

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado.

Carrera de Contador Público

Empresa MAN-SER S.R.L

“Cuadro de Mando Integral, para favorecer el crecimiento de una organización”

“Balanced Scorecard, to favor the growth of an organization”

Autor: Mercado, María Sofia

DNI: 32.201.256

Número de legajo: VCPB17949

Director de TFG: Lombardo, Rogelio

Ushuaia, Tierra del Fuego

Noviembre, 2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract.....	3
Introducción	4
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Análisis de situación	8
Descripción de la situación	8
Análisis de contexto. Pestel	10
Diagnóstico organizacional. FODA	13
Análisis específicos	14
Diagnóstico y discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación.....	22
Alcance.....	22
Recursos	22
Marco Temporal.....	23
Acciones.....	25
Medición	29
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	33

Agradecimientos

A Dios por darme salud, trabajo y fortaleza

A mis padres por mostrarme el camino a la superación

A mis hermanos por brindarme su compañía incondicional

A mi esposo por su confianza y comprensión

A mis hijas, quienes fueron mi mayor motivación

Resumen

El presente trabajo de grado pretende, a través de la creación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa metalúrgica MAN-SER S.R.L, observar a la organización desde 4 diferentes puntos, con el fin de lograr un balance y equilibrio en la misma. Partiendo del análisis de su situación actual y teniendo en cuenta su misión, visión y valores, se puede observar que MAN.SER S.R.L, a pesar de tener una larga trayectoria en el mercado, todavía cuenta con dificultades en el área de ventas, en la toma de decisiones y en la implementación de un sistema de gestión que le permita evaluar su desempeño integral. Por tal motivo se proyecta la implementación de un CMI, con el fin de brindarles una herramienta de gestión que le permita la implantación, el control y la evaluación de nuevas estrategias que favorezca en el desarrollo y crecimiento de la organización. Logrando de esta forma incrementar el valor de la empresa, sus ingresos, mejora la satisfacción y fidelización de los clientes y captar nuevos mercados.

Palabras claves: gestión, estrategias, desarrollo, crecimiento.

Abstract

The present degree work aims, through the creation of a Balanced Scorecard for the metallurgical company MAN-SER S.R.L, to observe the organization from 4 different points, to achieve a balance and equilibrium in it. Based on the analysis of its current situation and taking into account its mission, vision and values, it can be seen that MAN.SER SRL, despite having a long history in the market, still has difficulties in the sales area, in decision-making and in the implementation of a system management that allows you to evaluate your comprehensive performance. For this reason, the implementation of a CMI is planned, in order to provide them with a management tool that allows the implementation, control and evaluation of new strategies that favor the development and growth of the organization. Achieving in this way increase the value of the company, its income, improves customer satisfaction and loyalty and attract new markets.

Keywords: management, strategies, development, growth.

Introducción

MAN-SER S.R.L es una empresa metalúrgica fundada en octubre del año 1965 por el Sr. Luis Mansilla, radicada en la Provincia de Córdoba. En sus comienzos, la principal actividad desarrollada era corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas.

En el año 1997, el Sr. Mansilla, apostó a la modernización tecnológica con la compra de una nueva maquinaria, la que le permitió convertirse en una empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes. Para el año 2003 ya contaba con grandes clientes como AIT S.A y Volkswagen Argentina S. A.

En el año 2009, Luis y Melina Mansilla, hijos del fundador, se ponen al mando de la compañía y en el año 2012 inauguran una nueva planta que les permitió duplicar su producción, continuando con la innovación tecnológica, que les ha permitido ampliar su capacidad productiva de forma sostenida. En el año 2014 obtienen las certificaciones ISO (Internacional *Organization for Standardization* [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

El mercado al que apunta la organización es nacional, sus principales clientes se encuentran en Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis, y Santa Fe. El plantel de la firma está conformado por 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

La Visión de MAN-SER S.R.L es ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Mientras que su Misión es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello, considera importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque consideran que un compromiso asumido es un deber. Por último, sus Valores son: Confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

El presente reporte de caso, se propone implementar la herramienta estratégica Cuadro de Mando Integral (CMI), principalmente en el área de ventas, con el fin de favorecer en el desarrollo y crecimiento de la organización, ya que su principal

problemática se encuentra en su estructura organizacional y de gestión, principalmente en el área de ventas y Marketing.

La falta de delegación en la toma de decisiones y tareas se ve afectada ya que no existen mandos medios. Asimismo, las áreas no se encuentran bien delimitadas ya que una misma persona cubre más de un puesto. Un claro ejemplo de ello se da en el área de ventas, donde el gerente de la compañía es, a su vez, el responsable de las ventas, no existiendo personal especializado en esta área. De la misma forma, no cuentan con un área específica de marketing que realice campañas masivas de publicidad y propaganda, siendo la gerencia quien se ocupa de estas tareas.

Si bien su visión es ser reconocidos a nivel nacional y en Latinoamérica, aún no cuentan con profesionales orientados a la exportación, lo que les impide comercializar sus productos internacionalmente.

Existen antecedentes de la implementación de un cuadro de mando integral en empresas metalúrgicas. Uno de ellos es un estudio realizado para la empresa Herrametal C.A, ubicada en el Municipio de Iribarren, Estado de Lara, donde se destaca la necesidad de contar con información útil y oportuna en la planificación estratégica, y como respuesta a este requerimiento, se desarrolla una propuesta basada en la incorporación de un CMI como instrumento estratégico en los procesos de planificación y de control. Como resultado de la investigación se obtuvo que las estrategias de gestión desarrolladas constituyen una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de esta organización, porque ésta puede definir el suyo como parte (Duran Velazquez, 2018).

Un caso local, es el realizado en una empresa metalúrgica Doratelli y Cía. S.R.L, en la cual se buscó profundizar en el análisis de la organización y su crecimiento, a través de la implementación de un Cuadro de mando integral que sirvió de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo (Molina y Videla Agüero, 2011).

Contar con una estructura de trabajo metódica y con información adecuada para la toma de decisiones, que acompañen los objetivos estratégicos de la organización, pueden llevarla al éxito. Los economistas Robert Kaplan y David Norton desarrollaron, a partir de 1990, un Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 2002) , el cual, a través de la utilización de una serie de indicadores claves, ayudan a la orientación de las tareas hacia los objetivos estratégicos de la organización,

facilitando el control de gestión y el aprendizaje continuo, mediante una visión integradora de las finanzas, la satisfacción de los clientes, la correcta utilización de los procesos internos y del aprendizaje y el conocimiento.

Sanchez-Retiz y Rodriguez-Bello (2019), manifestaron la importancia de desarrollar habilidades en la toma de decisiones. Sobre todo en las pequeñas empresas, donde el *management* cumple múltiples funciones, restándole importancia a las herramientas técnicas, cometiendo error en las estrategias adoptadas. Es por ello que consideran sumamente importante dotar de herramientas a las PYMES, que le permitan lograr una mayor asertividad en la toma de decisiones. Este es un claro ejemplo de lo que sucede en el caso de MAN-SER, donde el cargo de ventas y gerente están ocupados por la misma persona, lo que le impide estar abocado 100% a cada cargo, cometiendo errores en la toma de decisiones estratégicas y en la falta de profesionalización de la venta.

Es así que, justificando las relevancias del caso, es necesario que MANSER implemente un Cuadro de Mando Integral para que la empresa pueda disponer de una herramienta que le permita tener agrupada toda la información analítica que facilite la toma de decisiones, disminuyendo considerablemente el margen de error y la pérdida de recursos. Contando con un *management* abocado exclusivamente a la dirección y un equipo de ventas profesionalizado y capacitado en la comercialización de sus productos nacional e internacionalmente.

En un entorno tan cambiante como el actual, tomar decisiones resulta complejo, no tanto por la decisión en sí misma sino por todas las variables y datos a tener en cuenta para controlar y gestionar. Determinar objetivos y no tener la posibilidad de conocer de forma inmediata el resultado de los mismos y de posibles desvíos conlleva un gran consumo de recursos y de tiempo, lo que motiva que la decisión enmendadora que se ha de tomar normalmente llegue tarde. Planificar la estrategia empresarial y no disponer de la solución adecuada para medir el nivel de superación y sus posibles variables es lo que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Objetivo general

Desarrollar un cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba, con el fin de optimizar el proceso de toma de decisiones y contar con información a tiempo y de calidad para el área de ventas a partir de enero 2021.

Objetivos específicos

- Analizar las cuatro perspectivas del CMI y elaborar el mapa estratégico.
- Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño actual y a su vez obtener información para la retroalimentación, buscando optimizar los recursos de la empresa.
- Desarrollar un plan de implementación del CMI para el área de ventas que incluya su evaluación y control posterior para lograr su puesta en marcha por parte de la empresa.
- Diseñar programas de acción para corregir las desviaciones informadas por los indicadores.

Análisis de situación

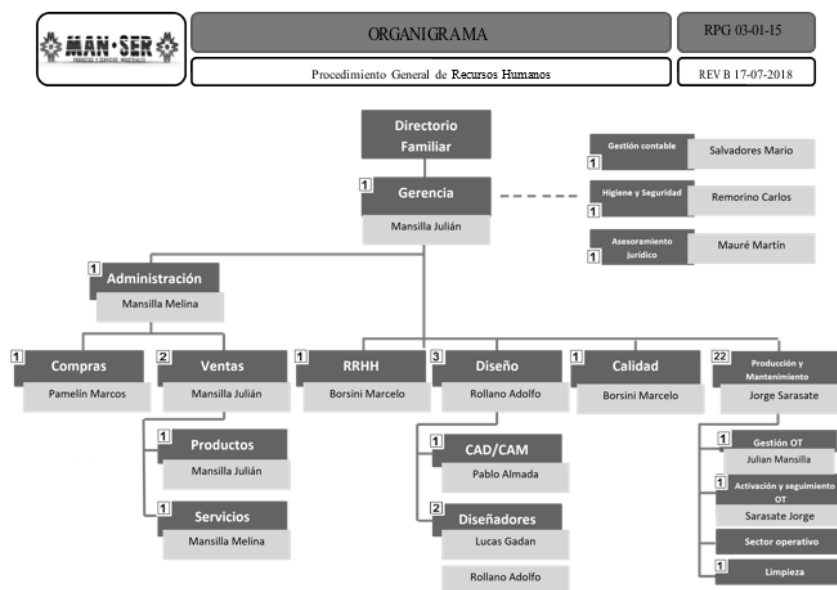
Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L es una pyme familiar dedicada al rubro metalúrgico, con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, dirigida por Julián y Melina Mansilla.

Actualmente cuenta con un plantel de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

A pesar de tener una estructura organizacional claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas. Además, existen 2 administrativos, pero dentro del organigrama no hay un área llamada Administración.

Figura 1



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

MANSER se dedica a la comercialización de productos tales como: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales, cintas transportadoras, compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. Y entre los servicios que brinda se encuentran: *retrofitting* de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Cada producto se realiza de manera personalizada y siguiendo las indicaciones propias de cada cliente, bajo altos estándares de calidad cumpliendo con las ISO 9001 (2018).

Julián y Melina Mansilla son los responsables del departamento de ventas. La empresa no posee medios de ventas externos. Las mismas se realizan telefónicamente, mediante correo electrónico o personalmente, dependiendo del cliente en casa central. No poseen sucursales y no tiene intención de expansión. Los canales de distribución son directos a sus clientes, ya sea con transporte propio o de terceros.

Las ventas son únicamente dentro del país, algunos de sus clientes exportan sus productos, pero ellos no disponen de un plan de exportación.

Sus principales clientes son:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.
- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

La empresa considera que se encuentra en etapa de crecimiento debido a la continua mejora e innovación para captar nuevos clientes.

Consideran que para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto les permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Hasta ahora no han realizado acciones de marketing concretas. Algunas publicaciones en páginas web del sector, pero no de forma masiva. Analizan la participación en ferias especializadas, pero no lo concretan. No poseen asesores externos de publicidad, ni tampoco tienen un área o sector que se dedique a esto.

Análisis de contexto. Pestel

El análisis PESTEL permite conocer el contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa, es decir los factores externos que condicionan su actividad siendo capaces de ejercer influencia en la empresa, en sus acciones, decisiones y resultados.

En el nivel político y económico, las decisiones presidenciales pueden ejercer influencia de manera positiva o negativa para la empresa, según las medidas que se tomen, afectando la toma de decisiones y los negocios de la misma. Por lo que siempre deben mantenerse informados para tomar decisiones pensando en la rentabilidad de la empresa, y resguardarse ante cualquier crisis que pueda devenir.

Según el INDEC, en julio de 2020, el índice de producción industrial manufacturera, IPI manufacturero, muestra una baja de 6,9% respecto a igual mes de 2019. El acumulado enero-julio de 2020 presenta una disminución de 13,4% respecto a igual período de 2019 (INDEC, 2020). La crisis sanitaria, producto del COVID-19, que atraviesa la Argentina desde marzo del corriente año trajo consecuencias sanitarias, económicas y sociales sin precedentes que se suman a la ya compleja situación que atravesaba antes de la pandemia. Las limitaciones operativas de la industria manufacturera, producto del aislamiento social, preventivo y obligatorio, afectaron e incidieron en forma parcial en el primer trimestre del año y de forma muy marcada a en el segundo.

El Relevamiento de Expectativas de Mercado proyectó que la inflación minorista para diciembre de 2020 se ubicará en 44,4% interanual (REM, 2020). Es de suma importancia mantenerse vigilantes de la tasa de inflación y de la misma manera de los costos. Previniendo el aumento de costos producto de la inflación, será posible manejar mejor el presupuesto y los egresos en materias primas y otros insumos necesarios para el funcionamiento.

En el nivel Social se recoge todo el conjunto de variables relacionadas con aspectos sociales y culturales de una sociedad o comunidad.

Un sondeo realizado por la UIA (2020) a más de 600 firmas sobre el impacto del COVID-19 en su actividad reveló que hay un 72% de las empresas con caída de las ventas mayor al 60% y que el 87% de las firmas tiene dificultades para pagar sueldos dado que el 64% manifiesta que no podrá pagarlos y otro 23%, que sólo podrá pagar aproximadamente la mitad. Según indicadores laborales (2020), para la industria la caída interanual del empleo en junio fue del -2,7. Estos datos muestran un delicado panorama social y laboral, previo al avance de la pandemia del Covid-19. Las mejoras relativas que se estaban observando en la actividad industrial se ven fuertemente afectadas por el nuevo contexto. Los nuevos desafíos para la industria serán enfrentar el ausentismo, el pago de salarios y el desabastecimiento de insumos.

Factor Tecnológico: en un mercado tan competitivo para poder subsistir es necesario invertir en avances en tecnologías que marquen la diferencia con sus competidores. Es por ello que ManSer para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado que tiene cada vez mayores exigencias, considera imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto le permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

Factores Ecológicos: la sociedad actual ha tomado gran conciencia del cuidado del medio ambiente y las empresas no escapan a ello. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es el resultado del compromiso por parte de las empresas para respetar el medio ambiente y fomentar prácticas de desarrollo sostenible. Gracias a este compromiso, las pequeñas y grandes empresas se comprometen a preservar las condiciones medioambientales y a llevar a cabo su actividad de forma responsable y sostenida. ManSer no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

Factor Legal: es fundamental que la empresa se apegue a las leyes para evitar accidentes e infracciones en el marco tributario, laboral y ambiental. Algunas de ellas son: Ley 20.744, Régimen de Contrato de Trabajo; Ley 11.723, Régimen de Propiedad

Intelectual; Resolución 299 (2011) de Higiene y Seguridad Laboral; Ley 10.208 de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba.

En 2019 al menos 534 personas murieron en sus lugares de trabajo o como consecuencia de los efectos en su salud de su entorno laboral, lo que representa un deceso cada 14 horas si se tienen en cuenta sólo días hábiles (El Litoral, 2020).

Tabla 1: *Factores y variables del contexto.*

Factores	Variables del contexto
Políticos	El año 2020 inició con un reciente cambio de gobierno. El cual debe intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. ManSer deberá estar alerta a las nuevas políticas industriales del nuevo gobierno y a los índices de inflación previstos para el corriente año.
	Argentina Exporta, es una política desarrollada por el gobierno nacional junto a cámaras y empresas para simplificar trámites, brindar capacitaciones, formas de financiamiento, y abrir nuevos mercados, con el fin de que lleguen más productos al mercado y ampliar las exportaciones hacia el año 2030. Esta política beneficia a ManSer para incorporarse al mercado internacional.
Económicos	Devaluación y aumento del dólar.
	Endeudamiento de las pymes debido al deterioro de la cadena de pagos frente a clientes y proveedores, la cual agrava la situación del sector y la forma de comercialización.
	Incertidumbre de políticas de financiamiento futuras. Limitación a la inversión.
Sociales	Cambios en la sociedad respecto a la utilización de canales comerciales virtuales (Redes Sociales, páginas web).
	Dificultades para sostener los puestos de trabajo, en este contexto de inestabilidad económica.
	Movilizaciones en contra de las políticas económicas y en defensa de la producción, el empleo y la industria nacional.
Tecnológicos	Avance tecnológicos en maquinarias y dispositivos tecnológicos industriales. Oportunidad de innovación.
	Argentina presenta niveles bajísimos de inversión en I+D (Industria y Desarrollo) apenas 0,4%. Solo usa el 15% de este conocimiento en la industria manufacturera. Un 65% menos que el resto de los países. Se debe aumentar la inversión pública y privada, y trabajar para que estos conocimientos sean aplicados en nuestras industrias.
Ecológicos	Las empresas en la actualidad dan cuenta de la importancia que tienen las mismas en el medio ambiente y en la comunidad, por ello utilizan la certificación de las normas ISO 9001, Normas de Protección Internacional y Medio Ambiente.
Legales	Permanentes actualizaciones en las leyes impositivas.
	Beneficios fiscales a determinados sectores: Ley PyME (elimina el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, y permite una mayor compensación del Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios, fomenta las inversiones y mejora el acceso al financiamiento).

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico organizacional. FODA

A continuación se presenta un análisis FODA. Herramienta que permitirá observar la situación de la empresa analizando características internas y situaciones externas.

Tabla 2. FODA.

Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos. • Constante innovación tecnológica. • Certificación ISO 9001. • Excelencia en la calidad de sus productos. • Excelente clima laboral. • Postventa. <p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de profesionalización en el departamento ventas. • Ausencia de delegación de tareas. • Falta de personal especializado con competencias para cumplir tareas de mandos medios. • Limitada cartera de clientes. • Falta de acciones de marketing (publicidad y propaganda). • Falta de apertura internacional. • Plazos de entrega de productos y/o servicios condicionados por materia prima importada. • No cuentan con programas de capacitación. • No cuenta aún con una política de Gestión Ambiental. <p>Debilidades</p>
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al mercado internacional • Incorporación de personal calificado. • Ley Pyme Nacional. • Incorporación de nuevos productos. • Expansión de la cartera de clientes. • Innovación tecnológica (tecnología IOT). <p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de la actividad industrial. • Inestabilidad económica. • Inestabilidad en el precio de los insumos. • Reducida cartera de proveedores. <p>Amenazas</p>

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo referencia a las fortalezas, podemos decir que MAN-SER S.R.L cuenta con 55 años de trayectoria en el mercado metalúrgico, con una única planta de producción ubicada estratégicamente. Desde sus inicios presentan un perfil de modernización constante por lo que sus máquinas y herramientas son de última generación, con constante innovación tecnológica. Los productos que comercializa cuentan con un alto nivel de calidad, lo que asegura a sus clientes confiabilidad a un precio más bajo que sus competidores. Su servicio de posventa garantizar confiabilidad, calidad y buen funcionamiento. Cuentan con un líder informal que ayuda a capacitar y motivar al

personal. La compañía posee certificación a normas ISO 9001 y su personal se encuentra capacitado para realizar auditorías internas según dicha norma.

Dentro de las oportunidades podemos citar, la apertura al mercado internacional, existen posibles compradores en España. Cuentan con capacidad estructural para vender a más provincias en el territorio nacional, lo que les permitiría expandir su cartera de clientes y productos. Incorporar personal capacitado para cumplir mandos medios y profesionalizar la venta. Incorporación de tecnología IoT. Acceso a la Ley Pyme, elimina el impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, y permite una mayor compensación del Impuesto a los Créditos y Débitos Bancarios, fomenta las inversiones y mejora el acceso al financiamiento.

En cuanto a sus debilidades podemos mencionar que existe una sobrecarga del personal jerárquico debido a la falta de delegación, no cuentan con mandos medios capacitados para la toma de decisión. Los dueños tienen a su cargo tareas pertenecientes a las distintas áreas, ventas está dirigida por quien ocupa a su vez la gerencia. Cuentan con una limitada cartera de clientes. No disponen de un plan de exportación. No poseen asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad, por tanto no se realizan acciones de marketing concretas, su Página web se encuentra en mantenimiento. No cuenta aún con una política de gestión ambiental. El promedio de edad del personal es de 50 años, no cuentan con programas de inducción y capacitación, solo los brinda a pedido de sus empleados. La materia prima es importada por lo que condiciona los plazos de entrega de sus productos.

Posibles amenazas, actualmente Argentina se encuentra en un contexto económico inflacionario, con inestabilidad del dólar y por ellos atraviesa una caída de la actividad industrial. La materia prima que utiliza ManSer para la elaboración de sus productos es cotizada en dólares y poseen una acotada cartera de proveedores por lo que no disponen de mucho margen de negociación.

Análisis específicos

Man-Ser S.R.L. desde sus inicios muestra su compromiso por mejorar continuamente apostando a la innovación y desarrollo tecnológico, con una gran infraestructura edilicia y excelente aceptación de sus productos en el mercado. Pero a su vez cuenta con algunas falencias. Luis Mansilla es el gerente de la compañía y a su vez

tienen bajo su cargo las principales áreas, como el departamento ventas y el de calidad. Es por ello que se encuentran algunos problemas de sobrecarga de tareas y falta de delegación de responsabilidades y toma de decisiones. Lo que impide tanto el crecimiento y expansión de la compañía como la mejora productiva. Así mismo la falta de un equipo de ventas externo y post venta especializada se tornan indispensables para una empresa de esta magnitud.

Si bien cuentan con un plantel de trabajadores estable, no con un programa de capacitación constante que les de seguridad y permita perfeccionar el perfil técnico de los colaboradores de manera proactiva. Utilizan un plan de formación anual únicamente para cumplir con la reglamentación de normas ISO 9001. Por otro lado, se detectó ausencia de retroalimentación de las evaluaciones de desempeño que se les realizan a los trabajadores. De esta manera el empleado no puede determinar si su rendimiento se apega a lo esperado por la organización.

De acuerdo a lo analizado, considero de vital importancia la incorporación de un Cuadro de Mando Integral, esta es una herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se deben construir mapas estratégicos de gestión, identificando objetivos que aportan valor y excluyendo aquellos que no lo hacen. Además, al definir los indicadores que miden los logros de los objetivos y metas, se está comunicando la estrategia, e implementando un sistema de autoevaluación y medición de performance.

La aplicación de una herramienta de gestión tan eficiente como resulta el CMI, le permitirá a MANSER generar valor agregado en su plan de negocios y alcanzar sus objetivos, traduciendo la estrategia y la visión de la empresa en acciones rutinarias, con procesos medibles y controlables a través de indicadores de gestión creados desde cuatro perspectivas claves de su cadena de valor, incrementando el *feedback* y el aprendizaje estratégico a través de un análisis objetivo de los resultados obtenidos.

Una de las perspectivas del CMI es la financiera. Sin duda, esta área posee una importancia especialmente relevante en el sí de cualquier compañía. Existen dos tipos de estrategias que permiten optimizar los resultados financieros: la estrategia de crecimiento, que apunta directamente a aumentar los beneficios de la compañía, y la estrategia de productividad, centrada en la reducción de costes y la optimización de los activos con los que cuenta la organización.

Para crecer, se apuntan dos vías principales: la apertura de nuevas unidades de negocio y la mejora de las relaciones con el cliente. Teniendo en cuenta lo plantado, y una vez se ha definido la estrategia que adoptará la compañía concretando de qué modo se reforzarán las estrategias, se deberán elegir indicadores que acompañen al logro de los objetivos de la organización. En este caso se analiza el indicador de grado de liquidez, solvencia y rentabilidad del activo, estos indicadores permiten tomar decisiones acertadas a partir de la información aportada sobre la liquidez real con la que cuenta la organización en cada momento.

Tabla 3: *Ratios de liquidez corriente, solvencia y ROA.*

Ratios	2016	2017	2018
Liquidez corriente	1,29	1,34	1,24
Solvencia	1,49	1	1,59
Rentabilidad del activo	0,095	0,075	0,064

Fuente: Elaboración propia en base de los estados contables de ManSer S.R.L.

Al analizar estos indicadores se observa que la empresa posee liquidez y solvencia pero el ROA fue en baja, por lo que se deben implementar acciones para mejorar la gestión de los recursos. Una opción es reducir costos, para aumentar la utilidad neta. Igualmente, se puede elevar la rotación de los activos con la apertura de nuevas unidades de negocio y la incorporación de nuevos clientes. Es decir, agilizar las transacciones de manera que quede menos stock inmovilizado de mercadería sin vender.

Marco teórico

Debido a los grandes y apresurados cambios en el entorno empresarial, los gerentes enfrentan la necesidad de poseer conocimientos de alto nivel que les permitan tomar decisiones rápidas y oportunas, ello requiere la aplicación de herramientas útiles para gestionar eficientemente sus empresas y alcanzar los objetivos establecidos. No obstante, solo contar con información financiera para la planificación y análisis de nuevos objetivos puede llevar a la organización a limitar la toma de decisiones al corto plazo. Esto sucede ya que los informes financieros son el resultado de lo acontecido en el pasado, por lo que no toma en cuenta el futuro de la organización (Fernandez, 2001).

Para lograr la eficacia y eficiencia de una organización, la gerencia debe ser ejercida a través de un sistema de control de gestión. Éste, contribuirá al mejor uso de los recursos para alcanzar las metas definidas y superarlas. Así mismo permitirá la retroalimentación al momento de tomar las medidas correctivas (Rivero Villar, Aguilera Zas, Rojas Roque, Montes de Oca Martínez, & Robaina, 2018).

Basándose en estos supuestos, es que Norton y Kaplan desarrollaron una nueva herramienta de gestión en términos de visión y estrategia a largo plazo. El CMI ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, que además de los indicadores financieros tradicionales, utiliza una serie de indicadores no financieros organizados en cuatro perspectivas, las cuales ayudan a describir de qué forma una organización lleva a cabo sus procesos de creación de valor desglosándolos en objetivos (Kaplan y Norton, 2017).

Estos objetivos se encuentran establecidos desde 4 perspectivas distintas: financiera, del cliente, interna y perspectiva de innovación y aprendizaje. Cada una de estas perspectivas sirve de enfoque para el diseño de la siguiente. De modo que los indicadores financieros sirven de puntapié para los indicadores del cliente y así sucesivamente en las cuatro perspectivas. Formando una cadena causa-efecto entre los indicadores y los factores, y entre los factores y los objetivos específicos de cada indicador (Equipo Vertice, 2011).

En la perspectiva financiera se definen los objetivos financieros que se deben alcanzar para crear valor a largo plazo para los accionistas. Es decir, traduce la estrategia en valores tangibles, de forma que se pueda ver si se alcanzaron los objetivos económicos financieros. Estos objetivos giran en torno a tres temas: crecimiento y diversificación de

los ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad y utilización de activos y estrategia de inversión. En la perspectiva del cliente se aclaran las condiciones que crearan valor para los clientes. Como se satisface la demanda y porque el cliente paga por ellos, se retiene y fideliza al cliente. Es aquí donde se identifica el segmento de clientes y de mercado. La perspectiva del proceso interno hace referencia al valor agregado que ofrece la empresa con respecto a la competencia. Esta propuesta integra a las dos anteriores ya que genera valor agregado, reteniendo a los clientes y generan un beneficio económico para los accionistas. Por último, en la perspectiva de formación y crecimiento se busca mejorar la capacitación de los recursos humanos, potenciar los sistemas de control, comunicación y gestión, como así también, las tecnologías (Kaplan y Norton, 2017).

Para evaluar el desempeño de las perspectivas es necesario desarrollar indicadores que puedan dar seguimiento al logro de los objetivos. Romero (2015) recomienda un máximo de 2 indicadores por cada perspectiva y considera que los mismos deben ser cuantificables y de fácil interpretación. Mientras que Kaplan y Norton (2017) recomiendan entre cuatro y siete indicadores por perspectiva y afirman que menos de cuatro, podrían no ser suficientes y más de siete, podrían tornar al cuadro ilegible. Aunque esto no es una regla ineludible, marca cierto lineamiento en cuanto a la confección del cuadro, este debe ser una manifestación de la estrategia elegida y como tal, debe tener los indicadores necesarios para poder medir sus operaciones.

Con respecto a esto, Mazzeo (2017) afirma que el CMI se expresa en la estrategia y su cumplimiento, por medio de indicadores, luces, semáforos y gráficos, los cuales se utilizan para monitorear los resultados de acciones en tiempo real que nos darán la alarma si ésta se concreta o no. A su vez, remarca que los mismos forman parte de un análisis complementario que debe realizar todo directivo de una organización para conocer, por medio de desvíos y alarmas el funcionamiento de una empresa.

El CMI no debe ser utilizado como un sistema de control, sino como un sistema de gestión periódico que le permita la implantación, el control y la evaluación de nuevas estrategias que favorezcan en el desarrollo y crecimiento de la organización en el largo plazo. Para su elaboración será necesario la implementación de los siguientes pasos según Álvarez-Nobell y Lesta (2011):

1. Realizar la planificación estratégica de la empresa, conocer su misión, visión, cultura organizacional, principios, valores, y planes de acción. Una manera de representar gráficamente dichas relaciones es a través de lo que se denomina mapa estratégico.

2. Se debe comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos a todos los empleados que llevarán a la organización a conducirse con éxito, animando el diálogo y la comprensión de los objetivos entre todas las áreas de la organización.

3. Se debe planificar, establecer los objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas para cada perspectiva, que permitirán describir, implementar, comunicar y controlar las estrategias en todos los niveles de la organización.

4. Por último, aumentar el *feedback* y la formación estratégica, logrando un ciclo de formación permanente.

Se resalta que el CMI trabaja sobre los estados críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias a partir de los logros alcanzados en un periodo determinado (Álvarez-Nobell y Lesta, 2011).

Los conceptos propuestos son la base teórica en la que se apoya el presente reporte de caso. La implementación de un CMI representa un cambio fundamental en la empresa, al permitir una trazabilidad entre la estrategia definida por la dirección, los objetivos propuestos para alcanzarla y la medición de éstos aplicando indicadores.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un cuadro de mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

De acuerdo a lo analizado a través de los diferentes autores, se considera que al momento del presente reporte de caso, el CMI es la mejor herramienta de gestión a aplicar para el cumplimiento eficaz de los objetivos de la compañía y un plan de mejora continua.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

La principal problemática de la empresa ManSer radica en el estilo de liderazgo utilizado. El mismo lo ejerce *management* y no es frecuente la delegación de tareas, esto conlleva a una sobrecarga de las mismas. Los puestos no están diseñados correctamente, no cuentan con mandos medios capacitados para la toma de decisión y no existen programas de inducción y capacitación para el personal.

La problemática antes mencionada, sumado a la falta de desarrollo del área de ventas, no cuentan con profesionales en la materia, y la ausencia de políticas de marketing conllevan a una limitada cartera de clientes. Poseen una única sucursal y no tienen intención de expansión, provocando de esta manera, una falta de aprovechamiento de las oportunidades de mercado que se le presentan, impidiendo la expansión y crecimiento sostenido de la empresa.

Justificación del problema

Tomado este contexto, se considera de vital importancia para la compañía resolver esta problemática, contando con una herramienta de gestión que le permita poder desarrollar objetivos a largo plazo, aprovechando las oportunidades de expansión que le brinda el mercado nacional e internacional las cuales están siendo desaprovechadas.

La falta de profesionalidad puede generar grandes perjuicios al funcionamiento integral de la organización, imposibilitando que los responsables de área comprendan que para el funcionamiento adecuado de la organización es necesario articularse y acordar con las restantes áreas. Esto puede ocasionar pérdidas económicas en el corto plazo y de competitividad en el largo plazo. Por lo tanto, es importante reconocer su valor en el marco de la organización y reconocer también que de los mandos medios depende la generación de ventajas competitivas.

Es por ello que la creación de mandos medio y delegación de tareas le permitirán al *managment* centrarse en aquellas vinculas exclusivamente a la dirección de la empresa, logrando así, gestionar la organización con rumbo a lo pretendido en su visión corporativa.

Por otra parte es necesario un esquema de capacitación de forma proactiva para garantizar conocimientos técnicos y disponer de cuadros de reemplazos dada la media etaria de su población. A su vez, es crucial elaborar un plan motivacional, ya que el nivel de motivación y satisfacción laboral es un aspecto que no debe descuidar para evitar la rotación de personal calificado.

El valor agregado será ampliar su cartera de clientes, optimizar la comunicación y comprensión de la estrategia, alinear las metas estratégicas con el accionar y favorecer la participación en el proceso de toma de decisiones.

Conclusión diagnóstica

Ante la problemática ya expuesta, la propuesta realizada a la empresa bajo estudio está dada por la implementación de un cuadro de mando integral enfocado en el área de ventas, pero haciéndolo extensivo al resto de la organización. Con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisión con la finalidad de transformar sus debilidades en fortalezas, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetos organizacionales y acercándola a su visión corporativa.

El diseño de un CMI para la empresa ManSer permitirá medir el accionar de la organización en términos estratégicos. Con éste se podrá conocer, qué tan cerca o alejada está la empresa del cumplimiento de sus objetivos, como también se podrá saber si se deben tomar decisiones para corregir el accionar empresarial que le permitan estar más cerca de alcanzar las metas planeadas.

Así mismo permitirá mejorar la situación actual de la organización, ya que el monitoreo de objetivo y la gestión de problemas internos, afectará indirectamente en la mejora en los procesos de gestión global de la compañía, lo que conducirá a la satisfacción y fidelización de los clientes mejorando su relacionamiento y una mejor imagen de marca que a su vez, como resultado, producirán el crecimiento de los ingresos esperados por los accionistas.

El compromiso de Man-Ser S.R.L por mejorar continuamente apostando a la innovación y desarrollo tecnológico y su visión de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica, hacen de la organización un perfecto candidato para la implementación de un CMI.

Plan de implementación

Alcance

El desarrollo del presente reporte de caso se diseñó para ser implementado en todas las áreas de la empresa familiar Man-Ser S.R.L ubicada en la provincia de Córdoba

El estudio del presente caso se desarrolló durante el segundo semestre del año 2020 con la intención de ser implementado en el año 2021, pero su verdadero éxito radicará en sostenerlo como sistema de gestión permanente. Para su elaboración se utilizó información brindada por la compañía.

Respecto a la limitación, el mismo está enfocado al área de ventas, pero haciéndolo extensivo a todas las áreas de la compañía, ya que directa o indirectamente todas se relacionan. La información entre ellas es esencial para la toma de decisiones. Es por ello que se desarrolla el cuadro de mando operativo con indicadores de gestión que pueda mostrar la evolución de dicho sector.

Recursos

Para la elaboración de este CMI es necesario contar recursos materiales e inmateriales. Man-Ser ya cuenta con algunos de ellos, como ser las PC con acceso a internet, oficinas/sala de reuniones, personal de administración entre otros, pero se requieren otros, que demandarán erogación de dinero la que deberá ser considerada como una inversión, y necesariamente se deberá verificar que su adquisición resulte un beneficio para la empresa.

Entre los recursos inmateriales es necesario contar con un profesional en ciencias económicas, capacitado en la implementación de esta herramienta, y que realice las tareas de capacitación al personal encargado de llevar a cabo las actividades.

El Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, establece como monto mínimo para los honorarios de los profesionales la suma de \$1570 y una cantidad mínima de módulos de trabajo por cada tipo de actividad que deba realizar cada profesional.

Tabla 4: *Recurso profesional*

Concepto	Horas	Total
Recolección de información	3	\$ 4.710
Diagnóstico del estado de la organización	5	\$ 7.850
Desarrollo de la herramienta	10	\$ 15.700
Aplicación de la herramienta	10	\$ 15.700
Control de la efectividad de la herramienta	5	\$ 7.850
Revisión trimestral	8	\$ 12.560
	41	\$ 64.370

Fuente: elaboración propia

Con respecto a los recursos materiales deberán adquirir un software de gestión y artículos de librería.

Tabla 5: *Recursos materiales*

Concepto	Total
Software de gestión	\$ 44.900
Artículos de librería	\$ 5.000
	\$ 49.900

Fuente: elaboración propia

Marco Temporal

Entre los recursos necesarios para implementar los planes de acción para el logro de los objetivos propuestos, se debe contemplar el tiempo que se utilizará para su implementación. A continuación se presenta un Diagrama de Gantt con las diferentes actividades y el tiempo que llevará poner en marcha cada una de ellas.

Tabla 9: *Información para la elaboración del diagrama de Gantt*

	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración en meses	Duración total
1	Contratación de profesional especializado	2/1/2021	31/1/2021	1	1
2	Compra de recursos	2/1/2021	31/1/2021	1	1
3	Recopilación de información	1/2/2021	28/2/2021	1	2

4	Elaboración del mapa estratégico	1/3/2021	31/3/2021	1	3
5	Elección de indicadores	1/3/2021	31/03/2021	1	3
6	Elaboración del CMI	1/4/2021	1/5/2021	1	4
7	Implementación del CMI	1/5/2021	1/11/2021	6	10
8	Análisis de resultados	1/11/2021	1/12/2021	1	11
9	Modificaciones	1/12/2021	31/12/2021	1	12

Fuente: elaboración propia

Actividad 1 y 2: durante el primer mes se entrevistará y contratará servicio de profesional especializado en la elaboración de CMI y se adquirirán los recursos necesarios para el desarrollo del mismo, como ser software de gestión y artículos de librería.

Actividad 3: se reunirá la información necesaria relativa a los objetivos financieros tanto de crecimiento, rentabilidad, *cash flow* y cualquier otra medida que se considere de especial interés para el negocio en particular. Factores de entorno genérico y específico en el cual opera la empresa. Así como también información relacionada con clientes comunes, competencias centralizadas, oportunidad de enfoques integrados con los clientes y relaciones clientes/proveedores

Actividad 4: se elaborará un mapa estratégico que represente la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos.

Actividad 5: se definirán los indicadores que mejor se adapten a los objetivos propuestos y que permitan su cumplimiento. La identificación de las fuentes de información necesaria y de las acciones que se deberán realizar para obtener dicha información relacionada con cada uno de los indicadores identificados. Y por último la identificación de los vínculos establecidos entre los indicadores.

Actividad 6: se detallaran los indicadores, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable de llevar a cabo la misma, y los resultados esperados.

Actividad 7: Se implementará la propuesta de CMI a modo de revisión, evaluación, adaptación y ajuste por un período de 6 meses.

Actividad 8: se realizaran las revisiones de cada uno de los indicadores con el fin de determinar si fueron efectivos o es necesario realizar modificación.

Actividad 9: se deberá efectuar las correspondientes correcciones de desvíos detectados al comparar lo planeado con lo ejecutado.

Tabla 10: *Diagrama de Gantt*

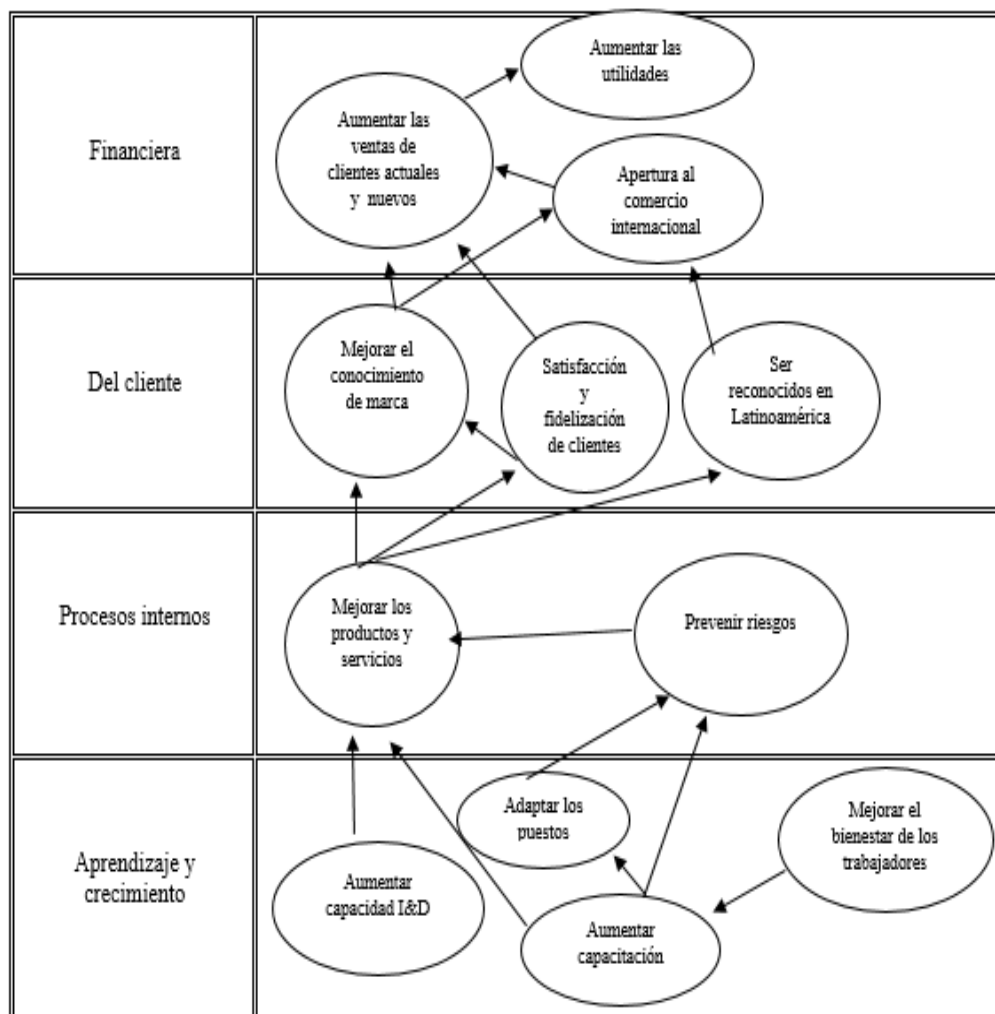
N°	Inicio	Final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2/1/2021	31/1/2021	■											
2	2/1/2021	31/1/2021	■											
3	1/2/2021	28/2/2021		■										
4	1/3/2021	31/3/2021		■										
5	1/3/2021	31/3/2021		■										
6	1/4/2021	1/5/2021			■									
7	1/5/2021	1/11/2021				■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	1/11/2021	1/12/2021											■	
9	1/12/2021	31/12/2021												■

Fuente: elaboración propia

Acciones

Para dar cumplimiento con los objetivos específicos deberán realizarse una serie de acciones que llevarán al cumplimiento del objetivo general. La primera acción a desarrollar es la elaboración de un mapa estratégico que represente la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. El mismo se obtiene del análisis de las cuatro perspectivas del CMI, plasmando los objetivos que se pretende alcanzar.

Tabla 6: Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

A continuación, se seleccionan los indicadores que llevarán a cabo la propuesta y se desarrolla el cuadro con sus fórmulas y las áreas responsables de su seguimiento. Un vez aplicado el mismo permitirá evaluar el desempeño actual y a su vez obtener información para la retroalimentación, buscando optimizar los recursos de la empresa.

Tabla 7: Indicadores

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Area responsable
Financiera	Maximizar el aprovechamiento de activos	Rentabilidad de activo (ROA)	Utilidad antes de impuestos e intereses / Total de activos * 100	Dirección
	Maximizar el aprovechamiento de activos	Índice de liquidez	Activo corriente / Pasivo corriente	Dirección
	Aumentar las ventas	Ventas respecto año anterior	Ventas a años actual / Ventas a años anterior * 100	Ventas
	Expandir las ventas en el mercado internacional	Países en los que se comercializa	Nuevos clientes por promoción en el periodo n / clientela total	Ventas
Del cliente	Ser reconocidos internacionalmente	Preferencia sobre competidor	Posibles clientes que prefieren la compañía / Total de posibles clientes encuestados * 100	Adm.
	Satisfacer las expectativas	Satisfacción de clientes	Cientes satisfechos / Total de clientes * 100	Calidad
Procesos internos	Ofrecer productos y servicios de calidad	Incidentes de garantías y reparaciones	(Productos + servicios que se solicitó garantía) / (Productos + servicios comercializados) * 100	Calidad
	Eficacia	Resolución de posibles fallas	Número de casos resueltos / Numero de reclamos	Producción
	Defectuosos	Producción defectuosa	(Productos defectuosos) / (Productos en stock) * 100	Producción
	Tiempo de Respuesta	Demora en responder las solicitudes	Día de Consulta-Día de respuesta	Producción
	Eficiencia del ciclo de producción	Eficiencia	Día de comienzo de la producción- Día final de la producción	Producción
Aprendizaje y crecimiento	Crear y preservar clima laboral ameno	Satisfacción de colaboradores	Colaboradores plenamente satisfechos / Total de colaboradores * 100	RRHH
	Adaptar puestos a los procesos	Cumplimiento de tareas por puesto	Tareas cumplidas por puesto / Total de tareas asignadas * 100	RRHH
	Favorecer capacitación permanente	Inversión en formación	Inversión en formación / Total de ventas * 100	Dirección

Fuente: elaboración propia

A su término se planifica el cuadro de mando integral donde se detallan los indicadores, su unidad de medida, la frecuencia de medición, el responsable de llevar a cabo la misma, y los resultados esperados, haciendo una distinción entre los resultados considerados críticos, aceptables y esperados, estableciendo de manera concreta, entre qué valores se encuentra cada rango mencionado

Tabla 8: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Frecuencia de medición	Critico	Aceptable	Esperado	Valor alcanzado	Semáforo	Area resp.
Financiera	Rentabilidad de activo (ROA)	Mensual	<5%	5-15%	>15%			Dirección
	Índice de liquidez	Mensual	<1.24	1.24-1.30	>1.50			Dirección
	Ventas respecto año anterior	Mensual	<5%	5-15%	>15%			Ventas
	Países en los que se comercializa	Anual	1un	2un	3un			Ventas
Del cliente	Preferencia sobre competidor	Anual	<30%	30-40%	>50%			Adm.
	Satisfacción de clientes	Mensual	<70%	70-80%	>80%			Calidad
Procesos internos	Incidentes de garantías y reparaciones	Mensual	<80%	80-94%	>95%			Calidad
	Resolución de posibles fallas	Mensual	<80%	80-95%	>95%			Producción
	Producción defectuosa	Mensual	>6%	3-5%	>3%			Producción
	Demora de la empresa en responder las solicitudes	Mensual	7 días	6-5 días	4 días			Producción
	Eficiencia	Por ciclo productivo	>20 días	16-19 días	15 días			Producción
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de colaboradores	Mensual	<70%	70-80%	80%			RRHH
	Cumplimiento de tareas por puesto	Mensual	<80%	80-90%	>90%			RRHH
	Inversión en formación	Mensual	<0.7%	0.7-1%	>1%			Adm.

Fuente: elaboración propia

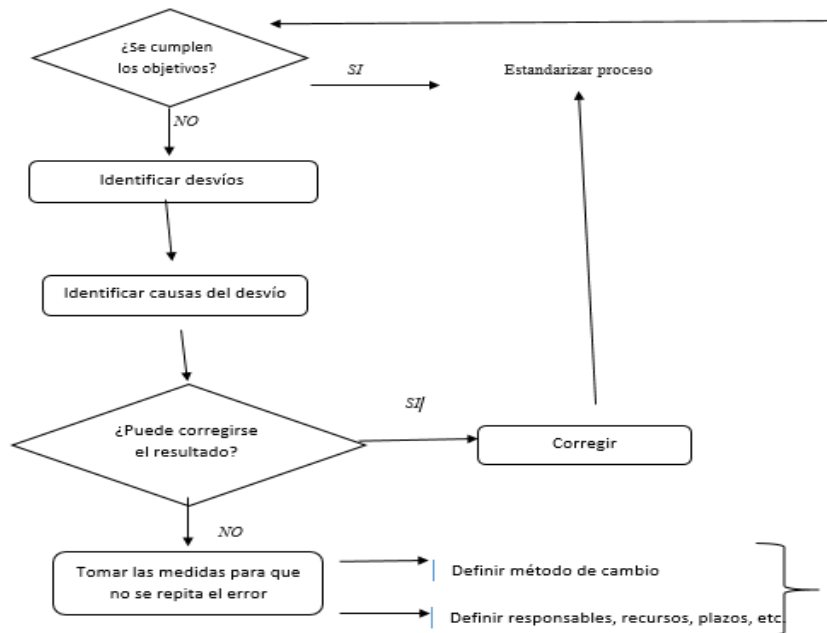
Por último, una vez implementado el CMI se deberá realizar las correspondientes correcciones de desvíos detectados al comparar lo planeado con lo ejecutado. Esta última etapa puede involucrar desde correcciones muy pequeñas restringidas a lo operativo hasta la reestructuración de un área o de la organización en su totalidad.

Para ello se implementará un programa de reuniones mensuales de análisis estratégico en base al monitoreo del tablero de control, a fin de verificar que las

mediciones realmente se hicieron en base a lo acordado, y que el tablero se está actualizando mínimo de manera mensual.

La manera de implementar las modificaciones dependerá de la magnitud de los cambios a realizar.

Figura 2



Fuente: elaboración propia

Medición

Con el objetivo de evaluar los efectos del impacto de la implementación de la solución propuesta, se definieron dos indicadores claves a utilizar. Uno mide el impacto de la propuesta en general y comprende un análisis financiero sobre el retorno de la inversión, con lo que quedará demostrada la efectividad de la propuesta realizada. Y el segundo es un análisis cualitativo del desempeño y productividad de los empleados para medir la evaluación del clima organizacional.

Teniendo en cuenta el presupuesto elaborado en el apartado recursos, se calcula el índice de retorno de la inversión, el cual arroja un resultado de \$43068.50 de retorno por cada peso invertido en la propuesta.

Tabla 11: *Información para el cálculo ROI*

Ventas 2018	\$328.857.647,7
Ventas proyectadas 2020	\$378186294.85
Incremento en ventas	\$49328647.15
Costo del plan de acción	\$114270

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

$$\frac{\text{Aumento de la rentabilidad} - \text{costo del plan de acción}}{\text{Costo del plan de acción}} * 100 = ROI$$

$$\frac{49328647.15 - 114270}{114270} * 100 = 43068.50$$

Fuente: Elaboración propia

Para el segundo indicador de medición se realizará, a todos los empleados de Man-Ser. una encuesta para determinar el clima laboral de la organización.

Tabla 12: *Encuesta de satisfacción laboral*

N°	Pregunta	Siempre	A veces	Nunca
1	La organización cuenta con la materia prima adecuada para el cumplimiento de mis tareas			
2	La organización cuenta con la tecnología adecuada para el cumplimiento de mis tareas			
3	El personal del área es competente para el desarrollo del puesto			
4	El local donde trabajo se encuentra correctamente ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.)			
5	El jefe de sector controla y orienta al grupo en sus actividades			
6	Se ofrecen reconocimientos que estimulen el esfuerzo en el trabajo			
7	Considero que recibo un trato acorde y apropiado por parte de mis superiores.			
8	Mis superiores me motivan para que me supere personalmente en el desarrollo de mis tareas.			
9	Considero que mi opinión es escuchada y valorada por mis superiores y compañeros			
10	Los desacuerdo entre los miembros de trabajo se discuten adecuadamente			
11	Me siento satisfecho con los beneficios que recibo por parte de la empresa			

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión final del presente reporte de caso, y luego de haber analizado aspectos tanto internos como externos de la empresa que permitieron identificar y abordar la problemática, queda demostrada que la falta de profesionalización del departamento de ventas solo puede llevar a limitar el progreso empresarial. Esto sumado a la sobrecarga de tareas del personal jerárquico, dificultan la posibilidad de tomar decisiones oportunas, cometiendo errores en la toma de decisiones estratégicas, limitando las probabilidades de éxito y expansión, siendo éste, uno de los objetivos claramente visibles de su visión.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que ofrece apoyo continuo en la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Por lo antes mencionado, se puede concluir, que la implementación de un CMI permitirá optimizar la gestión dentro de la organización, proponiendo actividades estratégicas que definan las metas que van a marcar el ritmo deseado de la evolución estratégica de la compañía. Así mismo le permitirá alinear los objetivos personales y departamentales, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo, identificar las iniciativas estratégicas, realizar revisiones periódicas y sistemáticas, y retroalimentarse para aprender sobre ella y mejorarla.

Para que la misma sea exitosa, la creación e implementación del CMI no solo debe ser llevado a cabo por el personal jerárquico, sino que debe involucrar a todos y cada uno de sus empleados. Ya que para contribuir con el éxito de su implementación a través de los procesos detallados en la propuesta estratégica, se hace imperioso llevar a cabo el proceso de gestión del cambio, de forma tal que la implantación sea lo menos crítica posible, y se pueda medir la efectividad del cambio y de esta forma convertir el cambio en un hábito.

Se recomienda para futuras investigaciones la implementación de un plan de marketing, ya sea creando un departamento dentro de la compañía dedicado exclusivamente a ello o contratar servicio de tercero con el fin de promover acciones de ventas y ayudar a expandir las mismas a otras provincias. También sería conveniente la implantación de un sistema de gestión de la información para interconectar cada una de

las áreas y sistemas de la empresa en un solo programa informático. Por último, un interesante tema a tratar, sería la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la organización. Con el fin de analizar el clima laboral para detectar los pros y contras que influyen en el trabajo diario y así proponer las herramientas necesarias para posibles mejoras.

Referencias

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (Junio de 2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos. *Palabra Clave*, 14(1), 11-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>

Duran Velazquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71. Obtenido de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/12>

El Litoral. (6 de Marzo de 2020). En 2019 hubo un accidente laboral fatal cada 14 horas. *El Litoral/Nacionales*. Obtenido de https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/228820-en-2019-hubo-un-accidente-laboral-fatal-cada-14-horas-segun-una-ong-nacionales.html#:~:text=Captura%20de%20pantalla-,Seg%C3%BAn%20una%20ONG%20En%202019%20hubo%20un%20accidente%20la%20boral%20fatal,s%C3%B3lo%20

Equipo Vertice. (2011). *Control de gestión*. Malaga, España: Publicaciones Vertice S.L. Obtenido de [https://books.google.com.ar/books?id=IThWRx7OcdQC&pg=PP3&dq=Control+de+gesti%C3%B3n+\(2011\)+Malaga,+Espa%C3%B1a:+Publicaciones+Vertice+S.L&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiCsIeluNjsAhVWHLkGHYDID8QQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Control%20de%20gesti%C3%B3n.%20\(2011](https://books.google.com.ar/books?id=IThWRx7OcdQC&pg=PP3&dq=Control+de+gesti%C3%B3n+(2011)+Malaga,+Espa%C3%B1a:+Publicaciones+Vertice+S.L&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiCsIeluNjsAhVWHLkGHYDID8QQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=Control%20de%20gesti%C3%B3n.%20(2011)

Ernst, C., & López Mourelo, E. (2020). *La COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política*. Buenos Aires: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf

Fernandez, A. (marzo de 2001). El balanced scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos*, 31-42. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/03/balanced-scorecard-iese-completo.pdf>

INDEC. (2020). *Índice de producción industrial (IPI) manufacturero*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6->

Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 24(1), 37-47. Recuperado el 6 de octubre de 2020, de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

Sanchez-Retiz, C. A., & Rodriguez-Bello, L. A. (2019). Toma de decisiones en pequeñas empresas que combinan varias actividades económicas. Construcción de un tablero de instrumentos. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 228-262. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6762>.