

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Carrera de Contador Público

Empresa MAN – SER S.R.L.

Plan de gestión de información interna y externa.

Autor: Andereggen, Federico

DNI: 40.358.496

Legajo: VCPB19537

Director de TFG: Ferreiro, Juan Esteban

Ciudad de Córdoba, Provincia de Córdoba

Argentina, Julio 2020

Resumen

El presente trabajo de investigación plantea la propuesta y aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN – SER S.R.L., empresa que especializa, en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, en la ciudad de Córdoba, como instrumento que utiliza objetivos e indicadores derivados de la visión de la empresa a través de cuatro perspectivas que son la financiera, clientes, proceso interno y crecimiento y aprendizaje. Para su desarrollo, se realizó un diagnóstico de la gestión actual de la empresa, luego, se elaboró un plan de implementación para el período agosto-diciembre 2020 y finalmente se realizó una propuesta de mediación y evaluación. Se llegó a la conclusión, de que la aplicación del CMI, permitiría a la empresa mejorar su desempeño actual, y precisar en forma clara y concreta la visión y misión, así como definir sus estrategias y objetivos. Por lo tanto, se recomienda crear el área de RRHH, contratar un especialista en comercialización y desarrollar nuevos canales de comunicación entre los distintos niveles organizacionales.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, estrategia, objetivos, indicadores.

Abstract

This research work presents the proposal and application of a Balanced Scorecard for the company MAN - SER SRL, a company that specializes in controlled chip management within the industry, offering a wide range of specific products for the care of equipment and resources, in the city of Córdoba, such as instrument that uses objectives and indicators derived from the vision of the company through four perspectives: financial, clients, internal process and growth and learning. For its development, a diagnosis of the current management of the company was made, then an implementation plan was prepared for the period August-December 2020 and finally a proposal for mediation and evaluation was made. It was concluded that the application of the CMI, would allow the company to improve its current performance, and clearly and concretely specify the vision and mission, as well as define its strategies and objectives. Therefore, it is recommended to create the HR area, hire a marketing specialist and develop new communication channels between the different organizational levels.

Key words: Balanced Scorecard, strategy, objectives, indicators.

Índice General

| | |
|--|----|
| Resumen, abstract y palabras claves | 1 |
| Índice | 3 |
| Introducción | 4 |
| Análisis de situación | 7 |
| Descripción de la situación problemática..... | 7 |
| Análisis del contexto..... | 10 |
| Análisis PESTEL..... | 10 |
| Diagnostico organizacional..... | 13 |
| Análisis FODA..... | 13 |
| Análisis financiero y no financiero de la empresa MAN – SER S.R.L..... | 15 |
| Marco teórico | 18 |
| Diagnóstico y discusión | 21 |
| Declaración del problema..... | 21 |
| Justificación del problema..... | 21 |
| Conclusión diagnostica..... | 22 |
| Plan de implementación | 24 |
| Objetivo general..... | 24 |
| Objetivos específicos..... | 24 |
| Alcance de la propuesta..... | 24 |
| Planificación de los recursos necesarios..... | 25 |
| Planificación de las acciones y marco de tiempo de realización..... | 25 |
| Desarrollo de la propuesta..... | 26 |
| Medición y evaluación de las acciones planificadas..... | 33 |
| Conclusiones y recomendaciones | 34 |
| Bibliografía | 36 |

Introducción

Los orígenes de la empresa MAN-SER S.R.L, se remontan al año 1995, en la ciudad de Córdoba, cuando el Sr Luis Mansilla, se incursiona como proveedor de una importante industria dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado.

En el año 2009, los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios. La planta, comprende hoy, tres inmuebles intercomunicados y está dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, un área de mecanizado, un área de trabajos especiales y una de compensadores de producción seriada.

La empresa MAN-SER S.R.L, desde su creación, se ha especializado en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos. Enfocados en esos objetivos, la empresa desarrolla: protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas y equipos de transporte y sistemas de lavado.

Para la empresa MAN-SER S. R. L., la visión, parte de ser una empresa reconocida a nivel nacional y también a nivel latinoamericana a partir de la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. Con respecto a la misión, la empresa ofrece a los clientes soluciones inteligentes, que satisfagan sus expectativas otorgándoles prioridad a la relación con los mismos, por eso la empresa considera importante el espíritu innovador y creativo que deben tener no solamente en su ambiente de trabajo sino también con todo el responsable y con las personas involucradas dentro de la misma. Por último, la visión de la empresa, tiene en cuenta y le da mucha importancia a los siguientes valores o principios, los cuales dirigen la manera de hacer y decidir de toda su gente: confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad.

En base a la recolección de información de la empresa, se detectaron como principales problemas: en el área de ventas, los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas pertenecientes a esta área. La empresa, no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

En el área marketing, no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector, pero no de manera masiva. El medio de promoción utilizado es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad.

El alcance es principalmente la Provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. Por otra parte, se tiene conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad que la empresa debería intentar aprovechar.

Con respecto a la logística interna, la empresa no cuenta con un responsable de pañol, las tareas las hace el jefe de producción, debido a eso se generan demoras en la entrega de insumos. Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área, es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los cuellos de botella detectados dentro del proceso. Esto, demora las etapas posteriores, lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación de los operarios, de los errores de programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos y otras especificaciones.

Con respecto a los antecedentes teóricos y empíricos que sustentan el siguiente TFG, se encuentran: dentro de los primeros, Kaplan y Norton (2013, 2014); Rodrigues Queasado, Aibar Guzmán y Portela de Lima Rodrigues (2016), con el desarrollo del CMI, como herramienta de control de gestión que permite centrarse en la estrategia de la empresa a partir de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con el objetivo de la empresa. Es importante para el TFG porque permitirá clarificar y traducir la visión y la estrategia de la empresa, vincular y comunicar los objetivos y los indicadores estratégicos, y planificar las iniciativas estratégicas de la misma.

Con respecto a los antecedentes empíricos, Aguilar Cusihuamán (2018), implementó un CMI a una empresa del sector industrial en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, Perú, sobre las bases teóricas de Kaplan y Norton (2008), como herramienta básica de gestión que permite integrar a la organización con su visión a través de estrategias que vinculan los objetivos e indicadores. Se concluyó que, la

empresa mejoró su competitividad, ya que los procesos existentes en el pre test 2016, la empresa se encontraba en un nivel regular a nivel general en un 100%, analizado por los factores de Porter. A su vez, la aplicación del CMI evidenció una mejora al 100% en sus actividades.

Oyaque Mora, Santamaria Freire y López Miller (2019), desarrollaron una herramienta de gestión como aporte científico, ajustado las necesidades y particularidades de las organizaciones sociales privadas o sin fines de lucro en la Obra Social Sopena Ocus, Ecuador. Consideran que las instituciones sin fines de lucro en el Ecuador crecen de manera considerable, pero desaparecen de la misma forma por diversidad de causas, entre las cuales se encuentran la ausencia de una estructura administrativa formal y de herramientas de gestión. Por último, Oyola (2019) desarrolló un sistema de gestión actual para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina, para ofrecer una visión global de la compañía y que le permita observar las características más representativas del área. Se detectaron los puntos fuertes y débiles del área, demostrando que esta herramienta de gestión permite a la gerencia conocer la situación de la empresa en un momento determinado, facilitar la toma de decisiones y aplicar medidas correctivas ante cambios o desvíos. De este modo, se puso en evidencia como una empresa puede lograr un cambio cultural a través de la incorporación del CMI en forma de mejoras a corto y largo plazo.

Por lo tanto, se considera que en el siguiente TFG es pertinente analizar la empresa MAN-SER S.R.L, ya que ha crecido desde su fundación y se encuentra en un mercado con altas posibilidades de seguir creciendo, pero con el entorno competitivo y dinámico, es necesario el desarrollo y aplicación de un CMI. De esta manera, se lograra traducir la visión y estrategia de la empresa, también comunicar y vincular los objetivos y generar un aumento del feedback y la formación estratégica. Con respecto al impacto que ocasionaría un proyecto de esta magnitud, la tecnología ya implementada, mediante sistemas informáticos, ayuda a amortiguar el cambio cultural necesario en la organización y motiva al ejecutivo a brindar a sus empleados el marco necesario para una adecuación al nuevo método de trabajo. Para la profesión en cuestión, este particular estudio, generará una importante oportunidad de adhesión a los servicios ya prestados por la mayoría.

Análisis de situación

Descripción de la situación

MAN-SER S. R. L. es una empresa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado y herrería particular. Su alcance es principalmente la Provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis. A su vez, algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que la exportación es una oportunidad a aprovechar por la empresa, expandiendo las ventas en otras provincias del territorio argentino.

En MAN-SER S. R. L. se detectó, que en su cadena de valor más puntualmente su proceso de comercialización no existe retroalimentación: no presenta objetivos comunes, no maneja los flujos de información en todos los niveles, no se mide y evalúa el desempeño, no existen beneficios palpables para todos los implicados y sobre todo la estrategia adoptada por la dirección no está alineada con los objetivos de cada subsistema.

La empresa trata de responder a las necesidades y expectativas de los accionistas, a partir de algunos objetivos estratégicos como el incremento del volumen de ventas, la optimización de la gestión de todos los recursos y la movilización de todos los activos tangibles e intangibles. Sin embargo, la empresa cuenta con algunas amenazas como la posible entrada de competidores extranjeros y locales, y la caída de las ventas a pequeños clientes y en general.

Con respecto a los clientes, la estrategia se dirige hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad del mismo. En otras palabras, está dirigida a una de las partes más importantes de una empresa: sus clientes, buscando definir a quiénes la empresa se dirige, quiénes son los clientes reales y cuáles los potenciales. Sin embargo, no existe un *feedback* con los clientes que le permita a la empresa conocer bien en que aspectos el cliente queda satisfecho y en qué aspectos la empresa tiene falencias, esto, es importante para lograr objetivos estratégicos como captar nuevos clientes, aumentar el grado de fidelización, mejorar la satisfacción del mismo.

Desde la perspectiva de los procesos internos se busca alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores, esto es, satisfacer las necesidades de clientes y accionistas,

permitiendo la obtención de ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero.

Se observan algunos problemas debido a la sobrecarga de trabajo del personal jerárquico y un sistema informático que no está diseñado para llevar a cabo tareas fundamentales como ser, el seguimiento del stock en tiempo real, dificultan la posibilidad de tomar decisiones oportunas, ocasionando reiterados problemas del tipo “cuello de botella” en los procesos de producción y desencadenando una serie de reclamos en cuanto a desperfectos y retrasos en los tiempos de entregas. Como es de esperar, estos hechos provocan el disgusto de los clientes y ponen en riesgo su fidelidad.

Con respecto a las cobranzas, estas se realizan mediante cheques (con el riesgo siempre latente de que no posean fondos). Los plazos dependen de cada cliente, entre 30 y 75 días. Algunas empresas de otras provincias abonan con transferencia bancaria. Existe el riesgo de que la empresa que emite el pago no posea fondos suficientes, por lo tanto, se deberían disminuir los plazos y medios de cobro.

Para poder estar a la altura de la competencia y así satisfacer al mercado, que tiene cada vez mayores exigencias, es imprescindible contar con innovación tecnológica tanto en el diseño del producto como en los procesos. Esto permitirá producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes. Oportunidad desaprovechada en el año 2018, ya que una empresa de España se vio interesada en los productos, sobre todo en la lavadora industrial. Este posible cliente incentivó a los dueños de la empresa a analizar la posibilidad de vender los productos en el exterior. Hasta el año 2019 no han tenido necesidad de importar los insumos ya que la empresa siempre compró a través de terceros.

Con respecto a los clientes, no se han realizado acciones de marketing concretas, a excepción de una publicación en algunas páginas web del sector pero no de manera masiva. El medio de promoción utilizado, es una página web, la cual se encuentra en mantenimiento, y no se realiza ningún otro tipo promoción por el momento. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Los dueños de la firma (Julián y Melina) son quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes al Área de Ventas. La empresa, no posee medios de venta externos, sino que estas se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

En referencia al proceso interno, la optimización del proceso productivo demora aproximadamente 2 años y, a medida que esto ocurre, se aprecia una baja considerable en los costos de producción. El 90% de los empleados es masculino y tiene un promedio de

edad de 50 años. La empresa 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.

La responsable del área es otra de las dueñas de la empresa, una de las propietarias de la firma. La empresa no cuenta con un responsable de pañol, por lo que muchas de las tareas son realizadas por el jefe de Producción. Así, en ocasiones se generan demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de Producción y el dueño. Se han dado situaciones donde el insumo ya había sido comprado y no fue entregado a los operarios a tiempo.

Por otro lado, la empresa solo realiza tareas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora. La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el Área de Mecanizado siguen los inconvenientes al producirse “cuellos de botella” (no se cumplen los plazos de entrega) y disconformidad por parte de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

Se observa, que existe suficiente espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad, como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones. La capacidad ociosa se genera cuando se producen demoras en el sector mecanizado y cuando la demanda no es la esperada, lo que lleva a que las instalaciones no sean aprovechadas en su totalidad.

Con respecto a la formación y crecimiento, uno de los principales inconvenientes es el no cumplimiento de los plazos de entrega, los cuales son: para compensadores 7 días, para protectores de bancada 30 días, para máquinas lavadoras 90 días. Estos inconvenientes no se generan específicamente en el proceso de ventas, sino en otras etapas del proceso productivo, y por causas tales como la falta de insumos, la falta de comunicación, errores en la programación de las máquinas o retraso por parte de los mismos clientes en la entrega de planos, etcétera.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial 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. Esto genera, una falta de delegación y falta de acciones de incentivos.

Análisis de contexto

Análisis PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. Dicho análisis, se encuentra conformado por diversos factores: políticos, económicos, socioculturales, legales y ambientales.

En los factores políticos, se evalúa el impacto de todo cambio político o legislativo, que puede afectar la empresa. El 10 de diciembre de 2019, Alberto Fernández y Cristina Fernández, asumieron la presidencia y vicepresidencia en Argentina, estas elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones sobre la situación económica del país. El objetivo principal del gobierno era atraer nuevas inversiones, afrontado los problemas de la deuda externa, la inflación, pobreza y desempleo. Esto, determina las actividades de la empresa en el presente y a futuro, ya que las diferentes políticas de los gobiernos locales influyen a nivel local y global, a través, de la política fiscal y las modificaciones en los tratados comerciales. Estos factores se deben tener en cuenta al momento de llevar adelante un proyecto o una inversión empresarial, como, así también al momento de tomar decisiones empresariales, ya que las variables políticas afectan directa e indirectamente la productividad y rendimiento de una empresa.

En cuanto a los factores económicos, éstos manifiestan estrecha relación con las decisiones de política pública y sus implicaciones económicas. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo están relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas (Alvarado Cervantes, 2015). En el año 2019, la inflación superó el 50%, y el peso se encamina a tener los peores resultados entre los mercados emergentes por cuarto año consecutivo en el 2020 (BCRA, 2020).

El FMI prevé que la inflación baje desde un 54,4% estimado en 2019, a 51% en 2020 y 32,3% en 2021. La relación de la deuda al PIB casi se duplicó durante el mandato de Mauricio Macri, llegando a 93%, y existe una gran incertidumbre con respecto a la capacidad de Argentina para pagar la deuda. El balance general del gobierno en Argentina representó -2,3% del PIB en 2019 (Santander, 2020). En 2019, se produjo una caída de las importaciones debido a la depreciación monetaria y la baja demanda interna. En la

actualidad, la economía Argentina se encuentra paralizada debido a una pandemia y en consecuencia de la cuarentena. Una extensión de la cuarentena a 30 días en total, el impacto puede empeorar hasta llegar a 3%, lo que daría una contracción total anual de 5% (Santander, 2020).

Por lo tanto, los factores económicos pueden llegar a afectar la ejecución de la estrategia de la empresa MAN – SER S.R.L. en tres canales: financiero, por el deterioro de condiciones globales, el aumento de riesgo país, la mayor probabilidad de default y la devaluación de monedas emergentes; en el comercio exterior, por menores exportaciones, baja de precios de *commodities* y complicaciones operativas en la importación de insumos; y en las expectativas, por una caída de la confianza del consumidor y empresarial con un golpe fuerte al consumo y la inversión (Santander, 2020).

Por su parte, el factor social, se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían e incluyen aspectos tan diversos tales como las actitudes hacia los diferentes productos y servicios, el impacto en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad (Alvarado Cervantes, 2015). Tras la declaración del llamado coronavirus (COVID-19) como pandemia, en Argentina, comenzaron a adoptarse medidas para mitigar la propagación del virus. Entre ellas, el otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados de los sectores público y privado y el aislamiento social, preventivo y obligatorio.

Los resultados del cuarto trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que la tasa de actividad se ubicó en 47,2%, la tasa de empleo alcanzó el 43,0% y la tasa de desocupación fue del 8,9%. Con estos números, al finalizar el 2019 y antes de la paralización casi total de la economía consecuencia de la pandemia del coronavirus, en la Argentina había unos 1,9 millones de desocupados. Las estimaciones para el 2020, es que se perderán 25 millones de puestos de trabajo como coletazo de la crisis del coronavirus (BRCA, 2020).

Para la empresa MAN – SER S.R.L, resulta fundamental saber manejar dicho factor, ya que de él depende el éxito o fracaso de nuevos lanzamientos de productos como así también el incremento o disminución del volumen de ventas. Debe tener en cuenta los cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, los cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud y los cambios en la comunicación.

El factor tecnológico, es relevante porque, la tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. La empresa MAN-SER S.R.L. no tiene en cuenta el uso de las redes sociales como *Facebook, Instagram, Twitter* y *Youtube*, las cuales, por su fácil nivel de acceso y manejo, se han convertido en útiles canales de promoción e inclusive puntos de venta online, ya que poseen distintas herramientas, como por ejemplo en *Instagram* se puede crear un perfil empresa en el cual se pueden realizar publicidades, llegar a más personas, llevar estadísticas de visitas y alcance de publicaciones.

El factor ecológico, analiza todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global. Dicho factor, en la empresa MAN – SER S.R.L., se encuentra conformado por aquellas leyes o cuidados que deben de efectuarse a los fines de proteger el medio ambiente, es por ello que la empresa cuenta con inspecciones regulares de higiene y seguridad, además, cumplen con las recomendaciones técnicas que el inspector les señala en las memorias técnicas. Ejemplo de esto son, la Ley N° 10.208, “Ley de Política Ambiental de la Provincia de Córdoba”, la Ley N° 25.675, “Ley General del Ambiente”, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable, y la Ley N° 25.612, Gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

Por último, el factor legal, se refiere a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto de la empresa, que puede afectar de forma positiva o negativa: licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados (Alvarado Cervantes, 2015). La empresa MAN – SER S.R.L. debe tener en cuenta las siguientes leyes: Ley N° 20.744 y sus modificaciones, Ley N° 11.723, Resolución 299/2011, Ley de empleo N° 24.013 y la Ley N° 24.557.

Diagnóstico organizacional

Análisis FODA

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

Las fortalezas de una empresa, son aquellas que realiza de manera correcta, es decir, son las habilidades y las capacidades del personal, los recursos considerados valiosos y la capacidad competitiva de la misma (Ponce Talancón, 2006). La empresa MAN-SER S.R.L., cuenta con una muy buena reputación y más de 20 años de experiencia, tiene un buen sistema de gestión, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos. Además, se identifica una planta industrial que se encuentra ubicada estratégicamente en relación con la cercanía con respecto a sus principales clientes, posee máquinas y herramientas de última generación, con una constante innovación tecnológica.

Sus productos comercializados, son de muy buena calidad, el servicio posventa les garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas. Se realizan tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. Existen líderes formales y uno informal, sus miembros están capacitados a través de cursos de formación de certificación de normas de calidad con base en la norma ISO 19011 y el personal está capacitado para realizar mantenimientos de los equipos de menor complejidad. Por último, el área productiva cuenta con protocolos exhaustivos que indican la correcta utilización de cada una de las maquinarias para evitar accidentes, lo cual se detalla en cada puesto de trabajo.

Por su parte, las debilidades de una empresa, se definen como factores vulnerables que influyen en la misma o como actividades que realiza en forma deficiente. La principal debilidad, es la falta de una herramienta de planificación y gestión estratégica, que permita que los recursos de la empresa se dirijan como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la misma quiere conseguir. No posee en la actualidad un asesor externo ni un sector interno destinado a marketing o publicidad. Se observa una falta de delegación, dada la autoridad centralizada en los dueños. Dentro del organigrama, no hay

un área de Administración. La empresa, no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos y hay una subutilización de la capacidad productiva. Por último, la empresa no posee un sistema contable propio.

Por su parte, las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones en base a las mismas (Ponce Talancón, 2006). La empresa MAN – SER S.R.L., posee suficiente espacio físico como para poder realizar los procesos de producción y la capacidad como para incorporar nuevas maquinarias y realizar futuras ampliaciones. Además, de contar con oportunidad de exportación, con un posible cliente de España, ya que, Argentina como miembro de organizaciones a nivel internacional como el MERCOSUR o el G20, cuenta con acceso a mercados internacionales. Por último, la empresa tiene una capacidad y estructura que le permite llegar a más clientes dentro del país, integrando así a más provincias.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Ponce Talancón, 2006). La principal amenaza para la empresa MAN – SER S.R.L, es el aislamiento obligatorio debido a la pandemia, esto implica una parálisis temporal de la economía, influenciado por el contexto económico inflacionario y de desempleo, las tasas de cambio volátiles y el riesgo latente de cheques sin fondos por parte de los clientes.

Una vez realizado el análisis FODA con sus listados de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, se realizará un análisis que se deriva de lo anterior, desarrollando cuatro tipos de estrategias: estrategias ofensivas FO (Fortalezas vs Oportunidades), estrategias de reorientación DO (Debilidades vs Oportunidades), estrategias defensivas FA (Fortalezas vs Amenazas) y estrategias de supervivencia DA (Debilidades vs Amenazas). El objetivo es analizar los factores internos y externos para definir las acciones estratégicas que se sugieren implementar (Ponce Talancón, 2006).

Para su realización, se desarrolló una lista de las oportunidades claves, luego, se integró una lista de amenazas claves. En segundo lugar, se desarrolló una lista de las fuerzas internas y se integró una lista de las debilidades internas. A partir de esto, se adecuó las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO. Adecuando las debilidades internas a las oportunidades externas, se registró las

estrategias DO y adecuando las fuerzas internas a las amenazas externas, se registró las estrategias FA. Por último, se adecuó las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA (Ponce Talancón, 2006).

Con respecto a las estrategias ofensivas FO se encuentran: lograr acuerdos con nuevos proveedores, comercializar productos a nuevos clientes e incrementar las subvenciones a la calidad para el desarrollo de nuevas inversiones. Las estrategias de reorientación DO hacen referencia a desarrollar un sistema de control estratégico y contratar a un Contador Público. Las estrategias defensivas FA se describen como invertir en un stock de materia prima para contrarrestar la inflación y aprovechar el espacio físico disponible. Por último, las estrategias de supervivencia DA son diseñar e implementar un sistema contable propio.

Análisis financiero y no financiero de la empresa MAN – SER S.R.L.

En el siguiente TFG se desarrolló un Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN–SER S.R.L, como herramienta para integrar indicadores derivados de la estrategia de la misma. Se contemplaron indicadores financieros de la actuación pasada y se introdujeron inductores futuros, clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de la actuación financiera futura, que se derivaron de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2014).

Desde el perfil del Contador Público, se desarrolló un análisis, haciendo una división entre el análisis externo e interno. En el primero, se hizo foco en el rubro de la empresa MAN-SER S.R.L, empresa metalúrgica del rubro industria manufacturera. La situación actual, indica recesión de la actividad económica en -4,3%, inflación mensual del 2,5% (REM BCRA, 2020), impactando en la caída de ventas y aumentos de los costos y gastos de la empresa.

De acuerdo al estimador mensual de actividad económica realizado por el INDEC, se indica que la actividad industrial manufacturera tuvo una caída respecto al año anterior del 1,3%. De todas formas, se pronostica un crecimiento anual del PBI para el año 2021 de 3,0% (REM BCRA, 2020). Esto último da una perspectiva positiva del futuro próximo.

Por otro lado, haciendo un análisis interno, de acuerdo a los estados contables de MAN-SER S.R.L, se realiza a continuación una tabla con un análisis vertical y horizontal del estado de resultado:

| | Análisis vertical | | | Análisis horizontal | |
|--|-------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| | x19 | x18 | x17 | x19-x18 | x18-x17 |
| Ingresos por ventas | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 21,92% | 47,10% |
| Costos de ventas | 87,47% | 81,91% | 76,37% | 30,18% | 57,77% |
| RESULTADO BRUTO | 12,53% | 18,09% | 23,63% | -15,51% | 12,61% |
| Gastos de administración | 2,12% | 1,85% | 2,65% | 39,73% | 2,76% |
| Gastos de comercialización | 1,37% | 1,50% | 1,50% | 11,50% | 47,10% |
| Resultado financiero | 3,77% | 2,85% | 3,58% | 61,06% | 17,17% |
| RESULTADO NETO | 5,28% | 11,89% | 15,90% | -45,89% | 9,97% |
| Otros ingresos | 0,59% | 0,01% | - | 1.843.724,00 | 15.000,00 |
| Otros egresos | - | - | - | 404.115,00 | 1.010.092,00 |
| Total otros ingresos y egresos | 0,06% | -0,48% | -0,14% | - | - |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS | 5,34% | 11,41% | 15,76% | -42,94% | 6,46% |
| Impuesto a las ganancias | 1,87% | 3,99% | 5,52% | -42,94% | 6,46% |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 3,47% | 7,42% | 10,25% | -42,94% | 6,46% |

Imagen 1. Análisis vertical y horizontal. Elaboración propia (2020)

De acuerdo al análisis vertical, se llega a la conclusión que el resultado del ejercicio en promedio representa un 7% de los ingresos por ventas. De acuerdo al análisis horizontal, el resultado del ejercicio del año 2017 al 2018 aumentó un 6,46% como consecuencia de un aumento de las ventas del 47,10%. A su vez, del año 2018 al 2019 el resultado del ejercicio disminuyó un 42,94% y su venta aumentó un 21,92%. Esta discordia en estos dos últimos parámetros, se explica por un aumento de los gastos de las actividades de apoyo del año 2018 al 2019 de 27,1% y del costo de ventas del año 2018 al 2019 del 30,18%. Esto último, se puede ver también, como un aumento de los bienes de cambio del año 2018 a 2019 del 66,66%.

En conclusión, la situación actual del rubro de la empresa MAN-SER S.R.L. no es la óptima, los clientes y proveedores están paralizados, de todas formas, la situación a futuro plantea una reactivación. Es por eso, que sería importante, estar preparado y aprovechar las oportunidades.

Por otro lado, se realiza, un análisis no financiero, y se encuadra en base a las perspectivas no financieras del CMI. Se observan, diferentes dificultades en los diversos procesos de control interno, ya que los directivos, no han impuesto un sistema de información ni una herramienta que permita el monitoreo constante del funcionamiento de la empresa de manera sistémica. Se puede mencionar que, no existe un indicador que muestre la clasificación de los clientes en función al volumen de ventas, ni al rubro al que corresponden. De acuerdo a esto, la empresa MAN-SER S.R.L., tiene el 65% de las ventas concentradas en 2 clientes, de los cuales 35% es AIT y 30% es Volkswagen. Además, el

50% de las ventas corresponden a la industria automotriz, 30% Volkswagen y 20% Pertrak y Scania. Es por eso que, de acuerdo a la perspectiva del cliente, es importante, conocer estos indicadores que permitan a la empresa tomar una decisión estratégica que amortigüe esta situación.

Haciendo una lectura desde la perspectiva crecimiento y aprendizaje, se puede mencionar, que no se cuenta con indicadores sobre los recursos humanos, como podría ser una evaluación de desempeño y un cuestionario de satisfacción del personal. Es de importancia, contar con esta herramienta en un entorno donde los cambios socio económicos y la pandemia provocada por el Covid-19 afectan notablemente al ser humano, y por consiguiente al desempeño de la empresa.

Cerrando este análisis no financiero, se recomienda a la empresa MAN-SER S.R.L., desarrollar estos indicadores, los cuales le permitirán lograr la sinergia en toda la empresa y poder ser sustentables en el tiempo.

Marco teórico

El presente TFG tiene como objetivo implementar un cuadro de mando integral y un sistema de indicadores para la planificación y gestión estratégica, por lo que se desarrolló un marco conceptual con un enfoque global a toda la organización, a través de los conceptos que se consideraron pertinentes para el desarrollo de la temática. Estos conceptos son: cuadro de mando integral, indicadores financieros y no financieros y estrategia.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) hace referencia a una herramienta de control de gestión, cuya función principal es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. Este modelo, traduce la visión y la estrategia de la empresa en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con el objetivo de la empresa.

Perspectivas del CMI

Las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un CMI y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después son cuatro: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

En la perspectiva financiera se define los objetivos financieros que se deben alcanzar para crear valor a largo plazo para los accionistas. 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. Se caracterizan por estar relacionados a la fase del ciclo de vida del negocio (crecimiento, sostenimiento o recolección).

En la perspectiva del cliente se aclaran las condiciones que crearan valor para los clientes. Es aquí donde se identifica el segmento de clientes y de mercado y se definen los objetivos en cuanto a los atributos de los productos/servicios (precio, calidad, tiempo y función), la relación con sus clientes (servicios y asociaciones) y la imagen de la marca.

En la perspectiva del proceso interno, se definen los procesos críticos de mayor impacto que producen y entregan la propuesta de valor a los clientes, a su vez, que mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Los objetivos en esta perspectiva se desglosan en cuatro grupos: procesos de gestión de innovación, que crean nuevos productos/servicios; procesos de gestión de operaciones, que producen y entregan productos/servicios; procesos de gestión de clientes, que mejoran el valor de los clientes, y procesos reguladores y sociales que mejoran comunicaciones y el medio ambiente.

Por último, en la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican las tareas, en base al capital humano, los sistemas, en base al capital de información y la clase de ambiente, en base al capital organizacional que son de suma utilidad para apoyar los procesos internos de la empresa.

Indicadores del CMI

Cada indicador seleccionado para un CMI es un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que debe comunicar el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización. La alta dirección debe clarificar y traducir la visión y la estrategia en objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y, de formación y crecimiento, vinculándolos en una serie de relaciones causa-efecto a través de un mapa estratégico.

A su vez, cada uno de estos objetivos estratégicos son traducidos en indicadores causa, que sirven como inductores de actuación y miden el desempeño a corto plazo y los indicadores efecto, que miden los resultados de la gestión en el largo plazo. De esta manera, los objetivos se convierten en una responsabilidad conjunta y se crea un marco organizativo que describe la manera de lograr el éxito en el largo plazo.

Estrategia

Como instrumento de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Este, debe ser utilizado, como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control, ya que existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI, lo que lleva a que el

proceso de diseño e implementación conlleve una colaboración íntegra de la alta dirección.

Por lo tanto, el CMI, se puede definir, como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. También, permite, la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores (Kaplan y Norton, 2014).

El CMI integra en su definición cuatro perspectivas o áreas claves, las cuáles, son asociadas con la misión, visión y objetivos de cada organización. Las cuatro perspectivas permiten, según Robbins y Coulter (2015), un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, ente los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Morente (2012), considera que la herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios). Es preferible, que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán su cuantificación y el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI. Estos indicadores, recogen aspectos tanto financieros como no financieros, ítem que permite diferenciar esta herramienta con las de tiempos pasados, cómo el tablero de control.

En conclusión, la organización necesita disminuir la incertidumbre de su futuro y ser permisible al cambio constante, para poder innovar y ser sustentable. Esto se logra verificando, midiendo y corrigiendo indicadores que representan cualitativa y cuantitativamente el contexto interno y externo. Luego, a través de las estrategias, se implementa la misión y la visión, que juntos con los sistemas de información, las personas y los recursos se logran los objetivos deseados (Hill, Jones y Schillin, 2015).

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

MAN-SER S.R.L. presenta dificultades en puntos clave para el desarrollo de una empresa moderna en la actualidad, como lo son: el marketing y la publicidad, la delegación de tareas y la falla comunicativa en los procesos internos. Tal como se manifestó en los análisis FODA y PESTEL, la empresa necesita una mejora en sus procesos internos, ya que las interrupciones en la comunicación empresarial han causado cortes en la producción, afectando así a la cadena de valor del producto.

Los problemas a abordar en el siguiente TFG serán la falta de un procedimiento para la revisión y evaluación de las estrategias y plan de negocios, y falta de un sistema de control de la gestión y medición del desempeño de la empresa, que ayude a implementar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y enfrentar amenazas de manera tal de aumentar la productividad y el crecimiento financiero.

Dada la situación de la empresa, que se ve afectada por los constantes cambios socio económicos que se suceden en nuestro país y que podrían generar grandes complicaciones para la organización en su actual estado, la implementación de un CMI, permitirá observar claramente por medio de relaciones causa-efecto, cómo las inversiones en activos intangibles influyen positivamente a los resultados económicos, al mismo tiempo que se podrá controlar su efectividad por medio de los indicadores de actuación. Cuestiones como la capacitación del personal, implementación de sistemas de información o la delegación de responsabilidades, afectaran directamente en la mejora de la gestión de procesos relacionados con la innovación, las operaciones, las relaciones con los clientes y la comunidad, los cuales, están directamente relacionados a la productividad y a la satisfacción y fidelización de los clientes por medio de mejoras en los atributos de los productos/servicios, mejores relaciones y una mejor imagen de marca que a su vez, como resultado, producirán el crecimiento de los ingresos esperado por los accionistas.

Justificación del problema

MAN-SER S.R.L, cuenta con un programa de gestión orientado hacia la calidad, pero le faltan instrumentos para poder analizar y revisar si su desempeño está a la altura

de lo que se plantea en su visión y misión. La necesidad de conseguir resultados financieros favorables a corto plazo, puede causar que la empresa reduzca gastos e inversiones en sectores importantes de la organización, por otro lado, los directivos no toman en mayor consideración los resultados financieros que arrojan los balances contables, y por su inexistencia no tienen en cuenta otras variables financieras y no financieras, tanto internas como externas.

Por lo tanto, la implementación de un CMI, podrá ofrecer una visión global de la situación de la empresa, recoger información continua desde diferentes perspectivas, observar de manera global, las características más representativas de la misma. También, esta información permite alinear los objetivos estratégicos con los de cada departamento de la empresa, de tal manera, que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta, favoreciendo la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por lo tanto, su implementación.

Conclusión diagnóstica

Una vez analizados los diferentes problemas internos y las amenazas externas, como así también después de haber identificado la inexistencia de herramientas de control de la gestión global, se concluyó que lo más viable para la empresa MAN-SER S.R.L, es el desarrollo e implementación de un control de la gestión mediante el cuadro de mando integral y estrategias innovadoras. Es necesario, que se elaboren, indicadores de satisfacción y retención de clientes, de control de stock, de recursos humanos, de satisfacción interna, de tiempo de pedidos, con un seguimiento de forma detallada, conjunta y periódica e ir confeccionando las correcciones de los desvíos en tiempo y forma, alineándolos con la meta organizacional.

Los resultados que se esperan lograr con la implementación de la propuesta son: obtener información de calidad en tiempo real de cada empleado y destinatarios de productos y servicios, para detectar los desvíos y plasmarlos en cada indicador de la perspectiva correspondiente para aplicar medidas correctivas inmediatas, ofrecer una visión global de la situación de la empresa MAN-SER S.R.L. a todos los miembros de la misma, a través de la información que se recabe mediante las perspectivas y de la situación concreta en la que se encuentra la empresa, y otorgar a los directivos un control de la evolución de la empresa, a través de los indicadores, mediante su seguimiento y análisis, para de esta manera evitar o minimizar riesgos y poder corregir desviaciones

futuras. Por otro lado, se logar alinear los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta. Para ello, la aplicación del CMI, requiere una comunicación eficaz, en donde todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.

Plan de implementación

Objetivo General

- Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el proceso de comercialización de la empresa MAN – SER S.R.L, en la ciudad de Córdoba en el segundo semestre del año 2020.

Objetivos Específicos

- Identificar los objetivos organizacionales, su visión y misión de la empresa MAN – SER S.R.L. en la ciudad de Córdoba en el segundo semestre del año 2020.
- Definir los objetivos estratégicos para concretar la estrategia general de la empresa MAN – SER S.R.L. en la ciudad de Córdoba en el segundo semestre del año 2020.
- Diseñar los indicadores para medir el desempeño de los objetivos del CMI en la empresa MAN – SER S.R.L en la ciudad de Córdoba en el segundo semestre del año 2020.
- Confeccionar un mapa estratégico para la empresa MAN – SER S.R.L, para representar de manera visual la estrategia general, mediante una serie de relaciones causa y efecto entre los objetivos, en el segundo semestre del año 2020.
- Elaborar un plan de acción para la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN – SER S.R.L. en el segundo semestre del año 2020.

Alcance de la propuesta

Este plan de implementación, se aplicará en la empresa MAN-SER S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba, y se desarrollará una serie de actividades en las cuales se aplicará el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa, con foco en la cadena de comercialización. Con este desarrollo, se obtendrá una gestión estratégica donde los objetivos de todas las áreas estén alineados y se puedan medir. Su puesta en marcha será a partir del segundo semestre del año 2020.

Planificación de los recursos necesarios

Uno de los recursos más importantes para el éxito de la empresa son los recursos humanos, por eso es necesario contar con un área de Recursos Humanos encargada de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir con las expectativas de todo el personal que conforma toda la empresa y los objetivos comerciales de la misma. Serán los recursos humanos de la empresa, quienes están involucrados en todos sus niveles para mejorar los procesos tanto productivos como de venta de la organización. También, es necesario contratar un profesional especialista en comercialización, para realizar una investigación de mercado, el cual pueda asesorar y realizar un seguimiento de la estrategia planteada, además de guiar al personal en el logro de la misma.

Entre los recursos con los que ya cuenta la empresa, se necesitarán los sistemas digitales, debido a que es necesario para la empresa la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos. Esto sumado al soporte papel, que con un funcionamiento óptimo será oportuno para recolectar la información necesaria para ser evaluada en los indicadores. También es necesario comenzar a incorporar mejoras, se piensa poner en funcionamiento nuevamente su página web y remodelarla, para ello es necesario contar con computadoras, conexión inalámbrica, soporte técnico, y diseño gráfico.

Planificación de acciones y marco temporal de realización

Para efectivizar la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral se propone un plan de acción, donde las actividades a desarrollar, para llevar a cabo correctamente los objetivos específicos son las siguientes:

Actividad 1: Entrevistar a los directivos de MAN – SER S.R.L. para confirmar la visión, misión y la estrategia adoptada por los mismos, y, para establecer las pautas de trabajo y responsabilidades.

Actividad 2: Realizar una entrevista a los responsables de todas las aéreas para determinar y comprender sus labores., desarrollando, un diagnóstico para obtener información relevante.

Actividad 3: Transformar la visión, misión y estrategia en objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Actividad 4: Confeccionar el mapa estratégico con los objetivos y metas.

Actividad 5: Coordinar una reunión con los directivos de la empresa, para presentar los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral. La finalidad de esta reunión es obtener un feedback y la aprobación de los mismos.

Actividad 6: Diseñar los indicadores y fórmulas a ser usados para medir y controlar los objetivos estratégicos.

Actividad 7: Elaborar los cuestionarios de clientes y recursos humanos.

Actividad 8: Desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

Actividad 9: Coordinar una segunda reunión con los directivos de la empresa para presentar el bosquejo de Cuadro de Mando Integral. El objetivo, es obtener la aprobación del mismo y coordinar las capacitaciones correspondientes.

Actividad 10: Capacitar a todo el personal sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Actividad 11: Implementación de la propuesta.

A continuación, se verán reflejadas todas las actividades necesarias para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas. Se expone de esta manera el siguiente diagrama de Gantt.

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1 | Entrevista directivos | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Entrevista a los responsables de las áreas | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 3 | Diseñar los objetivos estrategicos | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | Confeccionar un mapa estrategico | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 5 | 1° reunion con directvos | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| 6 | Diseñar los indicadores | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 7 | Elaborar los cuestionarios a ser utilizados | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 8 | Desarrollo del CMI | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | |
| 9 | 2° reunion con directivos | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| 10 | Capacitación | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| 11 | Implementación | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Imagen 2. Diagrama de Gantt. Elaboración propia (2020)

Desarrollo de la propuesta

Se reparan los conceptos más importantes en cuanto a posicionamiento estratégico, los cuales van a servir como eje principal para la elaboración del Cuadro de

Mando Integral. Estos conceptos, se deben presentar en todas las reuniones y a todo el personal, para lograr la sinergia en toda la empresa.

Tabla 1

Posicionamiento estratégico

| Visión | |
|---|--|
| Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios. | |
| Misión | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las expectativas de los clientes, dando soluciones industriales inteligentes. • Resguardar una excelente relación con los clientes. • Innovación y creatividad. • Ambiente de trabajo agradable y compromiso. | |
| Principios | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Honestidad • Importancia en los detalles • Trabajo en equipo | |
| Estrategia adoptada por los directivos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de diferenciación | |

Fuente: Elaboración propia (2020).

La empresa ha adoptado una estrategia de diferenciación a través de productos y servicios muy específicos y de alta calidad a precios competitivos.

A continuación, se desarrolla los distintos objetivos estratégicos con su correspondiente indicador de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos, son desarrollados en función a la estrategia, la misión y visión adoptada por los directivos; como así también, el contexto socio económico:

Tabla 2

Objetivos estratégicos perspectiva financiera

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | |
|---|---------------------------------------|---------------------|--------------------|
| Objetivo 1: | | | |
| Aumentar la rentabilidad financiera en un 15% respecto del año 2019 | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Variación ROE | $[(ROE_1 - ROE_0) / ROE_0] * 100$ | Semestral | ER y Balance Gral. |
| Objetivo 2: | | | |
| Aumentar las ventas en un 30% respecto al años 2019 | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Variación de las ventas | $\{(Ventas_1 / Ventas_0) - 1\} * 100$ | Trimestral | ER y Balance Gral. |

| Objetivo 3: | | | |
|--|---|---------------------|--------------------|
| Optimizar la estructura de costos manteniendo la relación costo de producción sobre total de ventas inferior al 50%. | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Costos Producción vs Ventas | $(\text{TotalCostosProducción}/\text{TotalVentas}) * 100$ | Trimestral | ER y Balance Gral. |
| Objetivo 4: | | | |
| Maximizar el aprovechamiento de la inversión, manteniendo una rentabilidad de activos de por lo menos el 30%. | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| ROI | $(\text{UtilidadAntesDeImpuestosIntereses}/\text{Activos}) * 100$ | Semestral | ER y Balance Gral. |

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 3

Objetivos estratégicos perspectiva cliente

| PERSPECTIVA CLIENTE | | | |
|---|--|---------------------|---------------|
| Objetivo 5: | | | |
| Vender a precios competitivos y mantener una relación de precios con la competencia de hasta un 5% por debajo | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Precios respecto a competencia | $(\text{PrecioDeVentaPropio}/\text{PrecioDeVentaCompetencia}) * 100$ | Trimestral | Ventas |
| Objetivo 6: | | | |
| Garantizar celeridad de respuesta a los tiempos solicitados por los clientes procurando cumplir con los mismos en un promedio mayor al 95% de las veces | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Pedidos entregados a tiempo | $(\text{TiempoEntregaRequeridoPorCliente}/\text{TiempoEfectivoDeEntrega}) * 100$ | Trimestral | Ventas |
| Objetivo 7: | | | |
| Procurar satisfacer el 100% de las expectativas de los clientes según encuestas de satisfacción | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Satisfacción clientes | Cuestionario clientes | Trimestral | Ventas |

Fuente: Elaboración propia (2020).

| CUESTIONARIO DE SATISFACIÓN CLIENTES | | |
|--|------------------|----|
| PREGUNTA | RESPUESTA | |
| 1) ¿La calidad del producto / servicio cumple con sus expectativas? | SI | NO |
| 2) ¿El tiempo de entrega del producto / servicio es el que esperaba? | SI | NO |

3) Es muy importante para nuestra empresa seguir mejorando, ¿Tiene Usted algún aporte, queja o sugerencia?

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 4

Objetivos estratégicos perspectiva proceso interno

| PERSPECTIVA PROCESO INTERNO | | | |
|---|--|---------------------|----------------|
| Objetivo 8: | | | |
| Desarrollar y mantener relaciones con proveedores que cumplan los criterios de calidad detallados en las Órdenes de Compras por encima del 95%. | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Evaluación desperdicios | $(\text{Kg de material desperdiciado} / \text{Total Kg de material comprado}) * 100$ | Mensual | Producción |
| Objetivo 9: | | | |
| Optimizar la utilización de recursos reduciendo el porcentaje de desperdicios de materiales por debajo del 5%. | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Pedidos sin defectos | $(\text{OrdenesPedidoSinDefecto} / \text{TotalOrdenesPedido}) * 100$ | Mensual | Producción |
| Objetivo 10: | | | |
| Fomentar la innovación y la creatividad para lograr concretar al menos 2 mejoras ya sea en procesos, productos, servicios o en el modelo de negocio | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Iniciativas de innovación concretadas | Nº de iniciativas concretadas | Trimestral | Gerencia Gral. |

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 5

Objetivos estratégicos crecimiento y aprendizaje

| PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE | | | |
|--|--|---------------------|--------------------|
| Objetivo 11: | | | |
| Crear y preservar un clima laboral ameno para lograr una satisfacción del 100% en los colaboradores según encuesta de satisfacción | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Satisfacción recursos humanos | Cuestionario recursos humanos | Trimestral | RRHH |
| Objetivo 12: | | | |
| Favorecer la capacitación permanente, mediante un promedio de inversión anual en formación del 1% de las ventas totales | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |
| Inversión en formación | $(\text{TotalGastosEnCapitación} / \text{Total Ventas}) * 100$ | Semestral | ER y Balance Gral. |
| Objetivo 13: | | | |
| Adaptar los puestos de trabajo según los procesos requeridos por cada uno, para garantizar el completo cumplimiento de las tareas en un 100% y evitar la sobrecarga de responsabilidades | | | |
| Indicador | Fórmula | Periodicidad | Fuente |

| | | | |
|-----------------------------------|--|------------|------|
| Cumplimiento de tareas por puesto | $(\text{TareaCumplidasPorPuesto}/\text{TotalTareasAsignadas}) * 100$ | Trimestral | RRHH |
|-----------------------------------|--|------------|------|

Fuente: Elaboración propia (2020).

| CUESTIONARIO DE SATISFACI3N RECURSOS HUMANOS | | | |
|--|----------------|------------|--------------|
| PREGUNTA | RESPUESTA | | |
| | MUY SATISFECHO | SATISFECHO | INSATISFECHO |
| 1) ¿C3mo se siente trabajando en esta empresa? | | | |
| 2) ¿C3mo son las condiciones salariales para Usted? | | | |
| 3) Es muy importante para nuestra empresa seguir mejorando, ¿Tiene Usted alg3n aporte, queja o sugerencia? | | | |

Fuente: Elaboraci3n propia (2020).

Una vez desarrollado los objetivos estrat3gicos con sus respectivas caracteristicas, se diseña el mapa estrat3gico, donde se visualiza el impacto de los objetivos y los indicadores entre perspectivas:

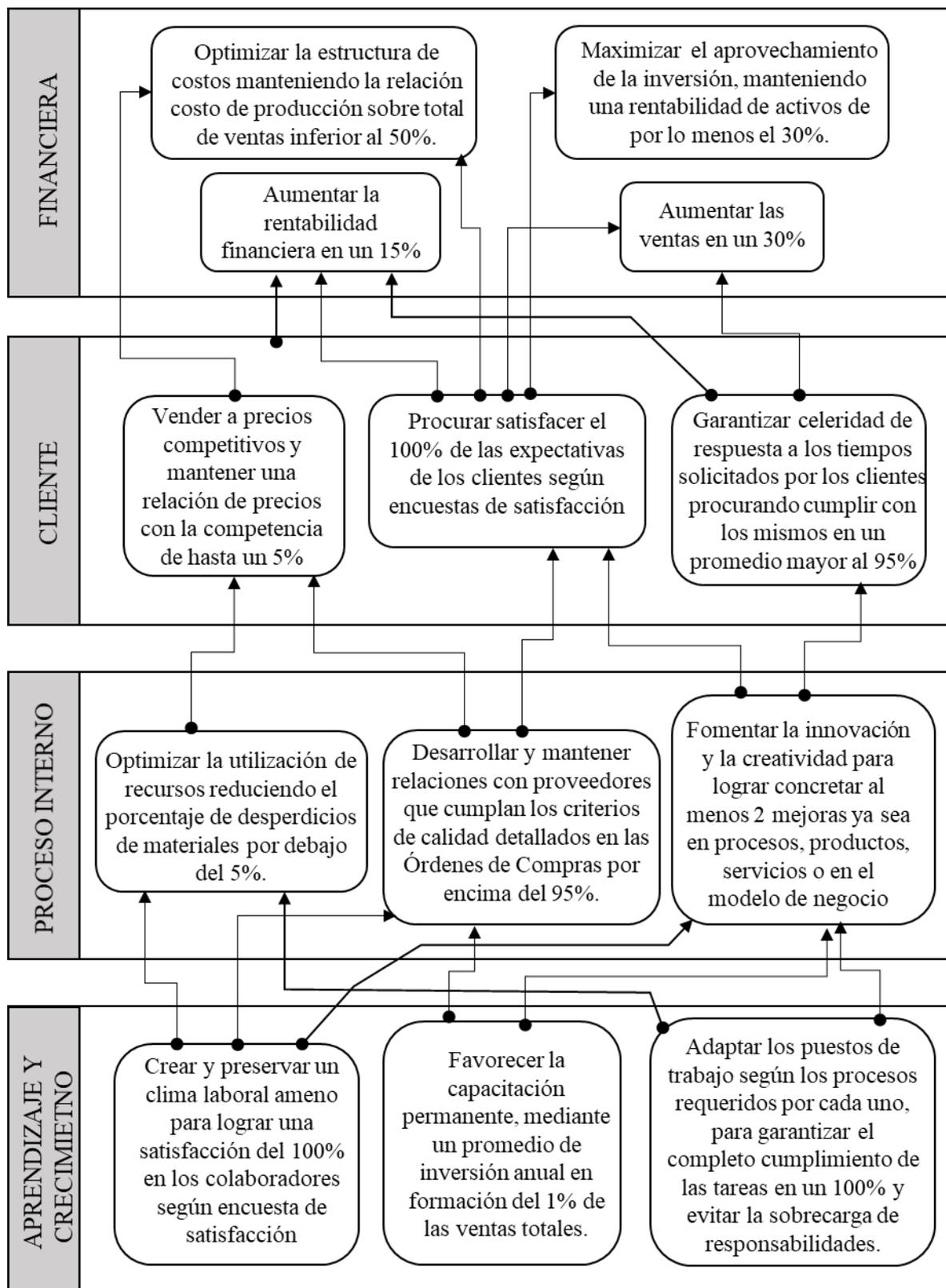


Imagen 3. Mapa estratégico. Elaboración propia (2020)

Por último se desarrolla el Cuadro de Mando Integral:

| | OBJETIVO | INDICADOR | CRITICO | ACEPTABLE | OPTIMO | VALOR ALCANZADO |
|---------------------------|--|---------------------------------------|---------|-----------|--------|-----------------|
| FINANCIERA | Aumentar la rentabilidad financiera. | Variación ROE | <10 | 10<x<20 | >20 | |
| | Aumentar las ventas. | Variación de las ventas | <20 | 20<x<30 | >30 | |
| | Optimizar la estructura de costos. | Costos Producción vs Ventas | >60 | 50<x<60 | <50 | |
| | Maximizar el aprovechamiento de la inversión. | ROI | <20 | 20<x<30 | >30 | |
| CLIENTE | Vender a precios competitivos | Precios respecto a competencia | >10 | 5<x<10 | <5 | |
| | Garantizar celeridad de respuesta a los tiempos solicitados por los clientes. | Pedidos entregados a tiempo | <75 | 75<x<95 | >95 | |
| | Satisfacer las expectativas de los clientes. | Cuestionario Clientes | <50 | 50<x<100 | = 100 | |
| PROCESO INTERNO | Optimizar la utilización de recursos reduciendo el porcentaje de desperdicios de materiales. | Evaluación desperdicios | >10 | 5<x<10 | <5 | |
| | Desarrollar y mantener relaciones con proveedores que cumplan los criterios de calidad detallados en las Órdenes de Compras. | Pedidos sin defectos | <85 | 85<x<95 | >95 | |
| | Fomentar la innovación y la creatividad para lograr concretar mejoras en procesos, productos, servicios o en el modelo de negocio. | Iniciativas de innovación concretadas | = 0 | 0<x<2 | >2 | |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Crear y preservar un clima laboral ameno para lograr la satisfacción de los colaboradores. | Satisfacción recursos humanos | <50 | 50<x<100 | = 100 | |
| | Favorecer la capacitación permanente, mediante un promedio de inversión anual en formación. | Inversión en formación | = 0 | 0<x<1 | >1 | |
| | Adaptar los puestos de trabajo según los procesos requeridos por cada uno, para garantizar el completo cumplimiento de las tareas y evitar la sobrecarga de responsabilidades. | Cumplimiento de tareas por puesto | <50 | 50<x<100 | = 100 | |

Imagen 4. Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia (2020)

Medición y evaluación de las acciones planificadas

Para evaluar el plan de implementación del CMI se va a desarrollar dos actividades fundamentales y a utilizar 2 herramientas indispensables:

1. Revisión de los factores externos e internos en función de los cuales se formulan los objetivos estratégicos (PESTEL y FODA).
2. Reuniones de revisión mensual. En las cuales se va a tratar la evolución del plan de implementación y problemas que se presentaron. El objetivo es obtener un *feedback* sobre el funcionamiento del CMI, para poder actualizarlo y corregirlo. Lograr comprensión, el compromiso y la participación de todos los integrantes de la organización.
3. Se realizará un cuestionario a todos los integrantes del plan de implementación para obtener el *feedback* y toda la información necesaria para la revisión en las reuniones. A continuación, se diseña el cuestionario:

| CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CMI | |
|---|------------------|
| PREGUNTA | RESPUESTA |
| ¿Encuentra alguna dificultad para comprender algún término o significado del CMI? | |
| ¿Cuál/cuales sugerencias aportaría para mejorar? | |

Imagen 5. Cuestionario de evaluación del CMI. Elaboración propia (2020)

4. Para medir y evaluar el Cuadro de Mando Integral, se utilizará como herramienta los siguientes ratios:

$$\% \text{ de objetivos logrados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos estrat\u00e9gicos con nivel \u00f3ptimo}}{13} * 100$$

$$\% \text{ de objetivos aceptables} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos estrat\u00e9gicos con nivel aceptable}}{13} * 100$$

$$\% \text{ de objetivos no logrados} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de objetivos estrat\u00e9gicos con nivel cr\u00edtico}}{13} * 100$$

Conclusiones

Como conclusión del presente trabajo final, se puede observar de qué manera la falta de seguimiento de los factores claves de éxito de la organización y solo la utilización de indicadores financieros para medir su desempeño, terminan por truncar el progreso empresarial. Se confirma la importancia de los recursos humanos dentro de las Organizaciones, sobre todo la necesidad de obtener consenso y compromiso desde la Alta Gerencia y Dirección, como paso necesario para crear las condiciones y el entorno, que permitan avanzar a paso firme en los restantes niveles, creando así el compromiso necesario para el éxito del plan estratégico.

En la empresa MAN-SER S.R.L, se observa un personal jerárquico con alta carga de trabajo y un sistema informático que no está diseñado para llevar a cabo tareas fundamentales en los procesos internos, como ser, el seguimiento del stock en tiempo real, dificultan la posibilidad de tomar decisiones oportunas, ocasionando reiterados problemas del tipo cuello de botella en los procesos de producción y desencadenando una serie de reclamos en cuanto a desperfectos y retrasos en los tiempos de entregas. Como es de esperar, éstos acontecimiento provocan el disgusto de los clientes, perjudicando el prestigio de la marca y poniendo en riesgo su rentabilidad.

A esto, se le agrega la ausencia de una estrategia corporativa claramente definida que, como consecuencia, genera incongruencias en cuanto a la misión y visión que se declara y las acciones que efectivamente se llevan a cabo, como ser, la falta de iniciativas de expansión a nuevos mercados, siendo éste, uno de los objetivos claramente visibles en su visión.

En los fundamentos teóricos, se manifiesto, que el éxito de las empresas en la actualidad se debe a la importancia de la información de calidad para la toma de decisiones y al valor que se le debe otorgar a los recursos humanos e intangibles por lo que se propuso el desarrollo e implementación de un CMI. Para diseñar el mismo y aplicarlo, a la necesidad y realidad de la empresa, se establecieron objetivos específicos que se alinean con la estrategia, definiendo indicadores de medición para cada una de las perspectivas propuestas.

El impacto que genera un plan de implementación, de estas características, de manera directa, es la solución y el aporte de un sistema de control estratégico para que todos sus procesos de comercialización estén alineados con la estrategia y lograr de esta

forma la sinergia en toda la empresa. Por otro lado, se busca que a través del presente trabajo se brinde un aporte significativo para las empresas, en el sentido de tener alternativas de mejora, para así poder elevar su competitividad en el sector que se encuentren.

Recomendaciones

Como recomendación, la empresa deberá evaluar constantemente, mediante el cuestionario elaborado en este trabajo, tanto a empleados como al proceso mismo para cambiar y mejorar a tiempo, y que de esta manera se pueda obtener un *feedback*, y se pueda reconocer la importancia que tienen las buenas ideas y recomendaciones tanto de empleados como de clientes.

Por otro lado, se recomienda crear un área de Recursos Humanos que se encargue de la selección, contratación, capacitación y motivación, para así cumplir con las expectativas de todo el personal que conforma toda la empresa y los objetivos comerciales de la misma. Además, se recomienda contratar un profesional especialista en comercialización, encargado de realizar una investigación de mercado, y que de esa manera pueda asesorar y realizar un seguimiento de la estrategia planteada, además de guiar al personal en el logro de la misma.

Los sistemas digitales, se consideran necesarios tenerlos en cuenta, para que la empresa al aplicar sus capacidades digitales a procesos, productos y activos mejoren su eficiencia, para que así también se vea afectado positivamente el valor para el cliente, gestionar correctamente el riesgo y descubrir nuevas oportunidades que generen ingresos.

Por último y no menos importante se aconseja tener en cuenta un sistema de gestión de información (ERP) para interconectar cada una de las áreas y sistemas de la empresa en un solo programa informático.

Bibliografía

- Aguilar Cusihuamán, R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Revista Industrial Data*, (2), 25-34. Recuperado el 03 de Abril de 2020 de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/15600/13374>
- Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración Estratégica. Recuperado el 10 de Abril de 2020 de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3nexterna-pest.pdf>
- Hernández Sampieri, C. R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. Ed.). México, México: McGraw – Hill.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. & Schilling, M.A. (2015). *Strategic Management: Theory*. (11a.Ed.). Cengage Learning.
- INDEC. (2019). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Buenos Aires, CABA: Autor. Recuperado el 01 de Abril de 2020 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Kaplan, R.S. y Norton D.P. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. (3a. Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2013). *Cómo utilizar el cuadro de mando Integral*. (2da. Ed.). Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Ley N° 10.208. Gobierno de la Provincia, Córdoba, 11 de Junio de 2014. Recuperado de: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_recursos_humanos/concurso/normativa/_archivos//000001_Leyes/000000_LEY%2010.208%20Po1%C3%ADitica%20Ambiental%20Provincial.pdf
- Ley N° 20.744. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 20 de Septiembre de 1974. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25552>
- Ley N° 24.013. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 05 de Diciembre de 1991. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/412/texact.htm>

- Ley N° 24.557. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 03 de Octubre de 1995.
Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/27971/texact.htm>
- Ley N° 25.612. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 29 de Julio de 2002. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>
- Ley N° 25.675. Presidencia de la Nación, Buenos Aires, 27 de Noviembre de 2002.
Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>
- Morente, S. B. (2012). Performance Managment. *Estrategia financiera*, 286, 60-65.
Recuperado el 26 de Mayo de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3718280>
- Oyaque Mora, S. M.; Santamaria Freire, E. J. y López Miller, Z. E. (2019). Herramienta de gestión-cuadro de mando integral ajustado a las particularidades y singularidades de Ongs privadas- Caso obra social Sopeña OSCUS. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, (95), 116-124. Recuperado el 01 de Abril de 2020 de <https://www.uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/254>
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina*. Tesis no publicada. Facultad de Economía, Universidad Católica de Córdoba.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16. Recuperado el 10 de Mayo de 2020 de <http://www.eumed.net/ce/>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Managment*. (13ra Ed.). Pearson Education.
- Rodrigues Queasado, P.; Aibar Guzmán, B. y Portela de Lima Rodrigues, L.M. (2016). Aspectos críticos del cuadro de mando integral: un análisis bibliográfico. *Revista electrónica de estrategia y negocios*, (3), 249- 276. Recuperado el 11 de Abril de 2020 de https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/15869/2016_RevistaElectronica_Rodrigues_AspectosCriticos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Santander. (2019). Argentina: Política y Economía. Recuperado el 11 de Abril de 2020 de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>