

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de caso**

**“Plan de gestión de información interna y externa de Man-ser S.R.L.”**

**Autor: Aguirre, Antonella Janet**

**Legajo: VCPB24979**

**DNI: 38884451**

**Director de TFG: Salvia, Nicolás Martín**

**2020**

## Resumen

El presente trabajo bajo la modalidad de Reporte de Caso de la Carrera Contador Público de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Manser S.R.L. la posibilidad de llevar adelante la implementación de Cuadro de Mando Integral, no sólo como una herramienta de medición o control interno de los resultados, sino como un Sistema de Gestión Estratégico, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados por su dirección, mediante el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo, basadas en un horizonte temporal de análisis para finales del año 2020.

Dicha implantación requirió una inversión de \$2.027.960,00 para su puesta en marcha pero una retribución por peso invertido de \$1,26.

Con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, no solo se remarca y controla el camino de la excelencia, sino que además; el mismo, permite establecer nuevas relaciones entre áreas debido a la participación activa que se requiere de todos los miembros de la empresa en su implementación, fomentando el trabajo en equipo, la cooperación y enriquecimiento mutuo de conocimientos y buenas prácticas.

### *Palabras Claves:*

- *Cuadro de Mando Integral,*
- *Indicadores de Control,*
- *Camino de la Excelencia,*
- *Trabajo en Equipo,*
- *Gestión del Cambio,*
- *Metodologías Agiles*

## **Abstract**

The purpose of this paper, which is based on a case report of the Public Accountant Degree from the Universidad Siglo 21, was to provide Manser S.R.L. with the possibility of implementing a Balanced Scorecard, not only as a tool for measuring or controlling results internally, but also as a Strategic Management System that allows the company to meet the objectives set by its management by establishing short-, medium- and long-term goals based on a time horizon for analysis by the end of 2020.

Said implementation required an investment of \$2,027,960.00 for its implementation but a return per peso invested of \$1.26.

With the application of the Balanced Scorecard, not only is the path to excellence highlighted and controlled, but it also allows the establishment of new relationships between areas due to the active participation required from all members of the company in its implementation, promoting teamwork, cooperation and mutual enrichment of knowledge and good practices.

### *Keywords:*

- *Balanced Scorecard,*
- *Control Indicators,*
- *Way of Excellence,*
- *Teamwork,*
- *Change Management,*
- *Agile Methodologies*

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	6
<i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	7
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	10
<i>Análisis Interno</i> .....	11
Marco Teórico .....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Propuesta profesional .....	20
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Perspectivas del cuadro de Mando integral</i> .....	22
<i>Recursos</i> .....	23
<i>Presupuesto</i> .....	24
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	24
<i>Desarrollo del cuadro de Mando Integral</i> .....	27
<i>Retorno de la Inversión (ROI)</i> .....	30
Conclusiones Finales .....	31
Recomendaciones Profesionales.....	32
Bibliografía.....	33

## **Introducción**

En el presente trabajo correspondiente a la carrera de Contador Público de la Universidad Siglo 21, se llevará a cabo un Plan de gestión de información interna y externa de la empresa Man-ser S.R.L aplicando cuadro de mando integral. El fin de dicho reporte de caso es brindarle herramientas tanto teóricas como prácticas que le brinden a la institución instrumentos de control interno para un conjunto de objetivos planteados para el logro de sus metas en el futuro. La creación e implementación del cuadro de mando integral, no solo beneficiaría a la empresa en cuanto a la alineación de objetivos, seguimientos y control mediante indicadores, sino que además favorecerá a la gestión interna de la misma.

Una vez conocido el fin de dicho trabajo, será momento de conocer sobre la empresa en estudio. Man – Ser SRL, es una empresa familiar, de la ciudad de Córdoba ubicada en la calle 2 de septiembre 4724 del Barrio San Pedro Nolasco de dicha localidad, fundada el 15 de diciembre del año 1995 por el Sr Mansilla, Luis. Actualmente, la dirección de la misma se encuentra a cargo de sus hijos, Julián y Melina.

Dicha organización, se dedica a comercializar bienes industriales (materiales, partes componentes y servicios industriales); con alcance principalmente en la Provincia de Córdoba y algunos clientes activos en Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis; con miras a expandirse al exterior según lo indican las expectativas de sus propietarios. Posee una estructura central, ya que no posee filiales; y cuenta con 30 empleados de planta permanente en lo que respecta a sus recursos humanos.

Si bien, denotamos que la misma es exitosa en su rubro y genera una posición en el mercado eficiente; presenta diferentes falencias que deben ser tratadas si quiere seguir siendo competitiva en su sector. A pesar de su estructura organizacional claramente definida, ocurren ciertas falencias dentro de la empresa, debido a que presenta problemas internos como una deficiencia en la delegación de tareas, la capacitación de manera ociosa, cuellos de botellas en los procesos, la falta de parámetros de control del desarrollo del área de gestión como demoras de la producción afectando a los plazos de entrega, los cuales no son en tiempo y forma, lo que no cumple con la satisfacción del cliente.

Una vez dicho lo anterior y narrado los principales problemas que presenta la organización, se plantea la meta de diseñar un plan de gestión de información interna y externa aplicando cuadro de mando integral. Se plantea este tema por la importancia que tiene el control interno dentro de las empresas, el cual encamina que se lleven a cabo con eficiencia y eficacia las tareas designadas y a su vez se puedan detectar los errores como así también prevenirlos. Además, dicho proceso no solo posibilita mejorar las inconsistencias, sino que optimiza los recursos tanto materiales como económicos, plantea lineamientos para delegar funciones, responsabilidades, métodos coordinados y medidas adoptadas. Además, otra ventaja de su implementación, deriva que la realización de este tipo de estudios permitirá definir y poner en claro que tipos de objetivos se pretenden lograr ya sean a corto, mediano o largo plazo, reforzando la estrategia corporativa.

A continuación; para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio ya que se tomaron estudios como trabajos que tuvieron éxito en el mismo proceso de transformación que se busca en dicho trabajo:

En primer lugar, (Nevado Peña, 2002) explica cómo se implementa esta herramienta de gestión en un caso práctico de una empresa del sector lácteo. Lo cual pretende con el diseño del CMI una visión integral de toda la estructura organizacional y facilitar la implementación de esta estrategia con el fin de aumentar rentabilidad, mejorar la calidad de producción, conseguir clientes satisfechos y motivar el personal en el proyecto. Concluyendo así, que la experiencia de la implantación del Cmi a MIRAVA es positiva, proporciono feedback a la empresa y logro que los gerentes consideren que es una herramienta básica para su gestión y de amplio conocimiento para sus empleados.

El segundo ejemplo es BluTravelen Guayaquil, que implemento el también llamado por sus siglas en inglés BSC (BalancedScoreCard) como un sistema de medición de desempeño para ayudar a los gerentes de cada país a formular y controlar la estrategia. Logrando una visión panorámica de la empresa. (Ing. Emma Georgina Pazán Gómez, 2018). La creación e implementación del cuadro de mando integral en dicha empresa, no solo la benefició en cuanto a la alineación de objetivos, seguimientos y control mediante indicadores, sino que además eficientizó su comunicación interna, y

promovió la motivación e implicación de los trabajadores al hacerlos participes en todo el momento del proceso.

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

Objetivo General:

Diseñar un modelo de control de gestión estratégico en la empresa Man-ser S.R.L., basado en la metodología de cuadro de mando integral, como herramienta de apoyo para lograr coordinar las acciones con la estrategia de la misma.

Objetivos Específicos:

- Analizar el ambiente externo de la empresa como su micro entorno con el fin de detectar las oportunidades y amenazas y así, poder entender en el escenario que se encuentra inmerso.
- Generar un análisis interno de la organización para identificar los diversos elementos que la componen desde sus fortalezas como debilidades
- Analizar los indicadores de control actuales que tiene la empresa con el fin de determinar si son coherentes y se amoldan a su gestión diaria
- Profesionalizar los indicadores de control para generar un seguimiento de control acorde a la visión como misión de la empresa en el largo plazo

### **Análisis de situación**

Toda organización a la hora de plantear estrategias a futuro, debe entender y saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno como al interior misma de la empresa; para ello existen herramientas fundamentales que son de ayuda para su desarrollo.

En primer lugar, para el análisis de macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, determinada por los autores (Thompson & Strickland, 2012) cuyo fin es describir el entorno de la empresa en cuanto al sector político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego, en segundo lugar, para el análisis del micro entorno es necesario la ayuda de la herramienta de las cinco fuerzas de (Porter, 2008) y finalmente para llegar a una conclusión final junto con lo anterior es necesario el

análisis interno de la empresa por medio de análisis FODA determinado por (Sainz de Vicuña, 2012)

### *Análisis del Macro Entorno*

#### *Factor político:*

Actualmente Argentina se encuentra en transición por el nuevo cambio de gobierno. En el último año se encontró afectado por altas tasas de desempleo y fuertes caídas de producción de la industria metalúrgica. Se espera que durante el transcurso del 2020 se retome con medidas a cumplir: el dinamismo de mercado interno, protección comercial, financiamiento, tasas de intereses razonables, comercio exterior con tipo de cambio alto, reforma impositiva y reforma laboral. (Boyadijan, 2019)

#### *Factor Económico:*

El año 2019 fue malo para el 84% de los metalúrgicos. Una de las consecuencias más notorias de este comportamiento negativo es el nivel de empleo el 48% redujo su plantilla de personal, 44% redujo horas extras, 20% la jornada laboral, el 8% solicitó el programa de recuperación productiva (REPRO) o proceso preventivo de crisis. (Adimra, Boletín de actividad Metalúrgica, 2020). Además, otros datos de referencia en relación a este factor son:

- Actividad en general: En febrero de 2020 la actividad industrial registró una caída -0,6% interanual y -0,1% mensual.
- En enero el empleo industrial presentó una desaceleración de la tasa de caída a -3,9% y una suba mensual sin estacionalidad del 0,1%, lo cual responde a una leve recuperación de la actividad luego de 22 meses de caída.
- El contexto actual de COVID-19 perjudica en gran medida el nivel de producción, aumentando las expectativas de los empresarios que prevén: una disminución del 43% en la actividad; 24% de una mejora en la producción; 57% que no habrá cambios en el empleo; 32% espera una caída en el empleo.
- En la provincia de Córdoba, para afrontar pagos y obligaciones se diferencian a nivel general. Solo el 20% solicitaron créditos de bancos privados y se observó un menor porcentaje de empresas que utilizaron sus ahorros para enfrentar dichas obligaciones. (Adimra, 2020).



- El escenario económico internacional se encuentra afectado por la inestabilidad de la relación entre EEUU y China: La pandemia afectó la economía mundial con resultados negativos. (Lissardy, 2020)

*Factor socio-cultural:*

La situación social a finales de 2019 ya era delicada con respecto al nivel de pobreza. Según (Indec, 2020), resultados del segundo semestre 2019 registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 25,9%; en estos residen el 35,5% de las personas. Datos que se elaboran en base de la encuesta permanente de hogares.

Se ha de esperar que la situación en los próximos meses se agrave por el impacto social de Covid-19 lo cual paraliza aún más la inversión, los consumos, diluyendo toda expectativa de reactivación formal, afectando principalmente a la pequeña y mediana empresa lo cual el estado deberá atender las necesidades de los habitantes con medidas que mejoren la calidad de vida de las personas. (Adimra, 2020)

*Factor tecnológico:*

Argentina se encuentra en un contexto económico y político que dificulta la planificación en inversiones. Lo cual esta incertidumbre provoca que la tecnología en nuestro país haga un retroceso o pérdida de rumbo provocado por las condiciones financieras donde las tasas son altas y con plazos cortos. (eleconomista.com.ar, 2018)

Si bien nuestras industrias elaboran productos sofisticados, innovadores, de alto valor agregado y con reconocimiento internacional, la adopción de las tecnologías 4.0, ofrecería a las empresas un espacio amplio de oportunidades para optimizar y mejorar los procesos productivos. (eleconomista.com.ar, 2018)

Por otro lado y en relación a dicho factor existen nuevas innovación como big data, impresión 3D, robótica, sensores, la nube, diseño asistido, entre otros, las cuales facilitan la preferencia del consumidor, mejorando la rentabilidad, eficiencia en procesos productivos, reducción de tiempos muertos de las empresas. (Almirón, 2019)

*Factor ambiental:*

La salud ambiental se encuentra relacionada con factores físicos, biológicos y químicos externos de una persona. Es decir, que engloba factores ambientales que podrían incidir en la salud y se basa en la prevención de las enfermedades y creación de ambientes propicios para la salud. (Infobae, 2020)

La gran mayoría no está cumpliendo adecuadamente con la sustentabilidad ambiental (Infobae, 2020). Un caso clave es Man-ser que no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos.

*Factor legal:*

La Ley PyME impulsa a las pequeñas y medianas empresas para que puedan seguir creciendo y generando puestos de trabajo. Crea un marco legal que elimina impuestos, permite compensar el impuesto al cheque, da más tiempo a las PyMEs a pagar el IVA y simplifica una serie de trámites, entre otras cosas. (casarosada.gob.ar, 2016).

Por otro lado y en relación a dicho factor y la situación actual que atraviesa el país; en lo que va del año 2020 y en consecuencia de la pandemia COVID 19, se han tomado una gran cantidad de acciones que modifican el día a día de todos los argentinos y de las actividades económicas, sociales y productivas que se realizan en país.

Además, se generaron licencias excepcionales para trabajadores que regresen de zonas afectadas por el Coronavirus, tanto en el ámbito público como privado a aquellos ciudadanos que hayan ingresado al país luego de transitar por zonas de circulación del COVID-19. Junto a ello también se formularon licencias para trabajadores mayores de 60 años, embarazadas, personas incluidas en los grupos de riesgo que define la autoridad sanitaria nacional y para quienes deban cuidar a sus hijos por las razones que surgen de la suspensión del ciclo lectivo escolar (Boletinoficial.gob.ar, 2020)

Con relación al aislamiento social, preventivo y obligatorio para toda la población, esta medida no afecta la producción de los productos denominados imprescindibles, tales como el abastecimiento, los servicios de salud y todos los servicios esenciales como por ejemplo el suministro de alimentos, como es el caso de la empresa en estudio. A la población sólo se permiten traslados por cuestiones

excepcionales; provisión de alimentos, medicamentos y artículos de higiene y limpieza, existiendo una prórroga del aislamiento según Decreto 325/2020 de fecha 31 de marzo del corriente año. (Boletínoficial.gob.ar, 2020)

### *Análisis del Micro Entorno*

#### *Poder de negociación de los clientes o compradores:*

Posee pocos clientes pero importantes, dándoles un gran volumen de facturación. Algunos clientes son de compañías automotrices y agroindustriales: AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania. Lo cual les ofrece la disposición de recursos humanos y tecnológicos para concretar las ideas y preferencia de cada cliente logrando el producto final, adaptado a la necesidad de cada caso particular.

La atracción de los mismos, por un lado, es el contacto directo cuando el cliente se comunica ya sea:

- a) Telefónicamente: comunicación con un vendedor capacitado.
- b) Personal: Se pacta un encuentro donde se presentan los productos disponibles.
- c) Encuentros a distancia: por medio de un correo electrónico.

Y por otro, el responsable de ventas hace búsquedas en internet a empresas a quienes les gustaría vender.

La negociación del precio, no posee una política fijada ya que el mismo depende de la complejidad del producto.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

El poder de negociación con los proveedores es muy eficiente y beneficiosa para con las empresas de dicha industria; al tratarse de empresas de gran volumen y tamaño. La principal fuerza diferenciadora de las empresas en relación a la fidelización de sus proveedores en dicha industria; es su gestión detallada de calidad, cuidado, responsabilidad, cumplimiento de pagos, etc.; lo que hace que sea competitiva y con gran relación con su vínculo proveedor.

#### *Amenaza de nuevos competidores:*

La barrera de entrada es alta, debido a que pocas empresas compiten por la participación en el mercado y las mismas se encuentran en una etapa de madurez, lo que determina que existe una barrera de ingreso elevada.

Además, otro punto de análisis ante la probabilidad de entrada de nuevos competidores es la inversión a realizar, la cual es muy alta debido a los servicios ofrecidos, los productos a elaborar y la capacitación posterior ofrecer como también así, la capacitación de los trabajadores.

#### *Amenaza de productos sustitutos:*

Al ser un producto específico en calidad y armado no se encuentran productos sustitutos. Las variaciones que puede aparecer son en la implementación de la tecnología en su fabricación o el servicio pos venta ofrecido.

Esto permite fijar precios diferentes y suponen normalmente una alta rentabilidad teniendo un poder de negociación con respecto al mercado demandante alto y diferencial

#### *Rivalidad entre competidores:*

La rivalidad entre los productores es baja, debido a la gran demanda de productos y servicios del mercado que se reparten en relación a las pocas empresas del rubro en el sector. En la industria, existen pocas organizaciones que compiten, lo que permite la diferenciación de productos y una rentabilidad económica elevada debido al servicio prestado.

Mientras más poderosa sea la compañía, más oportunidad de ganar en el mercado tendrá ya que al comprar en cantidad y a precios más bajos, mayor competencia habrá en la industria para fidelizar dicho cliente con algo tan importante para los compradores como lo es la confianza en el consumidor.

#### *Análisis Interno*

##### *Lineamientos Estratégicos*

Teniendo como propósito en el sistema social en el que actúa, la Misión es: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligente que satisfagan sus expectativas

dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello, se considera importante mantener el 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”.

Planteando a largo plazo expectativas sobre el futuro con una visión de:

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

### *Instalaciones*

La planta comprende tres inmuebles intercomunicados y divididos en tres áreas: área de corte, área de plegado y área de punzonado de chapa donde además se localiza el área de stock de materias primas mecanizado y equipada con torno paralelo y torno CNC. En relación a sus trabajos más sofisticados, son realizados con puente de grúa; y compensadores de producción seriada. Además, en cuanto a su administración posee dos sectores de oficinas: administración y diseño.

### *Estrategia comercial*

En primer lugar, la empresa cuenta con un eficiente equipo de trabajo. Sumado a eso, es una organización muy exitosa en su mercado ya que en los últimos años ha conseguido un prestigio tanto social como económico muy importante que le permite poder hacer frente a futuras crisis sociales como económicas. También la organización posee una cartera de clientes y proveedores bien definida.

La estrategia comercial está enfocada en la satisfacción del cliente brindando productos y servicios de manera personalizada con indicaciones de cada cliente. El precio de los productos comercializados es el más bajo de la competencia y se destacan de los competidores por ofrecer el servicio postventa.

Los dueños de la firma llevan a cabo las tareas de esta área en forma personal o telefónica manteniendo relaciones estrechas. No existen medios de ventas externos ya que los pedidos de los clientes se efectúan por escrito. Con respecto a las cobranzas son mediante cheque.

Una gran debilidad presente en esta variable; es que no existen acciones de marketing concretas y como medio de promoción, poseen página web únicamente.

En cuanto al servicio de postventa, no reporta inconvenientes, responden a pedido de los clientes en tiempo y forma. Dicho servicio incluye:

- Instalación en la planta del cliente.
- Atención de reclamos y soporte técnico.
- Capacitación para el uso y mantenimiento de las máquinas.
- Retrofitting (actualizaciones en la maquinaria para que no queden obsoletas)

#### *Matriz Foda*

##### *Fortalezas:*

- Proveedor de importantes compañías.
- Cartera de clientes diversificada.
- Políticas de calidad y Certificación de normas ISO 9001.
- Cuenta con un sistema de gestión que nuclea clientes, proveedores, producción y bancos.
- El tipo de liderazgo que ofrece la estructura organizacional, el tipo de liderazgo en cuanto a la toma de decisiones es democrático, ya que las decisiones se toman en consenso en los eslabones superiores de la empresa. Dicho tipo de liderazgo es beneficioso y crea un valor positivo a la empresa ya que promueve la mayor integridad y escucha entre las partes por más que la decisión final sea de una sola persona.
- Ubicación Estratégica.
- Fabricación de piezas a medidas y específicas según preferencias del cliente.
- Único proveedor en protector de bancada.
- Brinda Motivación de personal: Capacitaciones, evaluación de desempeño, premios grupales.

##### *Oportunidades:*

- Posibilidad de desarrollar el comercio internacional.
- Profesionalizar el sector de marketing de la empresa para atraer el mercado externo.

- Alianzas estratégicas con actores complementarios.
- Crecimiento de la demanda por la innovación del producto.

*Debilidades:*

- Cobranza: mediante cheques con posibilidades de que no posean fondos.
- Página web donde se promociona se encuentra en mantenimiento.
- No poseen intenciones de expansión.
- No cuentan con responsable de pañol.
- Demoras en las entregas de insumos a los operarios.
- Falta de comunicación y delegación de tareas.
- Cuellos de botellas en el proceso de mecanizado.
- No poseen un área de administración definida.
- Capacitaciones no son eficientes para el personal del área de proceso de mecanizado, ya que en varias ocasiones se presentan errores de programación en las maquinarias produciendo demoras en los plazos de entrega.
- No tienen políticas de ambiente ni gestión de residuos.
- No aprovechan el espacio de manera eficiente, debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas. Esta situación ha llevado a que se produzcan accidentes laborales.

*Amenazas:*

- Concentración de producción en periodo estival, ya que la demanda se reduce cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja de producción.
- Contexto económico inestable, perjudicando a la toma de decisiones sobre procesos como procedimientos en el mediano y largo plazo. (El Economista, 2018)
- Inflación. Según (Indec, 2020), se espera una inflación promedio del 35 al 40 por ciento en los próximos cinco años lo que podría impedir el desarrollo de nuevos negocios o líneas de producto en el futuro
- Variación de moneda extranjera para los próximos años arriba de los 100 pesos, 1USD=+\$100, (bcra.gob.ar, 2020) lo que va a perjudicar en la toma de decisiones si la empresa pretende iniciar los procesos de internacionalización

*Matriz maxi maxi mini mini*

Para lograr la línea del éxito debemos usar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan a diario, buscando fortalecer las capacitaciones del personal para mejorar errores en los procesos productivos, proporciona responsabilidad en las tareas y lograr un mejor profesionalismo y compromiso de los mismos.

Pero también las fortalezas nos sirven como un factor de reacción para mitigar las amenazas estableciendo en este caso, políticas de cobro implementando otros medios como: la habilitación de cuenta corriente, pagares, descuentos en pago de contado. Así evitando la posibilidad recibir cheques sin fondos. Dando lugar al factor de adaptación aparecen las oportunidades para corregir las debilidades y así reforzar la imagen de la empresa brindando servicios con implementación tecnológica, calidad, mejora en procesos productivos y diseño, cumpliendo con plazos de entrega pactados y reactivando la difusión en página web. Por último, como base de supervivencia tenemos que analizar el mercado en búsqueda de proveedores con bajos costos y calidad, para mantenernos en alerta ante amenazas vistas.

Teniendo un panorama más detallado luego de los análisis aplicados, se puede observar que hay ciertas características en la empresa que tienen posibilidades de mejora, como es el caso de la sobrecarga de ocupaciones en los cargos jerárquicos produciendo una falta de comunicación y confianza entre los colaboradores, es factible pensar que se puede solucionar delegando las tareas entre más personas.

No poseen un responsable de pañol el cual sería esencial para un mejor control de stock de las materias primas que se encuentran disponibles y poder abastecerlas cuando el operario las necesita.

También es el caso de los problemas que se presentan en el área de producción, con demora en los procesos por la falta de capacitación de los operarios y errores de programación en el área de mecanizado y en ocasiones, retraso por parte de los clientes en entrega de planos u otras especificaciones. Lo cual provoca que ciertos recursos permanezcan ociosos por un tiempo y demoren en los plazos de entrega.



Esta situación genera que la empresa descuide su imagen y compromiso con el cliente, lo cual propone ser responsable con ellos, logrando satisfacción en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

Se considera abordar el desarrollo de cuadro de mando integral y reforzar la estrategia de la organización lo cual permitirá mejorar y suprimir las falencias que se encuentran en las diferentes áreas.

## **Marco Teórico**

### *Plan de gestión de información*

Una vez determinado un plan de gestión; el mismo puede ser utilizado para diferentes fines; uno de ellos es un plan de gestión de información.

Tener un plan de gestión de información, permitirá delinear como organizar a la organización de la forma en que se desea en base a la recopilación y procesamiento de datos para una buena toma de decisión. Para su eficiente desarrollo, se debería pensar cuidadosamente en la misión de la organización y las tareas del día a día para mantener a la empresa funcionando eficazmente. Es decir, dicho plan permitirá trazar las directrices para cumplir o conseguir lo que desea la institución en un plazo determinado. (Rabinowitz, 2016)

En relación a lo anterior y ampliando dicha teoría; podemos decir que un buen sistema de información es fundamental para cualquier empresa, desde las más pequeñas hasta las grandes corporaciones. En el caso de las pequeñas y medianas, sirve como un orientador para la toma de decisiones. Para las grandes, ayuda a organizar los datos, reunir las informaciones y organizar las tomas de decisiones, que pasan a ser más estratégicas y así asegurando que la empresa se encuentre trabajando con la máxima eficiencia. (Mesquita, 2019)

### *Cuadro de mando integral*

El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton cuyo fin fue introducir aquellos procesos como actividades relacionadas de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a directivos de las organizaciones una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía. Dicha herramienta no solo se centra en los aspectos financieros de una

empresa (ingresos, egresos, activos. etc.) sino que tiene en cuenta diferentes aspectos como: relaciones con los clientes, como nos ven los accionistas, como podemos crear valor con nuestros procesos internos, etc. Con esta herramienta se puede lograr una visión global ya que está orientada al monitoreo de objetivos a través de indicadores. (Kaplan & Norton, 2012).

Un cuadro de mando integral es de gran ayuda para alinear recursos y personas, a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, obteniendo información periódica para mejorar el seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente. Gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera. (Kaplan & Norton, 2012).

#### *Diferentes perspectivas del cuadro de mando integral*

El cuadro de mando integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas. (Kaplan & Norton, 2012).

##### *Perspectiva Financiera:*

Indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, medida, crecimiento de ventas, sostenimiento. (Kaplan & Norton, 2012)

Los temas estratégicos son:

- 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)

##### *Perspectiva del Cliente:*

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde va a competir la unidad de negocio. Mide las propuestas de valor añadido que la empresa aporta a clientes y mercados. Evalúa las necesidades del cliente, satisfacción, adquisición y rentabilidad alineando los productos y servicios a sus preferencias. (Kaplan & Norton, 2012).

*Perspectiva del Proceso Interno:*

Para identificar cuáles son los procesos críticos de una compañía hay que identificar aquellos que agregan valor como indica Porter en la cadena de valor. (Alcocer, 2018)

*Perspectiva de formación y crecimiento:*

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejora y crecimiento a largo plazo. Se obtienen los inductores necesarios para lograr las perspectivas anteriores. Al personal se lo motiva para que estimulen sus intereses con la empresa. Mide la capacidad de los empleados y capacidades en los sistemas de información. En cuanto a las empresas deben invertir en infraestructura: personal, equipamiento, procedimientos e implementación y capacidad de las tecnologías TIC. (Kaplan Robert S., 2012)

*Relación del CMI con el mapa estratégico*

*El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proporcionan un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño. (Kaplan & Norton, 2012, pág. 69)*

El Mapa Estratégico permite reflejar las relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos estratégicos, de forma que se pueda identificar claramente su complementariedad, neutralidad y los conflictos que pudieran generar. De esta manera se facilita el entendimiento de todo el sistema y especialmente de la estrategia.

Si el Cuadro de Mando Integral contempla diferentes prioridades estratégicas, se tendrá objetivos en cada una de las perspectivas para cada una de las prioridades. En este caso, el Mapa Estratégico es todavía más importante porque nos permite identificar los posibles conflictos entre objetivos de las diferentes prioridades y anteponerse a su solución en tiempo y forma antes de la finalización del CMI respectivo. (Kaplan & Norton, 2012)

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración de problema*

En base al análisis de situación redactado anteriormente y haciendo hincapié a las variables del ambiente externo, a las del micro entorno como al interior mismo de la empresa; se puede decir que Man-ser S.R.L posee todas las oportunidades de crecer en su mercado ya sea en un plano nacional como internacional según sus objetivos en el largo plazo, ya que siempre ha mantenido su estrategia enfocada en conseguir la diferenciación en el mercado a través de sus productos y servicios específicos pudiendo brindar un buen servicio de atención a los clientes diferenciada y exclusiva con respecto a las necesidades de su grupo de clientes. Sin embargo, para seguir en dicho proceso de alcanzar dicha meta, la empresa debe eficientizar sus procesos internos. La empresa posee diferentes debilidades que se deben considerar; posee un modelo de negocio obsoleto tecnológicamente relacionándolo con falta de expertise tecnológico, lo que desencadena en una clara falta de indicadores de seguimiento de objetivos estratégicos tanto en el corto como en el largo plazo, lo cual llama la atención ya que la misma posee y tiene en claro las tácticas para lograr sus fines a futuro, pero no las herramientas para su eficiente control.

### *Justificación del problema*

Poder contar con un plan de gestión de procesos adecuado es vital para lograr los procesos de manera eficiente dentro de la organización. El mismo, permite que se vayan resolviendo y solucionando los inconvenientes actuales y se pueda afinar un hilo conductor para cumplir efectivamente con los objetivos de la organización con el fin de aumentar la productividad como optimizar las tareas logrando buenos resultados para seguir con el crecimiento empresarial.

También aplicar un cuadro de mando integral es fundamental en esta transición empresarial. El mismo, brindará indicadores de medición y control de objetivos propuestos por la empresa para lograrlos en tiempo estipulado, logrando proyectar y progresar a largo plazo permitiendo el crecimiento de la empresa en el mercado actual, generando la fidelización de clientes y ventaja competitiva. Esto no sólo va a permitir llevar un control de los procesos internos dentro de la empresa; además va a agilizar el proceso de toma de decisión de la empresa como minimizar los tiempos de ejecución de las etapas de manera efectiva evitando que una serie de recursos permanezcan ociosos

por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, la superposiciones de tareas como roles dentro de la organización, ya que se va a determinar por medio de dicho métodos, los responsables de cada actividad y por ende de cada perspectiva del cuadro de mando integral

### *Conclusión Diagnostica*

Aplicar estas herramientas resulta una buena propuesta para en primer lugar, poder progresar y proyectar en el largo plazo permitiendo crecer a la empresa en el mercado actual, generando una fidelización de sus clientes y una clara ventaja competitiva en la industria. Además, en segundo lugar, dicho proceso; permitirá corregir los problemas que están provocando la disconformidad en los clientes y una imagen distorsionada de la empresa.

Además, esto mejoraría exitosamente el desempeño interno de la empresa, para a partir y por medio del control del desempeño interno eficiente; obtener nuevamente la confianza y la fidelidad de los clientes transmitiendo una imagen clara de la misma y asegurarse de la obtención de nuevos clientes, mejorando el posicionamiento en el mercado con expectativas de desarrollarse en el mercado multinacional logrando la exportación de sus productos y servicios.

### **Propuesta profesional**

En primer lugar, antes de determinar la propuesta profesional en base a sus técnicas y métodos para llevarlos a cabo, es pertinente hacer una revisión de la misión, visión como valores que posee la empresa en relación con la temática del trabajo para por medio de ellos, 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 tiempo.

### *Misión actual*

“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”. (Manser, 2014)

Con respecto a la misión planteada por la empresa cabe aclarar que la misma difiere en concordancia con el fin de dicho reporte de caso y lo que se pretende implementar, por lo que se le sugiere una modificación parcial para destacar que la empresa busca además de brindar sus servicios de manera eficiente, busca tener un control constante de sus procesos para mejorar los procedimientos internos y por ende la mejor atención al público receptor. La misión podría quedar:

“Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas manteniendo los controles de los procesos y procedimientos de la empresa de manera rutinaria logrando eficiencias en los productos terminados respetando los plazos de entrega manteniendo absoluta responsabilidad con nuestros clientes”.

#### *Visión actual*

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

#### *Valores actuales*

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

Con respecto a la visión como valores, los mismos se mantienen ya que no existe contraposición con el fin de dicho reporte de caso, sin la necesidad de cambiarlos.

#### *Objetivo general*

Desarrollar un cuadro de mando integral con el fin de profesionalizar los procesos internos de la empresa con tácticas de seguimiento y control con el fin de eficientizar la relación cliente – empresa en un 35% para fines del año 2020.

### *Alcance*

- Alcance temporal: El desarrollo de esta propuesta tiene como horizonte temporal fines del año 2020.
- Alcance geográfico: tiene una aplicación a nivel nacional y latinoamericano, logrando expansión Internacional.
- Alcance de contenido: La propuesta contiene la aplicación de la herramienta de cuadro de mando integral, definida en el marco teórico.
- Limitaciones:
  - 1) Decisiones del gerente general para llevar a cabo el plan implantación,
  - 2) La organización no posee un registro de información sobre de la satisfacción y necesidades de clientes anterior a la fecha de implementación del el cmi, lo cual es necesario para la encuesta de satisfacción de clientes.
  - 3) Equipos de trabajos deficientes con escasa delegación de tareas impiden lograr un rol activo de relaciones colaborativas e integras de los empleados.
  - 4) La misión de la organización posee una falta de concordancia con lo que se propone este trabajo para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral.

### *Conclusión del alcance del plan de implementación*

El propósito que se busca con dicha implementación es poder, por medio de la misma, ejercer profesionalismo y absoluta responsabilidad en los procesos internos de las diversas áreas y sobre las actividades desarrolladas en el día a día de la empresa, para un posterior control, fomentando el crecimiento de la misma a través de un desempeño óptimo de sus procesos y conjuntamente satisfaciendo las expectativas del cliente brindando soluciones industriales y resguardando una excelente relación.

### *Perspectivas del cuadro de Mando integral*

#### *Financieros:*

- Crecer en el valor de la empresa un 10% con respecto al año anterior.
- Aumentar un 20% la facturación de la empresa respecto a 2019.

- Reducir un 5% los costos operativos del año 2019 mediante la eficiencia.

*De Clientes:*

- Maximizar la satisfacción de los socios en un 15% respecto al año anterior, año 2019
- Maximizar la satisfacción de los clientes en un 20% respecto al año anterior, año 2019.

*De procesos Internos:*

- Mejorar continuamente la formación y capacitación de los empleados en un 70% de nómina para el año 2020
- Fomentar la creatividad e innovación (I + D).
- Digitalizar el 90 % de los procesos operativos.

*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, íntegras y generadoras de riquezas.
- Contar con información y datos con base en hechos.
- Alinear la organización hacia el camino de la excelencia.

*Recursos*

Objetivo	Descripción	Recursos Humanos		Recursos Físicos-Materiales	Recursos Técnicos	Recurso Económico
		Responsable	Área			
Crecer el valor de la empresa	Aumentar la Facturación anual	Julian Mansilla	Ventas	-	Sistema de venta Actualizado	\$ -
	Reducir costos operativos	Melina Mansilla	Administración	-	software ERP	\$ 20.000
Encantar Clientes - Socios	Satisfacción de socios	Julian Mansilla	Ventas	Muebles y oficinas,pc,	Encuesta	\$ 54.000
	Satisfacción de Clientes	Julian Mansilla	Ventas	PC, conexión a Internet	Encuesta CSAT	\$ 32.000
Capacitación y desarrollo	Plan de capacitaciones	Marcelo Borsini	RRHH	-	ADMIRA Cursos gratuitos	\$0.00
	Comunicación eficiente y delegación de tareas	Marcelo Borsini	RRHH	-	consultora de RRHH	\$ 43.000
Inovación	Digitalizar Procesos 90%	Sistema Tecnológicos	Programación	-	Cosulta técnica externa	\$ -
	Fomentar creatividad + innovación	Lucas ,Adolfo y Pablo	Diseño	cambios en procesos para eficientizar las entregas	-	\$ -
Capital Humano	Evaluación del clima laboral	Marcelo Borsini	RRHH	-	consultora de RRHH	1.032.000
	Sistema de incentivos por desempeño	Marcelo Borsini	RRHH	-	consultora de RRHH	100.000
Infraestructura	Trabajar con un sistemas de gestion basado en Business Intelligence	Melina Mansilla	Administración	-	DICSYS	\$ 300.000
	Capacitar sobre el uso de BI	Melina Mansilla	Administración	Sala de capacitaciones + Coffe Break	-	
Capital Organizacional	Capacitacion sobre la implementacion del Cmi	Julian Mansilla	Gerente general	Sala de capacitaciones + Coffe Break	Antonella Aguirre	\$ 60.000
	Capacitaciones de implementacion de metodologias de cambio	Marcelo Borsini	RRHH	Sala de capacitaciones + Coffe Break	KINETIC	\$ 35.000
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 1.676.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia (2020)



### Presupuesto

El presupuesto para la realización e implementación de este cuadro de mando integral es de \$ 2.027.960,00. El mismo incluye:

- I. análisis de la organización.
- II. entrevista con el presidente de la compañía.
- III. realización del cuadro de mando, capacitaciones para gerentes.
- IV. controles trimestrales sobre avances durante un año, como la materialización de los recursos.

En la próxima página se muestra el presupuesto correspondiente:

Aguirre, Antonella Janet				Fecha : 14/06/2020	
Contador Público				N° Presupuesto:0001	
				Id del clientes: ZAO123	
				valido hasta :14/07/2020	
Presupuesto para :	Man-ser SRL				
Dirección de la Compañía:	2 de Septiembre 4724 Barrio San Pedro Nolasco Córdoba				
Telefono :	0351 4932077				
	0351 4949079				
Cantidad	Descripción	Precio por unidad	Impuestos aplicados	Importe	
1	Incentivos por responder encuestas	100.000	No	\$ 100.000,00	
25 meses	Plan de capacitaciones y evaluación de clima laboral	43.000		\$ 1.075.000,00	
1	Implementacion de sistemas tecnológicos :Sorftware,Muebles ,Internet,pc	sumatoria de todos		\$ 106.000,00	
1	Operar con un sistema de gestión Business Inteligent		Sí	\$ 300.000,00	
1	Capacitación en la implementación de metodologías de cambio		Sí	\$ 35.000,00	
1	Honorarios Profesionales		No	\$ 60.000,00	
				subtotal	\$ 1.676.000,00
				Tasa impositiva	\$ 0,21
					\$ 351.960,00
				Total	\$ 2.027.960,00

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.

Actividades para llevar a cabo la puesta en marcha de cuadro de mando integral:

- Diagnóstico de la organización.
- Reuniones con el gerente general brindando la información recopilada y presentando la propuesta

- Realizar encuestas evaluando el clima laboral.
- Reuniones con el personal.
- Crear equipos de trabajo eficientes delegando tareas para llevar a cabo las actividades.
- Programar capacitaciones reforzando conocimientos y formación.
- Implementación de las capacitaciones
- Operar con sistemas informáticos de gestión como Business Intelligent.

*Diagrama de Gantt*

Actividades	Inicio	Final	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16
Diagnostico de la Organización	1/4/2020	25/4/2020	■	■	■	■												
Reunión con el Gerente general Brindando información recopilada	26/4/2020	30/4/2020					■											
Encuestas evaluando el clima laboral	1/5/2020	14/5/2020						■	■									
Reunión con el personal	15/5/2020	21/5/2020								■								
Creación de equipo de trabajo	22/5/2020	28/5/2020									■	■						
Programar Plan de capacitaciones para el personal	29/5/2020	5/6/2020											■					
Implementación de el plan de capacitacion	6/6/2020	20/6/2020												■	■			
Operar con sistemas informaticos Business Intelligent	21/6/2020	11/7/2020														■	■	■

Fuente: Elaboración propia (2020)

### *Desarrollo del cuadro de Mando Integral*

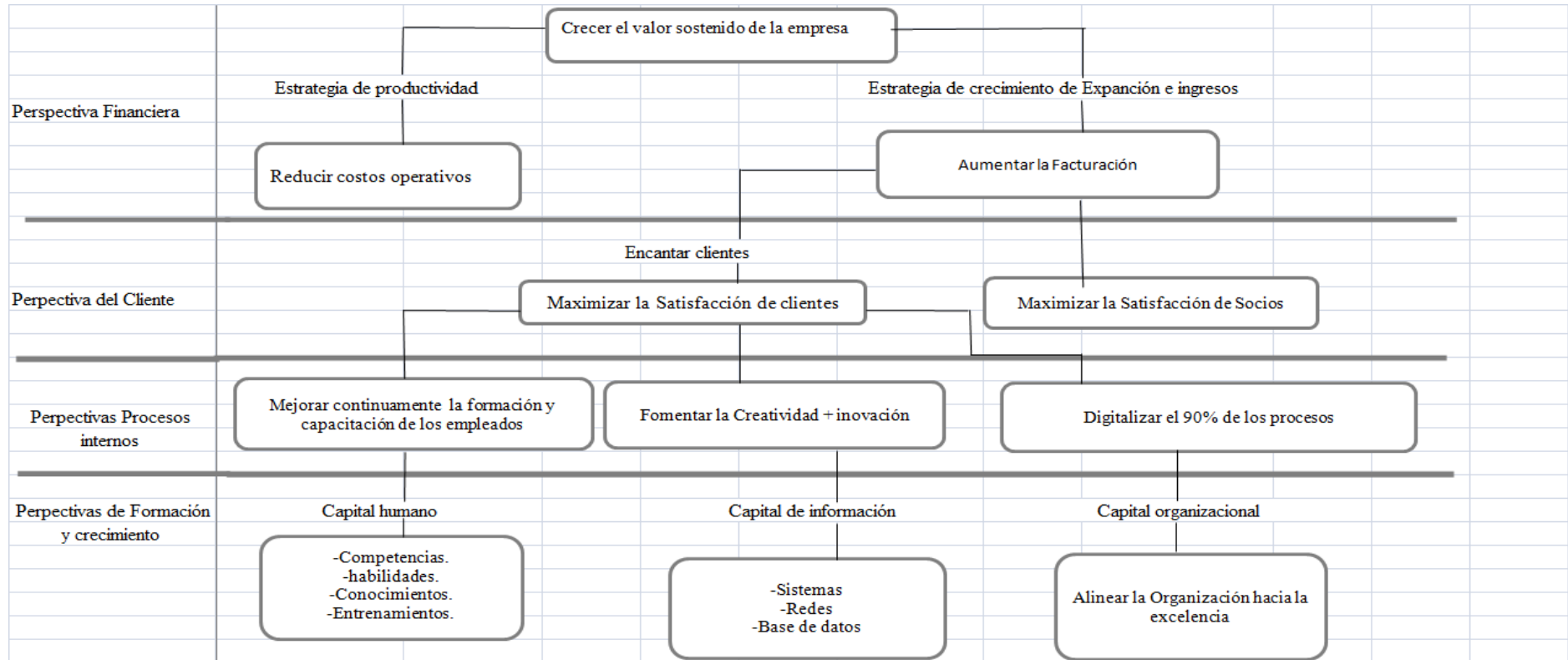
#### *Descripción de la acción:*

A continuación, se procederá al desarrollo del cuadro de mando integral mostrando por medio del mismo los mecanismos de control de las diferentes perspectivas que busca la empresa lograr en el año 2021, acompañado de sus respectivos indicadores como su fórmula para su análisis cuantitativo. Lo anterior, también irá en conjunto con la frecuencia de medición junto a sus responsables como niveles de aceptación para cada caso.

## Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Meta	Indicador	Formula de Calculo	Unidad de medida	Frecuencia de Medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva Financiera	· Crecer en el valor de la empresa un 10% con respecto al año anterior.	10%	EBITDA	[(Ingreso de la actividad ordinaria-costo de ventas-Gasto de Admin y Vtas)+ Depreciación+Amortización]	Resultado en porcentaje	Anual	$x \leq 10\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 5\%$	Salvadores Mario: Gestión contable
	· Aumentar un 20% la facturación de la empresa respecto a 2019.	20%	Facturación anual	[(Facturación del año en curso- facturación del año anterior)/( facturación de año anterior) x 100]	Porcentaje	Anual	$x \leq 20\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 10\%$	Julían Mansilla Ventas
	· Reducir un 5% los costos operativos del año 2019 mediante la eficiencia.	5%	Costos por departamento	[(Costos fijos+Costos variables)/ (cantidad producida)]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 5\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 1\%$	Melina Mansilla : Administración
Perspectiva Clientes	· Maximizar la satisfacción de los socios en un 15% respecto al año anterior, año 2019	15%	Encuesta de Satisfacción del socio	[(Respuestas positivas)/(Total de respuestas obtenidas) *100]	Porcentaje	Semestral	$x \leq 15\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 5\%$	Julian Mansilla: Ventas
	· Maximizar la satisfacción de los clientes en un 20% respecto al año anterior, año 2019.	20%	Encuesta de Satisfacción del cliente CSAT	[(Nº de valoraciones positivas)/( total de valoraciones obtenidas )x100]	Porcentaje	Semestral	$x \leq 20\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 10\%$	Julian Mansilla: Ventas
Perspectiva de procesos Internos	· Mejorar continuamente la formación y capacitación de los empleados en un 70% de nómina para el año 2020	70%	Tiempo de capacitación y entrenamiento promedio CPC	[(Capacitaciones)/(total capacitados) *100]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 70\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 50\%$	Borsini Marcelo Gestión de RRHH
	· Fomentar la creatividad e innovación (I + D).	% de Asistencia	ASISTENCIA CURSOS DE I+D	[(Cantidad de franquicias participantes/Cantidad de franquicias totales) *100]	Porcentaje	Anual	$x \geq 70\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 10\%$	Lucas Gadan,Adolfo Rollano y Pablo Almada - Diseñadores
	· Digitalizar el 90 % de los procesos operativos.	90%	Digitalización de procesos	[(Cantidad de procesos digitalizados)/(cantidad de procesos totales) *100]	Porcentaje	Anual	$x \leq 90\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 50\%$	Sistemas Tecnológicos e informaticos
Perspectivas 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, íntegras y generadoras de riquezas.	100%	Encuesta del clima laboral:Satisfacción de los empleados	[(Total de respuestas positivas de empleados)/(total de respuestas en general de los empleados) *100]	Porcentaje	Anual	100%	$\leq x\% <$	$x \leq 50\%$	Borsini Marcelo Gestión de RRHH
	· Contar con información y datos con base en hechos.	80%	Base de datos clientes	[(Cantidad de datos registrados en la base)/(cantidad de ventas realizadas) *100]	Porcentaje	Trimestral	$x \leq 80\%$	$\leq x\% <$	$x \leq 40\%$	Melina Mansilla Administración
	· Alinear la organización hacia el camino de la excelencia.	80%	CMI	[(Nivel de cumplimiento aceptable del cmi)/(total de indicadores medidos) *100]	Porcentaje	Anual	$x \leq 30\%$	$\leq x\% <$	$x \geq 80\%$	Julian Mansilla :Gerencia

Mapa estratégico



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 \$ 2.027.960,00
- Objetivo general del plan de implementación: Optimizar los procesos internos de la empresa Man-ser SRL 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 2021 con el fin de eficientizar en un 35% la respuesta al cliente en forma eficiente y a tiempo y por ende las utilidades de la empresa
- Última utilidad de la empresa: \$ 13.118.036,11 según informe expuesto en canvas del año 2018.
- Utilidad con el 35% expuesto en el objetivo general: \$ 4.591.312,64
- Utilidad total en el plazo estimado: \$ 17.709.348,75

### *Cálculo de ROI*

$$\begin{aligned}
 ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\
 &= \frac{\$ 4.591.312,64 - \$ 2.027.960,00}{\$ 2.027.960,00} \times 100 \\
 &= 126,40\%
 \end{aligned}$$

Dicho monto expresa que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,26 pesos, por lo que desde el punto de vista cuantitativo es viable como recomendable de llevarse a cabo.

## **Conclusiones Finales**

Finalizado dicho reporte de caso, se llega a la conclusión sobre el nivel de importancia que tiene para Manser la implementación de un Cuadro de Mando Integral, no solo como una herramienta de medición sobre los resultados presentes, sino como algo más integral; como ser un sistema modelo de gestión estratégico con incidencia en el futuro alineando de igual manera las actividades diarias con la estrategia de la organización.

Es necesario poner la total confianza y creer en el cmi y en los beneficios que genera dicho modelo, ya que conlleva un gran esfuerzo tanto para la dirección como en el resto de los integrantes de la empresa para proceder con un eficiente establecimiento de roles y selección de Agentes del Cambio para su correcta implementación.

El establecimiento de indicadores de control, permite tanto a los directivos como así también a los responsables de cada área, evaluar si existen desvíos sobre lo planteado y poder de ésta manera anticiparse, ver sus causas e introducir las correcciones pertinentes.

Se dan a conocer Fortalezas y Debilidades, en base a ellas se establece la situación actual de la firma, lo cual permite revisar cuan asertiva es la planificación estratégica que se viene llevando a cabo y que tan alineada se encuentra la organización con la misma. Se establecen las metas en distintos plazos tanto como corto, mediano y largo y la manera en que van a ser medidas.

Finalmente, se puede decir que Manser cuenta con la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios logrando el crecimiento que desea y así obteniendo los resultados beneficiosos como, mejora de clima laboral, optimización de procesos, mejora en los tiempos operativos, innovación en ventas, y un alto nivel de perfeccionismo en cuanto a capacitaciones, logrando así el camino hacia la excelencia.



## **Recomendaciones Profesionales**

Finalmente, para finalizar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación; entre ellas se recomienda:

- I. Se recomienda que la empresa se enfoque en el análisis de sus oportunidades existentes como por ejemplo la de comercio exterior, ya que la misma no se encuentra inscrita como importadora y Exportadora. Importar le permitiría ampliar su cartera de proveedores y acceder a los precios competitivos.
- II. Modificación y mejora del organigrama en el cual se diferencien correctamente los cargos jerárquicos y tareas correspondientes.
- III. Optimizar el espacio físico evitando así los accidentes laborales.
- IV. Generar una propuesta para la mejora del sistema de ventas y las formas de pago.
- V. Comprometerse con el Medio ambiente aplicando políticas de ambiente y gestión de residuos
- VI. Profesionalizar el sector de marketing de la empresa para atraer el mercado externo.

### Bibliografía

Adimra. (01 de ABRIL de 2020). *Boletín de actividad Metalúrgica*. Obtenido de <http://adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

Adimra. (24 de abril de 2020). *Situación de la empresas frente al Covid-19*. Recuperado el mayo de 2020, de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Financiamiento.%20Especial%20COVID19.pdf>

Alcocer, A. (2018). *Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral*. Buenos Aires.

Almirón, E. (25 de 11 de 2019). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/la-industria-argentina-le-escapa-a-la-revolucion-tecnologica/>

bcra.gob.ar. (mayo de 2020). Recuperado el mayo de 2020, de <https://www.bcra.gob.ar/>

Boletinoficial.gob.ar. (6 de marzo de 2020). Recuperado el 2 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226497/20200310>,

Boletinoficial.gob.ar. (31 de marzo de 2020). Recuperado el 7 de abril de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/suplementos/2020033101NS.pdf>

Boyadijan, C. (02 de 10 de 2019). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-plan-de-Alberto-Fernandez-para-motorizar-la-produccion-industrial-20191002-0057.html>

casarosada.gob.ar. (14 de julio de 2016). *Casa Rosada Presidencia*. Obtenido de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/36769-ley-pyme>

*El Economista*. (03 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-07-argentina-frente-la-la-industria-4-0/>

eleconomista.com.ar. (3 de julio de 2018). Recuperado el 28 de mayo de 2020, de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-07-argentina-frente-la-la-industria-4-0/>

Indec. (01 de Abril de 2020). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

Infobae. (19 de febrero de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/salud/2020/02/19/aire-contaminado-en-argentina-la-oms-y-unicef-advierten-del-peligro-para-los-mas-chicos/>

Ing. Emma Georgina Pazán Gómez, M. (31 de Marzo de 2018). <http://repositorio.ug.edu.ec/>. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34186/1/Tesis%20Srta.%20Yupa%20y%20Sr.%20Ch%C3%B3ez%20-%20marzo%202018.pdf>

Kaplan Robert S., N. D. (2012). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 2002.

Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Cuadro de mando integral*. Gestion 2000.

Lissardy, G. (2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52526090>

Manser. (2014). *MAN SER*. Obtenido de <http://www.manser.com.ar/nosotros.html>

Mesquita, R. (01 de 06 de 2019). *Blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-sistema-de-informacion/>

Nevado Peña, D. (2002). Aplicación práctica de cuadro de mando integral. *Estrategia Financiera*, 47-55.

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.

Rabinowitz, P. (2016). *Caja de Herramientas Comunitarias*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/administracion-efectiva/plan-de-gestion/principal>

Sainz de Vicuña, A. (2012). *El plan estrategico en la practica*. Madrid: ESIC.

Thompson, & Strickland. (2012). *The seven questions*. Author.

Wellen, T., & Hunger, D. (2010). *Administracion estrategica y politicas de negocio conceptos y casos 6° edicion*. Impresion.