

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“Plan de Gestión de Información para el crecimiento interno y externo de MAN-
SER S.R.L”**

**"Information Management Plan for the internal and external growth of MAN-
SER S.R.L”**

Autor: Salazar Jonathan Fernando

Legajo: VCPB30157

DNI: 38.533.438

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Neuquén, mayo 2021

Resumen

El Reporte de Caso aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L, dedicada a la fabricación de productos industriales en Córdoba Capital, inició con la búsqueda de los principales problemas que se encontraban dentro de la misma. En esta búsqueda se pudo identificar problemas en el área de Administración dado que no contaban con dicho departamento, ausencia de una política de marketing al no contar con página web actualizada y un equipo de trabajo para dar visibilidad a la empresa, cuellos de botella en el sector de mecanizado, particularmente en la producción. El motivo que llevó a estas falencias se encontró en la ausencia de un plan de gestión de información interno y externo, para lo cual se propuso un Cuadro de Mando Integral como herramienta que permitió plasmar la visión de la empresa en indicadores. Cada uno de estos problemas fueron abordados con una serie de acciones, que complementaron a dicho conjunto de indicadores, como la creación del cargo de Jefe de Administración, la mejora en los canales de comunicación, políticas de marketing como la participación en Ferias Industriales. La propuesta de implementación implicó una mejora en la organización que arrojó un ROI positivo, demostrando que la misma resulta rentable.

Palabras Claves: MAN-SER S.R.L, Cuadro de Mando Integral, industria, Indicadores y Marketing

Abstract

The Case Report applied to the company MAN-SER S.R.L, dedicated to the manufacture of industrial products in Córdoba Capital, began with the search for the main problems that were within it. It was possible to identify problems in the Administration area since they did not have such a department, absence of a marketing policy due to not having an updated website and a work team to give visibility to the company, bottlenecks in the machining sector. These problems was found in the absence of an internal and external information management plan, for which a Balanced Scorecard was proposed as a tool that made it possible to translate the company's vision into indicators. Each of these problems were addressed with actions, which complemented indicators, such as the creation of the position of Head of Administration, improvement in communication channels, marketing policies such as participation in Industrial Expo. The proposal made an improvement in the organization that yielded a positive ROI.

Keywords: MAN-SER S.R.L, Balanced Scorecard, Industry, Indicators and Marketing

Índice

Introducción.....	1
Objetivos Específicos.....	4
Análisis Situación	5
Descripción Organizacional	5
Análisis Interno (FODA).....	7
Análisis Externo.....	7
Análisis de acuerdo al perfil profesional.....	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión	17
Declaración del problema.....	17
Relevancia del problema	17
Conclusión Diagnóstica.....	18
Plan de Implementación.....	19
Alcance.....	19
Recursos Involucrados	20
Acciones Concretas.....	20
Marco Temporal	25
Evaluación y Medición.....	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	26
Referencias	28

Introducción

En el presente Reporte de Caso se diseña un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa MAN-SER S.R.L, con el objetivo de implementarlo para el año 2021, en búsqueda de alcanzar el crecimiento para la organización en un entorno cambiante y desafiante.

MAN-SER S.R.L es una empresa ubicada en la localidad de Córdoba Capital en el barrio San Pedro Nolasco. Los principales productos que comercializa son: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas; lavadoras industriales a medidas; cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos.

La organización cuenta con una trayectoria de más de 20 años de experiencia en el rubro metalúrgico; actualmente está dividida en 4 áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa; un área de mecanizado; un área de trabajos especiales y un área de compensadores de producción seriada. Los principales clientes para su producción se concentran en la industria automotriz radicada en la Provincia de Córdoba que abarcan gran parte de la producción de lavadoras industriales, mientras que en los otros productos posee una diversificación de clientes mayor.

MAN-SER S.R.L dispone de un plantel de 30 empleados que facturaron en el año 2018 \$198.635.385,85 que la encuadran en la categoría de mediana empresa tramo 1, según la última clasificación del Ministerio de Producción de la Nación (2020). Una de las características sobresalientes de la organización es que la misma tiene un carácter de empresa familiar dividida de la siguiente manera; Julián Mansilla, como gerente general y Mansilla Melina, en la gerencia de administración. El desarrollo de las tareas de cada uno de estos integrantes de la familia generan problemas de superposición de tareas, falta de delimitación de los roles que se traducen en la gestión general de la organización, que si bien ha alcanzado grandes resultados en cuanto a su permanencia en el mercado y reconocimiento de sus clientes, tiene perspectivas de crecimiento posibles de llevar a cabo que en la actualidad no pueden ser aprovechadas por falta de un control de gestión en base a información en tiempo real, que darían un conjunto de indicadores.

Uno de los problemas en el área de producción es el cuello de botella que se produce en el proceso de mecanizados, debido a la subutilización de productos, lo que ocasiona accidentes laborales. A su vez esto provoca que los clientes tengan retrasos a la

hora de la entrega del producto; a esto se le suma que el proceso de solicitud de pedido es poco efectivo.

La producción no solo presenta falencias en su desarrollo propio, sino también derivado de otros circuitos internos de MAN-SER S.R.L como lo son, compras y ventas. Las ventas no se realizan captando la atención del cliente ya que no cuentan con un departamento de administración y marketing, lo que ocasiona que el cliente prácticamente es el que busca a la empresa y no la empresa al cliente. Asimismo, las compras se realizan manteniendo un stock acotado lo que hace que se tengan los insumos necesarios para casi todos los pedidos, pero cuando llega un pedido muy grande no cuenta con dichos insumos generando demoras en el proceso.

Las posibilidades de mejora para MAN-SER S.R.L en las debilidades mencionadas anteriormente existen por medio de un CMI con indicadores específicos para las mismas, que evalúen su comportamiento para tomar medidas concretas de corrección. La justificación y relevancia de la herramienta radica en que la organización tiene posibilidades de crecimiento en el mercado nacional e internacional. A nivel país, tiene solo presencia en la Provincia de Córdoba, pudiendo expandir sus clientes a otras provincias. A la vez de que algunos de sus productos se encuentran en el exterior, que en la situación económica actual que atraviesa el país y el valor del tipo de cambio, generar una facturación en moneda extranjera sería un aumento considerable para la performance financiera de la empresa.

El análisis de antecedentes de aplicación de un CMI como herramienta de intervención a empresas del sector industrial, se encontró García Aguera (2018) quien seleccionó los diferentes objetivos y los indicadores de desempeño KPI's para una empresa industrial de Colombia. El autor distinguió que Trébol Química S.L presentaba problemas de sistemas de trabajo poco profesionalizados y la inexistencia de indicadores de medición de la evolución de la empresa. A la vez de que se observó pérdida de clientes por no llevar un reconocimiento de las preferencias de estos respecto de los productos y servicios comercializados por la organización. Además, no se encontraba valorizada la organización como marca fuera de su área de influencia, específicamente en otros sectores donde existían potenciales clientes. El planteo de esta problemática motivó García Aguera (2018) a implementar un CMI, destacando la oportunidad de crecimiento de la empresa en el sector de tratamiento de agua y la posibilidad de realizar alianzas estratégicas, por lo que requería de conocer el proceso productivo en indicadores, para que, desde el crecimiento interno se logrará el crecimiento externo.

Otro antecedente internacional lo realizó Holguin Sánchez (2018) para la empresa Piezauto S.L dedicada a la fabricación y decoración de piezas de plástica y subconjuntos técnicos para la industria automotriz, en el País Vasco, España. La organización presentó debilidades relacionadas a una baja capacidad de negociación con los clientes, plazos de entrega muy ajustados. La oportunidad de crecimiento de la industria automotriz motivó la intervención para solucionar los cuellos de botella en la producción. Los resultados obtenidos de esta intervención fueron una merma de las desviaciones en un 5% y una mejora en la facturación general de la organización.

Por último, a nivel nacional Nicotra Perassi (2015) realizó el diseño y aplicación de un CMI para el nivel operativo de IVECO. Los problemas que encontró el autor fueron, falta de registro de accidentes laborales, el supervisor no conoce los objetivos a conseguir con la mano de obra del nivel operativo, falta de control de stock de mercadería, no hay medición de las mermas del proceso y tampoco registro de productos defectuosos. En resumen, la problemática se encuentra en la falta de una gestión del sector productivo de IVECO Argentina, por lo que el feedback entre las áreas de la empresa es nulo y no existen progresos en los sectores. Los indicadores que se plantearon en el trabajo se concentraron en las cuatro perspectivas del CMI con objetivos específicos de medición de tiempos y cantidad de trabajadores por pieza, eficiencia del conjunto técnico, entre otros.

La primera aproximación de la empresa por medio de la distinción de las debilidades y oportunidades, como así también de las características propias de la empresa dan cuenta de que la misma tiene una posición en el mercado que puede ampliar y le permitirá asumir nuevos desafíos, pero para eso necesita mejorar sus falencias internas. Una herramienta útil para este fin es el CMI ya que plantearía un orden en el desarrollo de las variables claves de MAN-SER S.R.L, como ventas, compras, clientes y producción, para así corregir lo necesario y crecer.

Objetivo General

Confeccionar un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN-SER S.R.L como herramienta de gestión de información para el crecimiento de la organización en las cuatro perspectivas, a aplicar desde noviembre 2020 a noviembre 2021.

Objetivos Específicos

- Elaborar el CMI identificando para cada una de las perspectivas los indicadores relevantes para solucionar las falencias de la organización.
- Seleccionar los indicadores necesarios de la perspectiva financiera para controlar el endeudamiento, el crecimiento de la rentabilidad y de la facturación de MAN-SER S.R.L.
- Determinar los indicadores de la perspectiva de procesos internos, para minimizar los tiempos de entrega y la productividad marginal de cada trabajador, para MAN-SER S.R.L.
- Delimitar los indicadores de la perspectiva de clientes que midan la satisfacción y atracción de nuevos clientes para MAN-SER S.R.L.
- Diseñar los indicadores de crecimiento para incrementar la capacitación y uso de la tecnología para MAN-SER S.R.L
- Delimitar los pasos a seguir para la implementación del CMI y sus acciones concretas para MAN-SER S.R.L.

Análisis Situación

Descripción Organizacional

El análisis de la descripción organizacional de MAN-SER S.R.L se realiza en función de la distinción de las diferentes variables que hacen a las Cinco Fuerzas de Porter, para distinguir la influencia de cada una de las variables dentro de la organización.

En relación a la influencia de la competencia de MAN-SER S.R.L cuenta con pocos competidores en su actividad, algunos de ellos son los siguientes:

- En el área de extractores de viruta y cinta de transporte se encuentra la empresa Transfil S.R.L.
- En el área de máquinas lavadoras está la empresa Elsaire S.R.L
- En el área de corte por plasma se ubica Empremet S.R.L
- En el área de plegado y punzonado varios talleres pequeños
- En el área de protectores de bancada MAN-SER S.R.L es proveedor único.

En función de la información expuesta para el sector prácticamente no tiene competencia debido a que sus competidores están sectorizados por área y no hay una empresa que abarque todas las áreas como lo hace MAN-SER S.R.L, por lo cual en este sentido cuenta con gran ventaja frente a sus competidores. A su vez, la posibilidad de ingreso de nuevos competidores para la empresa es escasa debido a que la misma se encuentra en un entorno industrial donde las erogaciones de dinero para el ingreso a la actividad son elevadas y la configuración de un mercado del tipo oligopólico hace que si bien las barreras formales al ingreso no existan si se encuentran presentes al momento de buscar clientes.

En relación a la posibilidad de ingreso de productos sustitutos, el poder de influencia de esta fuerza es baja para el sector, porque en su mayoría los pedidos que realizan los clientes son a medida, hecho que genera que los cambios en la conformación de los mismos puedan ser incorporados, no generando la necesidad en el mercado de productos que satisfagan nuevas necesidades.

En cuanto a la influencia de los proveedores y el poder de negociación de estos en el mercado, se observa que tanto MAN-SER S.R.L como las otras empresas del rubro no utilizan insumos variados, si no que utiliza insumos específicos como son chapa que son provistas por Sidersa S.A. y tubos y planchuelas de aluminio provistas por Alcenor S.R.L

y Extrusora Argentina S.R.L. Las tres empresas mencionadas anteriormente corresponden a las grandes proveedoras del sector no teniendo así las organizaciones que integran esta actividad poder de negociación dado que en caso de no solicitar los productos de estos tres grandes no encuentra en el mercado.

En conclusión, es posible afirmar que la rivalidad en la industria a la cual pertenece MAN-SER S.R.L es moderada a baja, debido a que la posibilidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, la existencia de pocos competidores, sumado a una amenaza baja de ingreso de nuevos competidores hace que en el sector la empresa presente posibilidades de crecimiento, para lo cual requiere que el orden interno permita aprovechar las oportunidades que se generan en el sector.

Tanto los proveedores como los competidores de MAN-SER S.R.L pertenecen al sector industrial, que según la Unión Industrial Argentina (UIA) (2020) es un sector en lo que va del año registro una caída del 10,7% en su actividad. En el gráfico 1 es posible observar cómo la tendencia de caída del nivel de actividad industrial presenta un comportamiento en detrimento del sector en los últimos dos años.

Gráfico 1



Evolución de la Actividad Industrial. Fuente: UIA (2020)

A su vez, el empleo en el sector cayó 3,3% interanual y las exportaciones un 45,9% interanual, según (UIA 2020). Esto genera un estado de incertidumbre en el sector por lo que sería de gran importancia que MAN-SER S.R.L pueda expandirse al exterior generando divisas en dólares que le permitirían tener un margen de ganancia mucho mejor al del mercado local.

Respecto al empleo en el sector industrial según el informe de julio 2020 de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) (2020), se registró una caída del 1,6% del total de trabajadores contratados y lleva acumulado en lo que va del año una baja del 2,6%. Esto se debe a que gran porcentaje de las empresas han reducido el personal respecto al mismo mes del año 2019 y también recortaron las horas extras. Se espera que para lo que queda del año la situación se mantenga igual con una leve mejora.

Análisis Interno (FODA)

En función de la descripción de la situación organizacional de la empresa, el entorno que la rodea, sus falencias, es posible llevar a cabo un análisis FODA, a modo de resumen para distinguir los posibles caminos de acción sobre la organización.

Tabla 1:

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio Pos Venta ● Normas ISO 9001 ● Calidad de producto ● Poca competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exportar a Latinoamérica e interior del país ● Aplicación normas IOT ● Diversificar clientes
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Ausencia de Marketing ● Falta de política ambiental ● Falta de delegación de altos mandos ● Escasa mano de obra calificada ● Superposición de tareas ● Dualidad de mando ● Escaso espacio físico ● Cuellos de botella en el área de mecanizado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Incertidumbre y caída de la actividad industrial ● Mercado inestable por la suba del dólar

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Externo

El análisis del contexto macro es posible de realizar con el estudio de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que sintetiza el análisis

PESTEL. En primer lugar, entre las variables políticas se encuentra que Alberto Fernández asumió su mandato en diciembre de 2019 con un gran desafío, la recesión profunda dejada por su antecesor Mauricio Macri; a esto se le sumó que en abril producto de la pandemia por el Covid-19 se estableció una cuarentena que se extiende por más de seis meses. Frente a estos dos grandes problemas el actual presidente de la República Argentina tomó algunas medidas para hacerles frente las cuales fueron: congelamiento de los salarios y jubilaciones, congelamientos de productos de primera necesidad, aumento de impuesto, determinación de crédito para PyMEs de los sectores más desfavorecidos, asistencia a las familias por medio del Ingreso Familiar de Emergencia, (La Nación 2020). A su vez, entre los desafíos de política externa que se alcanzaron en el actual mandato se encuentra la consecución del acuerdo con los acreedores de la deuda externa del país, generando esto más estabilidad económica.

En materia de política pública, si bien aún desde el Gobierno Nacional no se ha definido un plan económico a corto plazo lo cual genera incertidumbre entre los inversores y empresarios, las medidas tomadas hasta el momento podrían calificarse de un aumento del gasto público y la persistencia de un camino en el déficit fiscal que generó grandes inconvenientes en Argentina en los últimos años, según (La Nación 2020). Una de las principales repercusiones de estas políticas, y de la asumida respecto del control de cambio y de continuar con el cepo cambiario establecido por el anterior gobierno genera inestabilidad en el tipo de cambio, afectando de manera considerable al sector industrial en el cual se desempeña la empresa, sus clientes y proveedores, lo que vuelve más complejo el desarrollo de la actividad productiva.

En relación a los factores económicos, los mismos, en función de lo mencionado anteriormente, presentan grandes niveles de recesión, que, si bien podrían presentar un sendero de mejora con el levantamiento de restricciones a algunas actividades productivas, la recuperación es lenta. En lo que va del año la actividad económica sufrió una caída por encima del 20,6% interanual según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2020), sobre las cuentas nacionales del país.

En relación al porvenir de la actividad económica del país, si bien existe una crisis sobre la cual es necesario plantear una reactivación, no se dispone de un plan económico o fiscal sobre cómo se ha de alcanzar la recuperación, por lo que el futuro resulta no solo poco posible de estimar, sino también con altos niveles incertidumbre.

La incertidumbre económica y política se acrecentó en el país producto de la pandemia provocada por el COVID-19, que obligó al Poder Ejecutivo a tomar acciones

respecto de políticas que aminoran el impacto económico negativo en las empresas de diferentes sectores como así también en las familias. Entre estas políticas, se releva del portal Argentina.gob (2020) la implementación del programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) para aliviar a las empresas en el pago de los haberes producto de la inactividad producida por la pandemia. El programa implicó otorgar a empresas un equivalente al 50% del sueldo de su plantilla de trabajadores para garantizar la fuente de empleo, aliviando el ahogo económico producto del freno de la actividad productiva. A su vez, dentro del mismo programa se ofrecieron créditos a los monotributistas y autónomos, que vieran disminuida su facturación considerablemente en los últimos meses, un préstamo a tasa cero de hasta \$150.000 a devolver en 12 meses.

Según Iprofesional (2020), en lo que va del año hay una inflación del 42,4% según el último informe dado por el INDEC. La economía argentina sufrirá este año un derrumbe del 10,5% y solo dos países, Venezuela y Perú, registraron caídas más fuertes en América Latina por el impacto del coronavirus, según pronóstico de la Comisión Económica para América Latina.

En el análisis de los factores sociales, según el INDEC una familia necesitó en agosto \$44.521 para no ser pobre; 39,4% más que un año atrás (Ámbito, 2020). A su vez, dentro del mismo artículo se observa que la canasta básica en julio aumentó un 1,6% según estadísticas del INDEC que fueron citadas por el diario. A su vez, desde INDEC (2020) se estimó que para el segundo semestre del 2019 el 25,9% de la población argentina es pobre.

Al contexto social que comprende una situación de altos niveles de pobreza y de incremento de la cantidad de familias que no alcanzan a cubrir sus necesidades básicas, hay que sumarle que la cuarentena deja a muchos trabajadores imposibilitados de poder realizar sus trabajos, con mayor énfasis en los trabajadores independientes, esto lleva a que mucha población en estos momentos este entrando en la pobreza y que muchas PyMEs se encuentran con sus empresas al borde del cierre.

Otra variable necesaria de analizar para la herramienta PESTEL es la tecnología, la cual durante los últimos meses ha tomado una relevancia particular debido a que la pandemia implicó restricción a asistir a los lugares de trabajo. En este contexto, es que se dictaminó la ley 27.55, de régimen legal de contrato de teletrabajo. En dicha legislación se presenta con mayor nivel de exactitud, cuáles son las condiciones laborales a las que acceden aquellos trabajadores que se acogen al régimen, sus beneficios y obligaciones, como así también las del empleador.

En complementariedad con el avance del teletrabajo dentro de la industria metalmeccánica InfoPyME (2019) realizó un informe en el sector sobre la influencia de la tecnología en el proceso productivo. En particular mencionó que el cambio de la tecnología en el sector implica un nuevo paradigma en el desarrollo de las actividades dentro de la organización ya que se observan dentro de ellas que las organizaciones no disponen de una cultura sobre la capacitación tecnológica de los empleados (InfoPyME 2019). A su vez, se remarca que son los jóvenes de la industria metalmeccánica los que impulsan el cambio tecnológico dentro del sector, o bien las nuevas generaciones al mando de dichas organizaciones son las que tienen la promoción tecnológica.

Albrieu y otros (2019) mencionan la necesidad de financiación conjunta dentro de la industria argentina junto con organismos internacionales para la incorporación de la tecnología en el sector debido a que, entre otros factores, existe una situación económica adversa que lleva a que no sea una prioridad para la industria la incorporación de la tecnología. Los autores remarcan que la incorporación de la tecnología no debe realizarse solo desde la perspectiva de adicionar al proceso productivo equipos modernos, sino también de incorporar tecnologías blandas en el personal, también como una medida de un sector competitivo y pujante para la economía argentina. Albrieu y otros (2019) colocan a la tecnología blanda, y específicamente a las habilidades blandas, como la capacidad de trabajar en equipo, la comunicación y la flexibilidad como variables que en los últimos años ha cobrado importancia en la agenda empresarial. Estas tecnologías blandas permitirán según los autores el crecimiento de la industria a través de métodos de gestión de las organizaciones que resulten de interés para el caso de la industria en particular, como el método Kaizen y de mejora continua (Albrieu y otros, 2019).

En relación a la dimensión legal se tiene que existen, con vigencia actual una serie de beneficios para las empresas industriales producto de leyes establecidas en el ámbito nacional y provincial:

- Ley N° 23.614, la cual consiste en el establecimiento de los diferentes mecanismos por medio de los cuales se establecerá el apoyo a la industria de Argentina, a través de instrumentos de crédito fiscal, promoción por contratación de empleo y desarrollo de actividades dentro de parques industriales.
- Ley N° 7255 de Parques Industriales la cual establece los beneficios para la radicación de industria en estos espacios donde cuentan con todos los servicios disponibles para su utilización.

A su vez, debido al Decreto 260/2020, de establecimiento del aislamiento obligatorio desde la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) seccional Córdoba denunció a más de 30 empresas del sector por violar el Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. Además denunció a 20 empresas por falta de pago a los trabajadores.

En cuanto a la dimensión ambiental se tiene que las empresas industriales son un factor de contaminación recurrente en Argentina. Con la pandemia y la poca producción, sumado al poco turismo y por ende la poca circulación de la gente, la contaminación ha disminuido a nivel mundial. La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2019) establece en un análisis sobre el desarrollo productivo de la industria argentina y su impacto ambiental que, esta actividad tiene un impacto de 6,31 según estimaciones de la institución en una escala de 0 a 10, donde el menor valor implica impactos ambientales poco significativos y a medida que se aumenta en la escala el impacto aumenta. En particular se observa que entre las industrias que mayor impacto generan se encuentra la industria química, la industria del petróleo y que en los últimos años el sector de alimentos y bebidas con el tratamiento de los desechos de ambos y el uso del plástico aumentaron su impacto negativo.

Análisis de acuerdo al perfil profesional

MAN-SER S.R.L es una empresa familiar que como muchas empresas familiares tiene falta de delegación de tareas en altos mandos. En este caso particular Julián y Melina están a cargo de las dos áreas que acumulan mayor cantidad de actividades, sin poder responder de forma eficiente a cada una de ellas. Una de estas áreas que está a cargo de Melina es el área de recursos humanos y con tareas de administración que a pesar de que es un área dentro de la empresa no funciona como tal, ya que tareas tan importantes como liquidación de haberes y reclutamiento son tercerizadas a otras empresas. Otra de las áreas que no existe y que debería estar presente es el área de Marketing, es un departamento que permite que la empresa se haga conocer no solo en el país sino también en el exterior. Con las posibilidades que tiene MAN-SER S.R.L de expandirse no solo al interior del país abriendo otra sucursal, sino que también al exterior; este departamento permitiría que todo este proceso se puede llevar a cabo de manera mucho más eficiente.

En el proceso de producción uno de los déficits que se producen es en el sector de mecanizados donde existe un cuello de botella por la subutilización de las maquinarias, ocasionando retrasos en las entregas y posibles accidentes laborales. Esto está relacionado

con otro espacio que es el de la recepción de los trabajos realizados, ya que un galpón de la empresa está alquilado produciendo que cuando hay mucho trabajo no se pueda acomodar todos los trabajos y por consiguiente produce los mismos problemas que el cuello de botella en el sector de mecanizado. En este mismo sector se observa otro inconveniente que es el proceso de optimización de las maquinarias que tiene un periodo de duración de 2 años por lo que se necesita de mano de obra especializada que es escasa.

Si bien MAN-SER S.R.L tiene dentro de su plantilla de empleados a administrativos no cuenta un área de administración, produciendo que no se lleve un control exacto de todos los procesos administrativos que son de suma importancia para llevar adelante el crecimiento de la empresa.

Respecto al proceso de cobro MAN-SER S.R.L recibe mayoritariamente cheques lo que produce un alto riesgo que cuando se debe cobrar dicho cheque no haya fondos en la cuenta del cliente. Además de esto no ofrece a sus clientes la posibilidad de financiación de las maquinarias que produce, ni tampoco algún tipo de convenio para facilitar el acceso a algún crédito en un banco, teniendo en cuenta que las maquinarias tienen un costo elevado. Todo esto ocasiona que muchos clientes no puedan acceder a sus productos y pierden potenciales clientes.

Por último, en un análisis crítico de MAN-SER S.R.L, en cuanto a su inexistente política ambiental que es de suma importancia para este sector industrial que es una de los que más contamina; es necesario que se aplique para llevar un control sobre los residuos que desecha y lograr no contaminar.

Los anteriores problemas afectan de manera directa a la rentabilidad de la organización, ya que el resultado arroja un valor positivo para los tres años que se dispone de información de los Estados Contables de MAN-SER S.R.L. A pesar que los valores resultaron positivos, tanto en el año 2018 (4%) como en el 2017 (3,7%) se observó una merma respecto del cociente entre el resultado final y las ventas respecto del año 2016 /,(2%)de una caída del 30%. El hecho de que este valor presente este decremento pone de manifiesto que la organización presenta problemas internos que afectan a su performance y que resultan necesarios de analizar. En particular porque el índice de endeudamiento del año 2018 presentó un aumento del 22% respecto del año anterior. El valor de dicho indicador alcanzó en el año 2018 un total de 2,07; para el año 2017 1,69 y por último, para el año 2016, 1,68. El incremento de esta variable se debe en parte al aumento de las cuentas por pagar producto de la utilización de la cuenta corriente para el caso de MAN-SER S.R.L con dos bancos privados. En el caso del Banco de Córdoba, el valor de la

utilización de la cuenta corriente alcanza un total de \$2.341.685, siendo que para el caso del Banco Santander dicho valor asciende a \$4.594.398. El hecho de que se adicione al rubro de cuentas por pagar, implica una señal de una política que lleva a cabo la empresa de financiación que puede deberse a la falta de liquidez que ocurre producto de la diferencia entre los tiempos de cobro y de pagos. En particular sobre la metodología de pago a los proveedores la financiación tiene un plazo menor que la otorgada a los clientes, por lo que ocurren momentos del flujo de dinero que se requiere del mismo, no se dispone y se recurre al sistema financiero para no debilitar la relación con los proveedores. El hecho de que no se visualice dicho problema y se tomen modificaciones al respecto implica un costo adicional en términos financieros para la empresa que no debería de ocurrir.

El análisis del perfil profesional permite dar cuenta de que MAN-SER S.R.L es una organización que dispone de oportunidades en la actualidad que no se encuentra en la posibilidad de aprovecharlas porque la información que se genera de su propio proceso no se registra, entre otros motivos, por la falta de organización en las tareas de los dueños de la organización. El hecho de que la gestión de la información sea nula hace que no exista control sobre la organización, o que si él mismo ocurre no se encuentre basado en información, por lo que las decisiones tomadas al respecto no resultan las acertadas. En esta línea, resulta crucial que la organización cuente, con un tablero de indicadores que le permitan de manera periódica contar con información sobre el estado actual de los procesos internos, de clientes, de la situación financiera y de las posibilidades de crecimiento en la capacitación de los empleados y en el uso de tecnología, para así ser una organización más competitiva en el entorno.

En sí el entorno da cuenta de que si bien existe un apoyo del gobierno para el mismo debido a la generación de empleo que provoca, es necesario que las empresas del mismo sobrevivan a la crisis actual, que no podrán hacerlo sino se encuentran en una situación sólida internamente, más allá de lo financiero. En este punto es que MAN-SER S.R.L requiere del Cuadro de Mando Integral, para fortalecerse internamente, crecer en lo externo y proyectar nuevos horizontes en el futuro.

Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral, según Kaplan y Norton (2014) se define como una herramienta que permite a los directivos de las organizaciones disponer de un conjunto de instrumentos, para traducir la misión y estrategia de una organización, por medio de indicadores para alcanzar una acorde posición competitiva. Además permite proporcionar la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición de estrategias. En un análisis complementario Giannopoulos y otros (2013) mencionan que el CMI es una herramienta dinámica que se puede utilizar para implementar la estrategia de una empresa desde la teoría hasta la práctica utilizando medidas tanto financieras como no financieras para establecer una visión completa sobre el desempeño de la empresa.

En la elaboración del CMI, se requiere según Kaplan y Norton (2014), tanto para las medidas financieras y no financieras la determinación de las diferentes relaciones de causa y efecto en el que se distingue el origen de la falencia de la organización para desde este punto comenzar a aplicar acciones correctivas. Benková y otros (2020) afirman que estas relaciones son esenciales para monitorear y responder de manera correcta y concisa a las tendencias del entorno externo de las empresas. A su vez, estas relaciones permiten que las organizaciones distingan aquellas variables que le permiten obtener ganancias y cumplir con las necesidades de optimización de recursos de los propietarios y los stakeholders.

En el desarrollo del CMI Ortega Contreras (2014) menciona la importancia de que toda organización utilice el mapa estratégico como guía en el que se analizan diferentes estrategias en conjunto y sus relaciones de causa y efecto. En el desarrollo de las cuatro perspectivas que componen el CMI es que Kaplan y Norton (2014) plasmaron las relaciones entre los indicadores en función del cumplimiento de diferentes objetivos específicos y estratégicos de la industria. En primer lugar, se encuentra la perspectiva financiera busca garantizar la supervivencia y el crecimiento de la organización controlando las variables relevantes (Jadeed, 2017).

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación,

los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación del negocio y sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera.

Jadeed (2017) sostiene que la perspectiva del cliente es cada vez más importante en cuanto a la satisfacción y orientación del mismo, ya que si los clientes no están satisfechos con el servicio brindado, buscarán otro proveedor que satisfaga sus necesidades.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Kaplan y Norton (2014) afirman que en esta perspectiva se incluyen indicadores sobre la cuota de mercado, la influencia de la satisfacción del cliente en las ventas, las políticas de promoción para la atracción de los mismos, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

En la relación a la perspectiva del proceso interno en la misma, según Kaplan y Norton (2014) los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización deber ser excelente. La perspectiva de los procesos internos intenta medir cómo influyen los procesos internos dentro de las organizaciones siendo que estas han tenido los rendimientos financieros en función de las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Los puntos esenciales de los procesos internos son los que hacen que los mismos marquen un quiebre dentro de la performance de la empresa. El CMI identifica no solo las falencias en los procesos actuales sino también la posibilidad de incorporar procesos nuevos. Tal como sostiene Jadeed (2017) es importante mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos que permitan aumentar el valor del cliente.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan y Norton 2014). Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, sistemas y los procedimientos. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Como menciona Jadeed (2017) los indicadores más importantes que se puede utilizar se encuentran:

- Formación y preparación de los empleados.
- Horas de formación por empleado.
- Ritmo de crecimiento salarial.
- Gasto en I + D + i.

Construcción propia

El desarrollo de la revisión literaria de los diferentes exponentes sobre el CMI da cuenta de la importancia de la herramienta para la implementación de un sistema de gestión integral para la organización. En sí mismo el concepto del CMI entendido como el conjunto de herramientas que permiten no sólo la traducción de la visión de la empresa sino también plasmar la misma en indicadores permite obtener resultados de cada unidad de negocio o área, sobre la cual es posible ejercer control. A su vez, una de las características más sobresalientes que se visualizó a lo largo de la exposición es la comunicación y retroalimentación que es posible de alcanzar con el CMI. En este sentido Benková y otros (2020) es uno de los autores que mayor énfasis realiza sobre la importancia de comenzar un canal de comunicación para la correcta aplicación de medidas para alcanzar el correcto desempeño de la organización.

En el proceso de elaboración del CMI como el conjunto de indicadores financieros y no financieros, se observó que resulta necesario en primer lugar, definir las relaciones de causa y efecto como aquel circuito de gestión de la información que se produce en la obtención de resultados, para que se encuentre plasmada la relación en el mapa estratégico de las distintas perspectivas. La realización del mapa estratégico como herramienta esencial del CMI luego permitirá que se direccionen todos los esfuerzos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia la financiera, con el cumplimiento de los objetivos previamente seleccionados, la frecuencia de cálculo de cada indicador, el responsable de llevarlo a cabo. El CMI como herramienta en sí misma dará lugar a acciones correctivas y concretas que deben complementarlo para que sea posible el máximo rendimiento del mismo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

El análisis de MAN-SER S.R.L muestra que la empresa no posee información clara en el proceso productivo para que la toma de decisiones sea la correcta. En primer lugar se observa que Julian Mansilla, toma decisiones en el proceso productivo sin tener en cuenta que existe un Jefe de Producción, el cual posee el conocimiento de lo que sucede y por ende podría brindar mayor precisión a la toma de decisión, evitando pérdidas de tiempos productivos y de recursos. Esto a su vez se le suma que en el proceso al haber un cuello botella por la superposición de tareas de otros áreas hace que el mismo no sea lo suficientemente efectivo ocasionando demoras en las entregas. Esto provoca que los clientes que confían en MAN-SER S.R.L no estén del todo satisfechos. Si bien las quejas no son muchas a largo plazo puede traer mayores dificultades.

En cuanto a las ventas en MAN-SER S.R.L no se sigue una política proactiva, ya que no cuenta con un departamento de Marketing, por ende los clientes no son atraídos, si no que van a la empresa por comentarios de otros clientes que llegaron o por suerte. A su vez cuenta con una página web, pero no está actualizada y es precaria, lo que significa que no es un medio por el cual los clientes se pueden contactar o sentirse atraídos.

El proceso de pedido también es engorroso ya que el mismo es por medio de un presupuesto que debe ser enviado en papel o en su defecto por mail, detallando todo lo que el cliente solicita y esperando ser comprendido y que no surjan diferencias de criterios. Además al ser por este medio, el proceso se demora hasta que se apruebe el presupuesto dilatando la concreción de las ventas y generando una presión en los tiempos de entrega del área de producción. Todos estos inconvenientes se deben a que si bien existen administrativos para dicha tarea, no existe el departamento de administración como tal, por lo que están a la deriva y tienen directrices tanto de Julian como de Melina Mansilla; lo que ocasiona que muchas veces los criterios varíen y ocurra una contradicción en las actividades.

Relevancia del problema

La relevancia del problema se encuentra, en que las principales falencias se centran en el proceso productivo afectando directamente en el rendimiento financiero de la empresa. En términos concretos, si desde el área de ventas no se mejora el servicio, no

se concretan ventas, pero en caso de que si se hiciera, las mismas no se entregan en tiempo y forma, dados los problemas mencionados en el proceso productivos, generando como consecuencia la pérdida de clientes, con deterioro en la facturación de la empresa.

La información es de suma importancia para que la empresa pueda identificar cuáles son las áreas en donde se producen los problemas. Teniendo la información, se les puede hacer frente corrigiéndolos y de esta manera que cada proceso funcione de forma eficiente y eficaz, logrando un desempeño global de excelencia. En particular la empresa tiene como fortaleza su posición en el mercado, por lo que sí incorpora mejoras en los cuellos de botella internos, el crecimiento tanto en el mercado nacional como en el internacional es posible de alcanzar y proyectar un mayor nivel de rentabilidad.

Conclusión Diagnóstica

La falta de información en el proceso productivo que ocasiona demoras en las entregas y que se produzca un cuello de botella en el proceso, como los inconvenientes que se observan en el área administrativa específicamente en las ventas, se busca solucionarlo a través de un CMI. El CMI permitirá tener un ordenamiento y control de la empresa a la hora de la toma de decisiones, posibilitando la corrección de los problemas detectados. A su vez permitirá que al mejorar el proceso en su conjunto las finanzas de las empresas se vean incrementadas. El CMI a su vez otorgará un crecimiento en función de la determinación de las diferentes estrategias que la organización se plantea alcanzar en el mediano y largo plazo. En el crecimiento de la organización si bien el contexto actual no proyecta grandes niveles de facturación la posibilidad de posicionarse en el extranjero es la principal meta para obtener clientes nuevos y facturación en el mismo sentido. Sin embargo, el objetivo no se podrá alcanzar sin primero reconocer que las falencias internas deben ser solucionadas y que el CMI es la herramienta adecuada para tal fin.

Plan de Implementación

Alcance

El desarrollo del alcance de la presente investigación tiene como fin la delimitación del alcance temporal, espacial, las limitaciones observadas por parte de la implementación del plan y de información disponible. En primer lugar, la aplicación del CMI se realiza para la totalidad de la empresa teniendo en cuenta que la misma debe ser intervenida en su conjunto, por los problemas detectados para así alcanzar los resultados esperados de mejoras en la gestión integral de la información para la toma de decisiones.

El desarrollo del CMI para MAN-SER S.R.L requiere que en el compromiso de toda la organización se delimite que espacialmente la intervención implicará la aplicación en la sede de la empresa en la Provincia de Córdoba, pero con extensión a cualquier espacio geográfico donde la empresa lleve a cabo sus acciones. En función de que la organización tiene perspectivas de crecimiento futuro, con nuevos clientes, la atención de los mismos puede realizarse por fuera de los límites provinciales. La temporalidad con la que se aplicará el plan de implementación será de un año, desde noviembre del año 2020 a noviembre del año 2021, con la necesidad de finalizado dicho lapso de tiempo se obtenga un balance crítico de los resultados obtenidos.

Las limitaciones que se observaron al momento de llevar a cabo el plan de implementación se corresponden con el hecho de que la información al no disponer de un sistema de información administrativo y contable no tiene la posibilidad de identificar las diferentes variables que se desean incorporar en el CMI, motivo por el cual, algunas de las acciones concretas se dirigirán hacia sortear este obstáculo.

El proceso de implementación de un CMI implica, en función de la teoría expuesta anteriormente la selección en primera instancia de las diferentes estrategias que se implementarán para el cumplimiento de los objetivos. En primer lugar, se propone adoptar la estrategia de crecimiento como la visión rectora del plan, asumiendo los desafíos del entorno cambiante y desafiante en el que se encuentra inmersa MAN-SER S.R.L. La selección de dicha estrategia se justifica también en la posibilidad que tiene la organización de implementar cambios internos para alcanzar el crecimiento externo con clientes locales e internacionales. La segunda estrategia seleccionada para el cumplimiento de los objetivos determinados previamente es la estrategia funcional, la enuncia la importancia de que el control interno dentro de la organización sea posible de aplicar para evaluar y medir los cursos de acción tomados. En función de las anteriores estrategias es que se plantean los siguientes indicadores para las distintas áreas.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados se encuentran compuesto tanto por el asesoramiento como por la contratación de la empresa de gestión ambiental para MAN-SER S.R.L. En relación al asesoramiento se toma como referencia para la estimación de los honorarios, el valor de la hora homologada por el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, el cual se encuentra en \$1.860 pesos. A su vez, se tiene que se estima que la empresa Agroambiente, de la Ciudad de Córdoba, contratada para la gestión de ambiental presenta un presupuesto de \$50.000 por la realización activa de todo el proceso con un presupuesto anual de \$600.000.

Tabla 2:

Recursos Involucrados

Acciones	Cantidad de horas	Valor de la hora	Presupuesto
Selección de estrategias	20	\$ 1.860	\$ 37.200
Confección del CMI	4	\$ 1.860	\$ 7.440
Acción concreta de Administración	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Acción concreta de Marketing	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Acción concreta ambiental	Sin horas		\$ 600.000
Aplicación del CMI	30	\$ 1.860	\$ 55.800
Resultados del CMI	10	\$ 1.860	\$ 18.600
Ajuste y revisión del CMI	4	\$ 1.860	\$ 7.440
Total			\$ 763.680

Fuente: Elaboración Propia

Acciones Concretas

Las acciones concretas para la implementación y puesta en marcha del CMI para MAN-SER S.R.L implica acciones de marketing, de organización del área de administración y gestión de política ambiental.

El departamento de Marketing es un área donde en MAN-SER S.R.L no está definido, es por eso que es de suma importancia ordenar y hacer funcionar este departamento para que la empresa tenga visibilidad no solo en la provincia de Córdoba sino que también a nivel nacional. De esta forma se logrará que una mayor cantidad de clientes potenciales tenga referencia respecto de los servicios prestados por MAN-SER S.R.L.

Acciones:

- 1) Participar de la Feria METALEXPO 2020 a realizarse en la Ciudad de Mendoza el 24 y 26 de septiembre. Organizado por la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Provincia de Mendoza, Unión Industrial de Mendoza y Organizador Integral de eventos Industriales. Y participar de la Feria METALEXPO 2021 a realizarse en la Ciudad de Córdoba Capital, organizada por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba.
- 2) Mejorar la página web vigente para que sea más atractiva y simple al navegar
- 3) Crear publicidad en medios digitales y físicos Industriales.

En cuanto a la organización del área de administración, MAN-SER S.R.L cuenta con personal administrativo, pero no cuenta con el departamento de Administración, lo que ocasiona la administración donde se llevan a cabo tareas de suma importancia no se haga de la forma correcta y se dejen varias operaciones inconclusas. Es por esto que se focaliza en la importancia de crear este departamento para organizar los procesos y que de esta manera la información que es de utilidad para toda la actividad sea la correcta y que se pueda acceder de forma rápida.

Acciones:

- 1) Crear el cargo de Jefe de Administración, que tendrá a su cargo a 2 administrativos y será el canal directo con la Gerencia. Este Jefe de Administración no genera una nueva contratación, si no que se realizara con una reestructuración interna.
- 2) Dividir las tareas de los 2 administrativos vigentes en Tesorería y Procesos Internos
- 3) Mejorar los canales de comunicación entre la administración y los distintos sectores productivos.

El impacto ambiental es una temática relevante en las empresas industriales, ya que las mismas utilizan productos que pueden producir contaminación y deterioro ambiental. Es por esto que MAN-SER debe preocuparse por esta área, para evitar posibles problemas que se pueden ocasionar, no solo con sus trabajadores, sino que también con su entorno.

Acciones:

- 1) Contratar a la empresa Agroambiente para que se encargue de gestionar todo lo vinculado a ambiente.
- 2) Capacitar a los empleados en materia de Ambiente y Seguridad e Higiene.

A parte de las acciones mencionadas anteriormente se propone, para el cumplimiento de la medición de los servicios post-venta de la empresa la implementación de una encuesta de satisfacción, donde el cliente debe calificar del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, las siguientes preguntas;

- 1) ¿Qué tan satisfecho esta con la atención recibida?
- 2) ¿Cómo calificarías tu experiencia con el producto adquirido?
- 3) ¿Recomendaría nuestro servicio a alguien?
- 4) ¿Qué tan satisfecho esta con el tiempo de entrega?
- 5) ¿Cómo te ha parecido la relación calidad-precio del producto?

En complementariedad al servicio post-venta, en la perspectiva de clientes se propone una clasificación de los mismos en cuanto a la frecuencia con que realizan sus compras en MAN-SER S.R.L para así identificar el grado de fidelización que estos poseen con los servicios prestados.

Tabla 3:

Planilla de Clientes

Razón Social	Tipo de Producto	Frecuencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Cuadro de Mando Integral

	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Formula	Objetivo Estratégico	Objetivo	Frecuencia	Aceptación	No aceptación	Responsable	Supervisor
Financiera	Rentabilidad	Mide el cociente entre el beneficio neto y las ventas totales.	$\frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Ventas totales}}$	Reconocer la rentabilidad de la empresa en función de los cambios gestionados con el plan	15%	Anual	10%	5%	Jefe de Administración	Gerente General
	Endeudamiento	Mide el gasto destinado a financiación por el total de ventas realizadas	$\frac{\text{Gasto en financiación}}{\text{Ventas totales}}$	Minimizar el gasto realizado en financiar las ventas de la empresa gracias a la buena utilización de la capacidad	5%	Mensual	10%	15%	Jefe de Administración	Gerente General
	Descalce financiero	Mide la correspondencia entre el	$\text{Dia de pago} - \text{Dia de cobro}$	Minimizar el descalce financiero con mayor	5 días	Mensual	10 días	15 días	Jefe de Administración	Gerente General

		tiempo en que se abona a los proveedores y al recaudación de los		atención a los días de cobro y pago							
	Evolución de ventas	Mide la variación porcentual en las ventas nominales de la empresa en dos momentos del tiempo	$\frac{Ventas_t}{Ventas_{t-1}} - 1$	Reconocer la evolución de las ventas a lo largo del tiempo	45%	Mensual	30%	20%	Jefe de Administración	Gerente General	
Procesos internos	Subutilización de la planta	Mide el porcentaje de la capacidad instalada de la planta que se encuentra en su	$\frac{Capacidad\ utilizada}{Capacidad\ instalada}$	Maximizar el uso de la planta en todo su proceso productivo	100%	Trimestral	80%	70%	Jefe de Producción	Gerente General	
	Optimización de la maquinaria	Mide el nivel de utilización de la maquinaria disponible	$\frac{Maquinaria\ utilizada}{Maquinaria\ disponible}$	Optimizar el proceso productivo maximizando la utilización de la maquinaria disponible	100%	Trimestral	80%	70%	Jefe de Producción	Gerente General	
	Tiempos de entrega	Mide la duración del ciclo productivo entre el tiempo de ingreso y el día de entrega	$\frac{Día\ de\ ingreso}{Día\ de\ salida}$	Minimizar los tiempos de entrega reconociendo la duración del ciclo productivo	20 días	Semestral	25 días	35 días	Jefe de Producción	Gerente General	
	Financiación de clientes	Mide las posibilidades de otorgar financiación a los clientes en función del margen de precios	$\frac{Ventas\ financiadas}{Compras}$	Mantener un margen de ganancia estable para la organización reconociendo la posibilidad de otorgar financiación	15%	Mensual	10%	5%	Jefe de Administración	Gerente General	
	Clientes	Fidelización de clientes	Mide la frecuencia con que realizan sus compras	$\frac{Clientes\ frecuentes}{Clientes\ totales}$	Mantener a los clientes por medio del buen servicio prestado por la empresa	45%	Trimestral	35%	20%	Jefe de Ventas	Gerente General

		los clientes								
	Cartera de clientes	Mide el crecimiento de la cantidad de clientes respecto de la cartera total	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$	Aumentar la cantidad de clientes que se incorporan a la empresa gracias a las acciones de marketing	20%	Anual	15%	10%	Jefe de Ventas	Gerente General
	Servicio Post-venta	Mide el nivel de satisfacción de los clientes respecto de atributos esenciales	Encuesta de satisfacción	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	80%	Anual	70%	60%	Jefe de Administración	Gerente General
	Acción de marketing	Mide la cantidad de ferias en las que participa la organización	Número de ferias	Aumentar la visibilidad de la empresa por medio de la exposición de los productos en ferias temáticas	3	Anual	2	1	Jefe de Producción	Gerente General
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación	Mide la cantidad de persona que se encuentra capacitado o en relación al personal total	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Empleados totales}}$	Maximizar la cantidad de trabajadores que se encuentran capacitados respecto del total	100%	Anual	80%	70%	Jefe de Administración	Gerente General
	Inducción	Mida la cantidad de trabajadores que al momento de su ingreso recibieron inducción	$\frac{\text{Empleados con inducción}}{\text{Empleados nuevos}}$	Minimizar la probabilidad de que se cometa un error en la gestión de los procesos cuando no se obtuvo la correcta inducción	100%	Anual	80%	70%	Jefe de Administración	Gerente General

Fuente: elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 5: Diagrama de Gantt

Acciones/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Selección de estrategias	■	■										
Confección del CMI			■	■	■							
Acción concreta de Administración						■	■					
Acción concreta de Marketing						■	■					
Acción concreta ambiental						■	■					
Aplicación del CMI								■	■	■	■	
Resultados del CMI											■	
Ajuste y revisión del CMI												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación y Medición

Si bien se ha evaluado en los distintos indicadores mencionados con anterioridad en el Cuadro de Mando Integral, es posible realizar una medición para todos los indicadores en su conjunto. Es por esto que se estima que dicha implementación de este plan mejorara los ingresos netos en un 2% para MAN-SER S.R.L, a lo largo de un año. Un indicador que resulta útil y sencillo calcular para el análisis de Rentabilidad es el ROI (Rendimiento Ordinario de la Inversión).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos de la propuesta} - \text{Costo de la Propuesta}}{\text{Costo de la Propuesta}}$$

Tabla 6: Evaluación y Medición

Ingresos	\$3.972.707
Costos	\$763.680
ROI	420%
Análisis Costos Beneficios	19%

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

El Reporte de Caso aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L comenzó desde una presentación de la empresa en general, dedicada a la fabricación y comercialización de productos industriales, del rubro metalmecánico, ubicado en la ciudad capital de la Provincia de Córdoba, hasta llegar a un análisis del entorno macro y un análisis interno. El desarrollo de la indagación sobre estas variables demostró que la situación económica que rodea al país no resulta alentadora en términos generales, para las diferentes actividades económicas. La caída en el nivel de actividad, el continuo aumento en los precios de la economía, la pérdida del poder adquisitivo y la situación social provocada por la pandemia generó un desafío adicional para las empresas del país. MAN- SER S.R.L no estuvo exento de estos cambios, aun siendo una actividad industrial que retomó sus actividades entre las primeras actividades. A pesar de estas amenazas, se observaron algunas oportunidades que justificaron la puesta en marcha de un plan de implementación para la organización, la posibilidad de exportar sus productos al exterior y de alcanzar una mayor diversificación de clientes.

El análisis interno de la empresa se realizó sobre la necesidad de detectar las principales falencias con las cuales lleva a cabo su principal actividad, tanto en la producción como en la administración de recursos. El diagnóstico arrojó que la organización no cuenta con un plan de gestión de información interna y externa que se traduzca en indicadores para aplicar un correcto control de gestión.

En particular se observaron falencias, como la ausencia de una política de marketing que genera una alta dependencia de clientes del mismo sector, automotriz, falta de política ambiental, superposición de tareas, dualidad de mando y cuellos de botella en el área de mecanizado. Todas estas falencias serían posibles de mejorar gracias a la implementación de una herramienta que permita ordenar la información que ya posee la organización, por medio de indicadores para comunicar también entre las áreas los objetivos alcanzados.

En esta búsqueda se propuso como instrumento para aprovechar las oportunidades y aminorar las falencias un Cuadro de Mando Integral con un total de 14 indicadores divididos entre las cuatro perspectivas que lo componen; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. En complementariedad con estos indicadores se propusieron acciones concretas que involucran a toda la organización para así obtener éxito en la mejora interna que se requiere. Una de las acciones consistió en la

implementación de un departamento de Administración con la especificación de sus roles, actividades y funciones. Con la creación de este departamento también se ideó la necesidad de incorporar canales de comunicación que permitieran fluir la relación entre las diferentes áreas.

A su vez, se propuso como acción de marketing la participación en ferias internacionales para otorgar mayor visibilidad a la empresa, como así también permitir conocer a la competencia y la posición que ocuparía en el mercado en caso de incursionar con nuevos clientes.

Por último, para solucionar la falencia de falta de una política ambiental para el manejo de los residuos industriales y con el objetivo de que la empresa asuma un sendero de sustentabilidad se contrató a la empresa Agroambiente para implementar un plan de mitigación del impacto ambiental.

Las anteriores acciones arrojaron un costo de la propuesta para la empresa de un total de \$ 763.680, para una mejora en los ingresos netos en un 2% para MAN-SER S.R.L, arrojando un rendimiento positivo para la propuesta tanto en el ROI, como un resultado aceptable en el análisis costos-beneficios.

El análisis de la empresa permitió observar, que adicionalmente a la propuesta de implementación de un CMI se recomienda que la misma contrate a un despachante de aduana que asesore en un proceso de internacionalización, identificando no sólo cómo exportar el producto en términos de trámites y cuestiones legales, sino también con un análisis de los diferentes destinos posibles para MAN-SER S.R.L. En el análisis de factibilidad de este nuevo canal de comercialización, también se recomienda que la empresa analice la posibilidad de establecer una sucursal en el sur de país, dado el crecimiento industrial que allí se presenta y la capacidad de crecimiento en una región con menos competidores que otras provincias similares a Córdoba.

Referencias

- ADMIRA. (2020). *Boletín de actividad. Actualidad de la industria metalúrgica*. Julio de 2020. Consultado el 10/09/2020.
- Ámbito. (2020). *Una familia tipo necesita \$4.521 para no ser pobre (39,4% más que un año atrás)*. Diario Ámbito. Publicado el 20/08/2020. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://www.ambito.com/economia/pobreza/una-familia-tipo-necesita-44521-no-ser-pobre-394-mas-que-un-ano-atras-n5126521>
- Argentina.gob. (2020). *Beneficios para empresas, monotributistas y autónomos*. Publicado el 19/04/2020. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/beneficios-empresas-motribustistas-y-autonomos>
- García Agüero, D. (2018). *Desarrollo de mercado en una empresa de tratamiento de aguas mediante el Cuadro de Mando Integral*. Trabajo Fin de Máster Universitario en Administración y Gestión de Empresas. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Holguín Sánchez, A. (2018). *Cuadro de Mando Integral para una Empresa Industrial*. Trabajo Fin de Grado en Ingeniería en Organización Industrial. Universidad del País Vasco.
- INDEC. (2020). *EPH: Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia*. Informes técnicos. Vol. 4, n° 59.
- INDEC. (2020). *Informe Técnico Cuentas Nacionales*. Informe de avance del nivel de actividad. Primer trimestre de 2020. Vol.4 N 9.
- InfoPyME. (2019). *En 2020, el 30% de los puestos en tecnología quedarían sin cubrir en Argentina*. Publicado el 12/12/2020. Consultado el 02/10/2020. Extraído del URL: <https://www.infopymes.info/2019/12/en-2020-el-30-de-los-puestos-en-tecnologia-quedaran-sin-cubrir-en-argentina/>
- Iprofesional. (2020). *Duro pronóstico sobre la economía Argentina: caerá 10,5% este año, según CEPAL*. Publicado el 15/07/2020. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://www.iprofesional.com/economia/319659-cuanto-caera-la-economia-argentina-en-2020-segun-cepal>
- La Nación. (2020). *Para el Financial Times, con Alberto Fernández volvió la “política traicionera” a Argentina*. Diario La Nación. Publicado el 10/09/2020. Consultado el

- 10/09/2020. Extraído del URL: <https://www.lanacion.com.ar/politica/alberto-fernandez-cristica-kirchner-politica-traicion-financial-nid2446232>
- Ley 27.555. (2020). *Régimen legal del contrato de teletrabajo*. Cámara de Diputados de la Nación. Buenos Aires, Argentina.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2019). *Nuevas categorías para ser PyME*. Publicado el 15/04/2019. Consultado el 10/09/2020. Extraído del URL: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>
- Nicotra Perassi, J. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Universidad Nacional de Córdoba.
- Página12. (2020). *Las claves de la ley de teletrabajo y cómo afectará a las empresas*. Publicado el 31/07/2020. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://www.pagina12.com.ar/281854-las-claves-de-la-ley-de-teletrabajo-y-como-afectara-a-empres>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (2019). *Desarrollo productivo industrial y su potencial impacto ambiental*. Publicado en agosto 2019. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822_sayds-desarrollo_productivo_impacto_ambiental-version_web.pdf
- UOM. (2020). *Seguimiento de las denuncias realizadas por la UOM Córdoba*. Consultado el 14/09/2020. Extraído del URL: <https://www.uomcordoba.org.ar/2020/04/seguimiento-de-las-denuncias-realizadas-por-la-uom-cordoba/>