

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de Gestión de Información Interna y Externa

Man-Ser S.R.L. Productos y Servicios Industriales

Vecchi María Cristina

D.N.I 20292207

Legajo VCPB 16726

Tutor: González Torres Alfredo

Año 2020

## **Agradecimientos**

A mi pareja, Ariel, que me alentó y ayudó a cumplir este sueño, por su apoyo y colaboración incondicional.

A mis padres, quienes desde el cielo me han iluminado y guiado para lograr este objetivo.

A mis hijos, pilares fundamentales de mi vida y que siempre fueron fuente de inspiración para mejorar cada día como persona y como profesional.

## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo principal presentar un plan de implementación de una herramienta efectiva de gestión. El instrumento elegido es el Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa Man-Ser SRL, ubicada en la provincia de Córdoba y dedicada a la industria metal-mecánica. Se comenzó realizando un análisis del contexto actual de coyuntura económica de nuestro país y sus efectos en la empresa. Seguidamente se fueron examinando en forma exhaustiva aspectos relacionados con la gestión y el funcionamiento de sus diferentes sectores. Para concluir se elaboró un diagnóstico global tomando en cuenta todas las dimensiones analizadas. Se detectaron algunas falencias en relación con: la planificación estratégica; información efectiva y actualizada; comunicación entre sectores; administración y gestión deficitaria. Teniendo en cuenta estas dificultades se elabora una propuesta basada en una efectiva herramienta de gestión empresarial: el Cuadro de Mando Integral, la cual posibilitará a la empresa hacer frente a las dificultades mencionadas. Mediante dicho instrumento se buscará realizar un seguimiento y control de las 4 perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, definiendo objetivos e indicadores, analizando resultados, corrigiendo desvíos y logrando un feedback permanente. El objetivo principal es optimizar todos los recursos de la empresa, lo cual contribuirá a su éxito, prestigio, crecimiento, subsistencia y diferenciación en el mercado competitivo actual.

*Palabras Claves: Planificación, Estrategia, Cuadro de Mando Integral, Gestión.*

## Abstract

The main objective of this work was to present an implementation plan for an effective management tool. The instrument chosen is the Balanced Scorecard applied to the company Man-Ser SRL, located in the province of Córdoba and dedicated to the metal-mechanical industry. It began with an analysis of the current context of the economic situation in our country and its effects on the company. Subsequently, aspects related to the management and operation of its different sectors were exhaustively examined. To conclude, a global diagnosis was prepared taking into account all the dimensions analyzed. Some shortcomings were detected in relation to: strategic planning; effective and updated information; communication between sectors; deficit administration and management. Taking these difficulties into account, a proposal is prepared based on an effective business management tool: the Balanced Scorecard, which will enable the company to face the aforementioned difficulties. This instrument will seek to monitor and control the 4 perspectives proposed by Norton and Kaplan, defining objectives and indicators, analyzing results, correcting deviations and achieving permanent feedback. The main objective is to optimize all the resources of the company, which will contribute to its success, prestige, growth, subsistence and differentiation in the current competitive market.

*Keywords: Planning, Strategy, Balanced Scorecard, Management*

## Índice de Contenidos

Agradecimientos.....	I
Resumen .....	II
Abstract .....	III
Índice de Contenidos .....	IV
Índice de Figuras .....	V
Índice de Tablas .....	V
Introducción .....	- 1 -
Marco de Referencia Institucional.....	- 1 -
Descripción de la problemática .....	- 2 -
Relevancia del caso .....	- 2 -
Resumen de Antecedentes .....	- 3 -
Objetivo General y Específicos .....	- 4 -
Análisis de Situación.....	- 5 -
Descripción de los elementos relevantes encontrados.....	- 5 -
Datos funcionales proporcionados en la presentación de la empresa .....	- 6 -
Análisis F.O.D.A. ....	- 8 -
Análisis P.E.S.T.E.L. ....	- 12 -
Marco Teórico .....	- 17 -
Diagnóstico y Discusión.....	- 20 -
Declaración del Problema.....	- 20 -
Justificación del problema .....	- 20 -
Conclusión diagnóstica.....	- 21 -
Plan de Implementación .....	- 21 -
Alcance/Limitaciones .....	- 21 -
Los Recursos/Costos de Implementacion .....	- 22 -
Las acciones y el marco temporal .....	- 22 -
Conclusiones y Recomendaciones .....	- 28 -
Referencias .....	VI

### **Índice de Figuras**

Figura No. 1.Organigrama Empresa Man-Ser SRL .....	- 6 -
Figura No. 2.Análisis FODA.....	- 8 -
Figura No. 3.Diagrama de Gantt .....	- 24 -

### **Índice de Tablas**

Tabla 1.Cuatro de Indicadores de las Perspectivas .....	- 27 -
---	--------

## **Introducción**

### *Marco de Referencia Institucional*

Man-Ser S.R.L. es una empresa del rubro metalúrgico ubicada en la ciudad de Córdoba, provincia homónima. Actúa en el mercado nacional, tiene un plantel de treinta empleados, con una única sede implantada en la calle 2 de Septiembre 4724 del Barrio Pedro Nolasco.

Su fundador, el Sr. Luis Mansilla tuvo la oportunidad brindada por la empresa donde trabajaba de abrir su propio emprendimiento a principios de los años noventa, realizando trabajos de herrería, soldadura en forma particular y específica en corte, plegado de chapas y aberturas.

A mediados de los noventa Luis Mansilla pudo viajar a Alemania para adquirir una máquina punzadora CNC (control numérico por computadora). La incorporación de esta gran tecnología, sumada a la inversión realizada mediante la instalación de su propia planta, le permitieron a su dueño posicionar a la empresa como proveedora de servicios y maquinarias, única en el rubro automotriz y agroindustrial.

A comienzos del año 2000 se produce un cambio en la conformación de la empresa al pasar de ser una empresa unipersonal a transformarse en una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Varios miembros de la familia Mansilla se incorporan al capital social y luego se hacen cargo de la empresa en los años siguientes. Esta inyección de sangre joven determina que la firma adquiera una visión más estratégica.

Conforme a su crecimiento en capacidad, operatoria y gestión también avanzó su desarrollo como empresa, inaugurando una planta industrial nueva con amplias instalaciones para los sectores operativos, depósito, administración y diseño, además ha desarrollado tres líneas de productos con diseños, ingeniería y fabricación propia. Esta constante innovación le ha permitido continuar avanzando al ampliar su capacidad productiva.

En el año 2014, con el firme propósito de continuar con el compromiso de brindar productos confiables, calidad en los servicios y reconocimiento a nivel nacional y Latinoamericano, logró la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for

Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001, estableciendo políticas de calidad.

### *Descripción de la problemática*

La empresa Man-Ser S.R.L. fue creciendo y evolucionado, en todos los aspectos tanto financieros como estratégicos y operativos. Ha tenido la capacidad de superar los obstáculos, las crisis y por sobre todo de generar una cultura organizacional fuerte ya que sus empleados y colaboradores se sienten en un buen clima laboral. Se ha ido adaptando a las exigencias competitivas que presenta el nuevo modelo empresarial.

Sin embargo, frente a este panorama del mundo globalizado y en constante cambio, se necesita seguir evolucionando, generar nuevas estrategias, llevar a cabo la toma de decisiones oportunas y efectivas sin perder vista la retroalimentación, incrementar la oferta, ganar nuevos mercados o ampliarlos, maximizar los recursos y minimizar los desvíos en todos los procesos involucrados, una herramienta efectiva, visible y controlable es el Cuadro de Mando Integral.

### *Relevancia del caso*

El presente trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para una empresa que, por sus características cuantitativas en ventas totales anuales, cantidad de empleados y activos, puede considerarse una Pyme según Resolución General 220/2019 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, y también por sus características cualitativas según otra definición del Comité for Economic Development (C.E.D.), ya que los propietarios son aportantes de capital y también cumplen funciones gerenciales y organizativas, se desarrolla en el ámbito local de comercialización con una pequeña actuación en el sector donde se desenvuelve.

Las Pymes en nuestro país aportan casi el 70 % del empleo, el 50 % de las ventas y más del 30 % del valor agregado según datos del Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Con este panorama es muy importante que los medianos y pequeños empresarios puedan romper con el paradigma instalado el cual postula que el Cuadro de Mando Integral es solo para grandes empresas y puedan visualizar globalmente su organización con esta herramienta de gestión, de proyección integral y de creación de valor.



### *Resumen de Antecedentes*

Las pequeñas y medianas empresas suelen no poseer visión, misión y estrategia, pero no es el caso de Man-Ser S.R.L. que ya ha comenzado con el recorrido de una gestión empresarial más moderna y readecuada a la calidad de sus procesos, siendo una oportunidad para re direccionar o replantear visión, misión y objetivos estratégicos.

Según un estudio realizado por Viteri Sánchez C., Viteri Moya J. y Déleg Edison (2014) sobre Pymes del sector metalmecánica, una característica que distingue a las pymes es la de no poseer una planificación estratégica estructurada debidamente. Aporta además una serie de conclusiones que ayudan a visualizar cómo el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta eficaz y adaptable a cualquier estructura empresarial. Agrega además el trato personalizado, cercano y de confianza entre dueños-jefes y operarios que podrá favorecer a la implementación de un CMI:

“El Cuadro de Mando Integral permite a los miembros de las empresas estar alineados con la estrategia, de manera que sea posible dirigir su comportamiento y evaluar los logros al emplear indicadores de gestión.”

“Con el empleo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de la gestión, se logró establecer indicadores y objetivos de acuerdo a la realidad que vive el sector metalmecánico, de manera que organizaciones de este tipo podrán mejorar la manera de manejar las empresas, se aplicó e interrelacionó la estrategia con las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y se consiguió el crecimiento y desarrollo dentro de un mercado competitivo y globalizado que exige cambios e innovación permanente.”

“La estructura organizacional carente de un estricto orden jerárquico, brinda oportunidades de participación plena a todos los miembros de la empresa y contribuye a la conformación de un buen clima laboral, que pudo ser percibido dentro de las empresas, esto facilitará la implantación de la estrategia y su control mediante el sistema de indicadores propuesta en el presente estudio.”

Un análisis estratégico de Pymes, ponderando el factor de éxito del Cuadro de Mando Integral, realizado por Marteau Silvia (2003), muestra como las Pymes que no hayan incorporado nuevas prácticas de gestión, que no tengan una propensión al cambio, a la adaptación, a la competitividad, se encuentran en riesgo de no evolucionar e incluso

de desaparecer. Algunas de sus conclusiones aportan claridad a este cambio estratégico que comenzó la empresa Man-Ser SRL:

... “las empresas exitosas serán aquellas que desarrollen capacidades directivas y organizativas necesarias para enfrentarse al changeover y operar en un entorno complejo y competitivo, que adapten los instrumentos directivos y organizativos de forma coherentes con la flexibilidad que caracteriza a las empresas y por sobre toda las cosas, que entren en un proceso de aprendizaje continuo para integrarlo dentro de la cultura de la empresa. De lo dicho se desprende que el aprendizaje en la Pyme deberá ser algo más que el desarrollo de procesos de entrenamiento y capacitación de tipo convencional. Esta visión de largo plazo obligará al empresario a reexaminar no sólo aspectos de la organización productiva sino también otros elementos centrales de la actividad empresarial, como la comercialización y la logística de entrada y de salida, aspectos que tienen que ver con los denominados procesos internos que no requieren necesariamente de una formalización o un planeamiento sofisticado, sino de la articulación eficiente de una serie de capacidades y conocimientos disponibles en la empresa. Trabajar en estas dos dimensiones, aprendizaje y procesos, son de vital importancia para definir una estrategia de expansión, a partir de las capacidades efectivas logradas, a nuevos mercados y ventajas competitivas para lograr la satisfacción total del cliente. En síntesis, el objetivo final del esquema presentado a través de las dimensiones del CMI es la creación de una organización del aprendizaje que asegure y mantenga la competitividad de la empresa en el futuro. En virtud de ello, las empresas que no puedan alcanzar o desarrollar esta nueva forma de trabajo son candidatas a la desaparición.”

#### *Objetivo General y Específicos*

##### *Objetivo General*

Elaborar un plan de implementación de un Cuadro de Mando Integral adecuado a la Empresa Man-Ser S.R.L., de la ciudad de Córdoba para el segundo semestre del año 2020, como herramienta de integración global de las cuatro áreas estratégicas.

##### *Objetivos Específicos*

Determinar indicadores de gestión para cada una de las perspectivas estratégicas y alinear la organización para materializarlos.

Diseñar estrategias para la implementación y el seguimiento.

Planear medidas de acción para poner en marcha el CMI.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de los elementos relevantes encontrados*

La empresa Man-Ser SRL fue creada hace 30 años su trayectoria y su prestigio se ha mantenido a lo largo de su historia por las características propias de los productos que ofrece y los servicios que presta, con un perfil de honestidad, orden, seriedad, experiencia y confianza, tanto en el orden operativo como el orden económico-financiero, que atraviesa su cultura organizacional vigente en los continuadores a cargo de la misma y que se trasmite a los colaboradores, clientes, proveedores y competidores.

### *Su Visión*

“Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.”

### *Su Misión*

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.”

### *Sus Valores*

- Confianza
- Honestidad
- Importancia en los detalles
- Trabajo en equipo
- Alta responsabilidad

### *Organigrama*

Su organigrama funcional está dividido por departamentos de acuerdo a las tareas que realizan (ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad) con tres niveles jerárquicos, sus empleados son treinta mayormente hombres y cuenta con asesoría externa para las funciones contables, jurídicas y seguridad e higiene.

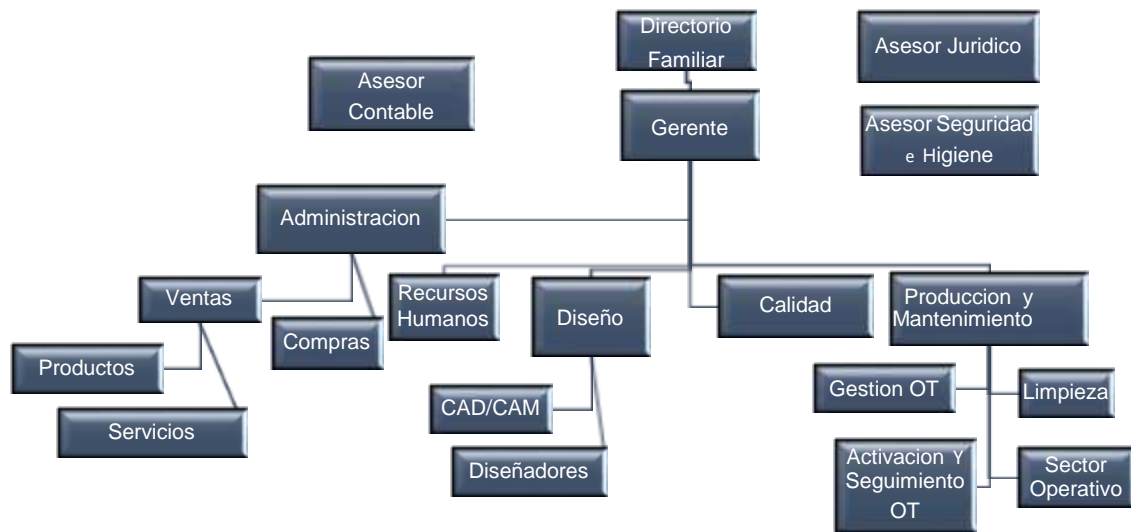


Figura No. 1. Organigrama Empresa Man-Ser SRL. Fuente: Elaboración Propia.

*Datos funcionales proporcionados en la presentación de la empresa*

El nivel estratégico del organigrama de la Sociedad está a cargo del Directorio Familiar, quienes toman las decisiones sobre inversiones, proyecciones a largo plazo y evaluación costo-beneficio. Dicho directorio está formado por la esposa del fundador y sus tres hijos, aunque solo los dos hijos mayores están al frente de la empresa administrándola, son ellos quienes llevan adelante una gestión profesionalizada.

El nivel táctico está a cargo del gerente, el Sr. Julián Mansilla que tiene la responsabilidad de la planificación estratégica a mediano plazo, el desarrollo de unidades de negocio, inversiones, cartera de clientes, objetivos y dirección del sistema de calidad.

El nivel operativo a cargo del sector de producción está dirigido por un encargado y responsables por sectores, punzado y plegado, corte plasma HD, mecanizado y armado y por ultimo soldadura.

*Productos*

La empresa comercializa productos industriales que se realizan en forma personalizada de acuerdo a la innovación y requerimiento del cliente realizando cada una de las etapas del proyecto. Estos productos son: protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas; extractores de viruta y cadenas: construidos a medida de la máquina correspondiente según la altura y distancia de la zona de

descarga de viruta, cuenta con extractores que contienen cadena de paso estándar o especial, del tipo a estera o arrastre, dependiendo de las características de la máquina a la que se destine; lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, construidas de acuerdo con las exigencias de lavado, los tiempos del proceso, las normas de seguridad e higiene vigentes; cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

### *Servicios*

Los servicios industriales necesitan innovación tecnológica que se encuentra en constante cambio y actualización, algunos de los que ofrece son: retrofitting de máquinas lavadoras, servicios de reparación y mantenimiento industrial, corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales (TIG [o soldadura con gas Tungsteno], MIG [(o soldadura con gas protector de metal)], plasma, etc.) (MAN-SER., s. f. b).

### *Clientes*

Es un establecimiento y planta única, no posee sucursales ni distribuidores así que los productos llegan directamente al comprador, si fuera necesario se les ofrece llevarlos e instalarlos.

Los clientes de Man-Ser S.R.L. pueden clasificarse en empresas de mayor envergadura, y otros de menor peso económico. Existen otros parámetros de clasificación según las demandas tanto habituales como ocasionales de productos, saber: AIT realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes demandando un 35 % de la producción total; Volkswagen Argentina requiere de lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total; Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores demanda un 20 % de la producción, y el resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

### *Competidores*

La empresa no tiene competencia en cuanto a su producto protector de bancada, sin embargo otros productos de características similares son: Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L., Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L., Corte por plasma: Empremet S. R. L. y Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.

*Proveedores*

La compra de materiales e insumos se realiza a través de cotizaciones según la necesidad y de acuerdo al stock. Los proveedores habituales son reducidos en cuanto su cantidad, se establece una relación a largo plazo, de mutua colaboración y para la producción son: Sidersa S. A. (proveedor de chapa), Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

*Análisis F.O.D.A.*

El análisis FODA es una herramienta que permite visualizar en forma sencilla y pragmática el diagnóstico de la organización, desde esta perspectiva se puede elaborar un plan estratégico o rediseñarlo, según se crea conveniente.



Figura No. 2. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia.

### *Fortalezas*

-La empresa mantiene una estrecha relación con los clientes y trato personalizado ofreciéndoles un servicio de calidad que incluye el seguimiento postventa con visitas técnicas. Marca la diferencia respecto de sus competidores ya que ofrece mejores precios sin descuidar la calidad de la materia prima, maximizando las ventas, de este modo logra una mayor cobertura de mercado y fidelidad de los clientes.

-Los rubros a los que pertenecen sus clientes son diversos, razón por la cual la empresa puede hacer frente de forma eficiente a las fluctuaciones estacionales de bajas y altas en ventas.

-Desde sus inicios la empresa ha mantenido una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar sostenidamente su capacidad productiva. En la actualidad la planta cuenta con tres inmuebles intercomunicados, dividido en áreas de corte, plegado y punzado de chapas. También allí se guarda el stock de materia prima, área mecanizada con el torno CNC, el torno paralelo y el centro mecanizado CNC, un área de trabajos especiales equipada con puente grúa y por último el área de compensadores de producción seriada. Además cuenta con dos áreas de oficinas: uno administrativo y el otro de diseño. La puesta en marcha de estas instalaciones se produce en el año 2012, duplicando la anterior y desarrollando nuevas unidades de negocio, este pujante crecimiento toma más fuerza a partir del ingreso al capital social de los hijos del fundador que, además se hacen cargo de la empresa a partir del año 2009.

-Para concreción de la certificación de la norma ISO 9001-2008, en el año 2014 como requisito de cumplir con todo lo exigible, establece la política de calidad, consistente en:

- Política de crecimiento sostenido: analizando objetivos para una proyección en el tiempo.
- Gestión de calidad: permite lograr la satisfacción de los clientes en calidad, innovación adaptabilidad y celeridad.
- Relación con los proveedores: criterio de calidad común, confianza y asistencia mutua.
- Clima laboral ameno: crear y preservar este clima, propiciando el trabajo en equipo.
- Optimizar la rentabilidad: sin perder la calidad, disminución de costos, usando eficientemente los recursos y la gestión fluida de producción.

-Con la implementación y certificación de la Norma ISO se elaboró un software de gestión utilizándolo para la comunicación tanto externa como interna. A través del mismo se logró nuclear clientes, proveedores y producción, se realizaron procedimientos formales en todas las áreas y se sigue avanzando en la estandarización todos los procesos.

-En los sectores de producción se pone especial énfasis en el cuidado de las personas y las maquinarias, es muy importante el control en cuanto a seguridad e higiene ya que todos los intervinientes deben cumplir con protocolos para el uso correcto de las mismas, incluyendo pruebas de medición de ruidos para que el sector operativo no sufra las consecuencias de salud que puede ocasionar.

### *Oportunidades*

-Posibilidad de expansión a nivel nacional: el alcance de mercado que posee esta empresa se circunscribe a los alrededores de su ubicación territorial, tiene clientes en otras provincias del centro del país, pero no a nivel nacional. Podría también a través de la ampliación del segmento del mercado y de nuevos productos.

-Realizar importaciones y exportaciones en forma directa: la empresa no ha realizado importaciones y exportaciones directamente, sino a través de terceros, sus clientes han exportados sus productos a países Latinoamericanos y sus proveedores han importado materia prima cuando ha resultado necesario. Estas actividades del Mercado Internacional permiten a las empresas en el caso de las importaciones, ampliar su capacidad competitiva optimizando los costos de insumos, disminuir la dependencia de insumos locales e incrementando la capacidad de ventas. En cuanto a las exportaciones, le permite acceder a subsidios y ventajas fiscales, aumentar la cifra total de ventas, multiplicar su rentabilidad, disminuir su capacidad ociosa de los recursos, alargar el ciclo de vida de los productos accediendo a mercados menos sofisticados, se amplía el mercado y la cantidad de clientes, se crea una imagen y prestigio, y por sobre todo no quedarse atrás frente al mercado global y competitivo actual.

-Desarrollar y brindar nuevos servicios a partir de la innovación tecnológica-informática: la instalación, control, gestión y supervisión de máquinas y equipos en forma remota a través de celular, iPhone, Tablet o PC que además incluya la capacitación de los operadores, optimizando el tiempo sin necesidad de la presencia física de quien realiza dichas tareas. El entorno globalizado presenta una gran competencia y un constante avance por eso es importante incursionar, adaptarse y actualizarse permanentemente.



-Proyectar, diseñar y fabricar equipos que utilicen energía del tipo renovable o eco-amigables (eólica, solar, geotérmica, etc.), las cuales tienen menor impacto en el medio ambiente, maximizando los recursos naturales y creando ambientes más saludables. En la actualidad el mundo está enfocado en la utilización de este tipo de tecnología lo cual resulta en un gran desafío innovador.

### *Debilidades*

-No posee un plan de acción con respecto al marketing, hecho que resulta sin duda una falencia. La aplicación de una estrategia de marketing tiene como resultado final el aumento de las ventas y por consiguientes los ingresos, ya que las decisiones y la vorágine del día a día ocasionan pérdidas de eficiencia y eficacia de todos los recursos. Esta empresa realiza anuncios en revistas del sector industrial y metalúrgico, pero no utiliza los medios masivos de comunicación, ni las redes sociales más activas: Facebook, Instagram, Blogs, revistas digitales, videos testimoniales, tutoriales, guías de uso, etc. Aplicar una estrategia de marketing bien enfocada hacia clientes potenciales abre la posibilidad de llegar a la mayor cantidad de público. La página web que posee esta desactualizada, dado que presenta pocas opciones de interactividad. Los posibles clientes cargan datos y consultas y los vendedores se ponen en contacto, sin brindar otras opciones más interactivas.

-La sobrecarga de funciones que cumplen los miembros del directorio, los hijos del Sr. Mansilla, dado que se ocupan no sólo de dirigir la empresa sino también de la supervisión, las ventas, las compras, la administración, el sector de calidad, diseño y recursos humanos.

-Escasas posibilidades del cuerpo directivo para focalizar sus esfuerzos en desarrollar planes estratégicos y de crecimiento, delegar responsabilidades sin perder la autoridad y el control de la empresa. Esta situación presenta un desafío que requiere rediseñar y reestructurar el organigrama.

-La empresa no posee un plan estratégico de RRHH, lo cual ocasiona excesiva rotación, fuga de talentos, procesos de selección ineficientes, inflexibilidad laboral, incertidumbre, conflictos interpersonales y de comunicación, falta de objetivos. Esta carencia impacta negativamente en el rendimiento y la productividad de la compañía. La gestión de los Recursos Humanos consistente en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente al desempeño eficiente y productivo del personal es un pilar fundamental, dado que es el nexo conductor entre las personas que trabajan en ella y la organización misma. Permite ir realizando los ajustes necesarios para mantener alineados los objetivos individuales de los

colaboradores con los objetivos de la empresa. Por último, no se ha desarrollado un plan de carreras que es una herramienta de proyección, de superación y de motivación al personal, para atraer y retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades, a través del mismo se conforman las posiciones de sucesión de cargos en la organización.

-La empresa no posee un Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta de gestión se hace necesaria porque brinda información sobre el cumplimiento o desvío de los objetivos estratégicos que se hayan planteado, es una forma de medir y visualizar causa-efecto de las decisiones tomadas.

-Se detectan fallas en el uso del software de gestión y de comunicación de la empresa respecto al seguimiento de falta de stock, errores de comunicación, programación, capacitación, lo que motiva el no cumplimiento de plazos de entrega, ocasionado inconvenientes con los clientes. Este es un punto crítico a mejorar.

#### *Amenazas*

-Surgimiento de nuevos competidores en productos y servicios específicos en forma individualizada. La industria metal mecánica es una de las más viejas y desarrolladas en nuestro país, luego de la reestructuración de los noventa permitió el crecimiento de diferentes tipos de productos que han ido evolucionando en cuanto a diseño, fabricación y tecnología.

-La fluctuación de los precios de la materia prima tiene una gran influencia negativa en los costos de fabricación, en un contexto inflacionario los precios varían día a día, siempre se buscará minimizar los gastos sin perder la calidad, pero teniendo en cuenta el tiempo que llevará la fabricación y la entrega del producto terminado o del servicio a brindar.

-La paralización de las actividades económicas por Covid-19, han producido enormes perjuicios económicos y de liquidez peligrando su continuidad, sin embargo dependerá de los recursos que esta empresa tenga o de la cadena de pagos sobre trabajos finalizados para cumplir con sus obligaciones frente a empleados, proveedores, impuestos y servicios.

#### *Análisis P.E.S.T.E.L.*

El análisis PEST O PESTEL permite evaluar el entorno donde la empresa se desarrolla, a través del mismo se puede indagar en los factores generales que la afectan. Posibilita una perspectiva enfocada en oportunidades y amenazas para planificar una estrategia adecuada.

### *Políticos*

La asunción de un nuevo gobierno que tiene una política populista, social y federal. Se presenta un lineamiento político diferente al anterior más enfocado hacia las clases sociales vulnerables, en especial la clase trabajadora. Se han realizado acuerdos con las provincias para aumentar impuestos y cargas impositivas a los contribuyentes con mayor cantidad de bienes y de capital.

El Gobierno de nuestro país a través de los Decretos de Necesidad y Urgencia por el Covid-19, tomó medidas restrictivas de paralización de las actividades económicas, recreativas y sociales, permitiendo que continúen operando las estrictamente necesarias, de salud, de seguridad y de alimentación.

El contexto de incertidumbre frente a como se desarrollaran las tareas cotidianas dentro de las empresas y las medidas del gobierno para apoyar las Pymes.

Las negociaciones con Sindicatos por la emergencia y frente a los DNU, presionando para que no haya despidos y que se gestionen medidas preventivas en todas las aéreas y sectores.

La empresa se ve afectada por la mayor carga fiscal e impositiva, aumentan los costos fijos, repercutiendo en la rentabilidad. Frente a la situación particular de la pandemia no pudo continuar con sus tareas de producción, con las exigencias de protocolo de bioseguridad y de las presiones sobre la continuidad de los puestos laborales. Se trata de una realidad atípica y estresante que obliga al cuerpo directivo a replantearse seriamente, de qué manera hacer frente a esta situación y cómo continuar trabajando cuando habiliten progresivamente las actividades de producción, lo que implicará el cumplimiento de las diversas exigencias en la reanudación de las tareas habituales para superar los controles minuciosos que los organismos oficiales realizan sobre la población.

### *Económicas*

Las empresas ven afectados sus ingresos por la inflación sin control e inestabilidad de los precios de materias primas, impuestos, servicios y sueldos, haciendo frente a todas sus responsabilidades e intentando sobrevivir sin despedir personal, en especial las Pymes.

El gobierno a través del aumento en alícuotas de impuestos, establece mayores cargas impositivas que afectan a todas las empresas.

El aumento de tarifas y servicios producido por el mismo proceso inflacionario genera mayor carga en los costos operativos, como el aumento de luz, gas, agua y servicios públicos.

La paralización de la actividad económica por el Covid-19 produjo un perjuicio económico e incertidumbre con la cadena de pagos, producción y continuidad de las empresas.

El gobierno nacional a través de la promulgación del DNU 332/2020 establece Créditos a tasa "0" para las Pymes, con el objetivo de brindar ayuda en los pagos de salarios a trabajadores y disminución en cargas sociales.

Man-Ser SRL se ha visto afectada por los procesos inflacionarios, esto ha repercutido directamente en la utilidad neta. Su modo de hacer frente a esta situación ha sido mantener las fuentes de trabajo, pagando en tiempo y forma los impuestos, servicios e insumos; así ha logrado perdurar en el sector que se desarrolla. Frente a la situación atípica que se presenta con la pandemia, no pudo continuar trabajando, entregar productos o realizar servicios. Esta realidad se presenta como un problema muy serio, ya que si no ingresan fondos, no se puede avanzar, tampoco pagar todas las obligaciones habituales. La empresa depende de la cadena de pagos de trabajos o servicios realizados pero siempre con limitaciones, produce un planteamiento real de la continuidad de la empresa. Sin embargo, el gobierno realizó el lanzamiento de préstamos con tasas promocionales que puede ayudar a la empresa a sortear las dificultades mencionadas y también invertir en elementos de protección para cumplir con todas las exigencias del protocolo recomendado para trabajo seguro Covid-19.

### *Sociales*

En la actualidad a través de las redes sociales se llega a mayor cantidad de público, se han producido cambios en los hábitos de compra y en las necesidades de quienes adquieren productos, es particularmente importante ofrecer servicios de calidad, innovadores y sustentables.

Las empresas buscan captar operarios con mayor conocimiento técnico, calificado y de nivel académico adecuado.

La industria metalmecánica deberá instrumentar todas las medidas y protocolos necesarios para cumplir con la distancia social y los elementos protectores de bioseguridad, así podrá reanudar la actividad con la nueva normalidad.

Otra cuestión no menor, tiene que ver con la contención de los empleados en el aspecto psicológico debido a la carga emocional negativa que el contexto de amenaza ocasionado por el virus genera en el ánimo de las personas.

Los cambios en la forma de promoción de productos a través de las redes sociales han modificado las estrategias de las empresas. Esta empresa en particular ha quedado un poco atrasada en cuanto a la actualización de su página web ya que presenta pocas opciones interactivas, lo que le impide llegar a mayor cantidad de público.

Captar operarios que tengan un nivel técnico adecuado para efectuar las tareas es difícil, ya que los trabajadores buscan empresas grandes, ilusionados de tener mayores oportunidades de crecimiento personal.

Las circunstancias especiales para volver a trabajar, después de las restricciones, implican un protocolo de bioseguridad que se exige y se controla, elementos necesarios y directrices generales de acuerdo a la actividad o al trabajo a realizar. El distanciamiento y aislamiento social ha ocasionado consecuencias psicológicas en todos los miembros de la empresa, tendrán que proveer contención, ayuda para salir adelante y re-iniciar las actividades mitigando las consecuencias de toda la situación.

### *Tecnológicos*

El avance en materia tecnológica–informática permite desarrollar nuevas líneas de productos y brindar servicios de última generación, innovando en maquinarias, dispositivos, herramientas y servicios tecnológicos.

La actualización permanente de software de gestión, contable y de comunicación es necesaria para la optimización de la información externa e interna.

El avance tecnológico permite controlar máquinas y equipos a través de dispositivos en forma remota o vía web, optimizando el tiempo y sin que las personas se movilen de un lugar a otro.

Esta empresa necesita una permanente inversión en tecnología, diseño y actualización para no quedar afuera del sector de mercado con el que actualmente cuenta. En la situación actual los medios remotos y la utilización de la web han sido fundamentales para muchas empresas, dado que es lo que les ha posibilitado continuar trabajando. En el caso de Man-Ser SRL se observan falencias en este aspecto, dado que no ha logrado adaptarse de un modo rápido y estratégico a las nuevas tecnologías en comparación con otras empresas.

### *Ecológicos*

La empresa no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, si bien tiene un servicio de retiro de residuos dañinos, debe gestionar a futuro el proceso de reciclado de aceites residuales y adecuarse a las exigencias.

En las diferentes jurisdicciones municipales y provinciales han comenzado a legislar y controlar normas medio-ambientales, generando inspecciones y promocionando a las empresas que generen un menor impacto en el medio ambiente.

Es un desafío ofrecer maquinaria y equipos que utilicen productos reutilizables, con energías renovables o bioenergías, tienen menor impacto en el medio ambiente, utilizan los recursos naturales en forma más eficaz y además que puedan brindar una ventaja económica.

Man-Ser SRL deberá invertir en el tratamiento de sus productos de desechos, adecuarse a las medidas que ya comienzan a exigirse en materia de protección y cuidado del medio-ambiente, aprovechar promociones gubernamentales para las empresas que así lo hacen.

Por último, cabe destacar que tendrá que comenzar a diseñar y desarrollar una línea de maquinarias y productos que utilicen energías renovables o bioenergías, que producen un impacto positivo en el prestigio de la empresa.

### *Legales*

La ley de sociedades comerciales es quien rige a las S.R.L., deberá adecuarse a esta legislación vigente de acuerdo a su estructura y a los cambios que se produzcan. Tendrán que adecuarse a los convenios colectivos de trabajo y las negociaciones de los respectivos sindicatos que nuclean su personal.

La actualización permitente en materia de legislación impositiva y fiscal, su adecuación a la situación actual de emergencia con beneficios para las actividades que estuvieron afectadas.

Las leyes y los decretos para evitar despidos de trabajadores enfocándose en la protección del empleo, desde el inicio del mandato del nuevo gobierno y en especial después del DNU 297/2020 que declaró el aislamiento social y la restricción de circulación.

Los asesores legales y contables tendrán que actualizarse permanentemente en materia legal, laboral, impositiva y fiscal, para poder brindar a los directores información y asesoramiento al momento de la toma de decisiones oportunas. En el contexto actual,

adecuarse a la reglamentación y a las normativas vigentes es de suma importancia, y permanecer informado diariamente para cumplir con las exigencias de los decretos emitidos por la situación de Codiv-19.

### **Marco Teórico**

El Cuadro de Mando Integral surge en el año 1992, sus creadores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron un modelo de gestión aplicado a las empresas, ampliando la visión no solo a lo estrictamente financiero donde se pierde el valor de los intangibles que también forma parte de la organización, contribuyendo a su éxito, dando ventaja competitiva frente a otras empresas, si no, que la valoración de la organización tiene otras perspectivas enfocadas a los clientes, a los procesos internos, a la motivación y capacitación del personal. Este cometido se logra a través de indicadores comparativos, se establecen objetivos que se encuadren en la misma dirección que la misión, la visión y la estrategia organizacional, Se logra medir resultados, evaluar los desvíos para corregir los procesos, y tomar las medidas correctivas oportunas.

El CMI conocido como Balance Scorecard (BSC) sus siglas en inglés, se caracteriza por romper con el modelo tradicional de gestión empresarial que se enfocaba en los resultados económicos y financieros de la empresa, tomando como base los estados contables que no reflejan la información integral y que dificulta la medición de otros parámetros cuantitativos que influyen en el desarrollo cotidiano de la empresa, en definitiva una perspectiva a corto plazo. Lo representaron por primera vez, sus creadores y desarrolladores, en la revista Harvard Business Review, con el objetivo de tener una visión global de la estrategia empresarial y a través del mismo ayudar a las organizaciones a expresar las iniciativas necesarias para el cumplimiento de lo planificado estratégicamente. Permitiendo tener una perspectiva a largo plazo, se añadían variables de análisis con el modelo de negocio que se deseaba llevar, se otorgaba una mirada global del desempeño laboral, evaluando la marcha de la empresa y de su proyección al futuro, propusieron un cambio en la mirada, de qué se mide y cómo.

Se pueden identificar al menos cuatro planeamientos de similares características, que se utilizaban para medir, motivar y evaluar el desempeño organizacional con parámetros no financieros, en el lapso comprendido entre los años 1950 a 1980.

1-Personal corporativo de General Electric, en la década de 1950 realizó un proyecto para medir unidades de negocio descentralizado de la compañía, utilizando siete parámetros no financieros y una métrica financiera.

2-Herbert A. Simon y varios investigadores de la recién formada Escuela de Graduados de Administración Industrial en la Universidad Carnegie-Mellon identificaron varios propósitos para la información contable en las organizaciones. Exploraron el papel de la información financiera y no financiera, fueron los que incursionaron en el término Scorecard en la perspectiva de gestión a través de las preguntas: ¿Lo estoy haciendo bien o mal?, ¿Qué problemas debo analizar?, De las varias formas de hacer el trabajo ¿Cuál es la mejor?

3-Peter Drucker en su libro de 1954, “The Practice of Management” introdujo el concepto de la gestión por objetivos, argumentando que los empleados deberían tener objetivos de desempeño personal alineados con la estrategia de la organización.

4-Basandose en la investigación de Herbert A. Simon, a mediados de los años 60 Robert Anthony, propuso un marco integral para los sistemas de planificación y control, identificó tres sistemas: planeación estratégica (relación causa-efecto), control de gestión (curso de acción) y control operacional (resultado deseado).

Por otro lado, entre 1975 y 1990 el modelo gerencial japonés, la innovación de la gestión de la calidad y de la producción just-in-time, desafiaron el liderazgo y los modelos occidentales de grandes compañías. Por esta razón, algunos académicos contables comienzan a proponer métodos para crear activos intangibles, capitalizando gastos y llevándolos como activos en el balance general. Propuesta que no fue viable ya que los activos intangibles tienen valor indirecto, los conocimientos y la tecnología no ingresan con valor monetario al balance y además dependen de la estrategia y contexto de la organización.

Por último, cerrando este contexto histórico del CMI, se puede ver como a finales de los ochenta e inicios de los noventa, se prepara un escenario para estudiosos e investigadores de la nueva ciencia de la administración, que fomenta la gestión de la calidad y que pone en conocimiento estrategias de éxito empresarial. A través de estudios y experiencia de la utilización del CMI en diferentes tipos de empresas y sectores, fue evolucionando y adaptándose a las necesidades surgidas en el proceso de implementación y evaluación. Los mismos creadores fueron realizando observación, aplicando nuevas perspectivas y



actualizando lineamientos de gestión, dejando de ser un conjunto de indicadores para convertirse en un sistema de gestión central.

El modelo de CMI está formado por cuatro perspectivas o ejes de la empresa: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje-innovación. Cada una de ellas deberá responder a una pregunta concreta:

-Financiera: ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?

La empresa tiene buen rendimiento sobre las inversiones y posee valor añadido respecto de sus competidores.

-Cliente: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

Los clientes están satisfechos, nos siguen eligiendo y se amplía la cuota de mercado.

-Interna: ¿Cómo sobresalimos para satisfacer las necesidades de clientes internos y externos.

Con la mejora continua de la calidad, con el tiempo de respuesta, introduciendo nuevos productos y realizando estudios de costos.

-Aprendizaje -innovación: ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

Mejorando la actualización de los sistemas de información y satisfaciendo las necesidades de nuestros empleados y colaboradores.

Estas perspectivas son un modelo básico, se han utilizados otras de acuerdo a la característica de la empresa. Para un óptimo desempeño de las mismas se deben conectar inductores de procesos e indicadores de actuación, facilitando la concreción de los objetivos, vinculándose entre sí y a su vez con el mapa estratégico que muestra causa-efecto. Es importante realizar análisis de las relaciones entre los diferentes indicadores y perspectivas del negocio que exista un equilibrio entre lo que se quiere medir y lo que se mide, que sean de fácil comprensión. Elaborar una herramienta de seguimiento constante e interactivo que se puedan modificar, añadir, corregir o eliminar indicadores.

El CMI deberá adecuarse a la necesidad específica de la empresa y a su característica como Pymes, para poder implementarlo, será necesario realizar un análisis meticuloso de los factores claves de gestión, realizar un seguimiento activo para reducir fallas, optimizar el tiempo, y adecuarse a los cambios.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del Problema*

La empresa no posee un plan estratégico definido por lo tanto limita su proyección y crecimiento, en definitiva no sabe a dónde quiere llegar y como lo quiere hacer. Además recae en sus dueños la multifunción y la sobrecarga de tareas, lo cual genera menos planificación estratégica y expansión, es prioritario la necesidad de delegar responsabilidades.

Además, no posee una estrategia de marketing, por consiguiente se espera la aparición espontánea de clientes que lleguen en la búsqueda de los productos ofrecidos por la empresa.

Se detectaron fallas con respecto a la falta de stock, ciertos errores de comunicación, de programación y de capacitación.

Su Gestión de RRHH es deficitaria, que ya no permite detectar necesidades de capacitación, de motivación y de plan de carrera.

Y por último, no se cumplen los plazos de entrega y presenta falta de organización de espacios disponibles para el stock de materia prima y de los productos terminados ocasionando inconvenientes.

### *Justificación del problema*

La empresa Man-Ser S.R.L. ha crecido en forma continua a lo largo de su historia, se ha adaptado a las exigencias del modelo empresarial moderno, ha incorporado capital, tecnología y calidad a sus productos y servicios. Según su evolución ha profesionalizado la gestión pero no ha creado e implementado una herramienta que le permita visualizar los desvíos, tomar decisiones efectivas y oportunas, no ha definido un plan estratégico que le permita generar una proyección al futuro y una madurez empresarial competitiva a nivel nacional.

Se puede considerar del análisis de la situación que surgen algunos puntos críticos a mejorar, oportunidades de innovación, diseño, productos y servicios que no están en proyección de sus dueños. Los productos y servicios ofrecidos son únicos en el mercado, incluso algunos de ellos no tienen competencia, pero eso no garantiza que puedan surgir

competidores de calidad e innovación. La adaptación y la competitividad son primordiales para subsistir en este mundo de constante cambio tecnológico-informático.

### *Conclusión diagnóstica*

El Cuadro de Mando Integral deberá adaptarse a las características y necesidades de la empresa para lograr una gestión más eficiente en las perspectivas financieras y no financieras, corregir falencias detectadas y generar una constante retroalimentación. Esta empresa posee desde sus inicios un fuerte espíritu emprendedor, una profunda cultura organizacional y todos los medios para implementar dicha herramienta de gestión.

La implementación del CMI le brindará una visión global de la situación de la empresa, información continua y analítica, alineación de los empleados a la visión y misión de la empresa favoreciendo la traducción de la estrategia en acción, mejorando la comunicación de los objetivos y su cumplimiento hacia las diferentes áreas de la organización, orientándose a la creación de valor, se mejorará la capacidad de análisis para la toma de decisiones oportunas y efectivas en base a resultados, proporcionándole en definitiva una fuerte proyección de crecimiento, prestigio y continuidad.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

- De Contenido: se aborda como objetivo general la implementación de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial que puede ser utilizada por cualquier organización pero adaptada a esta empresa, siguiendo como línea conductual los objetivos planteados de diseñar estrategias para la implementación y de seguimiento, determinar los indicadores de gestión y planear medidas de acción para poner en marcha dicho CMI.

-Temporal: La tarea a realizar se llevará a cabo en el transcurso del segundo semestre año 2020 buscando la implementación de un plan de trabajo diseñado y con proyección para el año 2021.

-Ámbito Geográfico: Será aplicado en la planta de la Empresa Man-Ser S.R.L. ubicada en la calle 2 de Septiembre 4724 del Barrio Pedro Nolasco, de la Ciudad de Córdoba.

-Metodológico: será un documento narrativo, documental y acotado al tema elegido, pero transversal a toda la empresa.

### *Limitaciones*

Durante el desarrollo del trabajo no se han presentados dificultades, incidencias negativas o limitaciones que pudieran afectar la ejecución del mismo.

### *Los Recursos*

#### *Costos de implementación*

- Muebles, Útiles y material de librería	\$ 2.000,00
- Recursos informáticos, computadoras y software	\$ 3.000,00
- Honorarios profesionales: 3 veces por semana \$ 15.000 mensual	\$ 60.000,00
- Alquiler de un local para la presentación de la propuesta	\$ 1.500,00
- Alquiler de proyector y pantalla de 100'	\$ 1.000,00
- Total de Costos de Implementación P/Neto	\$ 67.500,00

#### *Costos de Mantenimiento*

- Muebles, Útiles y material de librería	\$ 12.000,00
- Recursos informáticos, computadoras y software	\$ 18.000,00
- Honorarios profesionales: 2 veces por semana \$ 7.500 mensual	\$ 90.000,00
- Estimación Anual	\$ 120.000,00

### **Las acciones y el marco temporal**

#### *Acciones concretas a desarrollar*

Se propone un plan de acción para la implementación efectiva del Cuadro de Mando Integral que comprometerán y concretarán, comenzando desde el sector gerencial y continuando con los empleados.

Se llevarán a cabo las siguientes acciones:

1-Diagnosticar la organización, realizar entrevista a los dueños, evaluar la empresa e informar el diagnóstico inicial al que se arriba.

2- Formular los objetivos de trabajo conjuntamente con la gerencia con los que regirá el CMI.

3-Entrevistar a los empleados, observar los sectores de trabajo, esto permitirá conocer las labores cotidianas, la metodología de trabajo, los procesos que se desarrollan. Además del clima laboral y las características del ambiente de trabajo.

4-Análisis e interpretación, organizar la información obtenida, a través de los datos se podrán desarrollar objetivos tentativos y establecer además los más representativos para cada una de las perspectivas.

5-Determinar indicadores, se deberán establecer e identificar los indicadores que se consideren más eficaces, eficientes y adecuados a la empresa.

6- Presentación, se presentará a la gerencia el cuadro integral propuesto.

7-Aceptación y/o ajuste, se espera que los directivos realicen una evaluación de la propuesta, se les dará un tiempo prudencial para ajustar o sugerir lo que crean necesario.

8-Comunicación y exposición, se realizará una charla informativa al personal exponiendo el cuadro de mando integral, hacerlos participes, protagonistas y lograr su compromiso.

9-Capacitar, instruir y designación de responsables, es necesario realizar capacitación e instrucción de los empleados, se evacuarán dudas, se resolverán problemas a medida que surjan y por último se establecerán responsabilidades concretas en cuanto a la tarea a desarrollar por cada uno de los involucrados en el desarrollo del proyecto.

10-Implementación, se realizarán encuestas a los clientes, a los empleados, reuniones de los encargados de los sectores con la gerencia para exponer el avance de la implementación.

11-Medición, se expondrán los resultados obtenidos en el primer trimestre y se realizará una interpretación analítica de los mismos. Luego se medirá al final del año.

12- Evaluación, con los resultados obtenidos se realizaran evaluaciones y ajustes que se consideren convenientes.

*Diagrama de Gantt*

Las tareas a desarrollar se pueden visualizar a través del diagrama de Gantt, que refleja el tiempo estimado que durará cada una de ellas.

	SEMANAS																Sector Involucrado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
<b>Tarea 1</b> Diagnostico.																	Gerencia
<b>Tarea 2</b> Formulación de objetivos.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 3</b> Observación, entrevistas, clima laboral y ambiente de trabajo.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 4</b> Análisis e interpretación de datos.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 5</b> Determinación de indicadores.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 6</b> Presentación a la gerencia.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 7</b> Evaluación, aceptación y/o ajuste de la gerencia.																	Gerencia-RRHH
<b>Tarea 8</b> Comunicación y exposición al personal.																	RRHH
<b>Tarea 9</b> Capacitación, instrucción y designación de responsables.																	Encargados del sector-RRHH
<b>Tarea 10</b> Implementación.																	Encargados del sector-RRHH
<b>Tarea 11</b> Medición.																	Encargados del sector-RRHH
<b>Tarea 12</b> Evaluación de resultados y seguimiento.																	Gerencia

Figura No. 3. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

### *Las mediciones / Evaluaciones*

Los objetivos se medirán a través de los indicadores propuestos, se consideran en cada una de las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral. Detalle de Indicadores según cada perspectiva en la Tabla 01.

Para la medición se procedió a la cuantificación de cada perspectiva se estableció el sistema de alarmas de colores y numeración diferente, los resultados obtenidos se comparan con los valores proyectados.

El impacto de la implementación se evalúa a través de los cambios esperados. Luego de la implementación de esta herramienta se logró medir los objetivos propuestos, las mismas se tomaron como referencia para compararlas con datos de periodos anteriores y generando una proyección para mediciones futuras.

La evolución de la propuesta será monitoreada tomando como marco de referencia estos indicadores básicos, pero que se pueden cambiar según la necesidad y la evolución del plan.

Perspectiva	Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo	Frecuencia Medición	Optimo	Alerta	Riesgo	Resultado	Responsable Encargado
<i>Financiera</i>	Rentabilidad de Ventas	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	6%	Anual	6%	5-4 %	-3%	5%	Gerencia
	Rentabilidad del Patrimonio	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$	8%	Anual	8%	7-5 %	-4%	7%	Gerencia
	Índice de Incremento de Ventas	$\{(\text{Ventas del periodo} - \text{Ventas Periodo Anterior}) / \text{Ventas del Periodo Anterior}\} * 100$	10%	Semestral	10%	9-6%	-5%	10%	Gerencia y Gerente de Ventas
<i>Clientes</i>	Porcentaje de Satisfacción del Cliente	$(\text{N}^\circ \text{ de Clientes satisfechos} / \text{Total de Clientes}) * 100$	90%	Semestral	90%	80-60%	-50%	85%	Gerente de Ventas
	Recomendación de Productos y Servicios	Encuesta de Recomendación /Valoración de 0 a 10 Intervalos de Medición: Promotores (10-9) /Pasivos (8-6)/ Detractores (5-0 )	9	Semestral	9	8-6	-5	9	Gerente de Ventas
	Incremento de Clientes	$(\text{Cantidad de Clientes del periodo} / \text{Cantidad de Clientes del Periodo anterior}) * 100$	10%	Semestral	10%	9-6%	-5%	8	Gerente de Ventas
<i>De Proceso Interno</i>	Porcentaje del Tiempo Reducido en Planificación y Desarrollo de Productos/Servicios	$\{(\text{Tiempo Planificado} - \text{Tiempo Realizado}) / \text{Tiempo Planificado}\} * 100$	20 %	Cuatrimestral	20%	15%	10%	15%	Diseño y Producción



	Porcentaje de Quejas ,Reclamos y Sugerencias Resueltas	(N° quejas, reclamos y sugerencias resueltas en termino / N° quejas ,reclamos y sugerencias interpuestas )*100	90%	Trimestral	90%	80-60%	- 50%	85%	Gerente Operativo
	Variación de Unidades Producidas	{(Unidades Producidas – Unidades Presupuestadas )/Unidades Presupuestadas }*100	75%	Cuatrimestr al	75%	70-50%	- 50%	70%	Producción
<b>Aprendizaje y Formación</b>	Rotación del personal	(Alta A.+ Bajas A.)/ (Pobl. Media de Empleados)*100	10 %	Anual	10%	20-40%	+50%	15%	Gerencia de RRHH
	Clima Laboral	Encuesta de Clima laboral con Valoración de 0 a 10 Intervalos de Medición: Bueno(10-8)/Regular(7-5)/Malo(4-0)	9	Anual	9	8-6	-5	9	Gerencia de RRHH
	Horas Anuales de Capacitación por empleado	Nª de horas /Empleado	100	Anual	100	90-60	- 50	80	Gerencia de RRHH

Tabla 1. Cuatro de Indicadores de las Perspectivas

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### *Conclusiones*

En el contexto actual, a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las cambiantes condiciones económicas a las que se ven sometidas las empresas, se hace cada vez más necesario utilizar herramientas de gestión que permitan sistematizar procedimientos de actualización permanente y detección de falencias, basadas en mediciones financieras y no financieras para evaluar el desarrollo y crecimiento de la misma, dejando de lado los parámetros tradicionales de medición del éxito de la empresa.

Con el objetivo de optimizar todos los recursos que posee la empresa Man-Ser SRL, se realizó una propuesta de desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral basado en las necesidades que presenta la empresa. Luego de aplicar diversas mediciones y categorías de análisis, fue realizado un diagnóstico integral de la misma. A través de esta herramienta de gestión se pudo lograr una visión y control completo en forma alineada de la organización. El instrumento elegido demostró ser flexible ya que pudo adecuarse a los cambios que fueron surgiendo, y fácil de usar para todos los miembros de la organización.

A fin de implementar los cambios que la empresa necesita, se propusieron objetivos vinculados con los indicadores para las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton. Con este objetivo se ofreció a los directivos un plan de implementación, desarrollo y evaluación de resultados, acompañado de un permanente seguimiento que permitirá en el futuro corregir desvíos, modificar objetivos o indicadores. De este modo se podrá garantizar a través del tiempo la optimización de los recursos tangibles e intangibles que la empresa posee.

Se puede concluir según lo desarrollado en el presente trabajo, que la implementación en la empresa Man-Ser SRL de una herramienta de gestión como es el Cuadro de Mando Integral le va a agregar valor dado que le permitirá: afianzar el equipo de trabajo; poseer información actualizada; mejorar y aumentar la fluidez en la comunicación al desarrollar el compromiso y la colaboración de todos sus integrantes como consecuencia de poseer más claridad en cuanto a la visión de los objetivos de la empresa y, como resultado, se producirá una mejora generalizada en todas las áreas de la organización.

### *Recomendaciones*

Aspectos recomendables para la empresa según el diagnóstico efectuado, que serían materia de otro trabajo de análisis, de estudio o de reporte de caso:

Realizar un estudio profundo de oportunidades de expansión comercial a nivel nacional; diversificación de productos aplicando la tecnología IOT y la biotecnología; aprovechar todos los beneficios de la actuación en el mercado internacional a través de la importación de materia prima que aumentará la cartera de proveedores y mejorará la competitividad de los precios y de la exportación de sus productos. Al lograr el aumento de clientes mejorará la rentabilidad neta y podrá recibir todos los beneficios fiscales que dichas actividades proveen.

Realizar una reorganización del Organigrama, fortaleciendo el Sector Administrativo y el Sector de RRHH, dándoles un enfoque de gestión integral y de comunicación hacia las otras áreas de la empresa incorporando personal que se encargue específicamente de estos sectores o re-ordenando las tareas, para que los dueños focalicen sus funciones en la planificación estratégica y de expansión.

Maximizar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, por ejemplo a través de la actualización de su página web, con videos interactivos, tutoriales, testimoniales, capacitaciones on line, realizando publicidad en sitios y revistas webs. Utilización de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, que llegan a mayor cantidad de población y que implican una erogación económica mínima.

## Referencias

- Economipedia Análisis PEST. Recuperado de:  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Grandes Pymes .El Cuatro de Mando Integral en las Pymes. Recuperado de :  
<https://www.grandespymes.com.ar/2014/11/05/el-cuadro-de-mando-integral-en-las-pymes/>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1992). El cuadro de mando integral.
- Man-Ser S.R.L: <http://www.man-ser.com.ar/index.html>
- Man -Ser (s. f. a). Nosotros. Recuperado de:  
<http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Man-Ser (s. f. b). Productos. Recuperado de :  
<http://www.man-ser.com.ar/productos.html>
- Marteau Silvia. (2003, abril 23). Cuadro de Mando Integral y el análisis estratégico de PyMEs. Recuperado de :  
<https://www.gestiopolis.com/author/silviamarteu/cuadro-de-mando-integral-y-el-analisis-estrategico-de-pymes/>
- Montes de Oca Sandra J (2008) Análisis de la Contribución del Cuadro de Mano Integral en la gestión de una Pyme (*Tesis*. – Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Ciencias Empresariales Carrera: Licenciatura en Ingeniería Comercial)  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC081552.pdf>
- Roncancio Gabriel (2019, julio 12) Recuperado :  
<https://gestion.pensemos.com/author/gabriel-roncancio/evolucion-cuadro-de-mando-integral-por-kaplan>
- Roura Horacio (2018) - Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Ministerio de Industria y Turismo de la Nación-Informe Industrial -Nota : “ Las PYMES en el desarrollo de la Economía Argentina”  
Recuperado el 26 de Abril de 2020 de:  
<http://www.informeindustrial.com.ar/Nota=LasPyMESeneldesarrollodelaeconomia delaargentina>
- Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. Recuperado el 26 de Abril de 2020 de: [www.argentina.gob.ar/produccion/organiograma/SEPyME-Emprendedores](http://www.argentina.gob.ar/produccion/organiograma/SEPyME-Emprendedores)

- Viteri Sánchez Cristina, Viteri Moya Jorge, Dèleg Edison Matute (2014) Sistema de indicadores de gestión para pymes, sector metalmeccánico. Recuperado de :  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422014000100049&lang=es](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422014000100049&lang=es)  
<http://dx.doi.org/10.29019/enfoqueute.v5n1.35>