

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa.

**“Profesionalización de los procesos internos de la empresa Man – Ser SRL
mediante la herramienta Cuadro de Mando Integral”**

Autora: Rauque, Lida

DNI: 37.858.062

Legajo: VCPB16137

Director de TFG: Salvia, Nicolás

2020

Resumen

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

La implementación del CMI supone una inversión de \$866.251,58 y la misma genera una utilidad por peso invertido de \$2,02 determinando su viabilidad financiera.

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se busca alcanzar los objetivos generales y específicos de MAN-SER, permitiendo unir a través de esta herramienta; las metas a mediano y largo plazo que preponen la Misión y Visión de la organización.

Palabra claves: cuadro de mando integral, indicadores de control, camino de la excelencia, gestión del cambio.

Abstract

The present work carried out under the modality of case report of the Public Accountant Career of the Siglo 21 University, aimed to provide the company MAN-SER SRL, the optimization and correction of communication failures and internal processes, through a Balanced Scorecard, allowing the same; the visualization of the objectives to be achieved and obtain a vision of their realization through indicators that represent the different perspectives of the BSC.

The implementation of the CMI involves an investment of \$ \$866.251,58 and it generates a profit per peso invested of \$ 2.02, determining its financial viability.

With the implementation of the Balanced Scorecard it is sought to achieve the general and specific objectives of MAN-SER, allowing to unite through this tool; the medium and long-term goals that the Mission and Vision of the organization propose.

Keywords: balanced scorecard, control indicators, path of excellence, change management.

Índice de Contenido

Introducción.....	1
Análisis Situacional.....	4
Análisis del Macro Entorno	4
Análisis de Micro entorno	8
Análisis Interno.....	10
Matriz Foda	10
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Plan de Implementación	18
Alcance del plan de implementación	18
Objetivo General del plan de implementación	19
Objetivos específicos de la propuesta Profesional.....	19
Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral	20
Recursos de la táctica.....	22
Presupuesto Final.....	23
Diagrama de Gantt	23
Retorno de la Inversión.....	24
Conclusiones y Recomendaciones	25
Bibliografía.....	27

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo brindarle a la empresa Man – Ser SRL herramientas de gestión para poder llevar a cabo el control interno de sus procesos mediante la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral. Dicho proceso además de buscar la profesionalización de las tareas de la gestión de la empresa para que las mismas se adecuen a las metas organizacionales en el corto, mediano, como largo plazo; buscará favorecer la comunicación interna, y promoverá la motivación de los trabajadores.

MAN SER SRL es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Córdoba, fue fundada por Luis Mansilla como una empresa unipersonal en 1997 y actualmente es una SRL dirigida por sus hijos Julián Mansilla y Melina Mansilla. El rubro en el cual desarrolla su actividad es el metalúrgico y los productos que ofrece son: Lavadoras industriales a medida, horizontales o verticales, de piezas individuales o de pallets, extractores de viruta y cadenas, protectores telescópicos de bancada para centro de mecanizado y tornos de producción de diversas marcas, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. También ofrece servicios de postventa de instalación, mantenimiento y reparación.

A lo largo de los años se han adaptado a los cambios tecnológicos para poder satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar productos de calidad, logrando así que AIT, Volkswagen, Metalmecánica, PertrakyScania se conviertan en sus principales clientes.

A pesar de su buena competitividad, reputación como trayectoria redactada en las líneas anteriores; actualmente presenta una serie de problemas en cuanto al control interno, ya que la mayoría de las decisiones las toma el gerente, es decir que hay una falta de delegación de tareas, dando lugar a una estructura organización autoritaria en muchos aspectos. Tampoco cuentan con una estrategia de mercadotecnia, lo cual limita la difusión de los productos que ofrece, junto con una deficiente capacitación al personal ya que en ocasiones se producen demoras en las entregas y reclamos por productos defectuosos.

Una herramienta útil para afrontar este tipo de problemas es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balances Scorecard (BSC), donde el mismo nos permite

traducir la estrategia y la misión de la organización a través del planteo de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimientos) y así poder establecer el camino para obtener los objetivos deseados tal como lo expresa los autores (Kaplan & Norton, 2012).

Para llevar a cabo dicho trabajo en relación con las falencias antes descriptas y para lograr el objetivo final del mismo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes cuya información fue valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

Con respecto al antecedente teórico citamos a Marco Daniel Rentini donde en su TFG desarrolla la aplicación del CMI y sus beneficios en la empresa Artech, la cual en el año 2017 presentaba problemas financieros debido al contexto que se transitaba en el país. Al aplicar el CMI, a través de sus perspectivas; se pudieron ver reflejados los puntos débiles que presentaba la organización, como por ejemplo: no contaba con inversiones nuevas y tampoco se ampliaba la cartera de clientes, respecto al proceso interno el personal no alcanzaba los rendimientos esperados por la gerencia, lo cual se trasladaba al producto final, generando clientes insatisfechos. Luego de la implementación de dicha herramienta se pudieron notar cambios favorables en todas las perspectivas: la financiera mejoro al elaborar presupuestos por área con un seguimiento periódico; se comenzó a capacitar al personal y se creó un manual de procedimientos para emergencias, estas medidas incentivaron a los empleados lo cual genero un incremento en la productividad; respecto a clientes se identificó a cada uno según su relevancia respecto a la rentabilidad que generaba en la empresa. En este trabajo se evidencia la utilidad del CMI, gracias a que permite ver de manera ordenada lo que está pasando en la organización, lo cual hace más fácil generar soluciones para cada perspectiva. (Rentini, 2018).

En segundo lugar como antecedentes de campo encontramos dos ejemplos:

Lady Duran Velázquez creadora de un artículo “Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara” en el cual la misma establece un análisis del CMI a través de una variedad de preguntas derivadas de las 4 perspectivas, realizadas a los empleados y clientes de la organización. En dichas entrevistas se evidencia que hay varias falencias respecto a los procesos internos, de aprendizaje y de clientes. De los más destacados es que los empleados no creen ser tomados en cuenta como generadores de valor ya que no

existe reconocimiento de desempeño laboral, la comunicación con la gerencia es escasa y no se sienten identificados con los ideales de la organización. También es necesario resaltar que de acuerdo a la entrevistas a clientes, la mayoría de ellos coincide en que la empresa no cuenta con un buen servicio postventa. De acuerdo a los datos recolectados en este estudio se concluye que el CMI a través de sus perspectivas le va a permitir a Herramental C.A diseñar las estrategias para encaminar a la empresa hacia su visión, sobre todo va a ayudar a la gerencia a atacar las debilidades relacionadas con la gestión laboral. (DuránVelásquez, 2018)

Como segundo antecedente de campo, encontramos a la interventora Victoria Moresco quien analiza la implementación del CMI en la empresa de aluminio EXA ALUMINIO SA. La misma considera importante la adaptación de su gestión a los cambios constantes en el entorno competitivo. Por ese motivo se plantea el CMI como soporte para perfeccionar la estrategia y misión de la organización, de manera tal que le permite utilizarlo para canalizar la información. Como se puede ver en este caso la empresa no presentaba falencias respecto a su estructura, es decir, que el CMI no solo se implementa como solución a un problema, sino que se puede utilizar como herramienta de soporte para mejorar la gestión de una organización. (Moresco, 2018).

Finalmente, se plantea los objetivos que se pretenden lograr en el trabajo:

Objetivo General

Profesionalizar la gestión interna de la empresa Man–Ser SRL de la ciudad de Córdoba – Argentina por medio del uso eficiente de la herramienta cuadro de mando integral con el fin de generar concordancia entre sus procesos con la visión y misión de la organización para mediados del año 2021.

Objetivos Específicos

- A. Analizar la gestión actual estudiando la manera de llevar a cabo su actividad diaria para poder determinar falencias en sus sistemas de gestión y control de los procesos actuales.
- B. Identificar indicadores que permitan la corrección del comportamiento de la empresa desde las cuatro perspectivas determinadas por el Cuadro de Mando Integral(Kaplan & Norton, 2012).
- C. Elaborar el cuadro de mando integral, ordenando cada variable de análisis con su indicador de control.

Análisis Situacional

Una vez descriptas las falencias a tratar y antes de proponer los métodos innovadores de solución; es vital entender y saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno como al interior de la misma. En primer lugar, para el análisis de macro entorno se utiliza la herramienta PESTEL, para 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 (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 y cadena de valor.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

En diciembre de 2019 Alberto Fernández asumió su presidencia con un panorama bastante desalentador: inflación alta, PBI muy bajo, alto nivel de desocupación, alto nivel de pobreza, el cierre de muchas empresas, deuda pública, entre otros factores negativos. A partir de esa realidad es que el gobierno decidió hacer hincapié en las políticas sociales, priorizando a los sectores más vulnerables, buscando recomponer la capacidad de consumo y cobertura de los sectores más desprotegidos junto a medidas que alienten la reactivación económica. (odsargentina, 2020)

Para llevar a cabo dicha reactivación redactada líneas arriba; se hace foco en la industria ya que para el Presidente “un país sin industria es un país dependiente, sin trabajo y sin futuro”. (casarosada.gob.ar, 2020)

A pesar de este pensamiento, las medidas que benefician a la misma se han visto limitadas por la actual situación mundial respecto al COVID 19. Para luchar contra dicha pandemia, por parte del gobierno nacional algunas de las políticas adoptadas fueron: decretar emergencia sanitaria, junto con el aislamiento social preventivo y obligatorio, cerrar las fronteras, implementación del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP). Por otro lado, se estableció la prohibición de despidos y suspensiones, implementación del programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción, se suspendió el dictado de clases presenciales, créditos a mi pymes para el pago de sueldos, aprobación de prórroga de vencimientos de deudas para pymes. (casarosada.gob.ar, 2020)

De acuerdo a la percepción que tiene el gobierno respecto a las industrias es de esperar que se beneficie a MAN SER SRL a través de políticas que fomenten la producción y el desarrollo de la misma.

Factor Económico

Actualmente, la economía está siendo golpeada por la combinación de la crisis económica que caracteriza a éste país desde hace años como del aislamiento social y preventivo obligatorio (ASPO), lo cual generó una crisis de oferta (provocada por el cierre de fábricas, comercios, etc.), crisis de demanda (debido al aumento de desempleo y a una mayor cautela de los consumidores) y una crisis financiera (al disminuir el consumo surgen problemas de liquidez que ponen en riesgo a las empresas, en especial a las PYMES). (Alzúa & Gosis, 2020)

En relación a lo anterior, los datos aportados por el INDEC son: para el primer trimestre del 2020 un descenso del PBI del 5.4 %, la actividad económica bajó un 12.3%, el IPC y el IPIM registrado a julio subió un 1.9% y un 3.5% respectivamente en relación al mes anterior. El IPI Manufacturero descendió un 6.9% respecto a julio del 2019. A pesar del aumento del IPC, el acumulado de enero a julio es del 42.6%, es decir que ha bajado en comparación con los datos de diciembre del 2019 que arrojaban un IPC de 53.8%. (Indec, 2020).

Para contrarrestar dicha crisis; es que se informaron medidas tendientes a la recuperación del entramado industrial como por ejemplo, una línea de créditos para la reactivación productiva de PyMES y otra de financiamiento con tasas de interés de fomento, se impulsó el desarrollo de proveedores industriales y tecnológicos a través de un apoyo de 1.400 millones de pesos para quienes aspiren a ser proveedores en sectores de alto impulso como petróleo, gas, minería, automotriz e industria ferroviaria y naval. (casarosada.gob.ar, 2020)

Un dato alentador en ésta gran situación es que en Agosto pasado; se logró reestructurar la deuda con 3 grupos de acreedores, lo cual permitirá el ajuste de las fechas de pago para los nuevos bonos sin aumentar el monto de los pagos de capital o de interés. Este acuerdo significa que en los próximos 10 años el país pagará unos 37.700 millones de dólares menos. (casarosada.gob.ar, 2020)

Una vez descripto todo lo anterior, se puede visualizar que la industria ha sido muy golpeada ya que durante el ASPO tuvo que parar sus actividades. Actualmente,

septiembre 2020, se retomó la actividad y cuando se pongan en marcha las medidas enunciadas en el párrafo precedente, MAN SER SRL puede aprovechar la oportunidad de desarrollo ya que está clara su postura de expandirse y mejorar sus productos y servicios.

Factor Social

Según los informes realizados por el INDEC, para fines del 2019 la población bajo la línea de pobreza, la misma fue de un 35.5% y los hogares bajo la línea de pobreza, la cual fue de 25.5%. Para el mismo periodo la tasa de empleo fue de 43%, el desempleo un 8.9% y la tasa de actividad de un 47.2%.(Indec, 2020)

Sin embargo en la actualidad y pese a la pandemia en que vive el mundo; estos valores a nivel nacional variaron. Los valores para el primer trimestre del 2020 fueron: tasa de empleo de 42.2% (disminuyo un 0.8% respecto al trimestre anterior), la tasa de desocupación de un 10.4% (aumento 1.5%), por último la tasa de actividad fue de 47.1%. Al mes de junio, el índice de salarios registro un crecimiento de 0.4% respecto al mes anterior. (Indec, 2020)

Respecto a la pobreza y la estimación de los valores a futuro; se estima que para diciembre de 2020 la misma llegaría al 40.2% (4.6% por encima de la registrada en 2019). (news.un.org, 2020) y con respecto a la pobreza infantil, la misma alcanzaría el 62.9%. (unicef, 2020)

Para hacerle frente a estas cifras están vigentes los siguientes programas sociales:

- I. Por un lado un aumento en la asignación universal por hijo, asignaciones familiares, seguro de desempleo, ingreso familiar de emergencia de \$10.000 como aumento de número de entregas de tarjeta alimentar (onu.org.ar, 2020).
- II. En segundo lugar, se relanzo el programa ProCreAr, el cual a través de créditos brinda soluciones habitacionales.(argentina.gob.ar, 2020)

Como se dijo en párrafos anteriores, la crisis actual genera que las personas reduzcan el consumo, en particular a MAN SER SRL lo afecta ya que sus principales clientes son empresas automotrices, las cuales han tenido una caída en la demanda como consecuencia del ASPO (Ministerio desarrollo productivo, 2020)

Factor Tecnológico

Actualmente, es de suma importancia la adaptación a los cambios tecnológicos y la innovación, ya que ayudan a encontrar soluciones a los desafíos económicos y ambientales que se presenten (ar.undp.org, 2019)

En el contexto de la emergencia sanitaria, muchas empresas se vieron obligadas a adoptar nuevas medidas de gestión como por ejemplo las ventas online, medios de pago alternativos, gestión de clientes vía whatsapp y redes sociales. Como también nuevas maneras de trabajar desde sus casas gracias a nuevos dispositivos como sistemas digitales y tecnológicos como por ejemplo meet o zoom entre los más conocidos; haciendo que la organización siga produciendo, su gestión no pare, no disminuyan sus dividendos ni las ganancias de los empleados por falta de empleo. (Pedroni, 2020)

En particular, Man Ser SRL no es beneficiado con la modalidad de teletrabajo ya que no se puede aplicar al trabajo operativo, el cual solo se puede llevar a cabo de manera presencial.

Factor Ecológico

Argentina, a través de la adopción en 2015 de los objetivos de desarrollo sostenible, pretende alcanzar un crecimiento económico y social desde una postura más consiente respecto al cuidado del medio ambiente.(ar.undp.org, 2018)

Por este motivo es que varias empresas metalúrgicas, las cuales en su proceso de producción generan residuos contaminantes perjudiciales tanto para las personas como para el medio ambiente, han aplicado sistemas de gestión ambiental basados en la norma ISO 14040, la cual brinda un marco sistemático de acciones que permite analizar y cuantificar los aspectos ambientales e impactos potenciales de un producto o servicio a lo largo de su ciclo de vida(ADIMRA, 2020).

Ahora en relación al tema y la preocupación latente de la pandemia presente; se puede decir que a nivel ecológico la misma genero un impacto positivo en el ecosistema ya que a causa del coronavirus disminuyo notablemente la contaminación. El descenso de la cantidad de desplazamientos en vehículos a motor, la disminución de la producción industrial y el consumo se traduce en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros.(nationalgeographic.com.es, 2020)

Un claro ejemplo de esto es en la provincia de Buenos Aires se redujo un 50% la contaminación del aire por la disminución del tránsito.(lanacion.com.ar, 2020)

Respecto a este tema, se puede decir que Man Ser SRL no cuenta con normas de producción sustentable, aplicar este tipo de normas le aportarían valor a la empresa ya que es un tema que tomo gran importancia en la sociedad.

Factor Legal

Las normas legales más relevantes anunciadas este año son:

Ley de Teletrabajo (27.555) que establece los presupuestos mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo como la jornada laboral, el derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral, el derecho a los derechos colectivos, entre otros.(Servicios.infoleg, 2020)

Ley de Solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública (27.562) que declara la emergencia pública hasta el 31 de diciembre de 2020 y aplica medidas para mitigar la crisis económica y promover en desarrollo productivo. (servicios.infoleg, 2020)

Decreto 714/20 el cual amplía el Decreto 297/20. El mismo establece las medidas a tomar en el marco de la emergencia sanitaria y las actividades disponibles a apertura y cuáles no como el decreto 376/20 mediante el cual establece beneficios a los que podrán acceder las empresas, como la postergación o reducción del pago de las contribuciones patronales, créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos, extensión del seguro de desempleo. (boletinoficial, 2020)

A pesar de que con la Ley 25.562 y el Decreto 376/20 se intenta mitigar los resultados del ASPO, el decreto 297/20 claramente perjudico a MAN SER SRL ya que por meses se paralizó la producción.

Análisis de Micro entorno

Poder de negociación de los proveedores.

Los insumos para la producción metalúrgica son específicos, no se los puede sustituir por el suministro de cualquier proveedor ya que esto implicaría bajar la calidad y eficiencia del producto final. Es por ello; que existen pocos proveedores de los mismos, lo cual significa que el poder de negociación de los proveedores es alto.

La principal fuerza diferenciadora de un proveedor de optar por una empresa o no; ronda en relación a su gestión detallada de calidad, lo que la hace una empresa competitiva y con gran relación con su vínculo proveedor.

Poder de negociación de los clientes.

Los productos ofrecidos por la industria metalúrgica están en su mayoría estandarizados pero la calidad y la experiencia de la empresa que los ofrece influyen en la decisión de los clientes. Si bien existe mucha oferta, los clientes tienden a preferir comprarle a las empresas con las que tienen experiencia trabajando. Cambiar de empresas para ellos puede implicar costos adicionales en caso de que el nuevo proveedor no cumpla con la calidad que se acostumbra a manejar, es decir, que el poder de negociación de los clientes es medio ya que influye mucho el producto ofrecido por la empresa elegida.

Rivalidad entre la competencia.

En el mercado en el que desarrolla la industria metalúrgica; la cantidad de competidores es alta y está conformada en su mayoría por PyMES con una amplia trayectoria. A pesar de esto, cada empresa se esfuerza por crear productos competitivos en cuanto a calidad y precio, aportándole cada una de ellas su propio sello distintivo.

Es por lo anterior que se puede decir que la competitividad es media ya que si bien existen muchas empresas, cada una de ellas ofrece productos que se diferencian entre sí.

Ingreso de competidores potenciales.

La industria metalúrgica requiere contar con tecnología y maquinaria que le permita una producción de calidad acorde a la actual demanda del mercado. Por otra parte, las empresas que la conforman poseen una trayectoria y experiencia de muchos años, lo cual les permite establecerse con una cartera firme de clientes. Estos aspectos implican una barrera alta para la entrada de nuevas empresas, por lo cual se puede concluir que no son muchos los competidores potenciales.

Productos Sustitutos.

Al ser un producto sumamente específico en calidad, armado y forma de producción en la industria en estudio; no se encuentran productos sustitutos, al menos de similar uso.

Las variaciones que puede aparecer son en la implementación de la tecnología en su fabricación o el servicio post venta ofrecido a los clientes. Esto permite fijar precios diferenciados y esperar una alta rentabilidad teniendo un poder de negociación con respecto al mercado demandante alto y diferencial.

Análisis Interno

Matriz Foda

1. Análisis Interno

A. Fortalezas:

- Sus productos tienen certificación de las normas de calidad ISO 9001, esto junto con los estándares de calidad requeridos por los clientes permiten que el producto final sea elegido por empresas multinacionales.
- Brinda productos de calidad y a un precio competitivo, lo cual le da una ventaja competitiva en el mercado.
- Su trayectoria y experiencia de 25 años en el mercado le permite tener una posición privilegiada respecto a sus competidores.
- Mantiene una buena relación con proveedores, lo cual le permite negociar precios, modalidades de pago y mantener la calidad de sus productos.
- La constante motivación a sus empleados a través de capacitaciones, evaluaciones de desempeño y premios grupales por productividad logran que el personal se enfoque en la eficiencia del proceso productivo de manera que aumenta también la productividad.
- Existen protocolos para la correcta utilización de las máquinas, lo cual disminuye el peligro de accidentes laborales.

B. Debilidades:

- No cuentan con una estrategia de mercadotecnia, se hace más énfasis en salir a buscar a los clientes potenciales (en su mayoría grandes empresas) que en dar a conocer su producto de forma masiva a través de publicidades en redes sociales o vía pública. Esto, sumado a que no cuentan con sucursales, limita la captación de nuevos clientes.

- El área de RRHH solo lleva a cabo tareas de administración de personal, las liquidaciones de sueldo las hace un contador externo y la selección de personal la hace una consultora, lo cual genera costos que se podrían disminuir si se capacitara a los empleados de dicha área en esos temas.
- Ausencia de sistemas de control del área de gestión no pudiendo relacionar la gestión de la empresa con sus lineamientos estratégicos en el tiempo
- No existe delegación de responsabilidades, hay una sobrecarga de responsabilidades en altos mandos, esto genera deficiencia respecto a los procesos ya que un mismo empleado abarca varios temas de diferentes áreas y la posibilidad de tomar malas decisiones y no dar abasto con la carga laboral está siempre latente.
- La mayoría de los cobros de sus ventas son con cheque a 30 días, sin un análisis de solvencia previo. Esto es riesgoso ya que las ventas que se hacen con esta modalidad son ventas grandes y en el caso de que el cliente no pague se perdería mucho dinero.
- No se lleva un registro diario de los movimientos contables, esto lo hace el contador en base a facturas y recibos que pone a disposición la empresa. Esta situación hace que el control que se quiera hacer sobre los mismos no va a ser muy efectivo porque hay gran probabilidad de que se omitieran movimientos.
- No se lleva una planilla de inventario y tampoco existe un responsable del pañol de herramientas, insumos y control de stock, esto puede generar demoras en la entrega de insumos a los empleados trasladándose a una demora en la producción.
- No se cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, esto es bastante perjudicial en los tiempos que corren ya que se toma muy en serio la contaminación del medio ambiente y no contar con dichas políticas genera una imagen negativa.
- La mayoría de sus empleados son personas grandes con mucha antigüedad en la empresa, esto afecta negativamente cuando se pretende modificar procesos o actualizar los mismos, ya que son más reacios a los cambios.

- No cuenta con una estrategia de financiamiento e inversión, lo cual limita al desarrollo e innovación de la empresa.

2. Análisis Externo

A. Oportunidades

- No existen muchos competidores respecto a los productos que ofrecen, esto permite abarcar gran parte del mercado.
- Existe la posibilidad de vender sus productos en otros países, al tener como clientes a empresas multinacionales, su producto puede ser conocido en otros países con buenas referencias de dichas empresas.
- El Gobierno Nacional promete incentivar el desarrollo de la industria a través de planes de financiación, lo cual permitiría implementación de nuevas tecnologías para mejorar la productividad.
- La relevancia del internet en cuanto a publicidad cada vez toma más fuerza, esto se puede aprovechar para dar difusión de los productos que se fabrican.

B. Amenazas

- La inflación del país genera variaciones constantes en los precios, esto se traslada al producto final, pudiendo limitar la capacidad de Man Ser SRL de mantener sus precios bajos.
- Crisis económica, esta genera una disminución en la demanda de productos, esto es debido a que los grandes clientes son automotrices y estas han tenido un gran declive en el último tiempo.

Conclusión de la matriz FODA

Para lograr la línea del éxito planteada 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 mediante mecanismos de control eficiente.

Por el lado de fortalezas se puede ver que Man Ser SRL cuenta con un buen posicionamiento en el mercado, lo cual le permite diferenciarse ya sea por la calidad y precios de sus productos y servicios como por su experiencia en el rubro. Su estrategia

no solo está basada en ser reconocida sino que también pretende actualizar su forma de trabajar. Estas fortalezas al ser reforzadas de manera constante les va a permitir en el ámbito externo, en relación a las oportunidades, la posibilidad de sumar clientes de otros países, ya que los productos que ofrece no cuentan con mucha competencia y tienen buena recepción de grandes empresas multinacionales como Scania y Volkswagen.

Cabe aclarar y no menos importante que todo lo anterior se lo deberá buscar o lograr, superando las debilidades internas que posee la organización, las cuales son bastante críticas, en su mayoría relacionadas al control interno, lo cual afecta a la empresa en aspectos financieros, de gestión de personal, de productividad y estructura desarrollarse de manera eficiente en la diaria de la empresa y al mismo tiempo estar relacionado a lo que la empresa quiere lograr en el tiempo.

Finalmente, podemos decir que todo lo anterior; se lo deberá analizar y estudiar teniendo en cuenta las amenazas del sector externo donde la clave está en saber mitigar los efectos de dicha crisis aprovechando las fortalezas y oportunidades que presenta y poder disminuir las debilidades que la limitan a mejorar.

Marco Teórico

A continuación se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo desde lo más general o lo más específico en relación a la temática a implementar para resolver la debilidad planteada.

Plan de gestión de información

Tener un plan de gestión de información en una empresa determinada; le permitirá a la misma poder delinear como organizarla en la forma en que se desea en base a la recopilación y procesamiento de datos para una buena toma de decisión. Para su logro y que la misma sea trascendental en el tiempo; se deberá pensar cuidadosamente en la misión de la organización y las tareas del día a día para mantener una relación entre las mismas y que la empresa funcione 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; existen diferentes herramientas para poder organizar la organización en su gestión como controlar que los procesos vayan de la mano con lo que la organización desea lograr en el tiempo tendiente a su corrección en el momento de su ejecución en caso que los resultados no sean los esperados. Una de esas herramientas es el cuadro de mando integral.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta administrativa que permite a las organizaciones obtener una visión integral de sus negocios y observar los puntos clave para alcanzar las metas estratégicas y el desempeño financiero deseado. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017)

Dicha herramienta fue creada por David P. Norton y Robert Samuel Kaplan, motivados por la creencia de que los enfoques dependientes únicamente de los resultados financieros; obstaculizaban la capacidad y habilidad de las empresas en su proceso de creación de valor. (Amo Baraybar, 2010).

Una vez citado el plan de gestión de información como el cuadro de mando integral y con el fin de ir a lo más específico de dicho apartado podemos decir que el mismo consta de cuatro perspectivas de análisis y desarrollo para su eficiente ejecución en la diaria de una organización.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- I. Perspectiva financiera: Consiste en tomar los indicadores financieros para resumir las consecuencias económicas de las acciones que ya fueron llevadas a cabo. Ejemplos de indicadores financieros son los rendimientos del capital, crecimiento de ventas, liquidez, eficiencia en la utilización de los activos, etc.
- II. Perspectiva del cliente: Aquí se identifica el segmento de clientes y la porción de mercado que ocupa la organización; no se debe pasar por alto el valor que la empresa le otorga al cliente, ya que esto influye significativamente en la percepción que los clientes tienen de la organización. Se debe tener en cuenta indicadores como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y los que respectan al valor que la organización aporta a los clientes.

- III. Perspectiva de los procesos internos: Aquí se deben identificar los procesos internos clave que impacten en la satisfacción del cliente y la obtención de los objetivos financieros. Esta perspectiva se destaca por diferenciarse de los enfoques tradicionales los cuales se centran en mejorar los procesos existentes, pero el CMI, además de mejorar los procesos que ya son llevados a cabo en la empresa, identifica nuevos procesos que le permitirán a la organización innovar y por consiguiente aumentar la satisfacción del cliente, ya sea por aumentar la calidad de los productos que se ofrecen o por permitirle a la organización anticiparse a las nuevas necesidades del mercado.
- IV. Perspectiva de formación y crecimiento: Una vez definidas las perspectivas financieras, de clientes y de procesos internos, se puede analizar las falencias entre las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos.

Para hacer frente a dichas falencias se hace hincapié en que las organizaciones deben invertir en la formación y el crecimiento de sus recursos humanos, ya que esto permitirá adecuarse a los constantes cambios, tanto en lo tecnológico como en los procesos productivos. Es decir, que esta perspectiva se basa en optimizar las aptitudes y conocimientos de los empleados de la organización, lo cual es clave para mejorar y crecer a largo plazo. (Kaplan & Norton, 2014)

Los resultados medibles obtenidos mediante el análisis de las cuatro perspectivas, permitirán gestionar los activos intangibles que aportan valor a la organización para poder obtener un feedback sobre la estrategia de la organización. Esto último es lo que le da gran valor al CMI, ya que permite visualizar los aspectos que se deben mejorar de la misma. (Amo Baraybar, 2010).

En relación a lo anterior; es importante que al diseñar un CMI se tenga presente que dicha herramienta es un medio para verificar el estado de una empresa en sus distintos niveles y que debe transmitir las falencias de la misma de forma rápida y fácil ya que actualmente la competencia en el mercado es muy intensa y cambiante, lo cual requiere de constante innovación y alta capacidad de explotación de los activos intangibles de las organizaciones para mantener o incrementar la participación en el

mercado. Es por esto que el CMI ha tomado gran relevancia por su capacidad de proporcionar información fiable de una empresa y a partir de ella potenciar la efectividad en la toma de decisiones. (Muñiz, 2014)

Conclusión del Marco Teórico

Debido a la gran efectividad de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, es que se considera oportuna su aplicación al caso de Man-Ser SRL, ya que a partir de los análisis realizados previamente sobre todo del análisis del micro entorno de la organización como el análisis interno de la misma; se puede observar que existen muchos problemas de gestión interna, los cuales afectan la productividad de la empresa.

Con dicho Cuadro de mando se podrán observar los factores clave que impiden que la organización alcance sus objetivos y de esa forma se podrá crear un plan de acción para poder alcanzarlos y modificar las acciones que sean necesarias para adecuarlas a dicho plan acompañados de plazos en tiempo estipulados.

Diagnóstico y Discusión

Declaración de problema

Los aspectos más relevantes que condicionan el desarrollo de Man-Ser SRL se deben al control interno. Su estructura está definida pero no se condice con la realidad, ya que las responsabilidades de los altos mandos exceden el puesto que ocupan, lo cual genera deficiencia en la toma de decisiones.

Por otra parte, se han detectado clientes insatisfechos por recibir productos de mala calidad o fuera del tiempo acordado. Esto es un claro reflejo de que, a pesar de que la organización pretende superar los tiempos de producción y la calidad de sus productos adaptándose a los cambios tecnológicos; la deficiente capacitación que obtienen los empleados y las fallas en la comunicación interna, terminan afectando negativamente el producto final y por ende la relación con sus actuales clientes como posibles futuros clientes potenciales.

También se debe destacar que no se está aprovechando las oportunidades en cuanto a la expansión de la empresa, ya que no existe una buena campaña publicitaria que permita dar a conocer los productos y servicios ofrecidos y tampoco hay un plan para internacionalizar su cartera de clientes.

Justificación del problema

Lo mencionado precedentemente, perjudica a la organización ya que si los altos mandos están desbordados en cuanto a responsabilidades, esto deriva a que se tomen decisiones erróneas o no dar la necesaria prioridad a ciertos asuntos. Esta sobrecarga de tareas es el reflejo del deficiente liderazgo en los altos mandos, ya que el no delegar tareas y la mala comunicación termina afectando todo el proceso productivo.

Un buen ejemplo de esto, es que el jefe de taller tenga que tomar la responsabilidad (a parte de las que ya tiene) de encargado de stock e insumos, lo cual genera que a veces no se dé cuenta que faltan insumos por lo que no hace el pedido de lo faltante cuando es necesario y en el momento que los operarios requieren de dichos insumos, la producción se retrasa por tener que esperar a que los materiales lleguen.

Estos inconvenientes, sumado a que también ha habido quejas por productos de mala calidad, muy probablemente provocaran la pérdida de clientes y a su vez afectará la buena reputación que ha tenido durante años, es decir, que impactarán negativamente en la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Respecto a la publicidad, actualmente se considera un punto muy importante para una organización, ya que si se dan a conocer los productos y servicios que se ofrecen se puede ampliar la cartera de clientes y esto conlleva a una mejor rentabilidad y a abarcar una porción más grande de mercado. Es decir que aunque Man-Ser SRL tenga grandes clientes y los productos que ofrece no tienen mucha competencia, es necesario que le dé la importancia correspondiente a la publicidad y no conformarse con la posición que tienen, ya que le permitirá llevar a la organización a otro nivel.

Todos estos aspectos anteriores; son debilidades que Man-Ser SRL no debería pasar por alto ya que cuenta con una muy buena posición en el mercado y no se le dificultaría abarcar otras regiones o países con sus productos pero para ello primero debe resolver los problemas anteriormente planteados en relación al control de su gestión por lo que resulta indispensable su corrección dando como resultado la justificación de porqué se los decide tratar para su corrección y eficiente ejecución.

Conclusión Diagnostica

Como se puede observar, de acuerdo a los párrafos redactados líneas arriba, solucionar los problemas que presenta Man-Ser SRL, permitirán un proceso productivo más eficiente y una comunicación más fluida entre los distintos niveles, permitiendo alinear sus acciones a su visión, que es destacarse por sus productos de alta calidad en su mercado.

Es decir que si se decide delegar la toma de decisiones a otros puestos, si se mejora la comunicación y la capacitación al personal, se genera un clima de trabajo más motivado; evidentemente se mejorarán los procesos internos y consecuentemente habrán más clientes satisfechos y esto generará mejoras en cuanto a rentabilidad de la organización en cuanto a sus dividendos y su reputación en el mercado al generar por dicha acción una clara ventaja competitiva con las demás empresas de su industria.

Plan de Implementación

Alcance del plan de implementación

- Alcance temporal: El tiempo en el que se pretende realizar la implementación del CMI a la empresa Man-Ser SRL es de 6 meses según lo determinado en el objetivo general al principio de dicho reporte de caso, es decir, comenzar con su implementación en enero de 2021 y finalizarlo para mediados de dicho año.
- Alcance geográfico: La implementación de Cuadro de mando integral abarca todos los niveles de la empresa en estudio, Man-Ser SRL de la ciudad de Córdoba – Argentina, es decir, en el área ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

Dicha implementación busca modificar la estructura de la organización ya que, como se mencionó, no están bien definidas las responsabilidades de cada puesto; también influirá en la gestión de personal y los planes de capacitación, esto último impactará en la producción ya que el personal más capacitado puede generar una producción más eficiente. En el área ventas se harán cambios respecto a la publicidad y la captación de clientes, así como también en los controles de movimientos, esto también se incluye en el área compras.

- Alcance de contenido: El plan de implementación se llevará a cabo a través de la herramienta denominada Cuadro de mando integral, aplicando al análisis de las perspectivas financiera, de clientes, de los procesos internos y de formación y crecimiento. Este análisis permitirá obtener indicadores medibles a partir de los cuales se plantearán nuevos objetivos y el plan de acción para alcanzarlos.
- Limitaciones presentes para la realización: A lo largo de la implementación de la propuesta, se identificó como dificultad la no definición de los objetivos pertenecientes a cada perspectiva que integra el Cuadro de mando integral por parte de la organización, y a su vez, la empresa no cuenta con un mapa estratégico con lo que sería viable determinar parámetros de control al confeccionar esta herramienta.

Objetivo General del plan de implementación

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 20% para mediados del año 2021.

Objetivos específicos de la propuesta Profesional

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

Financieros:

- Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2020.
- Aumentar las ventas un 20% respecto al año 2020.
- Aumentar la liquidez de la empresa un 10% respecto al año 2020.
- Aumentar un 30% la utilización eficiente de los activos de la empresa para junio del año 2021.

De Clientes:

- Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25 % en el año 2021 con respecto al año 2020.

- Aumentar la cartera de clientes un 15% a través de la incorporación clientes de otras provincias de Argentina como de otros países para mediados del año 2021.
- Incrementar el reconocimiento de la empresa y sus productos un 50% para mediados del 2021.

De procesos Internos:

- Digitalizar el 90 % de los procesos operativos para el año 2021.
- Aumentar la eficiencia operativa un 30% para inicios de 2021.

De formación y Crecimiento:

- Redefinir las responsabilidades de cada puesto laboral, de modo que cada empleado pueda hacerse cargo de las tareas correspondientes a su puesto para inicio del 2021.
- Mejorar el 80% del clima laboral de manera que los empleados se sientan satisfechos e incentivados a llevar a cabo los objetivos de la organización para inicios del 2021.
- Capacitar a los altos mandos en cuanto a liderazgo y al personal de los restantes niveles en cuanto a sus labores de manera de perfeccionar los procesos para mediados del 2021.
- Alinear en un 100% la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral para junio del 2021.

Táctica a desarrollar: Desarrollo del cuadro de Mando Integral

Descripción de la acción:

A continuación, se procederá al desarrollo del cuadro de mando integral mostrando por medio del mismo los mecanismos de control de las diferentes perspectivas redactadas líneas arriba. Dicha herramienta está acompañada de sus respectivos indicadores como su fórmula para su análisis cuantitativo en conjunto con la frecuencia de medición junto a sus responsables.

Cuadro de Mando Integral

Ilustración 1, Cuadro de Mando Integral

	Objetivos	Meta	Indicador	Formula de Calculo	Unidad de medida	Frecuencia de Medición	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Perspectiva Financiera	Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2020.	15%	EBITDA (beneficio bruto de la actividad)	$[(\text{Ingresos} - \text{Costos de vtas} - \text{Gtos de Adm y vtas}) + \text{Depreciacion} + \text{Amortizacion}] * 100$	Porcentaje	Anual	$x \geq 15\%$	9% - 13%	$x \leq 7\%$	Asesor en gestion contable
	Aumentar las ventas un 20% respecto al año 2020.	20%	Ventas respecto al año anterior	$(\text{ventas actuales} / \text{ventas año anterior}) * 100$	Porcentaje	Anual	$x \geq 20\%$	10% - 15%	$x \leq 5\%$	Asesor en gestion contable
	Aumentar la liquidez de la empresa un 10% respecto al año 2020.	10%	Liquidez	Activo corriente/pasivo corriente	Porcentaje	Anual	$x \geq 10\%$	5% - 7%	$x \leq 3\%$	Asesor en gestion contable
	Aumentar un 30% la utilización eficiente de los activos de la empresa para junio del año 2021.	30%	ROA (rentabilidad de los activos)	Beneficio neto/activo	Porcentaje	Anual	$x \geq 30\%$	18% - 25%	$x \leq 15\%$	Asesor en gestion contable
Perspectiva Clientes	Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25% en el año 2021 con respecto al año 2020	25%	Encuesta de satisfacción a clientes	$[(\text{Satisfaccion clientes 2020} / \text{satisfaccion clientes 2019}) - 1] * 100$	Encuesta / Resultado por porcentaje	Anual	$x \geq 25\%$	10% - 22%	$x \leq 15\%$	Gerente de ventas
	Aumentar la cartera de clientes un 15% a través de la incorporación clientes de otras provincias de Argentina como de otros países para mediados del año 2021	15%	Clientes respecto al año anterior	$(\text{clientes año actual} / \text{clientes año anterior}) * 100$	porcentaje	Anual	$x \geq 15\%$	7% - 13%	$x \leq 5\%$	Gerente de ventas
	Incrementar el reconocimiento de la empresa y sus productos un 50% para mediados del 2021.	50%	Encuesta de conocimiento de marca	$(\text{Personas que conocen la empresa} / \text{total de encuestados}) * 100$	porcentaje	Anual	$x \geq 50\%$	25% - 40%	$x \leq 20\%$	Responsable de marketing
Perspectiva de procesos Internos	Digitalizar el 90% de los procesos operativos para el año 2021.	90%	Cuantificación de procesos operativos	$[(\text{Procesos operativos digitales 2021} / \text{Procesos operativos digitales 2020}) - 1] * 100$	Porcentaje	Cada tres años	$x \geq 90\%$	50% - 80%	$x \leq 20\%$	Gerente general
	Aumentar la eficiencia operativa un 30% para inicios de 2021.	30%	Eficiencia operativa	$\text{Gastos por operaciones} / \text{total activo}$	Porcentaje	Cada 3 meses	$x \geq 30\%$	15% - 25%	$x \leq 8\%$	Gerente general
Perspectivas de formación y crecimiento	Redefinir las responsabilidades de cada puesto laboral, de modo que cada empleado pueda hacerse cargo de las tareas correspondientes a su puesto para inicio del 2021.	-	Evaluación de desempeño	$(\text{Tareas efectivamente terminadas} / \text{tareas totales}) * 100$	Porcentaje	Cada 6 meses	-	-	-	RRHH
	Mejorar el clima laboral de manera que los empleados se sientan satisfechos e incentivados a llevar a cabo los objetivos de la organización para inicios del 2021.	80%	Encuesta de satisfacción de colaboradores/clima laboral	$(\text{Personal satisfecho} / \text{total de personal}) * 100$	Porcentaje	Cada 3 meses	$x \geq 80\%$	50% - 70%	$x \leq 40\%$	RRHH
	Capacitar a los altos mandos en cuanto a liderazgo y al personal de los restantes niveles en cuanto a sus labores de manera de perfeccionar los procesos para mediados del 2021.	-	Grado de capacitación	$(\text{Personal capacitado} / \text{total de personal}) * 100$	Porcentaje	Anual	-	-	-	RRHH
	Alinear la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral para junio del 2021.	100%	Objetivos específicos	$(\text{Objetivos específicos cumplidos 2020} * 100) / \text{Objetivos específicos 2020}$	Porcentaje	Anual	$x \geq 100\%$	70% - 90%	$x \leq 60\%$	Gerente general

Recursos de la táctica

- ✓ *Recursos Humanos:* Los recursos humanos que se necesitarán para llevar a cabo el Cuadro de Mando Integral son: asesor externo encargado del diagnóstico y plan de implementación de la herramienta, el gerente general de la empresa, gerente de ventas, gerente de RRHH, responsable del área de marketing de la organización.
- ✓ *Recursos Materiales:* Los recursos materiales necesarios para implementar el plan de acción son los siguientes: una notebook para el asesor con los softwares indicados para la realización del trabajo, útiles de librería para su planificación de manera eficiente de la labor, servicio audio visual para proyectar las reuniones entre los participantes. Además de los anteriores será necesario un espacio físico con una mesa y sillas en el cual se llevaran a cabo las reuniones para tratar la herramienta a desarrollar; los cuales los mismos ya están disponibles en la organización.
- ✓ *Recursos Técnicos:* Como recurso técnico se utilizará: Contador público nacional o Licenciado en administración de empresas como asesor tanto para la implementación del CMI como para la medición de sus indicadores.
- ✓ *Recursos Financieros:*
- ✓ En cuanto a los recursos materiales determinados líneas arriba; los mismos tendrán un monto presupuestado de \$ 136.040. Siendo su composición: mesa \$12.800, 6 sillas \$51.240, Notebook Lenovo \$52.000, proyector \$20.000.
- ✓ Los montos en relación al desarrollo del CMI, tendrá un valor de \$283.040.
- ✓ El valor de la asesoría externa para su realización serán de \$ 147.000, extraído de (cpcen.org.ar, 2020) punto 9.2.
- ✓ El valor del mantenimiento anual del mismo será del 1% del desarrollo de la herramienta, es decir, \$2.830,40, extraído de (Sapag Chain, 2007).
- ✓ El valor de capacitación a los responsables participantes será de \$147.000 extraído de (cpcen.org.ar, 2020).

Presupuesto Final

El presupuesto para la realización e implementación del presente cuadro de mando incluye el desarrollo de la herramienta CMI, la materialización de las acciones, el valor de las asesorías externas, el costo de mantenimiento anual de la herramienta, como los futuros costos de capacitación hacia la empresa.

Ilustración 2, Presupuesto Final

Presupuesto			
Nombre: Rauque, Lida DNI: 37.858.062		Datos cliente	
		Nombre	Manser SRL
		Dirección	Gabriela Mistral 4355, X5011 EFM, Córdoba
		Teléfono:	0351 466-0913
Fecha presupuesto	30-oct.-20	Validez: 60 Días	
DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL	
Desarrollo CMI	\$ 283.040,00	\$ 283.040,00	
Valor de los recursos Materiales	\$ 136.040,00	\$ 136.040,00	
Asesoría Externa	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	
Costo de mantenimiento	\$ 2.830,40	\$ 2.830,40	
Honorarios profesionales propios de futura capacitación	\$ 147.000,00	\$ 147.000,00	
	Total Bruto	\$ 715.910,40	
	I.V.A. %	21%	\$ 150.341,18
Total presupuesto			\$ 866.251,58

Fuente: Elaboración propia (2020)

Diagrama de Gantt

Se presenta la herramienta Diagrama de Gantt, junto a las fechas tentativas para la ejecución de los objetivos, y sus correspondientes mediciones.

Ilustración 3, Diagrama de Gantt

Objetivos	2021					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Digitalizar el 90 % de los procesos operativos para el año 2021.						
Aumentar la eficiencia operativa un 30% para inicios de 2021.						
Redefinir las responsabilidades de cada puesto laboral, de modo que cada empleado pueda hacerse cargo de las tareas correspondientes a su puesto para inicios del 2021.						
Mejorar el 80% del clima laboral de manera que los empleados se sientan satisfechos e incentivados a llevar a cabo los objetivos de la organización para inicios del 2021.						
Capacitar a los altos mandos en cuanto a liderazgo y al personal de los restantes niveles en cuanto a sus labores de manera de perfeccionar los procesos para mediados del 2021.						
Alinear en un 100% la organización hacia el camino de la excelencia, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral para junio del 2021.						
Acrecentar la satisfacción de los clientes en un 25 % en el año 2021 con respecto al año 2020						
Aumentar la cartera de clientes un 15% a través de la incorporación clientes de otras provincias de Argentina como de otros países para mediados del año 2021						
Incrementar el reconocimiento de la empresa y sus productos un 50% para mediados del 2021.						
Aumentar el valor llave de la organización un 15% con respecto al año 2020.						
Aumentar las ventas un 20% respecto al año 2020.						
Aumentar la liquidez de la empresa un 10% respecto al año 2020						
Aumentar un 30% la utilización eficiente de los activos de la empresa para junio del año 2021.						

Retorno de la Inversión

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.

- Según el objetivo general de la propuesta, se busca desarrollar un cuadro de mando integral con el fin de profesionalizar los procesos internos de la empresa Man-Ser SRL con tácticas de seguimiento y control con el fin de eficientizar la relación cliente – empresa en un 20% para mediados del año 2021.
- Inversión a realizar para la implementación del plan de acción es de \$866.251,58
- Como último dato, las utilidades de la empresa en base a sus ventas netas según (Canvas, 2020) fue de \$13.118.036,11.
- Lo que se determina que con el 20 % más (\$ 2.623.607,22), la empresa obtendrá en el periodo de tiempo marcado \$ 15.741.643,33

$$\begin{aligned}
 ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\
 &= \frac{\$ 2.623.607,22 - \$ 866.251,58}{\$ 866.251,58} \times 100 \\
 &= 202,86\% \\
 &= 2,02
 \end{aligned}$$

En el plazo estipulado, la empresa generará por cada peso invertido 2,02 pesos. Con esto se puede decir que dicho reporte de caso es totalmente viable como recomendable de llevarse a cabo y replicarse en periodos contables posteriores en el tiempo.

Conclusiones y Recomendaciones

Una vez finalizado el presente trabajo, se llega a la conclusión que para la empresa Man-Ser SRL, la implementación del Cuadro de Mando Integral generará un antes y un después en el día a día de la empresa ya que esta herramienta le va a permitir a la organización ordenar y mejorar sus procesos, de manera que los empleados se sientan cómodos y motivados para llevar a cabo sus labores de manera eficiente en la gestión de la organización.

El éxito de este reporte depende mucho del esfuerzo de los gerentes para hacer creer a sus empleados en el uso de esta herramienta, ya que su diseño llevará mucho tiempo y planificación. Por eso, es crucial para su programación como post ejecución; que todo el personal se sienta comprometido tanto en aportar lo que sea necesario para la implementación de la herramienta como para incorporar y aceptar los cambios que ella requiera.

Por otro lado y siguiendo con lo anterior, el CMI proveerá los resultados de los indicadores cuantificados tanto para los directivos de la empresa como para los responsables de las áreas, para que puedan realizar un correcto seguimiento sobre las actividades y si están siendo llevadas a cabo de la forma adecuada, o analizar si ha ocurrido algún desvío, para así corregirlo y volver nuevamente al camino indicado lo más rápido posible en cuestiones de tiempo.

Resumiendo, se puede decir que esta herramienta beneficiará a Man-Ser SRL. en cuanto a la percepción que tienen de la misma sus integrantes, ya que al hacer partícipes a toda la organización de los cambios que requiera el CMI; se genera un clima laboral más participativo y claramente esto se verá reflejado en la productividad.

Cabe aclarar que, si bien esta herramienta tiene muchos beneficios, no se debe olvidar que la crisis económica por la que pasa el país probablemente influirá en los resultados deseados. Pero sin ninguna duda, aplicarla es el primer paso para obtener la excelencia en los procesos de la empresa y lograr aumentar la rentabilidad de la misma.

Finalmente y como modo de cierre; se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado el presente

trabajo. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en el plan de aplicación presentado, pero que le servirán a la empresa para seguir creciendo en su mercado meta. Entre ellas se recomienda:

- ✓ Crear un sector exclusivamente dedicado al marketing de la organización, si bien en el CMI se intenta hacer foco en aumentar el reconocimiento de la empresa, es necesario que haya una o más personas dedicadas al tema, con conocimientos de mercado y de los productos que la empresa ofrece, de manera de fusionar dichos conocimientos y lograr captar clientes de otros países. Esto también serviría de respaldo para el contexto de inflación que atraviesa el país, es decir, tener la alternativa de vender en otros países permitiría afrontar de manera más cómoda la situación actual.
- ✓ Incorporar un Contador Público al organigrama de la empresa para que lleve de manera prolija y detallada las cuentas de la misma. Como se ha expuesto en páginas anteriores, el contador al que acude la empresa no es empleado de tiempo completo y no lleva un seguimiento minucioso de los movimientos que lleva a cabo la misma. Incorporarlo en un puesto fijo permitirá un orden en las cuentas de la organización y por consiguiente más control de las mismas.
- ✓ Crear un mapa estratégico a partir de los objetivos planteados en el CMI, de manera que los empleados conozcan la estrategia organizacional y el rol que cumplen en ella. Si las relaciones causa-efecto representadas en dicho mapa están bien definidas, permitirá que la comunicación y la delegación de responsabilidades sea efectiva.
- ✓ Implementar incentivos monetarios por producción de calidad, es decir, que se premie a los operarios por alcanzar un máximo de productos que cumplen el estándar de calidad. Esto generará que los empleados se centren en trabajar de la forma más profesional posible para lograr el objetivo.

Bibliografía

- ADIMRA. (2020). *Sector metalmecánico*. Buenos Aires: Secretaria de ambiente y desarrollo sustentable de la Nación.
- Alzúa, M. L., & Gosis, P. (2020). *Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Argentina*. La plata, Buenos Aires: Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata y Partnership for Economic Policy (PEP).
- Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral "BalncedScorecard"*. ESIC.
- ar.undp.org. (15 de agosto de 2018). <https://www.ar.undp.org/>. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/sustainable-development-goals/goal-12-responsible-consumption-and-production.html>
- ar.undp.org. (15 de septiembre de 2019). <https://www.ar.undp.org/>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure/>
- argentina.gob.ar. (11 de agosto de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/relanzamiento-del-procrear-2020>
- boletinoficial. (19 de abril de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227988/20200420>
- Canvas. (2020). *siglo21.instructure.com*. Recuperado el 2020 de junio de 2019, de [siglo21.instructure.com](https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8): <https://siglo21.instructure.com/courses/4683/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org8>
- casarosada.gob.ar. (2 de septiembre de 2020). <https://www.casarosada.gob.ar>. Recuperado el 10 de septiembre de 2020, de <https://www.casarosada.gob.ar/slider-principal/47060-alberto-fernandez-un-pais-sin-industria-es-un-pais-dependiente-sin-trabajo-y-sin-futuro>
- casarosada.gob.ar. (4 de agosto de 2020). <https://www.casarosada.gob.ar/>. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/actividad-oficial/9-noticias/47000-reestructuracion-de-deuda-estamos-cumpliendo-con-nuestra-palabra-de-poner-al-pais-de-pie>
- cpcen.org.ar. (20 de marzo de 2020). <https://www.cpcen.org.ar>. Recuperado el 30 de octubre de 2020, de https://www.cpcen.org.ar/v3/archivos/resoluciones/1587677443RES642_Honorarios_Sugeridos_2020.pdf

- DuránVelásquez, L. (2018). *ESTRATEGIA DE GESTIÓN BASADA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA HERRAMETAL, C.A. UBICADA EN MUNICIPIO IRIBARREN, ESTADO LARA*. Venezuela: Universidad Yacambú.
- Indec. (2020). *Índice de producción industrial manufacturero*. Buenos Aires: Indec.
- Indec. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires: Indec.
- Kaplan, & Norton. (2014). *El cuadro de mando Integral tercera edición*. Grupo Planeta.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Cuadro de mando integral*. Gestion 2000.
- lanacion.com.ar. (27 de marzo de 2020). Recuperado el 4 de abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/coronavirus-aire-menos-contaminado-nid2348073>
- Ministeriodesarrolloproductivo. (2020). *El impacto económico del coronavirus en Argentina*. Buenos Aires: Ministerio desarrollo productivo de Argentina.
- Moresco, V. C. (2018). *“VENTAJA COMPETITIVA DEL MANAGEMENT. IMPLEMENTACIÓN DE. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.*
- Muñiz, L. (2014). *Las 15 claves de la gestión empresarial*. SCG&E.
- nationalgeographic.com.es. (25 de marzo de 2020). Recuperado el 30 de marzo de 2020, de https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus_15325
- news.un.org. (25 de junio de 2020). <https://news.un.org>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <https://news.un.org>: <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>
- odsargentina. (2 de junio de 2020). www.odsargentina.gob.ar. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de www.odsargentina.gob.ar: https://www.odsargentina.gob.ar/public/documentos/seccion_publicaciones/ivn_2020_07_03.pdf
- onu.org.ar. (19 de junio de 2020). <http://www.onu.org.ar>. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <http://www.onu.org.ar>: <http://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>
- Pedroni, F. V. (2020). *REFLEXIONES SOBRE LA INFORMALIDAD EMPRESARIAL EN LA ARGENTINA EN EL MARCO DE LA PANDEMIA POR COVID-19*. Buenos Aires: Conicet.
- 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>

- Rentini, M. D. (2018). *Creación de un cuadro de mando integral a partir del Valor Económico Agregado para una fábrica de transformadores a medida*. Córdoba: Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA .
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Servicios.infoleg. (14 de agosto de 2020). <http://servicios.infoleg.gob.a>. Recuperado el 29 de agosto de 2020, de [http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.a: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341093/norma.htm)
- servicios.infoleg. (26 de agosto de 2020). servicios.infoleg.gob.ar. Recuperado el 31 de agosto de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/341458/norma.htm>
- unicef. (5 de agosto de 2020). <https://www.unicef.org/>. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <https://www.unicef.org: https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza#:~:text=Buenos%20Aires%2C%205%20de%20agosto%20de%202020.&text=Las%20nuevas%20estimaciones%20del%20organismo,7%20a%208%2C3%20millones>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: MC Graw.