

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

“Propuesta y elaboración de un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L., a aplicar en el segundo semestre del año 2020”

Autora: Ucciani Virginia Beatriz

D.N.I. N°: 32.411.261

Legajo: VCPB 10918

Director de TFG: Cr. Ferreiro, Juan Esteban

Argentina, julio 2020

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 1 |
| Abstract | 2 |
| Introducción | 3 |
| Análisis de situación | 7 |
| <i>Descripción de la situación</i> | 7 |
| <i>Análisis de contexto</i> | 7 |
| <i>Diagnóstico organizacional</i> | 11 |
| <i>Análisis específico de la situación de gestión de la empresa Man-Ser S.R.L.</i> | 12 |
| Marco teórico | 13 |
| Diagnóstico y discusión | 17 |
| <i>Declaración de la Problemática</i> | 17 |
| <i>Justificación del problema</i> | 17 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> | 18 |
| Plan de Implementación | 19 |
| <i>Objetivo General</i> | 19 |
| <i>Objetivos Específicos</i> | 19 |
| <i>Alcance</i> | 19 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 20 |
| <i>Actividades concretas que desarrollar</i> | 20 |
| <i>Marco de tiempo para la implementación – diagrama de Gantt</i> | 26 |
| <i>Propuesta de medición o evaluación de las acciones.</i> | 26 |
| Conclusiones y recomendaciones | 27 |
| Bibliografía | 29 |

Resumen

El presente reporte de caso se basa en la propuesta y elaboración de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control de gestión para la empresa Man-Ser S.R.L que permita la medición de los indicadores en sus cuatro perspectivas facilitando la reparación de las zonas críticas en un menor tiempo y de una manera más organizada. Esta propuesta tiene su origen en el análisis de la situación y de los distintos factores de influencia para la organización, donde se detectó como problemática principal la utilización de un plan de gestión inapropiado. Encontrándose en el marco teórico los conceptos básicos necesarios para solucionar esta falencia. Se realiza un diagnóstico profesional de la organización y la discusión de la importancia de solucionar esta problemática. Proponiendo un plan de implementación de un CMI diseñado para la empresa en análisis. Determinado los objetivos y metas a alcanzar, los recursos involucrados como así también las acciones a desarrollar para alcanzar el objetivo general. Plasmando en un cronograma los tiempos estimados para la ejecución, control y gestión de cada acción. Proponiendo la medición de los indicadores mediante la metodología de semaforización con los valores establecidos como resultados para cada uno de ellos.

Palabras claves: planificación estratégica; gestión; resolución de problemas; toma de decisiones.

Abstract

This case report is based on the proposal and elaboration of a Balanced Scorecard, as a management control tool for the company Man-Ser SRL that allows the measurement of the indicators in its four perspectives, facilitating the repair of the areas. criticism in less time and in a more organized way. This proposal has its origin in the analysis of the situation and the different influencing factors for the organization, where the use of an inappropriate management plan was detected as the main problem. Being in the theoretical framework the basic concepts necessary to solve this failure. A professional diagnosis of the organization is made and the importance of solving this problem is discussed. Proposing a CMI implementation plan designed for the company under analysis. Once the objectives and goals to be achieved have been determined, the resources involved as well as the actions to be carried out to achieve the general objective. Putting in a schedule the estimated times for the execution, control and management of each action. Proposing the measurement of the indicators by means of the traffic light methodology with the values established as results for each one of them.

Keywords: strategic planning; management; problem resolution; decision making.

Introducción

La empresa MAR-SER S.R.L. del rubro metalúrgico, de estructura familiar fue fundada a mediados de octubre del año 1995. Desde sus primeros años incorporó una maquina punzonadora CNC, lo cual le permitió ampliar la oferta de otros productos y servicios, convirtiéndose en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes. En el año 2002 Man-Ser dejó de ser una empresa unipersonal para convertirse en una S.R.L. En la actualidad cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en tres niveles jerárquicos de la siguiente manera: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, dos administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto son operarios de producción. Organizados por áreas funcionales, dividiendo los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Visión

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

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.” (MAN-SER, 2014)

Política de calidad

Con el compromiso de cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 la empresa establece:

- Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción

de nuestros clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

- Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo
- Buscar optimizar nuestra rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

Valores o principios:

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

A partir del año 2009 a la fecha la empresa se encuentra administrada por Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, quienes en 2012 inauguraron una planta industrial, que comprende tres inmuebles intercomunicados, ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco de la Provincia de Córdoba, con una superficie de producción superior dividida en cuatro áreas: un área de corte, plegado y punzonado de chapa, donde se localiza además el stock de materia prima; un área de mecanizado, equipada con centro de mecanizado CNC, torno paralelo y torno a CNC; un área de trabajos especiales, equipada con un puente grúa; y una de compensadores de producción seriada. Dos sectores de oficinas: uno administrativo y uno de diseño. Man-Ser S. R. L. ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

Las tareas del área de ventas se encuentran a cargo de Julián y de Melina ambos dueños de la empresa. No poseen sucursales ni medios de ventas externos, por lo que las ventas se realizan por medio de vendedores a aquellos clientes que asisten personalmente a la planta, además de recibir pedidos telefónicamente y vía correo electrónico.

Al mismo tiempo, la empresa no cuenta con un responsable de pañol, recayendo esta tarea en el jefe de Producción, lo que ha generado demoras en la entrega de insumos a los operarios por falta de comunicación entre el jefe de producción y el dueño. Lo que sumado a

errores en la programación de las maquinas, desempeño dificultoso por falta de conocimiento por parte de los operarios, o retraso por parte de los mismos clientes en la entrega de planos, genera inconveniente en el cumplimiento de los plazos de entrega de los productos.

En la actualidad Man-Ser efectúa sus operaciones principalmente en la Provincia de Córdoba, teniendo clientes activos en Buenos Aires, San Luis, Santa Fe y Tucumán. Siendo uno de sus clientes más importantes Volkswagen Argentina S.A.

Luego de examinar la información provista de la empresa en análisis se detectaron, en términos generales, fallas en el control de la estrategia, falta de delegación de tareas, lo cual genera sobrecargas en algunos miembros, falta de comunicación interna, ausencia de capacitación y la momentánea descentralización de los depósitos.

Este reporte de caso tiene como fin proponer a la dirección estratégica de la organización efectuar una medición efectiva de la gestión y el rendimiento de sus unidades organizacionales, ante la necesidad evidente de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la mantengan competitiva. Aconsejando la utilización de un cuadro de mando integral (CMI) o balanced scorecard (Kaplan & Norton, 2002), como herramienta de seguimiento y análisis de rendimiento teniendo en cuenta los indicadores de resultados. En pos de la optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción a partir de enero del año 2021.

Cada período histórico ha centrado su desarrollo de control de gestión en la problemática de su época. El desarrollo de nuevas tecnologías digitales ha generado un crecimiento constante y sostenido de los volúmenes de información que manejan las organizaciones para la toma de decisiones y del conocimiento que surge como producto de ello.

El método Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es usado por empresas privadas, entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro a nivel mundial. Basado en la investigación realizada por 2GC, firma consultora que desde el año 2009 viene haciendo anualmente estudios sobre el Cuadro de Mando Integral, en el año 2019 recibió los

cuestionarios de 17 países encuestados, de las cuales 74% eran del sector privado, y el 26% del sector público y ONG determinando que CMI alcanzó el 3er. lugar dentro de las 25 herramientas más populares. Utilizada por un 48% para realizar planificación estratégica, un 38 % para medir la satisfacción del cliente por el 32 % para declaraciones de misión y visión. (2GC, 2019)

Este análisis es relevante considerando que las empresas cada vez tienen que hacer más esfuerzos para adecuarse al sector comercial al que pertenecen. El mercado sufre cambios constantemente, la competencia cada vez es más agresiva, compiten en el mercado aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. La globalización de las empresas es un hecho y el cliente cada vez es más exigente. MAN-SER S.R.L. no se encuentra ajena a esta situación, la industria metalúrgica se vio afectada por el atraso cambiario de 2018, la cual no se ha reinvertido.

El control de gestión es necesario, teniendo en cuenta la situación por la cual se encuentra transitando el sector de la industria metalúrgica, para comprobar e identificar errores, así como también tomar las medidas correctivas necesarias a fin de que los desvíos respecto de las normas, de los procedimientos y de los planes preestablecidos se reduzcan al mínimo. Logrando cumplir de esta manera, en la forma deseada, los objetivos de la organización y mantenerse en competencia.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Al hacer una revisión de la empresa MAN-SER S.R.L. del rubro metalúrgico, se han detectado algunos problemas internos que afectan el desarrollo, crecimiento y la expansión de esta. Constatando principalmente una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación de tareas. Esto provoca, entre otros inconvenientes, el incumplimiento de los plazos de entrega de productos acordados con sus clientes por fallas en el proceso productivo, como consecuencia de falta de insumos, ya que si bien cuenta con un depósito de herramientas e insumos, no cuenta con un jefe de pañol, recayendo muchas veces esta tarea en el jefe del área de producción; la falta de comunicación, que genera omisión de entrega, a los operarios en tiempo, de los insumos que ya habían sido comprados y se desconocía; los errores en la programación de las máquinas que producen “cuellos de botellas”. Generando disconformidad por parte de los compradores que además de recibir los productos fuera de término, en ocasiones, también son defectuosos.

Es vital para la gerencia de la empresa dominar toda la información y el conocimiento, que tengan un interés estratégico, así como optimizar sus modelos de análisis para poder anticiparse a las amenazas, y aprovechar unas oportunidades.

Esto determina la necesidad de la empresa en análisis de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitiva. Ya que en el supuesto de seguir con estas fallas es muy probable que comience a perder prestigio y reducción de su cartera de clientes.

Análisis de contexto

Para realizar un análisis descriptivo del entorno de la empresa refiriéndonos a todos aquellos factores externos (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal) que son relevantes para la organización, se utilizará como herramienta de análisis Pestel:

Factores Políticos:

El expresidente se encontró al mando de Argentina desde el año 2015 hasta fines del año 2019, la creencia de cambio avanzó, pero no concluyó la corrección fiscal. Las turbulencias

financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional.

En octubre de 2019, fue electo el actual presidente de Argentina. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Argentina, tercera mayor economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. El presidente en turno deberá intentar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción.

Factor Económico:

En 2019, el país tuvo un crecimiento del PIB negativo de 3,1%. Se prevé que la economía de Argentina, la segunda mayor de Sudamérica se contraiga por tercer año consecutivo en 2020, con un crecimiento negativo de 1,3%. Desde julio de 2019, el peso se ha depreciado en más del 40 por ciento, el riesgo soberano ha aumentado cerca de 1100 puntos básicos, las reservas internacionales han disminuido alrededor de US\$ 20 mil millones y el PIB real se ha contraído más de lo que había sido proyectado. Como resultado, la deuda pública bruta aumentó a cerca de 90 por ciento del PIB a fines de 2019, 13 puntos porcentuales más que la proyección en el momento de la Cuarta Revisión. La inflación llegó al 52,7% a fines del 2019 y casi un tercio de la población argentina vive bajo la línea de pobreza. (ANSPACH, 2020).

Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes. Sin embargo, la causa profunda fue un déficit presupuestario que los inversores dudaron en financiar, mientras el antiguo presidente perdía credibilidad.

Sin embargo, la recuperación de la actividad agrícola y un entorno macroeconómico más estable marcado por algunas mejoras de la inflación debieran permitir que se logren resultados económicos relativamente mejores. Las exportaciones debieran registrar un mejor crecimiento, impulsadas por bienes primarios y mejores exportaciones de manufacturas a Brasil.

El sector metalúrgico cerró en 2019 con un nivel de producción similar al que tenía en 2006 y un 22% por debajo del alcanzado a fines de 2011, realiza exportaciones por casi USD 4.000 millones de dólares, mientras que si se logra potenciar esta agenda se lograría en el corto plazo recuperar el nivel de exportaciones de 2011 que fue de USD 6.411 millones. El potencial del sector para la generación de divisas no está vinculado únicamente en las exportaciones,

sino también en la capacidad de las empresas locales de abastecer a la demanda local. (Canosa, 2019).

Factor Social:

La educación es un tema clave que incide sobre la productividad de la mano de obra y, consecuentemente, sobre el crecimiento potencial de la economía. Es evidente la necesidad de recuperar las escuelas técnicas, fortaleciendo en sus diversas formas los mecanismos de vinculación con el sector productivo, así como estrechar lazos más profundos entre las universidades, las instituciones científicas, de investigación y la industria. La antigua industria tenía como barrera de entrada principal la producción en masa. La nueva industria tiene y tendrá como barrera de entrada al conocimiento. La investigación básica y la calidad de los recursos humanos es la base de la nueva producción y en este sentido, las universidades y las escuelas técnicas se convierten en el centro gravitacional de la nueva industrialización.

Según Informe de Consejo Federal de Inversionistas en Argentina, la industria metalmeccánica reúne alrededor de 20.000 establecimientos productivos, distribuidos principalmente en la Provincia de Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Jujuy y Tierra del Fuego. En estas zonas se concentra el 90% del universo siderúrgico y metalmeccánico nacional. Casi en su totalidad, se trata de pequeñas, medianas y grandes empresas de entre 20 y 40 personas en promedio, que también operan en el sector de empresas que cuentan con más de 8.000 empleados. (C.F.I., 2016).

Factor Tecnológico:

Las actividades metalúrgicas se encuentran comprendida en el núcleo socio productivo estratégico en el sector industria que fue analizada en las mesas de implementación del Plan Argentina Innovadora 2020. A partir del trabajo de las MI se establecieron los objetivos, metas y actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) y de formación de recursos humanos para fortalecer los Núcleos Socio Productivos Estratégicos (NSPE), los que están contenidos en los Planes Operativos.

Impulsar innovaciones en el campo de la metalurgia y la metalmeccánica en general y en aluminio y magnesio en particular. Desarrollo de autopartes en base a materiales nanocompuestos de menor peso y mejores características mecánicas. Se pondrá el foco en la incorporación de nuevas tecnologías de fundición y conformado de materiales. También se apoyará el desarrollo de materiales magnéticos nanoestructurados en motores eléctricos.

En general las empresas del sector han buscado equiparse para ganar calidad y productividad, desarrollar y lanzar nuevos productos, ampliar la capacidad productiva, introducir herramientas de mejora continua y gestión de la calidad.

Factor Ecológico:

En las últimas décadas la necesidad de incluir los aspectos ambientales en los procesos, así como en el diseño de los productos se ha convertido en un tema prioritario. La velocidad con la que se generan residuos y se acumulan, así como el consumo desmedido de materias primas e insumos, ha puesto en agenda la necesidad de comenzar a entender la sustentabilidad como un pilar central de cualquier actividad que se desarrolle. La sustentabilidad involucra aspectos sociales, económicos y ambientales que pueden integrarse a la estrategia de la industria en forma planificada y paulatina e inscribirse en la metodología de la mejora continua, con un abordaje preventivo, de optimización del uso de los recursos, de minimización del impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de las piezas y los productos que se desarrollan desde el sector metalmeccánico. Con este fin la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina redactó una guía de herramientas y estrategias para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector metalmeccánico, con vistas a promover mejoras en su desempeño ambiental y productivo desde un enfoque sustentable.

De acuerdo con la norma ISO 14040, la metodología a seguir se divide en cuatro etapas:

1. Definición del objetivo y alcance del estudio
2. Inventario por procesos y análisis
3. Evaluación de los impactos detectados
4. Interpretación.

Factor Legal:

La empresa se encuentra comprendida principalmente en lo normado en la Constitución Nacional; Ley N° 20.744 Contratos de Trabajo, Ley N° 25.877 Reforma Laboral; Ley N° 26.088 Régimen de Contrato; Ley N° 19.587 Ley de higiene y seguridad en el trabajo Ley N° 24.557 Ley de Riesgo de Trabajo; Ley N° 14.250 Convenio Colectivo de trabajo; Normas ISO 9001 Gestión de calidad.

Diagnóstico organizacional

El análisis FODA es una herramienta utilizada para analizar la situación de la empresa teniendo en cuenta sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

| FORTALEZA | OPORTUNIDADES | DEBILIDADES | AMENAZAS |
|---|--|--|--|
| * Planta Propia. *producción seriada *Productos y servicios específicos de calidad. * espíritu innovador y creativo. * más de 20 años de trayectoria en el rubro metalúrgico. *sistema de gestión de calidad (normas ISO 9001) *grandes clientes. *precios más bajos que la competencia. *servicio de posventa *buena relación con proveedores. *poca competencia en el sector. | *de exportación a otros países de Latinoamérica. *propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad. | * sobrecarga de tareas en los altos mandos. *carece de acciones de publicidad y marketing. *no posee sucursales. *retraso en la entrega de productos. *plan de capacitación del personal anual. *comunicación interna obsoleta. * no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos. * No busca captar nuevos clientes. * Posee un plan de control de gestión poco claro. | * Poca cantidad de proveedores, que genera dependencia. *Concentración de la producción. *Inestable contexto económico. *promedio de edad de los empleados de 50 años. *perdida clientes. *disminución de calidad de vida y productividad por sobrecarga laboral en algunos miembros de la empresa. |

Tabla 1.

Análisis FODA. Elaboración propia.

Analizando las ventajas y fortalezas de Mar-Ser S.R.L. se puede ver claramente que se trata de una empresa con un fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad tiene su base en la eficiencia de los procesos. Realiza piezas a medida y muy específicas. Teniendo desde siempre un espíritu innovador y creativo que le ha permitido convertirse en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales en su trayectoria en el rubro metalúrgico desde hace 20 años. Logrando hace algunos años la certificación de calidad (norma ISO 9001). Teniendo una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo, dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado en este ámbito.

En cuanto al análisis de las desventajas y debilidades, que presenta Man-Ser, se pueden determinar que si bien cuentan con un área de recursos Humanos que diagrama las capacitaciones al personal anualmente o a solicitud de los empleados y previa evaluación de su necesidad. Lo cual ha causado los principales inconvenientes detectados en el área de Mecanizado produciendo los “cuellos de botella” dentro del proceso. Ocasionando, a su vez, demoras en las etapas posteriores, provocando que ciertos recursos permanezcan ociosos en el tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en

los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones. Además, se denota la presencia de sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Provocándoles disminución de calidad de vida y de la productividad. Considerando que la comunicación interna se ha vuelto obsoleta. Pudiendo determinar que la empresa posee un plan de control de gestión poco claro.

Análisis específico de la situación de gestión de la empresa Man-Ser S.R.L.

Considerando que la empresa Man-Ser S.R.L., se caracteriza por tener un espíritu innovador, una planta edilicia propia, grandes clientes que requieren de sus productos específicos, servicios personalizados de atención, instalación, capacitación sobre utilización y servicio post venta. No presenta problemas financieros en el corto plazo. Pero se enfrenta a algunos problemas de sobrecarga de tareas en los altos mandos, capacita a su personal anualmente lo que produce “cuellos de botella” en los procesos de producción, como consecuencia del mal funcionamiento de la maquinaria principalmente en el área de mecanización, provocando retrasos en la entrega de sus productos. Si bien la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos que debería de controlar y evaluar el desempeño de las tareas; en verdad esta área se encarga principalmente, de las tareas vinculadas con el ingreso e inducción de personal nuevo.

Lo que se plantea en este reporte del caso es el diseño de un Cuadro de Mando Integral bajo la metodología del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2002), siendo esta una poderosa herramienta de control visual que expone de manera ordenada y sintetizada los indicadores principales, más allá de los clásicos indicadores financieros, este permite una visión integral de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos e innovación y aprendizaje) permitiendo la medición del desempeño de la gestión de la empresa. Siendo este una herramienta útil para la información y el control, y de gran utilidad para coordinación de las personas y para la motivación. Alineando las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa ayudando a esta a alcanzar sus objetivos estratégicos. Igualmente, Kaplan y Norton también enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

Marco teórico

En el presente capítulo se hará un recorrido por los conceptos relevantes de este reporte de caso, necesarios para afrontar la problemática planteada, referenciando los instrumentos que serán utilizados para la conformación de la solución sugerida.

El Cuadro de mando Integral

Han aparecido varios autores en materia de esta herramienta de gestión, considerando que la esencia se encuentra en las propuestas realizadas por Kaplan y Norton en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

“Como refieren Carvajal, Velásquez y Almeida (Carvajal Zambrano, Velásquez Vera, & Almeida Lino, 2018)” se pueden destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando: la naturaleza de la información recogida en él, que le dan cierto privilegio a las secciones operativas, para poder informar a las secciones de carácter financiero; la rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad; y la selección, del menor número posible, de los indicadores necesarios para la toma de decisiones.

Con esta herramienta se puede medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización. Así, Kaplan y Norton apuntan que el esquema de clasificación de los objetivos estratégicos en forma de perspectivas debería ayudar a identificar las relaciones causales entre objetivos y, en definitiva, permitir la representación gráfica eficaz de la

estrategia. Convirtiendo a los mapas estratégicos en una pieza básica del cuadro de mando integral.

Para darle una secuencia al marco teórico, se muestran los componentes principales para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral. Presentándolo primero como un sistema de gestión, para continuar con las perspectivas que lo componen y como se realiza la vinculación de los indicadores.

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

Se considera que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctica u operativo, es un sistema de gestión estratégica que permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Mapa estratégico

Un mapa estratégico es una representación gráfica, muy visual, que describe de manera lógica la estrategia de una organización y cómo se llevará a cabo mediante una serie de relaciones causa-efecto entre objetivos y relaciona, por ejemplo, el desarrollo de los recursos (personas, tecnologías, sistemas de información, etc.) con la calidad de los procesos internos o la intensidad de la innovación con el portafolio de productos o servicios, y así hasta vincular los distintos objetivos con los resultados finales o los efectos buscados.

Perspectivas del cuadro de mando integral

“Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas”. Kaplan & Norton (2002).

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Sin embargo, muchas corporaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio. Así pues, cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias.

Perspectiva del cliente

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (Kaplan & Norton, 2002, p.76). Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el

mercado y los clientes. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debería ser excelente. Esto permite focalizar la entrega percibida de acuerdo con el objetivo del cliente, y analiza el proceso interno que influye directamente en la satisfacción de éste. A menudo abarca tres dimensiones: tiempo de ciclo, calidad y productividad.

Perspectiva de innovación y aprendizaje

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. “Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente”. (Kaplan & Norton, 2002, p.139). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Diagnóstico y discusión

Declaración de la Problemática

La empresa Man-Ser S.R.L. es una empresa de las consideradas industrias maduras, en esta fase el crecimiento es bajo o cero, por lo tanto, aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores. Si bien actualmente son pocas las empresas contrincantes en el sector metalúrgico, las mismas compiten aplicando reducción de precios e intentando diferenciarse en cuanto a la calidad de la producción. Como se ha determinado anteriormente la empresa posee un plan de control de gestión impreciso. Lo cual indica la necesidad de implementar una herramienta que permita realizar un monitoreo de gestión integral y estratégico, facilitando la corrección de los problemas de la organización como lo son: la sobrecarga de tareas, la creación de “cuellos de botella” en los procesos de producción que provocando retrasos en la entrega de sus productos.

Actualmente el enfoque del contador público se ha vuelto más estratégico y gerencial, pudiendo brindar sus servicios como asesor estratégico, proponiendo a la empresa la utilizar de un Cuadro de mando Integral como herramienta de medición de desempeño visualizando la empresa desde varias ópticas, destacando sus puntos fuertes. Como así también, los aspectos donde deberá implementarse una acción correctiva debido a puntos débiles.

Justificación del problema

Si bien se aprecia una deficiencia principal en el Área de Recursos Humanos de la empresa Man-Ser S.R.L., esto repercute en las demás áreas considerando los indicadores que a continuación se detallan:

- No aplica una correcta delegación de las tareas provocando una sobrecarga en los altos mandos.
- No cuenta con una buena comunicación entre los dueños y los empleados.
- No posee jefe de pañol que se encargue del control de mercadería.
- No busca captar nuevos clientes, carece de acción de publicidad y marketing.
- No realiza las capacitaciones del personal con frecuencia, desmotivando a los empleados, lo cual ha producido fallas en los procesos de producción.
- No siempre cumple con los plazos de entrega de los productos y en algunas ocasiones los entrega defectuosos.

- No cuenta con una política de ambiente de gestión de residuos.

Lo antes expuesto nos hace especular que, de no corregir las falencias, se podría causar disminución en calidad de vida de los miembros de altos cargos ante la sobrecarga de tareas, afectando la productividad, corriendo el riesgo de perder alguno de sus clientes más importantes, lo cual afectaría de manera significativa la situación financiera de la empresa.

Conclusión diagnóstica

Llegado a esta instancia se puede precisar que, entendiendo la situación actual de la empresa, ante un control de gestión poco claro, se hace imprescindible la implementación de un cuadro de Mando integral, como herramienta de planificación y gestión estratégica, que permitirá a la empresa realizar una estructuración de toda la información que posee, aquella que le es necesaria y la información que aun teniéndola en su poder no utilizaba y que puede mejorar el control de sus actividades a niveles de eficiencia y eficacia de las decisiones. Midiendo el desempeño de la empresa hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos.

Al implementar esta herramienta la empresa podría desglosar los indicadores en sus cuatro perspectivas lo cual le permitiría reparar las zonas críticas en un menor tiempo y de una manera más organizada.

Plan de Implementación

Objetivo General

Elaborar un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L., como herramienta de control de gestión e instrumento para la toma de decisiones correctivas a aplicar en el segundo semestre 2020.

Objetivos Específicos

- Plantear el plan de acción para la implementación del CMI en la empresa Man-Ser S.R.L.
- Proponer metas a alcanzar por cada perspectiva que compone el cuadro de mando integral.
- Identificar y relacionar los factores claves de éxito con los objetivos a lograr para cada perspectiva de la empresa Man-Ser S.R.L.
- Elaborar el mapa estratégico y de relación causa-efecto, que contribuya a la construcción del CMI.
- Diseñar adecuadamente los indicadores para cada factor claves y las metas a alcanzar en cada perspectiva.
- Diseñar herramienta final donde centralizar los indicadores agrupados en las cuatro perspectivas del CMI.

Alcance

Metodológico: el presente reporte del caso es un estudio observacional analítico que evalúa una presunta relación causa-efecto, con dirección temporal transversal a toda las perfectivas de la empresa, siguiendo una cronología de los hechos prospectivo.

Geográfico: El mismo se desarrollará en la planta industrial de la empresa en análisis situada en calle 2 de Septiembre 4.724, barrio San Pedro Nolasco de la provincia de Córdoba.

De contenido: propone la implementación de un cuadro de mando integral, como herramientas de gestión estratégicas, que le permita un seguimiento más concreto y detallado del plan estratégico a los miembros de la empresa Man-Ser S.R.L.

Temporal: el plan integral que se propone en el presente trabajo para llevar a cabo durante el segundo los meses de julio, agosto, septiembre y octubre del año 2020. Como se detalla posteriormente en el diagrama de Gantt. (Tabla 9.)

Recursos involucrados

Recursos tangibles o físicos: en primer lugar, se encuentra el personal con el que cuenta la empresa, las instalaciones edilicias como lo son las oficinas, depósitos, maquinaria instaladas, vehículos utilizados para el transporte de los productos, material informático como lo son computadoras, impresoras y demás elementos que posea la empresa y nos pueda ser útil para favorecer el éxito.

Recursos intangibles: Serán necesarios poder contar con los conocimientos, habilidades y técnicas que utilizan los trabajadores, principalmente la alta dirección y mandos medios. Se hará uso de tecnologías de informática office con el que la empresa trabaja a diario para hacer una fácil lectura las tareas o actividades. El prestigio y trayectoria de la organización también será utilizado.

Actividades concretas que desarrollar

Tarea 1- Plan de acción para la implementación del CMI en la empresa Man-Ser S.R.L.

- Reunión con los Directivos para definir y clarificar los factores claves en toda la cadena de valores, sobre la que se va a iniciar el CMI;
- Identificar los vínculos entre la corporación y los factores claves;
- Realizar la primera ronda de entrevistas para preparar el material de información básico, de indecentes para CMI. (misión, visión, estrategia, competencia, clientes y desarrollos tecnológicos);

Tarea 2- Propuesta de metas a alcanzar por cada perspectiva del CMI.

Siguiendo el modelo de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, considerando la misión, visión y los principios, expuestos en la introducción del presente reporte de caso, se definen las metas a alcanzar para cada perspectiva para el año 2020, tal como se establecen en la Tabla 2.

| Perspectivas del CMI | Metas/ Objetivos estratégicos |
|-----------------------------|---|
| Financiera | Aumentar las utilidades, incrementar las ventas y reducir la estructura de costos. |
| Cliente | Optimizar la satisfacción de los clientes, retener clientes actuales; y atraer y ganar nuevos clientes. |
| Procesos Internos | Optimizar el tiempo de producción, mejorar la calidad de los productos y servicios; y elaborar y aplicar plan de venta y marketing |
| Innovación y aprendizaje | Optimizar el nivel de competencia personal, formación y desarrollos del talento humano, motivación y satisfacción de los trabajadores; y mejorar el clima organizacional. |

Tabla 2.

Metas/Objetivos de perspectivas. Elaboración propia.

Tarea 3- Identificación y relación de los factores claves de éxito con los objetivos a lograr para cada perspectiva de la empresa Man-Ser S.R.L. Expuestos en tabla 3.

En esta actividad se determinan los factores críticos para tener éxito. Estos constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Se identifica la información relevante del negocio y se asegura la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

| Perspectiva | Objetivo | Área Crítica | Factores Claves |
|--------------------------|---|--|--|
| Financiera | Aumentar las utilidades Incrementar las ventas Reducir los costos | Financiera Ventas | * Control de costos * Resultado actividad * Precio * Rentabilidad |
| Cliente | Optimizar la satisfacción de los clientes Retener clientes actuales Atraer y ganar nuevos clientes | Cientes Ventas | * Clientes Satisfechos * Cumplir con los tiempos establecidos. |
| Procesos Internos | Optimizar el tiempo de producción Mejorar la calidad de los productos y servicios Elaborar y aplicar plan de venta y marketing | Recursos humanos Producción Clientes | *Comunicación interna *Distribución de tareas *Tiempos *Calidad de producto *Marketing |
| Innovación y aprendizaje | Optimizar el nivel de competencia personal Formación y desarrollos del talento humano Motivación y satisfacción de los trabajadores Mejorar el clima organizacional. | Recursos Humanos | *Capacitaciones *Motivación e incentivos. *Productividad * Tecnología. |

Tabla 3.

Factores claves del éxito. Elaboración propia.

Tarea 4- Reunión con el equipo directivos para consenso del CMI. Se trata cada una de las perspectivas, se muestran los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de entrevistas;

Tarea 5- Elaboración del mapa estratégico de relación causa-efecto teniendo en cuenta los factores indicados en la actividad precedente.

El fin de esta actividad es alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente una con otras, de manera que exista un equilibrio.

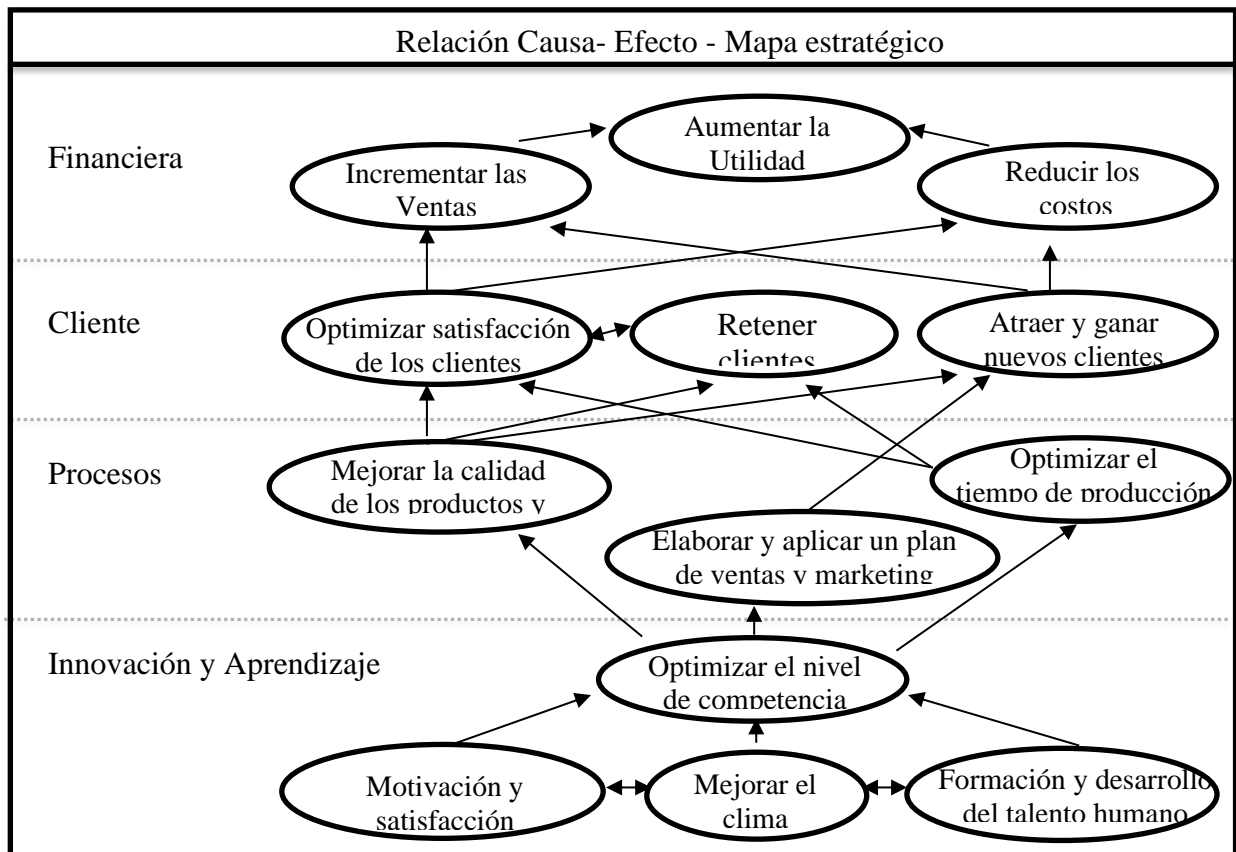


Figura 1.

Mapa estratégico para la empresa Man-Ser S.R.L. 2021. Elaboración propia.

Al analizar las relaciones causa-efecto entre los objetivos de cada perspectiva, se debe considerar que, para conseguir los objetivos de optimización del nivel de competencia personal, había que actuar en variables como la motivación y satisfacción de los trabajadores, formando y desarrollando sus talentos, y por invertir en nuevas tecnologías, sistemas de información e investigación.

Relacionando de abajo hacia arriba, llegando a la conclusión de que, ocupándonos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se facilitarían la optimización de los procesos internos y así, cumpliendo en mejor medida con los clientes, por lo que comprarán otros

productos, mejorando además su imagen por lo que se captarán nuevos, lo que implica un incremento en las ventas, mejorando de la perspectiva financiera.

Tarea 6 - Diseño de los indicadores para cada factor claves, metas a alcanzar en cada perspectiva y su escala de valor aplicado según la escala de semaforización.

Una vez establecidos los factores clave (Tabla 3.) y sus relaciones causa-efecto (Figura 1.), es necesario medir los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, estableciendo metas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

| PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | |
|-------------------------------|--|--|-----------------------|-----------|-----------|
| Factores Claves | Indicadores / formula | Metas | Semaforización | | |
| | | | R | A | V |
| Control de costos | • Costes Fijos / Costes totales | -Reducir al menos en un 4% en los costos fijos. | <4% | =4% | >4% |
| Resultado actividad | • Ingresos netos / activo total | -Incrementar los ingresos en un 7%. | <7% | =7% | >7% |
| | • Producción anual / producción año anterior | -Aumentar la producción en un 5% | <5% | =5% | >5% |
| Precio | • Precios ajustados en líneas actuales | -Elaborar criterios de ajuste de precio por líneas de productos e implementarlo. | A definir | A definir | A definir |
| Rentabilidad | • Rentabilidad Económica (ROE) = Beneficio neto / Recursos propios | -Incrementar la rentabilidad económica en al menos el 3,5% | <3,5% | =3,5% | >3,5% |

Tabla 4.

Indicadores, Metas y Semaforización de Perspectiva Financiera. Elaboración propia.

| PERSPECTIVA CLIENTES | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|-----------------------|----------|----------|
| Factores Claves | Indicadores / formula | Metas | Semaforización | | |
| | | | R | A | V |
| Clientes Satisfechos | • Devoluciones / ventas totales | -Disminuir las devoluciones en al menos el 2% | <2% | =2% | >2% |
| | • Clientes perdidos / Total de clientes año anterior | -Disminuir el porcentaje de clientes perdidos con relación al año 2019 en un 18% | <18% | =18% | >18% |
| | • Nuevos clientes / Total de clientes año anterior | -Aumentar el total clientes en un 4% | <4% | =4% | >4% |
| Cumplir con los tiempos establecidos. | • Ordenes entregadas fuera de tiempo / ventas totales | -Disminuir en al menos un 7% las ordenes entregas fuera de tiempo | <7% | =7% | >7% |

Tabla 5.

Indicadores, Metas y Semaforización de Perspectiva Clientes. Elaboración propia.

| PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | | |
|-------------------------------|---|---|----------------|------|------|
| Factores Claves | Indicadores / formula | Metas | Semaforización | | |
| | | | R | A | V |
| Distribución de tareas | • Total de fallas en productos / producción totales | -Disminuir las fallas de productos ocasionadas por la sobrecarga de tareas en al menos un 10% | <10% | =10% | >10% |
| Tiempos | • Entregas con retrasos/ entregas totales | -Disminuir los retrasos en las entregas en al menos un 7% | <7% | =7% | >7% |
| Calidad de producto | • N° de reclamos / números de pedidos • N° de productos defectuosos /total de productos. | -Disminuir los reclamos en un 15%. | <20% | =20% | >20% |
| | | -Reducir en al menos un 50% los productos defectuosos | <50% | =50% | >50% |

Tabla 6.

Indicadores, Metas y Semaforización de Perspectiva Procesos Internos. Elaboración propia.

| PERSPECTIVA INNOVACION Y APRENDIZAJE | | | | | |
|--------------------------------------|---|--|----------------|-----------|-----------|
| Factores Claves | Indicadores / formula | Metas | Semaforización | | |
| | | | R | A | V |
| Capacitaciones | • Empleados capacitados / total de empleados | -Incrementar el número de empleados que reciben capacitaciones periódicas en al menos un 50% | <50% | =50% | >50% |
| Motivación e incentivos. | • Sugerencias por empleado • Salario mínimo / salario máximo | -Establecer premio considerando las sugerencias de los empleados. | A definir | A definir | A definir |
| | | -Incrementar el salario mínimo en al menos un 3% | <3% | =3% | >3% |
| Productividad | • Costo salarial / ventas netas | -Incrementar la productividad en al menos el 4 % | <4% | =4% | >4% |
| Tecnología. | • Inversión en nuevas tecnologías / valor asignado | -Incrementar las inversiones en investigaciones y softwares en un 12% | <12% | =12% | >12% |

Tabla 7.

Indicadores, Metas y Semaforización de Perspectiva Innovación y Aprendizaje. Elaboración propia.

Tarea 7- Reuniones con cada subgrupo para analizar los vínculos entre los indicadores y su objetivo;

Tarea 8 - Se dicta un taller ejecutivo para comunicar a los trabajadores las intenciones y contenidos del cuadro de mando;

Tarea 9- Definir las bases para el inicio del plan de implementación. Formalizando las metas incluyendo la vinculación de los indicadores con las bases de datos de los sistemas de información;

Tarea 10 - Diseño de herramienta final donde centralizar los indicadores agrupados en las cuatro perspectivas del CMI.

| Perspectiva | Objetivo | Indicador / formula | Objetivo | Frecuencia de medición | U.M. | Deficiente | Optimo | tolerable | Resultado | Responsable |
|--|---|--|-----------|------------------------|------|------------|--------|-----------|-----------|----------------------|
| FINANCIERA | Aumentar las utilidades | Rentabilidad Económica | 3,5% | Semestral | % | <3,5% | =3,5% | >3,5% | | Gerencia Gral |
| | Incrementar las ventas | -Ingresos netos / activo total | 7%. | Semestral | % | <7% | =7% | >7% | | Ventas |
| | | -Producción anual / producción año anterior | 5% | Anual | % | <5% | =5% | >5% | | Producción |
| | Reducir los costos | Costes Fijos / Costes totales | 4% | Anual | % | <4% | =4% | >4% | | |
| CLIENTE | Optimizar la satisfacción de los clientes | Clientes perdidos / Total de clientes semestre anterior | -18% | Semestral | % | <18% | =18% | >18% | | Ventas Producción |
| | | Ordenes entregadas fueros de tiempo / ventas totales semestrales | -7% | semestral | % | <7% | =7% | >7% | | |
| | Retener clientes actuales | Devoluciones / ventas totales | -2% | Semestral | % | <2% | =2% | >2% | | Ventas Produccion |
| | Atraer y ganar nuevos clientes | Nuevos clientes / Total de clientes año anterior | +4% | Semestral | % | <4% | =4% | >4% | | RRHH |
| PROCESOS INTERNOS | Optimizar el tiempo de producción | Entregas con retrasos/ entregas totales | -7% | Semestral | % | <7% | =7% | >7% | | Produccion |
| | | Nº de reclamos / números de pedidos | -18% | Semestral | % | <20% | =20% | >20% | | |
| | Mejorar la calidad de los productos y servicios | Total de fallas en productos / producción totales | -10% | Semestral | % | <10% | =10% | >10% | | RRHH Produccion |
| Nº de productos defectuosos /total de productos. | | -50% | semestral | % | <50% | =50% | >50% | | | |
| INNOVACION Y APREDNIZAJE | Optimizar el nivel de competencia personal | Empleados capitados / total de empleados | +50% | Anual | % | <50% | =50% | >50% | | Gerencia RRHH |
| | | Costo salarial / ventas netas | +4% | Semestral | % | <4% | =4% | >4% | | Gcia contable |
| | Motivación y satisfacción de los trabajadores | Salario mínimo / salario máximo | +3% | Semestral | 5 | >3% | =3% | >3% | | Gcia contable |

Tabla 8.

Cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L.. Elaboración propia.

Tarea 11: Reunión con la gerencia se les presenta el CMI, para su consentimiento de implementación, identificando los programas de acciones preliminares para conseguir las metas;

Tarea 12- Implementación de la propuesta mediante la integración progresiva del cuadro de mando integral al sistema de gestión de la organización.

Marco de tiempo para la implementación – diagrama de Gantt

| N° | SEMANAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| Tarea 1 | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 2 | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 3 | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 4 | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 5 | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 6 | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 7 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Tarea 8 | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Tarea 9 | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | |
| Tarea10 | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Tarea11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Tarea12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

Tabla 9.

Diagrama de Gantt para la creación de un CMI para la empresa Man-Ser S.R.L. Elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones.

El tablero del cuadro de mando integral le permite a la Gerencia poder monitorear, si así lo desea, de forma diaria el avance de la estrategia por medio del conjunto de indicadores que éste brinda.

Actualmente existen en el mercado, para tal fin, numerosos sistemas informáticos. Sin embargo, se propone la utilización de Excel para realizar un seguimiento de las acciones. El cual, con mínima programación, y a bajo costos les permitirá medir y monitorear el grado de avance hacia los objetivos propuestos en los indicadores diseñados para cada perspectiva. Utilizando la técnica de semaforización con las escalas valores indicados en la tarea 6 del presente reporte, donde se establecieron los mismos.

Conclusiones y recomendaciones

Concluyendo el presente reporte de caso el cual tiene su origen al detectar, en las etapas de análisis de la situación y el diagnóstico organizacional, que la empresa Man-Ser S.R.L. utilizaba un plan de control de gestión poco claro, el cual le generaba diferentes problemas internos que afectan su desarrollo, crecimiento y expansión. Lo cual indicaba imprescindible necesidad de optimizar sus modelos de análisis para comprobar e identificar errores, así como también tomar las medidas correctivas necesarias con el fin de reducir al mínimo los desvíos respecto de las normas, los procedimientos y de los planes preestablecidos. A tal fin se propuso la implementación de un cuadro de Mando integral, como herramienta de planificación y gestión estratégica, que le permita a la empresa realizar una estructuración de toda la información actualizada que posee, desglosando los indicadores en sus cuatro perspectivas lo cual le permitirá reparar las zonas críticas en un menor tiempo y de una manera más organizada.

Encaminando el plan de implementación a aumentar sus utilidades, incrementando las ventas y la reduciendo la estructura de costos. Como así también optimizando la satisfacción de los clientes, reteniendo los actuales y atrayendo nuevos; optimizar el tiempo de producción, mejorando la calidad de los productos y servicios; elaboración y aplicación de plan de venta y marketing, optimizando el nivel de competencia personal, formación y desarrollos del talento humano, motivando y satisfaciendo a los trabajadores. Mejorando de esta manera el clima organizacional.

Recomendaciones

Surge la importancia, fuera de la problemática abordada en el presente trabajo, de recomendar a la empresa la incorporación dentro del área de Recursos Humanos de un encargado exclusivo de la comunicación interna, con el fin de mejorar el ambiente de trabajo, creando en los empleados fidelidad y sentido de pertenencia ya que cuanto más eficiente, clara, concisa y directa sea la comunicación que reciban, mejor desempeñaran sus tareas. Readaptando los puestos de trabajo según los procesos requeridos por cada uno. Evitando de esta manera la sobrecarga laboral que puede desencadenar riesgos para la salud de los miembros de la empresa, disminuyendo su calidad de vida.

Así también se pide a los dueños de Man-Ser S.R.L. debe definir su inscripción como Importadores y Exportadores para poder introducirse en el comercio exterior liberándose de

esta manera de adquirir insumos importados a través de terceros. Analizar además si cumplen con los requisitos para la inscripción en el régimen PyMes y acceder a los números beneficios impositivos que el poseer esta certificación ofrece.

Se aconseja además la implementación de una política de ambiente y gestión de residuos; como lo establece la norma ISO 9001 (2018), debiendo gestionar el tratado de los aceites que se desechan actualmente.

Bibliografía

- 2GC. (2019). *Encuesta anual de uso del cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://2gc.eu/resources/survey-reports/2019-survey>
- ANSPACH, R. (19 de 02 de 2020). *Comunicado de prensa no. 20/57*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/02/19/pr2057-argentina-imf-staff-statement-on-argentina>
- C.F.I. (2016). *Informe del sector auopartista en la Argentina*. Consejo Federal de Inversiones. Obtenido de <http://cfi.org.ar/wp-content/uploads/2016/05/informe-sectorial-industria-metalmechanica-2016.pdf>
- Canosa, T. D. (27 de 12 de 2019). *El desafío de la industria metalúrgica: recuperar la producción y el empleo*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2019/12/27/el-desafio-de-la-industria-metalurgica-recuperar-la-produccion-y-el-empleo/>
- Carvajal Zambrono, G., Velásquez Vera, M., & Almeida Lino, E. (2018). *Cuadro de mando integral para la gestión de empresas comerciales*. Manta, Manabí, Ecuador: Mar Abierto. Recuperado el 12 de 06 de 2020, de https://issuu.com/marabiertouleam/docs/cuadro_de_mando_integral_
- Dávila, D. (19 de septiembre de 2019). *Metalúrgicas: 40% de las empresas redujo empleo y el achique continuará*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/metalurgicas-40-de-empresas-redujo-empleo-y-achique-continuará>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro De Mando Integral 3era edicion*.
- MAN-SER, S. (2014). *MAN-SER productos y servicios industriales*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>
- Mundial, B. (15 de 4 de 2020). <https://www.bancomundial.org>. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>