

Universidad Siglo 21



Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa.

“Cuadro de Mando Integral: una herramienta indispensable para la mejora de procesos en MAN-SER”

Autor: Marchetti, Juan Manuel

DNI: 36478770

Legajo: VCPB24676

Director de TFG: Salvia, Nicolas

2020

Resumen

El presente trabajo de investigación realizado bajo la modalidad de reporte de caso de la Carrera de Contador Público de la Universidad Siglo 21, tuvo como objetivo brindarle a la empresa MANSER SRL, la optimización y corrección de fallas de comunicación y procesos internos, a través de un Cuadro de Mando Integral, permitiéndole al mismo; la visualización de los objetivos a alcanzar y obtener una visión de la realización de éstos a través de indicadores, que representen las diferentes perspectivas del CMI.

La implementación del CMI supone una inversión de \$995.830.-, y la misma genera una utilidad extra de \$5.247.214,44.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se busca alcanzar los objetivos generales y específicos de MANSER, permitiendo alcanzar a través de estas las metas a mediano y largo plazo que preponen la Misión y Visión de la organización.

Palabra claves: Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Control, Camino de la Excelencia, Trabajo en Equipo, Gestión del Cambio.

Abstract

This research work carried out under the case report modality of the Public Accountant Career at the 21st Century University, aimed to provide the company MANSER SRL with the optimization and correction of communication failures and internal processes, through a Balanced Scorecard, allowing it; the visualization of the objectives to be achieved and obtain a vision of their achievement through indicators that represent the different perspectives of the WCC.

The implementation of the CMI involves an investment of \$ 995,830.-, and it generates an extra profit of \$ 5,247,214.44.

The implementation of the Balanced Scorecard seeks to achieve the general and specific objectives of MANSER, allowing to achieve through these the medium and long-term goals that set out the Mission and Vision of the organization.

Key words: Balanced Scorecard, Control Indicators, Path of Excellence, Teamwork, Change Management.

Índice de Contenido

Introducción.....	6
Análisis de Situación	9
Análisis del Macro Entorno	9
Sector Político.....	9
Sector Económico	10
Sector Socio - Cultural.....	10
Sector Tecnológico	10
Sector Ecológico	11
Sector Legal	11
Análisis del Micro Entorno.....	11
Amenaza de Entrada	12
Poder de los Proveedores:.....	12
Poder de los Compradores:	12
Amenaza de Sustitutos:.....	13
Rivalidad entre Competidores:	13
Análisis Interno.....	13
Marco teórico.....	17
Plan de gestión de información.....	17
Cuadro de mando integral.....	17
Diferentes perspectivas del cuadro de mando integral	18
Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación.....	21
Lineamientos Estratégicos	21
Alcance del Plan de Implementación.....	22
Objetivo General de la propuesta.....	23
Objetivos específicos	23
Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral.....	24
Cuadro de Mando Integral.....	25
Recursos de la táctica.....	26
Presupuesto	27
Diagrama de Gantt	27
Retorno de la Inversión (ROI)	29
Conclusiones Finales	30

Recomendaciones	31
Bibliografía.....	32

Índice de Imágenes

Ilustración 1, Cuadro de Mando Integral.....	25
Ilustración 2, Presupuesto Final	27
Ilustración 3, Diagrama de Gantt.....	28

Introducción

En el presente reporte de caso, se procederá al desarrollo de un Plan de gestión de información interna y externa de la empresa familiar Man-ser S.R.L aplicando cuadro de mando integral como herramienta principal y fundamental para el control y la corrección de procesos internos con el fin que la organización logre sus metas en el mediano y largo plazo en correlación con sus lineamientos estratégicos actuales.

Las empresas familiares, como es el caso de la organización en estudio; se han convertido en la actualidad en un importante motor de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo. (Fernández, 2007)

En relación a lo anterior; MAN-SER S.R.L. es una Pyme familiar dedicada a la industria metalúrgica situada en la ciudad de Córdoba. Es una empresa especializada 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, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. Fue fundada en el año 1995 por el Sr. Luis Mansilla, quien crea la empresa instalándose en un taller propio para satisfacer las necesidades de productos de una empresa puntual de tornos y mecanizados, de la cual el señor Mansilla era empleado anteriormente.

En el año 2009, MAN-SER paso a estar en manos de los hijos de Luis Mansilla, Julián y Melina Mansilla, transformándose así en una SRL; cabe destacar que la sociedad está formada por los cuatros hijos del Sr. Mansilla, pero solo estos dos se desempeñan dentro de la organización. En el año 2012, inauguraron su nueva planta industrial que duplica en tamaño a la anterior, donde se llevan a cabo principalmente trabajos de mecanizado, torno mecanizado, torno a CNC (control numérico por computadora), y mecanizado a CNC. En esta planta, que además cuenta con un área de trabajos especiales con puente grúa y otra con compensadores de producción seriada, la empresa proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios.

Pese a su éxito; la organización presenta determinadas e importantes debilidades de las cuales, una de ella es que carece de un proceso interno de control de sus procedimientos o tareas del área de gestión. Esta herramienta al no ser usada; impide la parametrización de procesos para corregirlos a tiempo de manera eficiente sin perder el riesgo que los mismos a futuro impidan el logro de los objetivos de la organización. Toda organización la cual la presente no es la excepción; debe contener un control interno el cual comprenda un plan de organización de todos los métodos y

procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración (Fonseca Luna, 2013)

En MAN-SER, el análisis se realizará enfocándose desde todas las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, atacando todos los procesos y abarcando cada una de las áreas que componen la organización, para detectar las debilidades o fallas de cada uno de los procesos internos, establecer indicadores, objetivos y responsables de los mismos. De esta forma se colabora y asiste a la toma de decisiones acertadas por parte del área gerencial, logrando una mejora continua tanto en áreas de dirección como operativas. Estos circuitos o procesos internos funcionan completamente relacionados unos con otros, como puede verse analizando al área de compras y de ventas, estrechamente relacionadas, y a estas el área de Producción, ya que recibe los insumos por parte del sector de compras, solicitados anteriormente desde el área de ventas dependiendo del producto solicitado por los clientes que debe producirse.

Resulta fundamental para cualquier organización, en este caso MAN-SER SRL, un control interno eficiente en todos y cada uno de sus procesos, para evaluarlos con indicadores y saber si los mismos están cumpliendo los objetivos propuestos, si llegan a resultados aceptables aunque no los cumplan, o si las fallas que están teniendo hacen que no se alcancen dichos objetivos; la importancia de este estudio también, es que designa un responsable para cada proceso, que es el que se encargara de evaluarlo y de transmitir toda información a las áreas superiores donde se toman decisiones tácticas para la organización y se analizan los procesos en el CMI como parte de un todo, analizando desde su lugar, la gerencia y órganos tomadores de decisiones, si dichos objetivos analizados en cada proceso internos se condicen y están alineados a los objetivos de la organización.

Una vez redactado lo anterior y con el fin de conocer más sobre la temática y buscar parámetros de comparación para la propuesta profesional se citan dos antecedentes:

El siguiente estudio empírico en base a un antecedente teórico; se hace referencia a una tesis doctoral de la Universidad de Oviedo, España; donde el autor expresa en su redacción como influye un CMI en las empresas y su incidencia en la rentabilidad de las organizaciones. En su informe, el mismo expresa que dicha

herramienta, se deriva y construye partiendo de la visión y estrategia de la empresa, compuesto por un conjunto de indicadores financieros y no financieros relativos a los factores que determinan el éxito de una organización. Su beneficio ante la aplicación; el autor menciona el lograr una estructura de medidas de rendimiento en diferentes perspectivas para una gestión estratégica focalizada y efectiva mediante un equilibrio entre las perspectivas internas y externas, financieras y no financieras, que muestran aspectos a largo y corto plazo de forma simultánea. (Jadeed, 2017)

Como antecedente de campo, podemos nombrar la experiencia en aplicación del CMI para la optimización de procesos en la industria del plástico, más precisamente en la empresa Itam-Plas. Dicha organización, es una Pyme dedicada a la industria del plástico. Sus principales falencias las cuales fueron resultas mediante el CMI, fueron la centralización de tareas, informalidad en la comunicación y decisiones de la dirección, y falta de una gerencia general profesional. Estos inconvenientes no le permitían a la empresa crecer (Cáceres, 2012). A través de los objetivos organizacionales junto a indicadores que se establecieron para el CMI, la empresa estableció optimizar procesos desde las perspectivas financieras aumentando la rentabilidad y márgenes de utilidad; de clientes, acrecentando su cartera; de procesos internos, aumentando la cantidad de productos innovadores como la reducción de costos de mala calidad y de aprendizaje y crecimiento mediante la satisfacción, retención y productividad del empleado. (Cáceres, 2012)

Como segundo antecedente de campo, se cita a la empresa Coca-Coca, empresa similar a la de dicho trabajo en relación a su visión de exportarse, la cual en el año 2018 formalizó su cuadro de mando integral para el control de los procesos internos para que los mismos al ser parametrizados y controlados, permitan extender dichas actividades o gestión de la empresa a un crecimiento internacional con fusión estratégica con Coca Cola Paraguay, por ejemplo. (Parra, 2018).

Finalmente, como punto culmine de dicho apartado; se plantea los objetivos que se pretenden lograr a lo largo del trabajo:

Objetivo General

Eficientizar y optimizar el control interno dentro de la organización a través de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de asilar concordancia entre estos procesos con la visión y misión de la organización produciendo los mayores beneficios posibles para el año 2023.

Objetivos Específicos

- Definir los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización, para formular la estrategia de la dirección.
- Identificar aquellas acciones a corto plazo para llevar a cabo en cada una de las áreas clave con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.
- Seleccionar y construir los indicadores con el fin de que los mismos sirvan para evaluar el comportamiento de las variables a estudiar en cada área clave.
- Elaborar el CMI, ordenando las variables para que nos permita estudiar cada área diferenciada. Además, se establecerán los niveles de tolerancia permitidos en cada una de las variables.
- Comparar las variables obtenidas con las deseadas, para adoptar las medidas correctoras necesarias (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)

Análisis de Situación

Análisis del Macro Entorno

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 (pascualparada, 2013). Los factores del entorno se pueden agrupar según la herramienta PESTEL en: políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Sector Político

Este año, la situación política se presenta muy inestable en Argentina, con un presidente electo hace aproximadamente medio año, con ideologías que presentan marcadas diferencias con la gestión anterior. Además de esto se presenta una situación excepcional a nivel político mundial por la pandemia de COVID-19, que en nuestro país se manifestó en una intervención estatal muy marcada hacia las empresas, con prohibición de despidos, créditos para saldar deudas salariales y de otros tipos que se hicieron imposibles de afrontar para la mayoría de las organizaciones y principalmente a las pequeñas y medianas empresas, debido a la detención de actividad generalizada impuesta por el Estado, denominado Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. (servicios.infoleg, 2020).

Sector Económico

Los principales inconvenientes económicos presentes para todas las empresas en Argentina son las altas cargas tributarias a las que son sometidas, un tipo de cambio desfavorable y con fluctuaciones constantes, y el casi nulo acceso al crédito de parte de bancas privadas que permitan financiamiento. Con estas condiciones es muy difícil la planificación con objetivos a largo plazo, sobre todo en pymes que cuentan con menos recursos que empresas de mayor envergadura. Desde mediados de 2018 y todo el año 2019, la industria metalúrgica presentó una caída ininterrumpida de 19 meses, presentando en 2019 una caída acumulada del 7.6% (forbesargentina, 2019). En el año 2020, sumado a la recesión que venía mostrando el segmento, la actividad se detuvo por completo hasta el momento debido a la pandemia mundial de COVID-19.

Sector Socio - Cultural

En la sociedad argentina, que registró en el segundo semestre de 2019 un aumento de la pobreza del 3.5% marcando que un 35.5% del total de la población del país es pobre (Indec, 2020), cada vez resulta más difícil para las empresas y en este caso para MANSER, encontrar mano de obra calificada. Otro aspecto a tener en cuenta es el cambio cultural que se está produciendo, con la mujer en un lugar cada vez más influyente en la sociedad y por lo tanto también en las organizaciones, analizando esta situación como objeto de estudio y modificación por parte de MANSER, organización que cuenta con un plantel de empleados que son el 90% hombres y mayores de 50 años.

Sector Tecnológico

Para lograr una competitividad a nivel industrial en la creación de productos que se distingan por calidad e innovación y prestar servicios que también sean distintivos en el desarrollo de proyectos, hoy en día es imprescindible el uso de la tecnología, tanto en diseño y calidad con nuevos software y equipos de trabajo como en el área de producción y procesos, donde resulta muy importante y casi imprescindible la incorporación de automatismos, computadoras en líneas de producción y brazos articulados robotizados (Ruiz, 2008)

Los cambios tecnológicos en los últimos tiempos son constantes, aunque Argentina es un país que en tecnología se encuentra en un proceso de desarrollo y atraso en comparación con las grandes potencias mundiales en el ámbito tecnológico en las organizaciones como China, Japón y Estados Unidos (Graña, 2015)

Sector Ecológico

MANSER es una organización que no cuenta con una política de gestión de residuos y ambiente desarrollada, aunque si trabaja con algunos de los objetivos ecológicos que persiguen las normas ISO 9001.

En la actualidad, es de suma importancia adaptarse a las obligaciones ambientales y ecológicas a la que no solo presionan para adaptarse a estas políticas clientes y proveedores sino una sociedad en general que está cambiando el paradigma sobre el medio ambiente y los cuidados que debe tener cada individuo y organización sobre el mismo (Iso, 2015)

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Yáñez, 2008)

Sector Legal

Podemos encuadrar la realidad que viven las Pymes en la actualidad como una situación particular, ya que la paralización impuesta por el estado Nacional por la pandemia de COVID-19, también rige en normativas provinciales y municipales que afectan en este caso a MANSER, restringiéndole el curso normal de su actividad. Por esta situación, el estado otorgó por DNU diversas medidas en apoyo a las empresas, sobre todo a las pequeñas y medianas, como el DNU 347/2020, que crea el programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción; el DNU 320/2020 que prohíbe el desalojo de locales en los que las empresas no puedan afrontar el alquiler; y el DNU 316/2020 donde se prorrogan las regularizaciones de deudas impositivas. (infoleg, 2020)

Análisis del Micro Entorno

Siguiendo con el análisis de la organización, su entorno y la relación con el mismo, se lleva a cabo el siguiente análisis, llamado las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques (Porter, 2008). Las cinco fuerzas sobre las que se basa este estudio y se desglosaran en torno a la industria a la que pertenece MANSER SRL, son: la posibilidad de amenaza ante nuevos competidores, el poder de

la negociación de los diferentes proveedores, tener la capacidad de diferenciar entre los compradores asiduos y los que compraran una sola vez, la amenaza de ingresos por productos secundarios y la rivalidad entre competidores. (Porter, 2008)

Amenaza de Entrada

La primera fuerza es la amenaza de nuevos participantes en el mercado, que ejercen presión sobre los precios, la tasa necesaria de inversión para ser competitivos en el mercado, y los costos. Cuando esta amenaza es alta, la forma de disuadir a los nuevos competidores es mantener bajos los precios y acelerar la inversión. La aparición de nuevos competidores establece un tope a los beneficios esperados de la Industria. Esta amenaza es baja, ya que debido al tipo de industria en el que se encuentra, los costos para establecerse en el mercado son altos en cuanto a infraestructura y capacitación de mano de obra.

Poder de los Proveedores:

El poder de estos depende de su posibilidad de captar valor de la industria aumentando los precios, limitando la calidad de los productos y los servicios ofrecidos, llevándose gran parte de la rentabilidad en mercados donde sus clientes no pueden traducir a los precios todos los aumentos en sus costos. El poder de los proveedores para la industria es equilibrado, ya que cuenta con una cantidad reducida de los mismos, que no es beneficioso para la empresa, pero al ser proveedores muy distintos en envergadura y poder económico, ya que algunos son grandes empresas y otros Pymes muy pequeñas, se equilibra el poder de negociación con estos. Asimismo, la organización tiene como objetivo ampliar su número de proveedores.

Poder de los Compradores:

La tercera fuerza es el poder de los compradores, los clientes fuertes o poderosos, es decir aquellos que son pocos y con un alto poder de compra de productos, obtienen siempre un mayor valor a menor precio y mejor calidad, al enfrentar a un proveedor con otro dentro del mercado, obteniendo así un mayor beneficio. En la industria en la que esta MANSER, el poder de los compradores es alto, ya que son pocos e importantes, entonces tienen incidencia en los precios, obteniendo productos de calidad a un precio bajo de parte de la empresa.

Amenaza de Sustitutos:

Los sustitutos son bienes o servicios que se desempeñan de igual forma o cumplen funciones similares a los generados por la empresa en el mismo mercado. Estos siempre están presentes, pero es posible pasarlos por alto ya que aparecen de forma repentina e inesperada en la industria, y limitan los precios de la misma, haciendo que las posibilidades también disminuyan. En la industria, la amenaza de sustitutos es relativamente baja, lo que no quiere decir que sea nula, porque siempre puede aparecer un bien o servicio que cumpla funciones similares y nuestros clientes opten por estos debido a su relación costo/rendimiento.

Rivalidad entre Competidores:

La última fuerza es la rivalidad entre competidores existentes en el mercado. Esta puede tomar distintas formas, como puede ser un aumento en publicidad, mejora en servicios, reducción de precios como así también la introducción de nuevos productos a la industria. La rivalidad genera una disminución de la rentabilidad en el mercado, siendo más marcada esta pérdida de utilidad mientras más agresiva se presente dicha rivalidad. En la mayoría de los productos y servicios que brinda la industria, se cuenta con competidores muy afianzados en el mercado, lo que establece como objetivo un aumento de capacidad productiva para aumentar la rentabilidad, ya que por esta competencia en la industria; siempre se ve obligado a ofrecer precios más bajos que sus competidores.

Análisis Interno

En la actualidad, MANSER posee una organización central, es decir que no tiene sucursales. La organización cuenta con un organigrama donde determina cada una de las áreas en la que se encuentran sus treinta empleados. En dicho organigrama se identifica como el principal órgano para la toma de decisiones al Directorio Familiar, que se mantiene en relación directa con el área de gerencia general, llevada a cabo por Julián Mansilla quien es también propietario de la firma; en un nivel inferior a la gerencia está el departamento de administración, a cargo de Melina Mansilla, también dueña de la empresa; de administración dependen las áreas de compras y ventas. Luego se encuentran las áreas de Recursos Humanos, Diseño, Calidad y Producción y mantenimiento. Como asesoramiento externo a la gerencia general se encuentran los departamentos de gestión contable, higiene y seguridad y asesoramiento jurídico.

MANSER, como empresa que ofrece una amplia gama de productos y servicios específicos para la industria en general, tiene como objetivo a corto plazo lo que resume su Misión, ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Como su Visión u objetivo a largo plazo la organización se plantea ser una empresa reconocida a nivel nacional y Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de sus servicios.

Continuando el trabajo de investigación y diagnóstico de MANSER SRL, se llevará a cabo el análisis FODA de la misma. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. (Talacón, 2006)

<i>FORTALEZAS</i>	<i>OPORTUNIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Productos con altos estándares de calidad en el mercado. • Distribución directa a clientes. • Innovación tecnológica en diseño, calidad y producción. • Experiencia en la industria metalúrgica. • Especialización en la fabricación de productos y prestación de servicios para industrias. • Buen nombre, es decir, buena reputación en el mercado. • Organización de estructura netamente familiar, lo que genera mayor compromiso de parte de los empleados y potencia los valores. • Costos de inventario relativamente bajos. • Relación y diálogo fluido entre 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de exportación, ya que sus productos son exportados por sus clientes. • Viabilidad de desarrollo en el comercio internacional. • Expansión en el mercado nacional: nuevas sucursales en el país. • Posibilidad de realizar alianzas estratégicas. • Realizar acciones de marketing concretas. • Innovación del producto. • Innovación tecnológica. • Acuerdo MERCOSUR – UE. • Competitividad de precio por devaluación para la exportación.

empleados con superiores de área (comunicación vertical ascendente).	
--	--

Fuente: Elaboración propia.

<i>DEBILIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta fijar una política de negociación a la hora del establecimiento de precios. • Falta de políticas de marketing, estrategias de promoción y publicidad. • No hay delegación, la última decisión siempre recae en el gerente. • Atraso en plazos de entrega, incumpliendo tratos con los clientes respecto a esto. • Sistema de control interno débil. • No existe control de stock e inventarios. • Uso de planillas de Excel, por falta de software para la registración de información. • Capacidad productiva ociosa. • No se realiza tratamientos de residuos ni existe una política ambiental con respecto a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno político y social inestable. • Paralización de producción y ventas a causa de pandemia mundial de COVID-19. • Dependencia hacia proveedores por la poca cantidad de estos. • Atraso cambiario en una industria que depende directamente del valor del Dólar. • Falta de personal capacitado en el mercado laboral según la demanda de MANSER. • Costo laboral cada vez más alto, por presiones gremiales que incrementan el mismo. • “Cuellos de botella” en el área de producción por concentración de esta en sectores clave. • Dependencia hacia clientes, ya que son pocos, la mayoría grandes empresas con alto poder de compra y negociación.

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Como conclusión de este análisis FODA de la organización, se observa que la misma posee fortalezas importantes, que permiten una diferenciación de la empresa de la competencia. MANSER debe enfocarse y reforzar cada una de las fortalezas que la distinguen, como pueden ser la innovación tecnológica fundamental en tiempos actuales, una vasta experiencia dentro de la industria metalúrgica, lo que se traduce en confianza de parte de clientes, potenciales clientes y proveedores, y la especialización que posee la empresa en una línea de productos y servicios que no cuentan con mucha competencia en el mercado al cual se enfoca.

Las oportunidades que presenta la organización, es el punto en el que la misma debe centrar sus energías para lograr que estas oportunidades se transformen en realidad. Dentro de las mismas se puede nombrar la posibilidad de exportación de productos, apertura de nuevas sucursales para encarar el mercado a nivel nacional, o la posibilidad de realizar alianzas estratégicas que permitan a la empresa integrarse a nivel vertical con proveedores o clientes, o a nivel horizontal con competidores para tener así un alcance mayor en el mercado.

MANSER debe tratar de reducir al mínimo posible sus debilidades, actuando, resolviendo y llevando a cabo políticas que minimicen las mismas. Podemos encontrar dentro de las debilidades más importantes la falta de una política de negociación con los clientes, que se traduce en pérdida de márgenes de utilidad ya que para cada cliente se utilizan precios diferentes, además que esto induce a errores si a la actividad de ventas la realiza más de una persona. Se pueden agregar como debilidades a corregir la falta de un software de gestión, fundamental para registrar todas las operaciones, que no exista un control de stock e inventarios, y el atraso en plazos de entrega que puede generar inconvenientes con clientes con los que se haya pactado un plazo diferente.

Las amenazas que posee la organización y deben tratar de neutralizarse por completo, entre las que se puede identificar un entorno político y social inestable que afecta directamente a todas las empresas, y la dependencia hacia pocos clientes que manejan los precios y los volúmenes de producción de MANSER, siendo esto un posible inconveniente a futuro si dichos clientes cambian de proveedor por algún cambio de política interna o precios más accesibles en el mercado.

Marco teórico

A continuación, se procederá al desarrollo del contenido teórico basado en autores sobre temáticas analizadas líneas arriba, que nos permitirán en un futuro generar una propuesta profesional al tema pertinente. Dicha teoría ira de lo más general a lo más específicos, es decir, desde el tema principal de dicho trabajo hasta la herramienta a emplear.

Plan de gestión de información

“Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades y a largo plazo” (Rabinowitz, 2017, pág. 29). El mismo, depende de varios factores: Qué está tratando de lograr la organización, que tareas deben llevarse a cabo diariamente para mantener la empresa en funcionamiento, que niveles de libertad necesitan las personas de todos los niveles de la organización para realizar su trabajo de manera correcta, los recursos disponibles de los cuales se dispone para llevar a cabo el plan de gestión y cómo encaja el plan de gestión en la misión, visión y valores de la empresa.

Un plan de gestión además estudiado desde el factor de la información; ayuda a alcanzar las metas de la organización de muchas maneras:

- I. Aclara las responsabilidades y los roles de todos dentro de la organización.
- II. Divide el trabajo de la organización de manera equitativa y razonable.
- III. Aumenta la obligación de rendir cuentas, interna y externamente.
- IV. Asegura que las tareas necesarias sean realizadas por el personal correcto, y pone un plazo a estas.
- V. Ayuda a que la organización se defina a si misma (Rabinowitz, 2017)

Cuadro de mando integral

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar la trayectoria de la organización a través de los entornos competitivos ya que les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor de las empresas. Las medidas financieras nos dicen algo, pero no todo sobre acciones pasadas, y no consiguen ser una guía adecuada para las acciones del presente y futuro (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)

En relación a lo anterior y para resolver dicho problema; el Cuadro de Mando Integral propone un conjunto variado de indicadores y objetivos que permite encarar todas las perspectivas posibles y relevantes de la organización, haciendo tangibles y realizables la visión y estrategia de la empresa. Dicha herramienta de gestión, ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, favoreciendo la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. El Cuadro de Mando debe ser usado como un sistema de comunicación, de información y formación; y no como un sistema de control (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)

Existen diferentes tipos de CMI:

- CMI operativos: útiles para la gestión del cambio en periodos breves de tiempo.
 - CMI estratégicos: definen los objetivos básicos de la organización en relación a su misión y visión a largo plazo.
 - CMI departamentales: específicos para un área de la organización.
 - CMI organizativos: definidos según los niveles de responsabilidad.
- (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)

Diferentes perspectivas del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009). A continuación, se detalla el contenido de cada una de dichas perspectivas:

- *La perspectiva financiera:* Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. Dichos objetivos difieren de forma considerable dependiendo la etapa de vida en la que se encuentra el negocio, estas son tres: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Dependiendo de la fase en que se encuentre la empresa, se destinarán de forma variada los recursos, persiguiendo los objetivos financieros diferenciados de cada una de ellas. (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)

Dentro de los anteriores podemos encontrar tres temas estratégicos a lograr. Los mismos pueden ser:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
 - Reducción de costos y mejora de la productividad.
 - Estrategia de inversión activos no corrientes y utilización de los mismos. (Wellen & Hunger, 2010)
- *La perspectiva del Cliente:* Es muy importante conocer las necesidades del cliente, tanto interno como externo. Esta perspectiva debe considerar 3 factores:
 - I. *Tiempo de respuesta.*
 - II. *Calidad del producto/servicio.*
 - III. *Precio.* (Alcocer, 2018)
 - *La perspectiva del proceso interno:* aquí, la dirección de la empresa identifica los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En el CMI, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación, en el que se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009)
 - *La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:* Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos y la excelencia en las restantes tres perspectivas del CMI. Existen tres variables principales dentro de esta perspectiva: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos (Kaplan & Norton, 2012).

Finalmente, antes de la conclusión de marco teórico, podemos mencionar la importancia que tiene para una empresa que su CMI, vaya de la mano y en relación con sus lineamientos estratégicos, ya que los mismos representados por la misión como visión, demuestran el camino a seguir de la empresa en el tiempo evaluándolo desde dos extremos. Uno donde está la empresa hoy y el otro donde quiere llegar, es decir que al

medio van a estar todas las estratégicas como controles (CMI) necesarios para que la empresa cumpla con su propósito en el tiempo y con ello responda a sus lineamientos estratégicos a futuro. (Hill & Jones, 2009)

Conclusión del Marco teórico

Siguiendo la línea de estudio e investigación de los autores antes citados, con la información que estos brindan, es relevante para mi disciplina de Contador Público, realizar un Cuadro de Mando Integral sobre la empresa MANSER SRL, para lograr una optimización de los procesos, y una transparencia en la gestión de la organización, cuestión clave referida a la actuación del Contador.

Diagnóstico y Discusión

Luego de realizar un análisis de la situacional en que se encuentra la empresa desde el punto de vista interno en relación a sus fortalezas como debilidades; como estudiando el sector externo de la misma en relación al mercado, oportunidades como amenazas; se puede observar una clara oportunidad de crecimiento de la empresa en el sector en relación a sus capacidades internas como a sus oportunidades de expansión en el mercado nacional como en relación a la posibilidad de realizar alianzas estratégicas.

Sin embargo, para su logro; la empresa debe tener en cuenta la cantidad de empresas involucradas como la competitividad en la industria, lo que obliga cada día a ser más eficientes en el manejo de las estrategias para alcanzar nuevas cuotas de mercado y oportunidad de llegar a nuevos clientes. Para eso, la empresa debe surcar una clara debilidad interna. El problema principal identificado a nivel de planificación de gestión en MANSER SRL, es la falla en la comunicación interna entre áreas y responsables de estas; lo que ocasiona en primer lugar, inconvenientes como la falta de delegación y centralización de tareas en el gerente general y responsables de áreas, fallas y subutilización de capacidad productiva, generando cuellos de botella en áreas de producción, ocasionando demoras en la finalización de la elaboración de productos, por ende la demora en los plazos de entrega de los mismos a los clientes. En segundo lugar, a lo anterior, también se le suma la falta de un proceso innovador de control de los procesos para ver si los mismos se desarrollan correctamente e eficientizar su uso a medida que se desarrollan las actividades y no cuando la misma ya ocasionó resultados negativos difíciles de revertir.

Una vez determinado el problema a tratar, es momento de describir la justificación de dicho abordaje. La resolución de esta falla en la comunicación interna de la organización es fundamental, ya que dicha comunicación es parte central para lograr un óptimo plan de gestión de información a través de un Cuadro de Mando Integral, que permita a MANSER diseñar y planificar sus actividades en el corto y largo plazo para lograr sus objetivos tanto general como específicos, incorporando su misión y visión estratégicas en la totalidad de los procesos internos. La empresa actualmente se encuentra atravesando un modelo de negocio tradicional que le impide mantenerse competitiva en el mercado.

Conclusión Diagnostica

Resolver para MANSER este problema de índole interno, como lo es la comunicación, resulta positivo ya que beneficia no solo a la propia comunicación interna, sino a la totalidad de los procesos internos como también a las relaciones externas de la organización, logrando posicionarse en el mercado de una forma más competitiva de lo que venía siendo hasta el momento.

En el mediano plazo, luego de la implementación del Cuadro de Mando Integral que ayude a corregir las fallas de la comunicación y demás procesos internos y las relaciones externas con clientes y proveedores, conformando el plan de gestión de información interna y externa de MANSER, se lograra llevar a cabo la totalidad de los objetivos propuestos por la organización, haciendo hincapié siempre sobre los pilares de su misión y visión estratégicas.

Plan de implementación

Lineamientos Estratégicos

Antes de determinar la propuesta profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarlos a cabo, es esencial hacer una revisión de la misión, visión como valores que posee la empresa para poder determinar si los mismos son acordes al fin de dicho reporte de caso y a la vez, poder profundizar un plan de implementación coherente en relación a lo que es y busca la empresa en el mediano como largo plazo.

Nueva misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a la optimización de los procesos internos, logrando los objetivos establecidos para cada una de todas las perspectivas, y enfocándose en que la relación con nuestros clientes sea siempre excelente.

Visión

Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios (MAN-SER, 2014).

Valores

- Confianza.
- Honestidad.
- Importancia en los detalles.
- Trabajo en equipo.
- Alta responsabilidad (MAN-SER, 2014).

Entre la visión de MANSER y los objetivos de la solución propuesta en dicho reporte de caso; existe una correlación ya que, para ser una empresa reconocida por su calidad y confiabilidad en productos y servicios, es indispensable una optimización en la totalidad de los procesos internos. Al contrario de la visión original, con la misión no existe relación entre la misma y la implementación de solución al problema diagnosticado, las fallas en la comunicación interna que generan inconvenientes en los procesos internos, por lo cual fue necesario desarrollar una nueva misión acorde a la solución implementada.

Alcance del Plan de Implementación

El alcance temporal para obtener los indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y la evaluación completa desde las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral es de 6 (seis) meses; se estima así que a fines del año 2020 el trabajo estaría finalizado.

Desde el alcance geográfico se puede mencionar que la implementación del CMI en los procesos de MAN-SER, empresa centralizada en un solo punto geográfico, puede optimizar la relación con sus clientes establecidos a lo largo de todo el país; como así también planificar en un futuro a mediano y largo plazo la incorporación de sucursales dentro de Argentina y en toda Latinoamérica.

En el alcance de contenido, la herramienta a aplicar es el Cuadro de Mando Integral, que propone un sistema de objetivos e indicadores desde las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan, Norton, & Santapau, 2009); que permitirá una optimización en todos los procesos y actividades desarrollados por la organización.

Cabe aclarar que el desarrollo de dicho plan, no sólo traerá beneficios internos en la organización en cuanto al control como profesionalización de sus procesos; sino que dicho desarrollo de manera eficiente también traerá un beneficio empresa – cliente. Ya que ante un mejor desempeño interno y control interno de los procesos, los mismos darán lugar a una mejor atención al cliente en tiempo y forma y con ella una óptima y eficiente penetración en el mercado meta.

Finalmente, y antes de pasar al objetivo general de la propuesta debemos plantear las limitaciones de dicho trabajo. Las mismas son que no se presenta un mapa estratégico en complementación al Cuadro de Mando Integral. Otra de las limitaciones es que las perspectivas financieras establecidas en el CMI no fueron propuestas por la organización ya que no están clarificadas por su equipo contable-financiero, si no que fueron propuestas por el profesional que realiza dicho trabajo de estudio, en este caso el Contador Público. La última limitación la ofrece la falta de concordancia entre la misión histórica de MANSER y lo que propone este trabajo de estudio, diagnóstico y optimización de procesos internos llevados a cabo con el Cuadro de Mando Integral.

Objetivo General de la propuesta

Profesionalizar los procesos internos de MANSER mediante la implementación de técnicas de seguimiento y control que sirvan de guía para el logro de la meta propuesta por la organización para fines del año 2020 con el fin de optimizar en un 40% la relación empresa – cliente.

Objetivos específicos

Para poder lograr estas metas, se proponen los siguientes objetivos específicos en respuesta al objetivo general determinado en el apartado introducción. Dichos objetivos específicos serán determinados desde las 4 perspectivas del cuadro de mando integral tal como se lo determinó en el apartado marco teórico.

Financieros:

- Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2019.
- Incrementar un 25% la facturación de la empresa respecto a 2019.
- Reducir un 10% los costos operativos del año 2019 mediante la eficiencia.
- Aumentar la facturación mediante canales digitales en un 20% en el año 2020 con respecto al año 2019.

De Clientes:

- Maximizar la satisfacción de los socios en un 20% respecto al año anterior, año 2019
- Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25 % respecto al año anterior, año 2019.
- Maximizar la satisfacción de nuevos clientes en un 5% en el año 2020 con respecto al año 2019
- Aumentar en un 30% la fidelización de los clientes para fines del año 2020.

De procesos Internos:

- Fomentar la creatividad e innovación (I + D) en un 90% para fines del año 2020.
- Mejorar continuamente la formación y capacitación de los empleados en un 90% de nómina para el año 2020
- Digitalizar el 90 % de los procesos operativos para el año 2020.
- Profesionalizar al 80% del capital humano para fines del año 2020

De formación y Crecimiento:

- Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo los desafíos relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas.
- Contar con una base de datos de clientes, en donde se contemplen características propias de cada uno, gustos, preferencias, etc.
- Alinear la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

*Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral**Descripción de la acción:*

A continuación, se procederá al desarrollo del cuadro de mando integral mostrando por medio del mismo los mecanismos de control de las diferentes perspectivas redactadas líneas arriba con un horizonte de tiempo a implementarse por completo en el año 2023. Dicha herramienta está acompañada de sus respectivos indicadores como su fórmula para su análisis cuantitativo. Lo anterior, también ira en conjunto con la frecuencia de medición junto a sus responsables como niveles de aceptación para cada caso.

Cuadro de Mando Integral

Ilustración 1, Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Meta	Indicador	Formula de Calculo	Unidad de medida	Frecuencia de Medicion	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva Financiera	Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2019.	15%	EBITDA (beneficio bruto de la actividad)	$[(\text{Ingresos}-\text{Costos de vtas}-\text{Gtos de Adm y vtas}) + \text{Depreciacion} + \text{Amortizacion}] * 100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 15\%$	9%-13%	$x \leq 7\%$	Asesor en gestion contable
	Incrementar un 25% la facturación de la empresa respecto a 2019.	25%	Facturacion anual	$[(\text{Fact anual } 2020/\text{Fact anual } 2019)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 25\%$	10%-22%	$x \leq 10\%$	Gerente de ventas
	Reducir un 10% los costos operativos del año 2019 mediante la eficiencia.	10%	Analisis de Costos	$[(\text{Costos op } 2020/\text{costos op } 2019)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 10\%$	2%-(-8%)	$x \leq 8\%$	Gerente de compras
	Aumentar la facturación mediante canales digitales en un 20% en el año 2020 con respecto al año 2019.	20%	Facturacion anual	$[(\text{Fact anual med dig } 2021/\text{Fact anual med dig } 2020)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 20\%$	5%-15%	$x \leq 5\%$	Gerente de ventas
Perspectiva Clientes	Maximizar la satisfacción de los socios en un 20% respecto al año anterior, año 2019	20%	Encuesta anonima de satisfaccion a socios	$[(\text{Satisfaccion socios } 2020/\text{satisfaccion socios } 2019)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 20\%$	8%-17%	$x \leq 10\%$	Gerente general
	Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25 % respecto al año anterior, año 2019.	25%	Encuesta de satisfaccion a clientes	$[(\text{Satisfaccion clientes } 2020/\text{satisfaccion clientes } 2019)-1]*100$	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual	$x \leq 25\%$	10%-22%	$x \leq 15\%$	Gerente de ventas
	Maximizar la satisfacción de nuevos clientes en un 5% en el año 2020 con respecto al año 2019	5%	Encuesta de satisfaccion a nuevos clientes	$[(\text{Satisfaccion nuevos clientes } 2021/\text{satisfaccion nuevos clientes } 2020)-1]*100$	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual	$x \leq 5\%$	2%-4%	$x \leq 5\%$	Gerente de ventas
	Aumentar en un 30% la fidealización de los clientes para fines del año 2020.	30%	Encuesta anonima de fidelizacion a clientes	$[(\text{Fidelizacion clientes } 2021/\text{fidelizacion clientes } 2020)-1]*100$	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual	$x \leq 30\%$	15%-27%	$x \leq 10\%$	Gerente de ventas
Perspectiva de procesos Internos	Fomentar la creatividad e innovación (I + D) en un 90% para fines del año 2020.	90%	Investigación y Desarrollo en la organización	$[(I+D 2021)/(I+D 2020)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 90\%$	50%-80%	$x \leq 20\%$	Gerente de diseño
	Mejorar continuamente la formación y capacitación de los empleados en un 90% de nómina para el año 2020	90%	Cuestionario de Formacion y capacitacion	$[(q \text{ Empl capacitados } 2022/q \text{ Empl capacitados } 2020)-1]*100$	Porcentaje	Cada dos años	$x \leq 90\%$	50%-80%	$x \leq 20\%$	Gerente RRHH
	Digitalizar el 90 % de los procesos operativos para el año 2020	90%	Cuantificacion de procesos operativos	$[(\text{Procesos operativos digitales } 2021/\text{Procesos operativos digitales } 2020)-1]*100$	Porcentaje	Cada tres años	$x \leq 90\%$	50%-80%	$x \leq 20\%$	Gerente general
	Profesionalizar al 80% del capital humano para fines del año 2020	80%	Cuestionario de Profesionalizacion de Mano de Obra	$[(q \text{ Mobra profesional } 2021/Qmobra Profesional } 2020)-1]*100$	Porcentaje	Anual	$x \leq 80\%$	40%-70%	$x \leq 10\%$	Gerente RRHH
Perspectivas de formacion y crecimiento	Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo los desafios relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas.	-	Ambiente en el equipo	$[(\text{Ambiente de equipo } 2021/\text{Ambiente de equipo } 2020)-1]*100$	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual				Gerente general
	Contar con una base de datos de clientes, en donde se contemplen características propias de cada uno, gustos, preferencias, etc.	-	Cuantificacion y clasificacion de clientes	$[(\text{Base datos clientes } 2021/\text{Base datos clientes } 2020)-1]*100$	Porcentaje	Anual				Gerente de ventas
	Alinear la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.	-	Objetivos especificos	(Objetivos especificos cumplidos 2020*100)/Objetivos especificos 2020	Porcentaje	Anual				Gerente general

Recursos de la táctica

- **Recursos Humanos:** Los recursos humanos que se necesitarán para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral son el contador, asesor externo encargado del diagnóstico y plan de implementación, principal responsable del trabajo a realizar; las personas responsables de evaluar cada objetivo dentro de las cuatro perspectivas del CMI, como así también los empleados subordinados de cada responsable de área involucrada. En este caso particular, podemos nombrar a los siguientes RRHH involucrados: Contador responsable de estudiar, diagnosticar e implementar el plan de acción, gerente de ventas, encargado de productos, encargado de servicios, gerente de compras, gerente general, gerente de diseño, diseñadores y gerente de RRHH.
- **Recursos Materiales:** Los recursos materiales necesarios para implementar el plan de acción son los siguientes: espacio físico, es decir el inmueble donde se emplazará el estudio, diagnóstico y plan de implementación con el CMI de MAN-SER SRL; mobiliario de estudio u oficina, escritorios, computadoras con los software indicados para la realización del trabajo e insumos de oficina; como también un vehículo que permita el traslado hacia la organización para las diversas reuniones con personal jerárquico, y para realizar las encuestas a socios, clientes, etc.
- **Recursos Técnicos:** Como recurso técnico se utilizará el asesoramiento externo del contador que posee MANSER SRL, quien realiza de forma habitual las tareas relacionadas a la gestión contable de la organización. También se llevará a cabo una asesoría con un especialista en empresas familiares, para intervenir en la relación de una organización dirigida principalmente por un integrante de la familia Mansilla, pero en la que la totalidad de la familia pertenece al órgano directivo de la sociedad; este especialista será también el encargado de la capacitación de los gerentes y responsables de área.
- **Recursos Financieros:** En cuanto a los recursos materiales determinados líneas arriba; los mismos tendrán un monto presupuestado de \$700.000. Los demás montos tanto los correspondientes a lo técnico, al desarrollo del CMI, asesoría, mantenimiento; serán expuestos en el presupuesto final.

Presupuesto

El presupuesto para la realización e implementación de este cuadro de mando integral es de \$ 995.830,00.

El mismo incluye: análisis de la organización, entrevista con el presidente de la compañía, realización del cuadro de mando, capacitaciones para gerentes, controles trimestrales sobre avances durante un año como la materialización de la misma. La información presentada se obtuvo mediante la consulta a profesionales en la carrera de Contador Público, Licenciado en Recursos Humanos y un especialista en empresas familiares.

Ilustración 2, Presupuesto Final

Presupuesto			
Nombre: Marchetti, Juan M. Dirección: Calle 48 n° 3550, Col. Caroya Teléfono: 03525-15542505 E-mail: marchetti.juan7@gmail.com		Datos cliente Nombre MAN-SER S.R.L. Dirección 2 de septiembre 4724, Cordoba Teléfono 0351-4932077	
Fecha presupuesto	10-jun.-20	Validez: 90 Días	
DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL	
Desarrollo CMI	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	
Asesoría Contador Externo MANSER	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Intervención Especialista en Empresas familiares	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Capacitación gerentes	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	
Valor de los recursos Materiales	\$ 700.000,00	\$ 700.000,00	
Costo de mantenimiento (1% de los recursos materiales según el libro (Sapag Chain, 2011))	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	
	Total Bruto	\$ 823.000,00	
	I.V.A. %	21%	\$ 172.830,00
Total presupuesto			\$ 995.830,00

Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt

A continuación, se podrá observar mediante la herramienta Diagrama de Gantt, las fechas tentativas para la ejecución de los objetivos, y sus correspondientes mediciones. Las mismas son flexibles para permitir cualquier cambio en fechas de inicio o posterior revisión, adaptándose a la realidad de la empresa.

Ilustración 3, Diagrama de Gantt

Objetivos	2020						
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
· Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2019.							
· Incrementar un 25% la facturación de la empresa respecto a 2019.							
· Reducir un 10% los costos operativos del año 2019 mediante la eficiencia.							
· Aumentar la facturación mediante canales digitales en un 20% en el año 2020 con respecto al año 2019.							
· Maximizar la satisfacción de los socios en un 20% respecto al año anterior, año 2019							
· Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25 % respecto al año anterior, año 2019.							
· Maximizar la satisfacción de nuevos clientes en un 5% en el año 2020 con respecto al año 2019							
· Aumentar en un 30% la fidealización de los clientes para fines del año 2020.							
· Fomentar la creatividad e innovación (I + D) en un 90% para fines del año 2020.							
· Mejorar continuamente la formación y capacitación de los empleados en un 90% de nómina para el año 2020							
Digitalizar el 90 % de los procesos operativos para el año 2020							
• Profesionalizar al 80% del capital humano para fines del año 2020							
· Liderar activamente para ser protagonistas del rol en el equipo, resolviendo los desafíos relevantes y cocreando un ambiente de relaciones colaborativas.							
· Contar con una base de datos de clientes, en donde se contemplen características propias de cada uno, gustos, preferencias, etc.							
· Alinear la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							

Fuente: Elaboración propia (2020)

Retorno de la Inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión es una herramienta que comprara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

Inversión a realizar para la implementación del plan de acción es de \$ 995.830,00.

Objetivo del Plan de Implementación: Profesionalizar los procesos internos de Manser mediante la implementación de técnicas de seguimiento y control que sirvan de guía para el logro de la meta propuesta por la organización para el año 2020 con el fin de optimizar en un 40% la relación empresa – cliente.

En este caso la relación empresa – cliente se lo toma como manera de eficientizar la penetración en el mercado para determinar correctamente el ROI.

Última utilidad de la empresa, 2018: \$ 13.118.036,11

Utilidad con el 40%: \$ 5.247.214,44

Utilidad total en el plazo estimado: \$ 18.365.250,55

Cálculo de ROI

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\ &= \frac{\$ 5.247.214,44 - \$ 995.830,00.}{\$ 995.830,00.} \times 100 \\ &= 426,91\% \\ &= 4,26 \end{aligned}$$

En el plazo estipulado, la empresa generará por cada peso invertido 4,26 pesos. Con esto se puede decir que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera de Contador Público de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa una herramienta de suma importancia y fundamental para la optimización de procesos como es el Cuadro de Mando Integral, siendo dicha herramienta de gran valor por su implementación en el presente de la organización, como también con los objetivos de la misma en el mediano y largo plazo, alineando los objetivos desde todas las perspectivas con la misión y visión de MANSER SRL.

El CMI supone para la organización, tanto en áreas estratégicas como cada uno de los colaboradores, ejecuten la función asignada como agentes participantes del Cuadro de Mando Integral, llevando a cabo las actividades solicitadas para el cumplimiento de los objetivos, es decir, se necesita que cada individuo parte de MANSER SRL, “crea” en el CMI y los beneficios presentes y futuros que el mismo tiene para la organización.

Dicha implementación le requerirá a la empresa una inversión de \$995.830,00 con una utilidad extra de \$5.247.214,44 por lo que se determina un retorno de \$4.26 por cada peso invertido por la organización.

A futuro, la organización debe cuidar que los lineamientos establecidos por el Cuadro de Mando Integral para la optimización de procesos internos, así como para la empresa en general se mantengan vigentes y sigan siendo la guía para ejecutar las actividades en cada una de las áreas y sectores de la organización.

Recomendaciones

Para finalizar el trabajo cabe determinar que dicha implementación le generará a la empresa bases de análisis como teoría para que, una vez cumplimentado dicho Reporte de Caso en el tiempo estipulado, pueda generar nuevas acciones a futuro mejorando la gestión de su negocio y la integración de las estrategias con el día a día de sus operaciones.

A continuación, se enlistan una serie de recomendaciones que se considera que le ayudarán a Manser:

- Como primera táctica futura a seguir, MANSER debería realizar un mapa estratégico en complementación al Cuadro de Mando Integral realizado.
- MANSER cuenta con los recursos materiales, humanos e intelectuales para continuar en el camino hacia la excelencia en sus procesos, y que los mismos se traduzcan en una mayor utilidad, reduciendo costos y aumentando ganancias; y más que nada hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos tanto generales como específicos, y la realización de la Misión y Visión de la empresa.
- Se puede decir que la empresa, tiene capacidades muy eficientes, que permiten ayudar al crecimiento que se desea en el plano internacional, obteniendo beneficios no solo cuantitativos sino también cualitativos, como ser una mejora en el clima laboral, optimización de procesos, mejora en los tiempos operativos, innovación en ventas, elevado nivel de fidelización de empleados como clientes
- Y por último promover un alto nivel de capacitación, permitiendo de esta manera continuar en el camino de la excelencia en busca de ser la empresa inspiradora y querida de toda la Argentina como países limítrofes tal como lo indica su visión.

Bibliografía

- Alcocer, A. (2018). *Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral*. Buenos Aires.
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico*. Peru: Universidad nacional de Cuyo, Facultad de Cs Economicas.
- Fernández, L. (2007). *Competencias esenciales y Pymes familiares: Un modelo para el éxito empresarial*. . Revista ciencias sociales ve 13(2), 249-263.
- Fonseca Luna, O. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. . Lima: Instituto de investigacion Accountability y Control.
- forbesargentina. (2019). *forbesargentina.com*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de forbesargentina.com: <https://www.forbesargentina.com/>
- Graña, J. (2015). *Evolución comparada del sector industrial argentino y estadounidense, entre el rezago productivo y el deterioro salarial*. Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina, (17), 34-63.
- Hill, C., & Jones, R. (2009). *Administracion estrategica 8ava edicion*. MCGraw-Hill.
- Indec. (2020). *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia. Resultados del segundo semestre de 2019*. Buenos Aires.
- infoleg. (5 de abril de 2020). *infoleg.gob.ar*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de infoleg.gob.ar: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=336083>
- Iso. (2015). *Iso.org*. Recuperado el 1 de junio de 2020, de Iso.org: <https://www.iso.org/sdg/SDG12.html>
- Jadeed, A. (2017). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad*. España: Universidad de Oviedo.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Fundación para la motivación de los recursos humanos. .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Cuadro de mando integral*. Gestion 2000.
- Parra, E. (2018). *Cuadro de Mando Diseño Coca Cola*. Buenos Aires.
- pascualparada. (2013). *pascualparada.com*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de pascualparada.com: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. . Nueva York: Harvard Business Review.
- Rabinowitz, P. (2017). *Desarrollar un plan de gestión*. . Caja De Herramientas Comunitarias.
- Ruiz, V. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. . Madrid: Especial Directivos.

servicios.infoleg. (31 de marzo de 2020). *servicios.infoleg.gob.ar*. Recuperado el 30 de abril de 2020, de servicios.infoleg.gob.ar:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335976/norma.htm>

Talacón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. . Contribuciones de la economía.

Wellen, T., & Hunger, D. (2010). *Administración estratégica y políticas de negocio conceptos y casos 6° edición*. Impresión.

Yáñez, C. (2008). *Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001*. . Artículos Iso.