la perspectiva *financiera* se focaliza en definir los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución contribuyen al mínimo aceptable. Otros objetivos financieros pueden ser, el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

La perspectiva del cliente de acuerdo a Navajo Gomez (2012), incluye indicadores fundamentales: la satisfacción del cliente, la retención de cliente, atención, fidelidad, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

En cuanto a los procesos internos, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los patrones claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Siguiendo los lineamientos de Maroto (2007), en esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Por último, el aprendizaje y crecimiento de una organización, procede de tres fuentes primarias: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, que incluye las competencias y su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor la disponibilidad de visión estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima organizacional propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio, que tendrá que invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos.

Otro aspecto importante, según Kaplan (2016), en el cuadro de mando integral es el mapa relación causa- efecto entre las perspectivas, es una herramienta que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cinco perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento; y sus relaciones causa - efecto.

El mencionado autor señala que el mapa estratégico provee un marco gráfico y conceptual que ilustra o describe la estrategia de la empresa. Permite comunicar a todo el personal el alineamiento organizacional. Por eso, se realiza con el consenso del más alto nivel. Las relaciones que se establecen entre objetivos y no entre indicadores, estos sirven para la medición de los objetivos.

A modo de resumen y rescatando los conceptos más relevantes, el CMI brinda la oportunidad de traducir la visión, generando consenso organizacional, a través de la

comunicación de la estrategia en objetivos claros, con la finalidad última de lograr gestar la retroalimentación.

Cabe destacar que Kaplan y Norton, aconsejan que dicha herramienta no solo sea utilizada como un sistema de control, sino que sea llevada a cabo como un proceso de aprendizaje y comunicación, a fin de lograr que las personas que forman parte de la compañía tengan una perspectiva global de la visión de la organización.

Diagnóstico y Discusión

En esta sección se intenta vincular la teoría revisada con la problemática detectada en la descripción de la situación y las herramientas utilizadas en el análisis del contexto.

Uno de los grandes retos que enfrenta la empresa MAN – SER S.R.L, es actuar más allá de los sistemas financieros de gestión, que siguen siendo válidos pero insuficientes.

La ausencia de estrategias de marketing y pérdida de fuerza de venta no deja de ser otro inconveniente en el cual se debe intervenir. A lo largo del tiempo, tanto el concepto como la importancia del marketing para las empresas han ido mutando considerablemente. Es necesario optimizar las estrategias para conquistar el mercado y fidelizar a los clientes con mayor eficacia.

Este aspecto impide contar con recursos materiales y personal especializado a fin de iniciar una planificación expansiva e invertir en optimizar el escenario industrial actualmente en funcionamiento y/o crear nuevas filiales.

Los hallazgos encontrados a través de la información empírica sobre la empresa, develan la carencia de un área administrativa específica para la inversión y desarrollo, lo que además de frenar la posible expansión de la organización, repercute en la no definición de una política sobre el cuidado del medio ambiente y gestión de residuos, para el mediano y largo plazo.

Uno de los puntos más solicitados en el nuevo modelo de paradigma de empresa, es la gestión ambiental de la organización. En los años pasados, el cuidado del medio ambiente y la actividad industrial si bien no ha implicado dificultades relevantes en la empresa bajo estudio, resulta imperioso, poder medir y actuar en consonancia con la misión, de que se pueda reducir al máximo el impacto ambiental que genera su actividad, a fin de que continúe desarrollándose sin dificultades ni resultados negativos para el entorno.

Las actividades de toda la organización parten de la centralización de las decisiones, además de un alto nivel de especialización de las tareas conformada por un diseño bajo las directrices del gerente, la decisión final siempre recae en este último. Es posible la sobrecarga de tareas en los dueños y gerentes por falta de delegación de funciones en otras personas.

Por otra parte, es necesario resaltar que las decisiones están basadas en las propias experiencias y en la intuición subjetiva de sus directivos, teniendo. Los vínculos familiares contienen en sí mismos aspectos afectivos de la propia historia familiar, conflictos presentes y pasados, entre otros, que influyen y colorean las perspectivas de sus integrantes, que podrían influenciar en pérdida de oportunidades o escasa reflexión crítica sobre elecciones y resoluciones.

Los empleados no participan de la toma de decisiones, estas se realizan teniendo en cuenta los hechos, la información que se presenta de manera difusa, sumado al desconocimiento de datos sustantivos por parte de algunas áreas, vuelve a la empresa cada vez más vulnerable, consistiendo dicha modalidad, un estilo complejo y riesgoso, ante la falta de información para la adecuación de las mismas, tal como se desprende de la información empírica relatada en el reporte del caso.

La empresa, cuenta con 30 empleados que están transitando la edad media de la vida y el 90% de los empleados es de género masculino, el ciclo vital individual y los aspectos relacionados con la subjetividad de género, por un lado y las cuestiones culturales de vanguardia que plantean la equidad e igualdad, podrían señalar tendencias culturalmente primitivas en la composición socio-demográfica de la organización.

El personal con baja capacitación/especialización y la gran cantidad de empleados que en un plazo de 15 años aproximadamente, dejarán de pertenecer a la población económicamente activa, hace necesario el recambio generacional, debido a la carencia de personal “joven” que aporte nuevas ideas en los procesos. Por otro lado, se ha podido visualizar, que la mayor parte del personal es de edad avanzada y falta recambio generacional, es decir, jóvenes, para la delegación de tareas y renovación orientadas hacia la formación y crecimiento, cuestiones fundamentales para el sostenimiento y proyección futura de la empresa.

La gerencia busca que la organización se mantenga en el tiempo, implementando acciones, que les permitan disolver obstáculos, recuperar la diferencia y les aporten ventajas competitivas, principalmente para hacer frente a los amenazantes problemas del entorno relacionados con la crisis económica financiera, la inflación, los riesgos de enfrentar la competencia voraz del mercado, ante las empresas que ofrecen productos similares.

En este orden de ideas, tomando en consideración la información relacionada con el diagnóstico organizacional (decisiones centralizadas y en base a hechos, falta de un área de administración específica, la importancia de garantizar la transferencia e

incorporación de aprendizajes, formación continua de nuevos cuadros de trabajadores, entre otros), y dada la detección de la carencia de indicadores de gestión, se propone considerar la implementación de dichos indicadores, que representan herramientas indispensables para medir el cumplimiento de los objetivos en la organización analizada.

La compañía tiene la oportunidad de, a través de los indicadores de gestión que proporciona el CMI, desarrollar la tendencia a medir la eficiencia a través de la disminución de recursos.

Las mediciones deben estar en función de prioridades de la empresa. En el caso de MAN- SER la cuestión que se plantea es saber si es posible medir el rendimiento de un área o el equipo de trabajo a través de los indicadores o mediciones, situación que influirá en la mejora financiera y la capacidad de hacer frente a nuevas inversiones

Cabe destacar que dentro de las ventajas de utilizar indicadores de gestión está la importancia de expresar cuantitativamente un proceso, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación, sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas. Sin ellos, resulta sumamente arriesgado tomar decisiones importantes. Actualmente la falta de un área administrativa

Evaluar estos indicadores de forma sistematizada, con planteamientos causa-efecto por un lado y la consideración de la complejidad de aspectos internos y externos, en relación con los objetivos y planes de actuación permitirán, además de acumular información sobre los condicionantes y determinantes para la toma de decisiones, las capacidades instaladas, garantizar la transferencia de las mismas y mejorar la estrategia de la empresa MAN – SER S.R.L, por otro, favorece un contexto auspicioso para la utilización del cuadro de mando integral como modelo de plan estratégico.

Por consiguiente, una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones, entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

Es por ello que el presente proyecto propone aplicar el cuadro de mando integral como herramienta estratégica para la efectividad de la gestión, como una vía para mejorar los procedimientos, estrategias y resultados, incrementando los niveles de productividad laboral, fortaleciendo los valores de la empresa, y por ende la adopción de un nuevo estilo de gerencia que logre responder a los cambios internos, al dinamismo del entorno y

transferir capacidades instaladas para su sostenimiento, crecimiento y permanencia en el tiempo.

La consideración de los indicadores para la gerencia, cobra pleno sentido cuando forman parte, junto a otras informaciones sobre la entidad y su entorno, de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral, que ha de servir de base para definir las relaciones causa-efecto entre objetivos, con la finalidad de fijar las estrategias y los correspondientes objetivos operativos, para evitar fines incompatibles, y para detectar desviaciones y explicar sus causas.

A nivel del contexto macro social, la crisis económica financiera que atraviesa el país es producto de tendencias de largo plazo y procesos complejos de reconversión y búsqueda de rentabilidad, la flexibilización laboral y el quiebre de los empleos seguros, así como los procesos de industrialización en constante migración hacia países y regiones que permitan bajar costos y eludir regulaciones laborales e impuestos, viene afectando el desarrollo de las empresas nacionales, sumándose la inflación, el aumento de las tasas de interés y por ende el acceso al financiamiento para futuras inversiones.

La aplicación de estrategias con su posterior medición y control de cada una de las áreas que componen la organización, contribuirán favorablemente al cumplimiento del objetivo del presente caso.

Propuesta

Seguidamente se presenta la propuesta, la cual consiste en una herramienta de gestión integral y general, para que la empresa pueda desarrollar de manera óptima sus objetivos empresariales y gestionar sus recursos. El Cuadro de Mando Integral cumple y sirve también como un sistema de comunicación integral y herramienta de aprendizaje y comunicación de la estrategia de la empresa y de los resultados a obtener a partir del estudio y metas de la organización.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad en un 10% a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER SRL, con el fin de reafirmar el posicionamiento en el mercado, ampliación y desarrollo de la compañía en el período 2019-2020.

Objetivos Específicos.

- a) Incrementar los ingresos por ventas en un 30% para final del año 2020, a través de estrategias de crecimiento.
- b) Optimizar el uso de los activos de la empresa en un 30%, mediante la reducción de la capacidad ociosa de la planta en un periodo de 7 meses.
- c) Lograr una satisfacción del 100% de los clientes, mediante estrategias de comunicación y promoción de ventas, en un periodo de 7 meses.
- d) Alcanzar una rentabilidad del 25% o superior en cada cliente a través de estrategias de negociaciones en las diferentes modalidades de contratación con los clientes.
- e) Conseguir un 15% de aumento en la cartera de clientes respecto al período anterior mediante acciones de promociones de venta.
- f) Mejorar el rendimiento del personal del área comercial en un 100% a través de capacitaciones en técnicas de venta, para los próximos 5 meses.
- g) Minimizar la generación de residuos de producción en un 100% mediante el desarrollo de una política ambiental, en los próximos 5 meses.

Alcances

- *Alcance de Contenido*

Se aborda el tema referido a la implementación de un cuadro de mando integral como herramienta útil para medir la actividad y evolución de la empresa MANSER S.R.L. basándose en su visión y estrategia a largo plazo.

- *Alcance Temporal*

El Cuadro de Mando diseñado para la empresa tendrá un horizonte temporal que comprenderá desde el segundo semestre de 2019 hasta el final del periodo 2020.

- *Alcance Geográfico*

En primera instancia, el plan es implementado en el mercado actual, con mayor impacto en el área geográfica de la provincia de Córdoba, pero se plantea aquí también la posibilidad de expandirse hacia todo el país, con miras de a futuro lograr exportar los productos.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo no se presentaron limitaciones o dificultades que perjudicaran la ejecución del mismo. Se pudo contar con los datos empíricos y recursos necesarios para el desarrollo de la investigación. Respecto al Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeamiento y gestión, se aclara que el mismo posee las siguientes limitaciones:

- Dificultad para contemplar la evolución del entorno empresarial externo.
- No contempla un mecanismo de resolución de conflictos que pudieran surgir con la implementación de este.
- No tiene en cuenta la creación de un plan de acción y dirección cuando los resultados pretendidos por los indicadores no son logrados.
- Los responsables directos y los empleados pueden tender, solo cumplir con las tareas que contribuyan a los indicadores, descuidando otras actividades.

Recursos Involucrados

- Sistema Contable Manser S.R.L.
- Manual de Sistema de Gestión MANSER S.R.L. Normas ISO 9000:2008
- Recursos Humanos: Tanto responsables de cada área como todo personal que desarrolle actividades dentro de la empresa estará vinculado al proceso del CMI.

Responsables (por orden de responsabilidad)

1. Gerente General: Mansilla Julián

- Responsable Directo por la implementación y medición del CMI en la organización.
- Responsable de la creación de las nuevas áreas planteadas en el CMI.

2. Gerente de RRHH: Borsini Marcelo

- Responsable de la comunicación del CMI a toda la organización.
- Responsable de dirigir los procesos de capacitaciones y desarrollo de las nuevas políticas empresariales.

3. Gerente de Producción: Jorge Saracate.

- Responsable de la implementación de los nuevos procesos surgidos del cuadro de mando.

Acciones Específicas y propuestas de medición y evaluación.

Se detallan a continuación las cuatro perspectivas con sus objetivos.

- *Perspectivas Financieras:*

a) Incrementar los ingresos por ventas en un 30% para final del año 2020, a través de estrategias de crecimiento.

-Plazo de concreción: 7 meses a partir de 05/2020 hasta 12/2020.

Dada la gran concentración de la cartera de clientes en pocos clientes, existe el riesgo de perder alguno de ellos, teniendo como consecuencia la pérdida de gran parte de la rentabilidad. Necesidad de diversificación de la cartera, con nuevos clientes que permitan aumentar las ventas.

Se plantea también la alternativa de poder exportar los productos que la empresa comercializa ya que se pudo ver en el diagnóstico de la misma que hay potenciales compradores y también clientes que exportan los productos que la empresa vende.

- *Acciones Puntuales:*

Desarrollar una estrategia comercial de búsqueda de nuevos clientes en el mercado actual, ofrecer nuevos productos a los clientes actuales, desarrollar una estrategia de exportación para comercializar los productos a nuevos clientes.

b) Optimizar el uso de los activos de la empresa en un 30%, mediante la reducción de la capacidad ociosa de la planta en un periodo de 7 meses.

- Indicador: ROA: (Utilidad Neta/Activos Totales). Productividad de Planta (Valor Planta Industrial- Ociosidad medida en pesos) /Valor Planta Industrial)
- Plazo de concreción: 7 meses a partir de 05/2020 hasta 12/2020.

Esto deberá conseguirse de la mano del desarrollo de nuevos productos y el impulso del área de ventas enfocado en transmitir una propuesta de valor centrada en la calidad y personalización existente actualmente en los productos, de esta forma se disminuiría la capacidad ociosa de la planta consiguiendo menores costos unitarios de productos.

Se plantea también la alternativa de poder exportar los productos que la empresa comercializa ya que se pudo ver en el diagnóstico de la misma que hay potenciales compradores y también clientes que exportan los productos que la empresa vende.

- *Acciones Puntuales:*

Ofrecer nuevos productos a los clientes para conseguir mayor volumen de trabajo y minimizar la capacidad ociosa, diseñar una estrategia comercial de subalquiler de espacio de planta para otras empresas, capacitar al área de administración para lograr

mejorar la ratio de cobranzas, ofrecer descuentos a los clientes por pago en término, son los pasos a seguir con vistas a un mayor desarrollo.

La medición de los indicadores se realizará mensualmente utilizando la información obtenida del sistema contable.

Perspectivas de Clientes:

a) Lograr una satisfacción del 100% de los clientes, mediante estrategias de comunicación y promoción de ventas, en un periodo de 7 meses.

- Indicador: Net Promoted Score.
- Plazo de concreción: 7 meses, Desde 05/2020 hasta 12/2020.

Los clientes de MANSER le compran a la misma por que le ofrece precios competitivos y hay una relación de años entre ellos. No hay una percepción real del valor agregado en calidad de la empresa, y la misma no se encarga de reflejar este valor en su propuesta de negocio.

- *Acciones Puntuales:*

Mejorar los canales de comunicación online y web para mantener actualizados los clientes sobre mejoras en los productos y nuevos desarrollos, ofrecer descuentos por pronto pago de las facturaciones para recompensar estas acciones, realizar visitas durante el año para auditar el buen funcionamiento del equipamiento, realizar encuestas de satisfacción a lo largo del año.

b) Alcanzar una rentabilidad del 25% o superior en cada cliente a través de negociaciones en las diferentes modalidades de contratación con los clientes.

- Indicador: Rentabilidad de Clientes= $(1 - \text{Costos Totales (CMV + Gastos)} / \text{Ingreso por venta a clientes})$.
- Plazo de Concreción: 5 meses, Desde 04/2020 hasta 09/2020.

Históricamente la empresa opta por un precio menor al de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas, mantener cuota de mercado y fidelizar a los clientes. Se entiende, de acuerdo a lo antedicho, que la empresa no explota su propuesta de valor.

Sin embargo, la empresa hace productos de altísima calidad y personalización y los vende a un precio bajo, por lo que la misma no estaría explotando su propuesta de valor para lograr obtener márgenes superiores.

- *Acciones puntuales:*

Medir la rentabilidad conseguida por cada cliente y conseguir un aumento en el margen bruto por cliente a través de nuevas propuestas de precios, revisar acuerdos con clientes y renegociar aquellos que sean poco rentables, capacitar al área comercial para que puedan negociar acuerdos basados en la calidad y personalización de los productos como ventaja competitiva y no en el precio, constituye otra tarea necesaria dentro de la presente propuesta.

La medición de los indicadores se realizará mensualmente utilizando la información obtenida del sistema contable.

c) Conseguir un 15% de aumento en la cartera de clientes respecto al período anterior mediante acciones de promociones de venta.

- Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes.

((Facturación de nuevos clientes en el período medido – facturación de nuevos clientes en el período anterior) /Facturación de nuevos clientes en el período anterior.)

- Plazo de Concreción: Desde 05/2020 hasta 12/2020)

Lograr aumentar la venta a nuevos clientes, para ello habrá que aprovechar la trayectoria de la empresa como fabricante de productos de alta calidad para conseguir nuevos prospectos. Desarrollar un plan de acción para aprovechar la oportunidad que la empresa está perdiendo al vender productos a clientes que luego se encargan de exportar los mismos, requiere que se tome en cuenta de manera urgente la falta de desarrollo de su área de venta y aumentar sus ingresos comercializando los mismos en forma directa.

- *Acciones Puntuales:*

Desarrollo Área Comercial empresa, visita a clientes potenciales, participación efectiva en ferias y acciones comerciales a través de eventos.

Perspectivas de proceso:

a) Generar reestructuración del organigrama – Crear Administración, lograr que los gerentes deleguen todas sus tareas administrativas a un nuevo empleado contable.

- Indicador:

Delegación de actividades administrativas: Horas Efectivas utilizadas en administración por los gerentes/Horas Efectivas Trabajadas Mensuales.

Creación de Reportes Financieros: Reportes Financieros Mensuales /Reportes Totales Mensuales.

- Plazo de Concreción: Desde 03/2020 hasta 06/2020)

El hecho de que formalmente no exista administración en la empresa (según se describe en el organigrama), implica que necesariamente las tareas administrativas las están realizando otras personas de la empresa, por ende, la sobrecarga de funciones en ellos es un tema que deberá ajustarse para lograr eficiencia en cada una de estas aéreas.

Se plantea delegar de las funciones de los socios gerentes las actividades administrativas, pasando las mismas a ser realizadas por un empleado (contador o administrador interno) que tenga como misión no solo registrar la información contable/diaria sino también generar prospecciones a futuro y herramientas de planeamiento financiero para evaluar y plantear efectivamente el crecimiento de la empresa hacia nuevos clientes y mercados.

b) Crear 3 nuevos productos durante el período analizado, a través del desarrollo de la aérea de investigación de la empresa.

- Plazo de Concreción: Desde 06/2020 hasta 12/2020

Con el objetivo de conseguir unos mayores ingresos, se plantea el desarrollo de diversificar la cartera de productos, utilizando las ventajas que presenta la empresa en infraestructura y potenciando un aérea de investigación y desarrollo. Los nuevos productos logrados reforzarán la propuesta de valor y permitirán aumentar los ingresos de la empresa.

c) Contratar una asesoría de ventas, para reorganizar y diseñar el aérea comercial de la empresa.

- Indicador: Captación de Clientes=Cientes Potenciales/Cantidad de Clientes Contactados.

- Plazo de Concreción: Desde 01/2020 hasta 03/2020.

La empresa solo vende a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico (surge de la información presentada por la misma). No se realiza venta mediante otros canales de comunicación. No se visitan empresas nuevas. No se realizan eventos ni se participa en lugares para mostrar la empresa y sus productos. La empresa no participa de ferias especializadas para el sector. Esto una vez más es reflejo de una cultura del proceso poco enfocada en la expansión y la búsqueda de oportunidades comerciales.

d) Contratar una agencia de publicidad y comunicación para rediseñar los canales de comunicación en Web, Online y Redes Sociales.

-Captación de Clientes Potenciales vía Medios Digitales (Web y Redes Sociales) en período analizado/Captación de Clientes en el período anterior

-Plazo de Concreción: Desde 01/2020 hasta 03/2020.

La página web no ofrece un chat, una mensajería directa, una forma de comunicación veloz ni solicitud de presupuestos en el acto, no hay un número de WhatsApp u otra aplicación de mensajería instantánea para poder enviar un mensaje. Pareciera solamente haber sido hecha para cumplir con un requerimiento. No hay videos de muestra del uso de los productos. La funcionalidad de la misma y lo poco enfocada en la experiencia del usuario no es más que un reflejo de una cultura empresarial que se corresponde con la de mantener la actividad que se realiza, solo buscando mejorar procesos, cuidando lo obtenido y no teniendo en cuenta la posibilidad de crecimiento a futuro. Tampoco se nombran a las grandes empresas para las que trabaja el cliente, perdiendo así la oportunidad de mostrar la capacidad de la empresa para trabajar con multinacionales de primer nivel.

- *Acciones Puntuales:*

Realizar Rediseño de los canales de comunicación de la empresa y dinamizar la página con contenidos audiovisuales más atractivos y que permitan informar los productos que la empresa. Ej.: Con videos de cómo funciona cada máquina.

Perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento:

a) Mejorar el rendimiento del personal del área comercial en un 100% a través de capacitaciones en técnicas de venta, para los próximos 5 meses.

- **Indicador:**

Resultado Promedio en Evaluaciones de Conocimientos adquiridos.

Gastos de Asesoría Exterior (Sueldos): Montos pagados a Contador por liquidación de sueldos periodo analizado/ Montos pagados mismo concepto periodo anterior – 1.

Gastos de Asesoría Exterior (Selección): Montos pagados a consultoras por selección periodo analizado/ Montos pagados mismo concepto periodo anterior – 1.

- **Plazo de Concreción:** Desde 01/2020 hasta 06/2020)

Cambio de paradigma organizacional: El enfoque en la cultura del proceso, lo que es positivo por un lado ya que todas las áreas entienden el procedimiento conjunto y sus relaciones; hace que por otro lado haya poco énfasis en el sector comercial de la organización, sus características son más consistentes con un área de solicitud de pedidos que con un departamento de marketing y ventas. Se prioriza de esta forma el cumplimiento por sobre crecimiento.

Respecto al departamento de RRHH, el objetivo será el de profesionalizar el área y que la misma se encargue de realizar los procesos de selección de personal y liquidación de sueldos, logrando de esa forma disminuir los costos de asesores externos.

• *Acciones Puntuales:*

Capacitación en liquidación de sueldos – Capacitación en Selección de personal especializado – Capacitación en Ventas.

b) Realizar inversiones en Investigación y Desarrollo, contratando profesionales de desarrollo de productos nuevos.

Nuevos Productos Desarrollados/Cartera de Productos Actuales.

Plazo de Concreción: Desde 03/2020 hasta 06/2020)

Pobre política de investigación y desarrollo, lo que hace que, ante el contexto de globalización actual y la venida de la revolución digital de las compañías, la empresa con las políticas actuales se vea cercada y condenada al estancamiento. Es necesario desarrollar un área ya que el gran problema de la capacidad ociosa hace inminente la creación y fabricación de nuevos productos, así como también la continua evolución de los mismos ya que la tecnología cada vez avanza más y en los sectores industriales en los próximos años va a ser determinante en las estructuras de las mismas.

c) Minimizar la generación de residuos de producción en un 100% mediante el desarrollo de una política ambiental, en los próximos 5 meses.

- Indicador:

Desechos Tratados/Desechos Totales (En kg.)

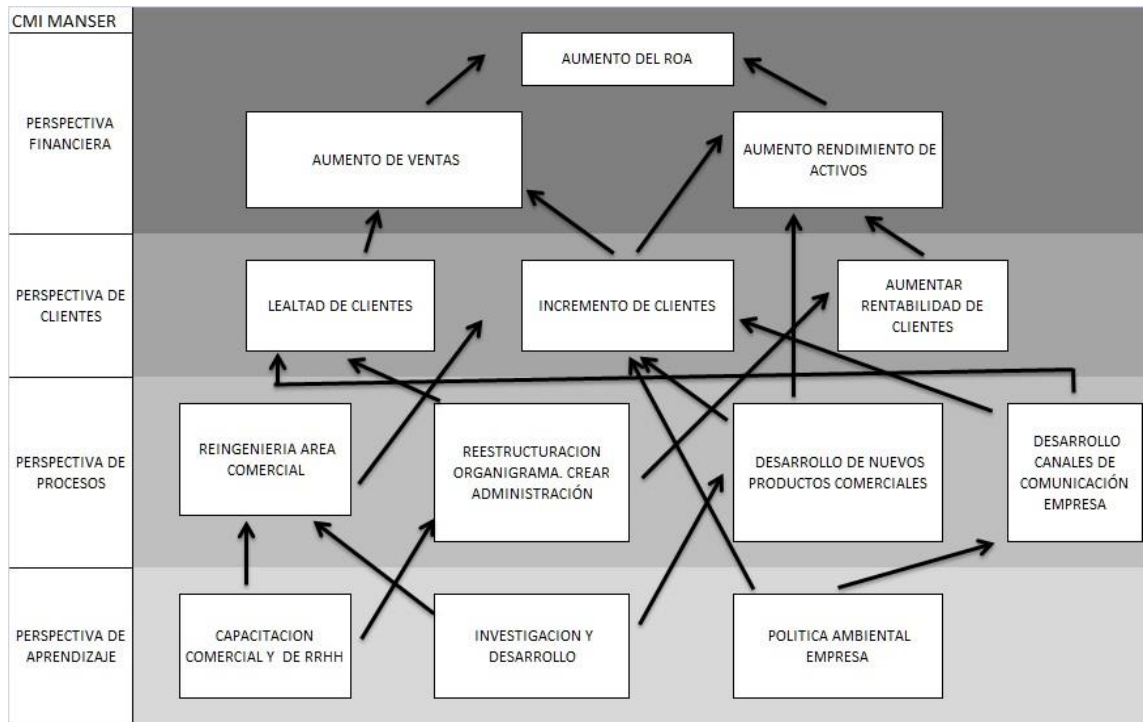
- Plazo de Concreción: Desde 07/2020 hasta 12/2020)

Conseguir que la empresa entienda la necesidad de convertirse en una empresa eco-friendly para que al combatir la nocividad que producen sus desechos consiga un fuerte impacto a nivel social y a nivel de marca. No solo es menester para posicionar la imagen de la empresa, sino también para aumentar la propuesta de valor hacia nuevos clientes.

• *Acciones Puntuales:*

Redactar una política ambiental de empresa en base a las normas ISO 9000:2008 implementadas por la empresa- Contratar servicios de reciclados de desechos.

Mapa Causa Efecto.



Fuente: Elaboración propia, 2020

Ilustración 1: Diagrama Causa Efecto

Diagrama de Gantt

IMPLEMENTACION DEL CMI	2019						
	6	7	8	9	10	11	12
Plan/Mes							
Definir Proyecto							
Recopilar Información Empresa							
Análisis de Situación							
Definir Perspectivas. Diagnostico Organizacional							
Plan de Implementación							
Establecer y fijar Indicadores							
Definición de Recursos y Comunicación del CMI							

DESARROLLO DEL CMI		2020											
PERSPECTIVA	Plan/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROCESOS	Contratar una asesoría de ventas para reorganizar y diseñar el área comercial de la empresa.												
PROCESOS	Crear un área enfocada solo en administración, dejando así a los dueños y socios gerente tiempo para realizar otras actividades. Desarrollar Administración financiera												
PROCESOS	Reestructurar los canales de comunicación actuales												
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar la delegación de las actividades no inherentes al área gerencial en otras personas y la concentración en las tareas competentes de sus áreas.												
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear un área de investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.												
CLIENTES	Aumentar la propuesta de Valor centrándonos en la calidad y personalización por sobre el precio												
CLIENTES	Conseguir un 15% de aumento en clientes nuevos captados respecto al período anterior.												
CLIENTES	Conseguir un puntaje de clientes de 100% satisfacción												
FINANCIERO	Incrementar los ingresos por ventas en un 30% para el final del año 2020.												
FINANCIERO	Optimizar el uso de los activos de la empresa en un 30%												
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar una Política Ambiental Empresa para el trato de los residuos surgidos de la producción.												

Fuente: Elaboración propia, 2020

Indicadores desarrollados por perspectiva

PERSPECTIVAS FINANCIERAS						
Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Actual	OBJETIVO VO	Observaciones	Actividades Propuestas
Rentabilidad	Incrementar los ingresos por ventas en un 30% para el final del año 2020.	Tasa de Crecimiento de los ingresos por ventas	15%	30%	Ver Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de cálculo.	Desarrollo Comercial empresa - visita a clientes potenciales - participacion efectivas en ferias - acciones comerciales a traves de eventos
		ROA	0,06	0,1	Ver Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de cálculo.	Desarrollar una estrategia comercial de búsqueda de nuevos clientes, ofrecer nuevos productos a los clientes actuales, desarrollar una estrategia de exportación para comercializar los productos a nuevos clientes.
		Productividad de Planta	0,4	0,6	Ver Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de	Desarrollo de nuevos productos y comercialización de los mismos para reducir las horas ociosas.
	Optimizar el uso de los activos de la empresa en un 30%	Ratio de Cobranzas	0,42	0,25	Ver Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de cálculo.	Optimizar la cobranza de las cuentas corrientes de clientes, capacitar sector administrativo para mejorar el ratio de cobranzas

PERSPECTIVAS DE CLIENTES

Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Actual	OBJETIVO	Observaciones	Actividades Propuestas
Rentabilidad de Clientes	Aumentar la propuesta de Valor centrandonos en la calidad y personalización por sobre el precio	Rentabilidad de clientes	0,18	0,25	Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de	Comunicar al cliente propuesta de valor centrada en la calidad y la personalización. Renegociar acuerdos comerciales
		Propuesta de aumento de precios aceptadas/Propuestas de aumento de precios efectuadas	0,10	0,7	\$N	Comunicar al cliente propuesta de valor centrada en la calidad y la personalización
Incremento de Clientes	Conseguir un 15% de aumento en clientes nuevos captados respecto al periodo anterior.	Tasa de incremento de facturación de nuevos clientes	0,29	0,45	Ver Desarrollo Indicadores para Ver fórmula de calculo.	Desarrollo Comercial empresa - visita a clientes potenciales - participación efectivas en ferias - acciones comerciales a través de eventos
Lealtad de Clientes	Conseguir un puntaje de clientes de 100% satisfacción	Net Promoted Score= (suma puntaje de clientes fidelizados - suma puntaje de clientes detractores)/ suma detractores	No realiza actualmente	0	Tender a cero	Comunicar al cliente propuesta de valor centrada en la calidad y la personalización. Realizar encuestas de satisfacción

PERSPECTIVAS DE PROCESOS						
Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Actual	OBJETIVO VO	Observaciones	Actividades Propuestas
Reingeniería Área Comercial	Contratar una asesoría de ventas para reorganizar y diseñar el área comercial de la empresa.	Captación de Clientes=Clientes Potenciales/Cantidad de Clientes Contactados	0,05	0,5	S/N	Desarrollo Comercial empresa - visita a clientes potenciales - participación efectivas en ferias - acciones comerciales a través de eventos - capacitación área
Reestructuración Organización Organizacional, Creación de administración	Crear un área enfocada solo en administración, dejando así a los dueños y socios gerente tiempo para realizar otras actividades. Desarrollar Administración financiera	Horas Efectivas utilizadas en administración por los gerentes/Horas Efectivas Trabajadas	0,5	0,2	S/N	Contratación de empleado administrativo - Delegación de funciones. * Los valores surgen de las horas reportadas por los gerentes
Desarrollo de Nuevos Productos	Crear al menos 3 productos nuevos surgidos de la investigación y desarrollo.	Reportes Financieros Mensuales /Reportes Totales Mensuales	0,1	0,8	S/N	* Los valores surgen de los reportes mensuales de contabilidad que los gerentes han reportado que se realizan
Desarrollo de Canales de Comunicación Empresa	Reestructurar los canales de comunicación actuales	Nuevos Productos Desarrollados	0	3	S/N	Inversión en Capacitación y desarrollo
Desarrollo de Canales de Comunicación Empresa	Reestructurar los canales de comunicación actuales	Captación de Clientes Potenciales via Medios Digitales (Web y Redes Sociales) en periodo analizado/Captación de Clientes en el periodo anterior	0	10	S/N	Reestructuración de la página web - Creación de Redes Sociales - Creación de piezas audiovisuales (como funciona máquina) - Incorporación de mensajería instantánea

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
Tema Estratégico	Objetivo	Indicadores	Actual	OBJETIVO	Observaciones	Actividades Propuestas
Capacitación Comercial y de RRHH	Aumentar la delegación de las actividades no inherentes al área gerencial en otras personas y la concentración en las tareas competentes de sus áreas.	Resultado Promedio en Evaluaciones de Conocimientos	No realiza	8 a 10	P/Área de Ventas	Contratar capacitaciones de ventas - Realizar evaluaciones durante el periodo a los vendedores
		Gasto en Asesoría Exterior (Sueldos)	0,21	<0,10	p/Área de RRHH	Capacitación en Liquidación de Sueldos
Investigación y Desarrollo	Crear un área de investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.	Gasto en Asesoría Exterior de RRHH (Selección)	0,21	<0,10	p/Área de RRHH	Capacitación en Contratación personal especializado
		Nuevos Productos Desarrollados/Cartera de Productos Actuales		3	S/N	Contratar profesionales de desarrollo de producto - Realizar investigaciones de mercado - Investigación de nuevas tecnologías aplicables
Política Ambiental Empresa	Desarrollar una Política Ambiental Empresa para el trato de los residuos surgidos de la producción.	Desechos Tratados/Desechos Totales (En Kg.)	0,1	0,6	S/N	Crear políticas ambientales y comunicar en página web y redes sociales - Contratar empresas de reutilización de residuos

Desarrollo de los Indicadores Planteados

Los indicadores que se van a tener en cuenta para la medición de gestión del CMI son los detallados a continuación. Se indica también la variabilidad de estos de un año a otro. Surgen de los estados contables proyectados para el año 2018 presentados en anexo.

Los valores indicados corresponden a los valores del CMI correspondientes a "Valor Actual".

Valor ROA Calculado: **0,06**

Valor ROI Calculado: **0,33**

Fórmula: $\text{EBIT} (\$ 60.564.149,49) / (\text{Activos Corrientes Totales} (\$ 170.113.740,29) + \text{Deuda Financiera} (\$10.000.000,00))$

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	Tasa de Crecimiento de los ingresos por ventas	
	FORMULA	
	(Ventas Actuales - Ventas Iniciales) / Ventas Iniciales	
	CUENTAS CONTABLES	
	Ingresos por ventas año 2018	328.857.647,78
Ingresos por ventas año 2017	285.331.848,88	

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	ROA	
	FORMULA	
	Utilidad Neta/Activos	
	CUENTAS CONTABLES	
	Utilidad Neta año 2018	13.118.036,11
Total, de Activos	218.698.579,61	

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	Productividad de Planta	
	FORMULA	
	Utilidad Neta/Activos	
	CUENTAS CONTABLES	
	Activo No Corriente	48.584.839,32
	Valor de Planta (0,80 del ANC)	38.867.871,46
	Ociosidad de Planta (0,60) Medida en pesos	23.320.722,88

*El valor de planta surge de los documentos de adquisición de las mismas y declaraciones directas de los dueños quienes afirman que de los activos no corrientes el 80% corresponde al valor de la planta fabril

*El valor "0,60" Ociosidad de planta, surge del cálculo de ociosidad realizado con los datos de producción de la empresa brindados por el área productiva

Por su gerente el señor Jorge Saracate

PERSPECTIVA FINANCIERA	INDICADOR	
	Representatividad de Cuentas por Cobrar	
	FORMULA	
	Cuentas por Cobrar/Ventas Totales	
	CUENTAS CONTABLES	
	Total, de Cuentas por cobrar 2018	137.024.019,91
Ingresos por ventas año 2018	328.857.647,78	

PERSPECTIVA DE CLIENTES	INDICADOR	
	Rentabilidad de clientes	
	FORMULA	
	1 - Costos Totales (CMV + Gastos) / Ingreso por venta a clientes	
	CUENTAS CONTABLES	
	Costo de Ventas	249.065.088,15
	Gastos Comerciales + Gastos Adm	19.228.410,14
Ingresos por ventas - Ingresos Extraordinarios	328.857.647,78	

PERSPECTIVA DE CLIENTES	INDICADOR	
	Tasa de Incremento de Facturación de Nuevos Clientes	
	FORMULA	
	(Facturación de nuevos clientes en el período medido – facturación de nuevos clientes en el período anterior) /Facturación de nuevos clientes en el período anterior.	
	CUENTAS CONTABLES	
	Ingresos por ventas de nuevos clientes 2018	49.328.647,17
	Ingresos por ventas de nuevos clientes 2017	38.105.417,32

*Los valores de ingresos por ventas de nuevos clientes, fueron extraídos de la consulta al gerente y administrador de la empresa - Los mismos fueron recibidos como información anexa al balance proporcionado.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INDICADOR	
	Gasto de Asesoría Exterior RRHH (Sueldos)	
	FORMULA	
	Montos pagados a Contador por liquidación de sueldos periodo analizado/ Montos pagados mismo concepto periodo anterior - 1	
	CUENTAS CONTABLES	
	Honorarios Profesionales (Liq. Sueldos) 2018	251.690,40
	Honorarios Profesionales (Liq. Sueldos) 2017	207.944,57

*Los valores de honorarios (Total: \$ 836,968,00) fueron extraídos del balance presentado por la empresa, el gerente general brindo la información de que el 30% de esos honorarios correspondían a liquidación de sueldos mientras que el 15% a selección de personal.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INDICADOR	
	Gasto de Asesoría Exterior RRHH (Selección)	
	FORMULA	
	Montos pagados a consultoras por selección periodo analizado/ Montos pagados mismo concepto periodo anterior - 1	
	CUENTAS CONTABLES	
	Honorarios Profesionales (Selección) 2018	125.845,20
	Honorarios Profesionales (Selección) 2017	103.972,28

*Los valores de honorarios fueron extraídos del balance presentado por la empresa, el gerente general brindo la información de que el 30% de esos honorarios correspondían a liquidación de sueldos mientras que el 15% a selección de personal

Indicador: Satisfacción del Clientes. Encuesta a realizar:

Encuesta de Satisfacción de Clientes	MANSER				
Nombre del Cliente/Razon Social					
CUIT					
Antigüedad como cliente					
Preguntas					
Como nos clasificaría en los siguientes atributos?					
	Deficiente	Por debajo del	Promedio	Por encima del	Diferencial
Experiencia de servicio postventa					
Entrega a tiempo del producto/servicio					
Profesionalismo del personal					
Experiencia de proceso de compra					
Calidad de Producto/Servicio percibida					
Comprensión de la necesidad del cliente					
Relación costo/beneficio					

Fuente: Elaboración propia, 2020

Aclaración: Todas las ratios calculados para los indicadores fueron realizadas en base a los estados contables de la empresa MANSER S.R.L. los cuales se encuentran en el anexo de este trabajo. Así también cabe aclarar que hay información brindada verbalmente por los gerentes de las áreas correspondientes de la empresa que sirvieron para saber ciertas realidades no contempladas en dichos estados contables; pero que fueron necesarios para la correcta elaboración de tales indicadores

Conclusión

Luego de realizar un diagnóstico integral a la compañía MANSER S.R.L., tanto interno como externo, se detectaron fuertes oportunidades de mejora en el desempeño de la organización presentando una serie de situaciones inconsistentes con el buen desarrollo de una empresa que se encuentra en pleno crecimiento y debe enfrentarse a un mercado cada vez más competitivo y complejo.

La delicada situación de Manser respecto a ciertos aspectos de su organización interna y su cultura organizacional son el foco para plantear la problemática que intenta resolver el CMI aquí propuesto como herramienta de gestión. Es una empresa con trayectoria, pero con poco desarrollo de sus áreas de ventas y administración. Es una empresa que trabaja con estándares de calidad, pero no lo transmite en su propuesta de valor que actualmente está enfocada en el precio. Es una empresa que tiene la infraestructura de gran envergadura, pero no posee una aérea de I+D que le permite en tiempos de crisis reducir la capacidad ociosa con nuevos productos. Es por ello que el desafío está en lograr explotar todo el potencial de la firma y realizar los cambios necesarios para triunfar en los nuevos mercados y contexto tecnológico y digital actual.

A lo largo del desarrollo del presente trabajo, y luego de un análisis minucioso y exhaustivo se logró alcanzar el objetivo general del presente reporte de caso: “Diseñar e implementar un Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión”.

La empresa tiene por delante la misión y necesidad de expandirse en su mercado, transformándose en líder respecto a sus cualidades y nuevas habilidades a desarrollar. Es una empresa con trayectoria, una fuerte cultura enfocada en los procesos, lo que la ha convertido en un referente en cuanto a calidad y diferenciación. Sus mayores desafíos

consisten en traducir esta identidad en una mayor rentabilidad y una expansión hacia nuevos paradigmas no solo comerciales sino también organizacionales.

Para ello debe encarar un proceso de transformación que ha sido diagramado en este cuadro de mando integral, haciendo cambios necesarios e indiscutibles en su orientación hacia sus clientes, la descentralización del liderazgo – entendiéndose por esto a la delegación de tareas hacia otros empleados actuales y nuevos, ya que actualmente los dueños y socios (que a su vez son empleados) concentran tal cantidad de actividades que no permiten el enfoque en el crecimiento de la organización, creando así una situación de estancamiento en sus políticas comerciales.

Los responsables de la expansión de la empresa son la familia Mansilla, hijos del Fundador y actuales directivos de la misma. En ellos recae la responsabilidad de hacer que esta empresa logre ver sus grandes fortalezas y pueda transformarlas en realidades para la expansión de sus productos, de sus ventas, y de sus fronteras.

Hoy la inminente globalización del comercio y los cambios de paradigmas que propone el desarrollo del internet, las comunicaciones y la inteligencia artificial, hacen que las empresas deban ser consistentes con sus estrategias y con las actividades que deben de realizar para lograr mayor competitividad en mercados cada vez más concentrados, brindar productos y servicios con una orientación al consumidor digital, y desarrollar soluciones y tecnologías para sus clientes y para la comunidad en la que están insertos.

En conclusión, el diseño de Cuadro de Mando Integral y la implementación del mismo aquí descripta permitirá a la empresa contar con un sistema de gestión estratégico que le posibilite medir y gestionar sus procesos y realizar los cambios necesarios en su organización para continuar su crecimiento y sobretodo mantenerse competitiva en el mundo y el contexto actual.

Recomendaciones

Existen una serie de factores críticos que pueden condicionar el correcto desarrollo de un proyecto de implantación de Cuadro de Mando Integral. A continuación, se describen ciertas recomendaciones que la organización deberá tener presente para poder lograr todo el potencial de la herramienta CMI:

1) Simplicidad: El fin último del CMI debe ser la simplificación de la gestión, permitiendo fijar la atención y priorizar lo realmente importante para la organización.

2) Compromiso por parte de la dirección: La implantación de un CMI es un proyecto con importantes implicaciones en la gestión de los recursos y la evaluación del rendimiento.

3) Formación y comunicación: Antes de comenzar un proyecto de CMI es de suma importancia que tanto la dirección de la empresa como todos aquellos trabajadores que vayan a estar involucrados en el diseño o en el uso del CMI. Este suficientemente 9informados y conscientes sobre la tarea a desarrollar.

4) Equipos de trabajo: A menudo se cae en la tentación de delegar el liderazgo de un proyecto de implantación del CMI en una empresa externa de consultoría. Las características deseables del equipo son: autonomía para la toma de decisiones, robustas habilidades comunicativas y capacidad de persuasión para involucrar a toda la organización en el proyecto, aspectos de que se pueden resolver ampliamente con el equipo de trabajo actualmente en actividad.

5) Participación de la organización: Será de gran utilidad contar con representantes de cada una de las áreas de negocio en las que se vaya a implantar el sistema. De este modo, se producirá una mayor interiorización del modelo y se resolverán los posibles problemas de forma más efectiva.

Anexos

Anexo N° 1: Indicador Net Promoter Score

El Net Promoter Score es un KPI de fidelización capaz de medir la lealtad de un cliente, pronosticando su comportamiento cuando se realiza una acción determinada. La forma de analizarlo es muy sencilla.

- Debes preguntar a tus clientes si recomendarían tu empresa a algún amigo o familiar. Los clientes tienen que puntuarlo de 0 a 10.

- Divide la lista de clientes preguntados en 3 grupos

 - Promotores (puntuación 9 y 10): son clientes completamente satisfechos y muy leales a tu marca. Se pueden considerar embajadores de tu empresa.

 - Detractores (puntuación 0-6). Clientes insatisfechos. Un auténtico peligro para tu compañía, ya que pueden dañar tu imagen, a través de, por ejemplo, los canales sociales, originar una crisis de reputación online sin precedentes, o simplemente plasmar su descontento a muchas personas (como decíamos al principio del artículo).

 - Calcular el NPS. Para realizar esta acción, es necesario restar al porcentaje de clientes promotores, los detractores. El resultado es un número que oscila entre el -100 y 100. Si el resultado es positivo se considera un nivel de lealtad y fidelidad bastante aceptable, y si supera los 50 puntos, roza la excelencia.

Referencias

- Borri, E. (2019). Metalúrgicos piden reducción de horas para evitar despidos. *Cadena 3*. Recuperado de: https://www.cadena3.com/noticia/resumen-3/metalurgicos-piden-reduccion-de-horas-para-evitar-despidos_214845
- Kaplan, R; Norton, D (2016). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Mamani, L. U. (2016). *Propuesta de lineamientos estratégicos y diseño del cuadro de mando integral para rutas patagónicas*. Informe de proyecto no publicado. Universidad Católica de la Santísima Concepción de Río Negro.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic.
- Navajo Gomez, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA S.A.
- Rodríguez Gimenez, J. J. (2018). *Hacia un uso sostenible de los recursos naturales*. Madrid: Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado de: https://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/3648/2008_recursos_naturales.pdf
- Sánchez, J.(2019). Como cuidar el medio ambiente en el trabajo. *Ecología verde*. Recuperado de <https://www.ecologiaverde.com/como-cuidar-el-medio-ambiente-en-el-trabajo-1870.html>
- Universidad Católica Argentina (2019). El 33,6% de los argentinos son pobres. *El perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/%2033-coma-6-por-ciento-argentinos-pobres-segun-universidad-catolica-argentina%20.phtml>
- Vega, V. (2015). *Balanced scorecard: aplicado al desarrollo turístico de un territorio: caso municipio santa clara, ecuador*. Santa Clara, Ecuador.
- Viñegla, A. L. (2017). *Gestión estratégica y medición*. Zaragoza, España: Aeca.

