

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Uso del CMI como herramienta de gestión. El caso de la empresa Man-Ser SRL.”

Autor: Augusta Lahore

Legajo: VCPB05170

DNI: 27.624.672

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio 2022

Resumen

Mediante el presente Reporte de Caso, se pretendió instalar una herramienta de control de gestión en la empresa Man-Ser SRL, eligiendo para ello el Cuadro de Mando Integral también conocido como *Balanced Scorecard*, dada su eficiencia para convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos que permitan potenciar la consecución de resultados. Para ello, se realizó un mapa estratégico que permitió alinear los objetivos de la organización a partir de relaciones de causa y efecto, y se seleccionaron los indicadores de gestión bajo las cuatro dimensiones o perspectivas que incluye la herramienta: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje. El objetivo principal del trabajo consistió en brindar una solución factible para la organización objeto de estudio, a partir de la confección de un tablero de gestión integral que le permita aumentar la rentabilidad, mejorar la relación con sus clientes, optimizar sus procesos internos y promover en sus colaboradores mayor desarrollo y aprendizaje.

Palabras Claves: Control, Gestión, Cuadro, Integral, Perspectivas.

Abstract

The purpose of this Case Report was to install a management control tool in the company Man-Ser SRL, choosing the Balanced Scorecard, also known as Cuadro de Mando Integral, given its efficiency in converting the organization's strategy into operational objectives that allow to enhance the achievement of results. To this end, a strategic map was drawn up to align the organization's objectives on the basis of cause and effect relationships, and management indicators were selected under the four dimensions or perspectives included in the tool: financial, customer, process and learning. The main objective of the work consisted of providing a feasible solution for the organization under study, based on the preparation of an integral management dashboard that would allow it to increase profitability, improve customer relations, optimize its internal processes and promote greater development and learning among its collaborators.

Keywords: Control, Management, Table, Comprehensive, Outlook.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
<i>Descripción de la situación</i>	6
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	10
<i>Análisis específicos según el profesional de la carrera</i>	11
Marco teórico.....	15
<i>Surgimiento del Cuadro de Mando Integral</i>	15
<i>Beneficios que aporta el CMI</i>	16
<i>Críticas al CMI</i>	17
Diagnóstico y discusión.....	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación de la relevancia del problema</i>	18
<i>Discusión sobre la relevancia del problema</i>	18
Plan de Implementación	20
<i>Objetivos</i>	20
<i>Alcance y limitaciones</i>	21
<i>Recursos</i>	21
<i>Actividades</i>	21
<i>Mapa Estratégico</i>	23
<i>Evaluación</i>	27
Conclusiones y Recomendaciones	28
Referencias	29

Introducción

Dentro de la línea temática “Plan de gestión de información interna y externa”, se profundiza en el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual permite clarificar las estrategias a utilizar dentro de una empresa y alinear las mismas los objetivos personales y departamentales de la organización. Dado que la actividad actual exige a las empresas desarrollar sus actividades en entornos cada vez más dinámicos y turbulentos, resulta de importancia encontrar la manera de sostener el crecimiento de las mismas frente a las reformas a las leyes tributarias, los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de consumo. Ante esto, el CMI o *Balanced Scorecard* se constituye en una herramienta surgida en los años '90, hoy en día considerada por el mundo empresarial como un apoyo al control de gestión y una forma de mejorar el nivel de competitividad de las empresas en el largo plazo.

Sus autores, Kaplan y Norton (2007), consideraron que, en las economías actuales, los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, por lo cual se hacen necesarias otro tipo de herramientas, que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posibles. De este modo, las empresas pueden llegar a gestionar aquello que no se puede describir o medir, además de que el CMI permite obtener información confiable, actualizada y pertinente de las diferentes áreas y/o procesos de la empresa.

En el presente reporte de caso, la mencionada herramienta se aplica a la empresa de productos y servicios industriales Man-Ser SRL, ubicada en el barrio San Pedro Nolasco de la ciudad de Córdoba. Su origen se remonta al año 1995, cuando su fundador, Luis Mansilla, comenzó a ser proveedor de la firma en la que trabajaba, realizando trabajos de corte y plegado de chapa, y también de soldaduras y aberturas. En el año 1997, Mansilla hizo un viaje a Alemania y adquirió una máquina punzadora, ampliando sus productos y servicios y convirtiendo a Man-Ser SRL en una empresa proveedora de importantes compañías, tanto automotrices como agroindustriales.

En el año 2009, Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador, comenzaron a hacerse cargo de la empresa. Hoy en día son quienes toman las decisiones acerca de las inversiones significativas, así como del desarrollo de nuevas unidades de negocios y otras cuestiones de importancia. En la actualidad, dentro de su cartera de productos, se pueden destacar protectores telescópicos de bancada, extractores de viruta y cadenas, lavadoras

industriales, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricos. La política consiste en mantener un stock mínimo de materiales y comprar lo necesario de acuerdo a las ventas, aunque se observa que la empresa no cuenta con un sistema de inventarios, ni siquiera con una planilla en la cual hacer constar las existencias.

Man-Ser SRL cuenta con aproximadamente 30 empleados distribuidos en tres niveles jerárquicos. En la empresa se maneja un sistema de gestión compuesto por diferentes módulos que interrelacionan a todo el núcleo interno y externo que la conforma, en el cual se detecta cierta precariedad en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, otras problemáticas que pueden observarse en la empresa, es que en numerosas ocasiones no llegan a cumplirse las fechas de entrega o se entregan productos defectuosos, existe poca descentralización por parte de los hijos del fundador con la consiguiente sobrecarga de tareas en el nivel estratégico, y se ejerce una forma de liderazgo que no beneficia el clima laboral entre los colaboradores. Sumado a esto, se detecta falta de capacitación en los operarios, lo que produce cuellos de botella en el área de mecanizado, demoras e incumplimientos en los plazos de entrega y grandes pérdidas por productos defectuosos.

A raíz de ello, resulta inevitable el descenso en la rentabilidad de la empresa, y la falta de efectividad de las acciones realizadas por esta con el objeto de revertir la situación, ya que no alcanza con acciones aisladas, sino que se necesita la implementación de una herramienta integral que ayude a guiar los procesos de manera más eficiente y con una mayor calidad.

En este sentido, es posible enumerar algunos antecedentes en los que se ha utilizado el CMI en situaciones similares o en empresas de igual rubro. Uno de ellos es el estudio presentado por Pazmiño (2017) en la empresa G2Q Ingeniería S.A. situada en Quito, Ecuador. En esta organización se analizaron las perspectivas del CMI y las estrategias e indicadores propuestos para las cuatro perspectivas, a fin de que los directivos logran mejorar la productividad y el desarrollo organizacional.

Otro antecedente en el uso de la mencionada herramienta es el expuesto por Young (2017), quien realizó una propuesta de diseño e implementación de CMI en la empresa Nucleoeléctrica Argentina SA, una empresa del Estado Nacional encargada de la operación de las centrales nucleares en Argentina. El objetivo de trabajo, enmarcado dentro del programa EMBA 2015, consistió en traducir la estrategia de la empresa en un

diagrama simple, seleccionando para su seguimiento una serie de indicadores que debieron ser incluidos en el tablero de comando de NA-SA. Tanto en las revisiones de pares como en las auditorias de calidad, se utilizaron herramientas de gestión buscando alinear la organización con lo dispuesto por la Dirección en su plan estratégico, y a su vez, mejorar la calidad de los distintos indicadores utilizados para medir la performance de los procesos.

De igual modo, Angulo Osma (2018), resaltó la importancia de la aplicación del CMI como modelo de seguimiento tanto en la planeación como en la ejecución, verificación y control de las variables fundamentales para la adecuada gestión empresarial de Zuluaga y Soto S.A.S., una empresa colombiana constituida en el año 1985 y orientada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Los resultados obtenidos tras la implementación de la herramienta, mostraron un potencial avance frente a los objetivos propuestos, y aunque se observaron ciertas debilidades, la tendencia fue positiva en relación a los datos históricos de la organización.

Finalmente, Forero Durán, Guevara García y Pradilla Urrego (2020), desarrollaron un sistema de seguimiento, monitoreo y control de las operaciones comerciales de la empresa Altipal S.A.S. basado en la filosofía del Cuadro de Mando Integral. Para ello, comenzaron por realizar un diagnóstico de las necesidades de la empresa, para luego determinar la forma en que se opera, a fin de establecer los objetivos y el sistema de indicadores. Por último, recurrieron a la recolección de datos, de modo de evaluar dónde se produjeron mayores resultados y las utilidades que estos aportan a la compañía, fortaleciendo la mejora continua en cada proceso.

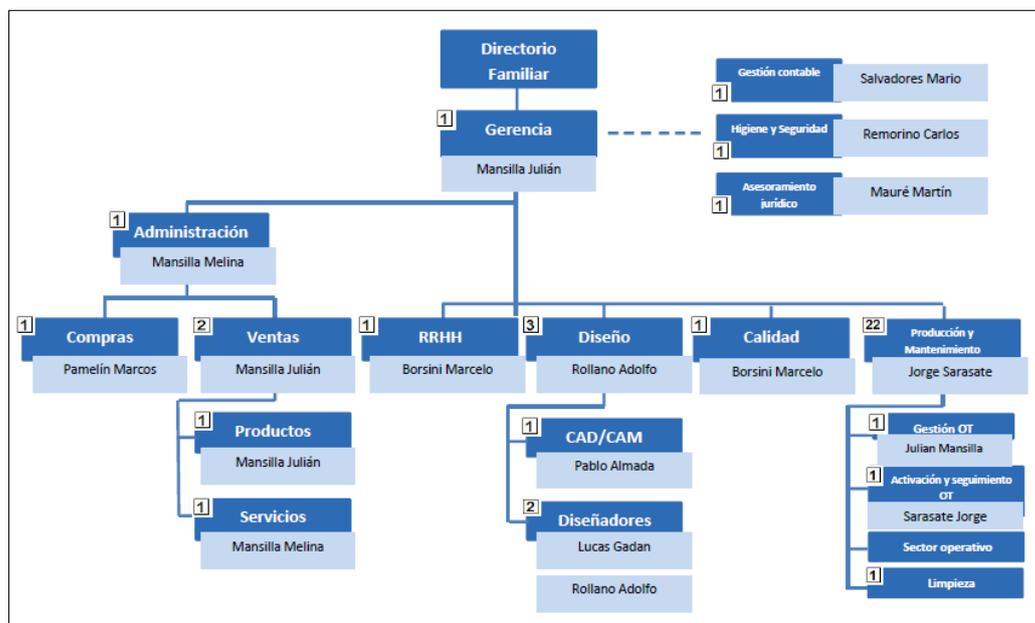
De lo dicho anteriormente, se depende la utilidad de la herramienta CMI en la optimización de la gestión de información interna y externa de las organizaciones, lo cual justifica la relevancia de su implementación en la problemática detectada en la empresa Man-Ser SRL. Asimismo, dicha relevancia se observa en la importancia que cobra en la actualidad una adecuada gestión para cualquier empresa, dado el contexto conflictivo causado por la pandemia de COVID-19, el cual se suma a las problemáticas que las empresas ya poseen, poniendo en relieve la necesidad de efectuar los cambios necesarios a corto o mediano plazo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Man-Ser SRL es una empresa enfocada en satisfacer a sus clientes y tener una buena relación tanto con ellos como entre los que se encuentran en el manejo interno de la empresa. En la misma, se maneja un sistema de gestión compuesto por diferentes módulos que interrelacionan a todo el núcleo interno y externo que la conforma, y esta se desenvuelve en tres niveles jerárquicos, como se puede observar en la figura 1.

Figura 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Man-Ser SRL (2014)

Dado el importante alcance de la empresa en la provincia de Córdoba y las vecinas provincias de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis, Man-Ser SRL se enfocó desde sus inicios en la inversión tecnológica, lo cual favoreció que se ampliara su capacidad productiva en el desarrollo de tres líneas de productos propios que se exportan a distintos países de Latinoamérica. Con respecto a los productos, estos llegan de manera directa a los compradores y es la propia empresa la encargada de instalar las máquinas.

Sin embargo, se han detectado ciertas problemáticas de gestión ante las cuales se hace necesario tomar medidas para revertirlas o superarlas. En este sentido, no tener una

buena comunicación puede ser un obstáculo para el trabajo en equipo, y resulta necesario considerar la administración como una organización del campo de trabajo y de las tareas que se dan en este, analizando la forma en que influyen las capacitaciones, las motivaciones y la buena relación tanto con los empleados como la de estos con los clientes.

En cuanto al sistema de control existente en la organización bajo estudio, la gerencia tiene la responsabilidad de mantener la información de la empresa en buen estado de manejo, y su principal objetivo es planificar estratégicamente el desarrollo, las inversiones, el manejo de clientes, la definición de objetivos y la calidad del servicio. Dado que los dueños de la firma son quienes se encargan de las tareas que suponen las ventas, se observa una centralización de funciones y una sobrecarga de tareas en el nivel estratégico que repercuten negativamente en la organización.

Asimismo, se destaca que la empresa realiza sus ventas de forma personal o telefónicamente, los pedidos se efectúan por escrito y el medio más utilizado es el correo electrónico. La firma actualmente no cuenta con un asesor externo, así como tampoco con un sector interno destinado a la publicidad; sin embargo, hay una página web donde se brinda información de los productos y servicios que se ofrecen.

Si bien la calidad de los productos ofrecidos por la industria es considerada un factor fundamental, se ha observado que la falta de capacitación en los operarios provoca pérdidas por la elaboración de productos defectuosos, y que existe una desorganización interna que produce cuellos de botella en el área de mecanizado y la consecuente demora e incumplimiento en los plazos de entrega.

Por otra parte, hay momentos en los que la empresa cae en la subutilización de la capacidad productiva en el área de operaciones. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un sistema de seguimiento, monitoreo y control de la gestión organizacional que permita medir periódicamente los niveles de venta desde varias perspectivas como las que abarca el CMI, y que hacen relación a la actividad financiera, los procesos internos, los clientes y el crecimiento y aprendizaje.

Cabe mencionar, además, que la empresa no cuenta con un software contable específico, sino que la información se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo, por la información ofrecida se puede suponer que no prepara balances, y tampoco posee un registro diario ni automático de las operaciones. El

responsable de la gestión contable es quien solicita las facturas y realiza las registraciones con el objeto de dar cumplimiento a las obligaciones impositivas mensuales.

En cuanto a la política que se mantiene respecto de los clientes, no resulta un problema que sean pocos mientras que el volumen de facturación sea importante. En este sentido, los clientes están muy atomizados por el tipo de servicio que presta la empresa. Para atraerlos, se utiliza principalmente en el contacto directo.

Análisis de contexto

A la hora de tomar medidas preventivas o resolutivas para las problemáticas que se presentan, se debe considerar un enfoque estratégico, por lo cual se hace un análisis del entorno general y otro análisis del entorno sectorial. Para analizar el entorno general se utiliza el análisis PESTEL, el cual incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al funcionamiento de la organización.

➤ *Factores Políticos:* La constante disputa de poder entre los distintos gobiernos, ha creado en el país un clima negativo y de inestabilidad para las empresas, siendo las Pymes las más afectadas. Tras la difícil situación social y económica que enfrentó el país en los últimos años, el 2020 promueve enormes desafíos políticos ante la regresión del entramado social argentino y la exigencia de respuestas a los distintos sectores sociales (Viudes, 2020). Por otra parte, se debe mencionar que en la actualidad el panorama es complicado no solo para el rubro al que pertenece la empresa sino para el país y el mundo, a causa del COVID 19 y de la ruptura económica que ha ocasionado el mismo en este último tiempo a nivel mundial.

➤ *Factores Económicos:* Si bien Argentina cuenta con un Producto Interno Bruto (PIB) de US\$450 billones, la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales han impedido su desarrollo sumiendo al país en una elevada pobreza que alcanza al 35,5% de la población. A causa de ello, en 2018 debió hacerse una revisión del plan económico y se pidió ayuda al Fondo Monetario Internacional (FMI) por US\$57.000 millones. Por otra parte, en la actualidad el peso argentino ha perdido 68% de su valor en comparación al mes de abril de 2018, con una inflación anual superior al 50% y una contracción en la economía de un 2,2% adicional

en 2019 (Banco Mundial, 2020). Asimismo, el Índice de Producción Industrial Manufacturera (IPI Manufacturero) a nivel general cayó un 8,5% durante 2019, mientras que, para las industrias metálicas básicas, en el mes de febrero del mencionado año cayó un 34,0% respecto del mismo mes del año anterior (INDEC, 2019).

➤ *Factores Sociales:* Las condiciones sociales en la Argentina se han complejizado en función a las crisis que ha sufrido el país. Según datos de INDEC (2019), a nivel nacional la tasa de actividad es del 46,5%, la tasa de empleo es del 42,2% y la tasa de desocupación alcanza el 9,1%, mientras que, para la región de Gran Córdoba, la tasa de actividad es del 48,1%, la tasa de empleo es del 43,7% y la tasa de desocupación alcanza el 9,2%. Puntualmente en la industria metalúrgica, la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) indicó la caída del 2,6% en el nivel de empleo, en un contexto de reducción de la jornada laboral, disminución de horas extras y aumento de suspensiones (Boyadjian, 2019).

➤ *Factores Tecnológicos:* Los avances tecnológicos y científicos ocurren actualmente con gran rapidez, como es el caso de las redes 5G que se han desplegado en ciudades de todo el mundo. Sin embargo, al mismo tiempo, aumenta también la inseguridad de los dispositivos tecnológicos. Particularmente en el rubro de la empresa, la seguridad está en riesgo debido a la complejidad de la exposición y la visibilidad, por lo que se debe reforzar el control como estrategia para aumentar la seguridad de IoT y proteger de las crecientes amenazas a los consumidores (IDC, 2019). Por otra parte, la omnicanalidad como forma de comunicación con los clientes, es crucial para que las organizaciones sobrevivan en el mercado.

➤ *Factores Ecológicos:* El consumo de energía en la industria, ligado al índice de producción industrial publicado por el INDEC, repuntó nuevamente a partir del 20 de julio hasta recuperar los niveles normales prepandemia y logró extenderse en un 2,5%. En el rubro metalúrgico, las empresas han incrementado nuevamente su ritmo de producción, impulsadas por la recuperación brasileña y la demanda local (CEPXXI, 2020). Si bien se espera que haya normas que regulen el cuidado del ambiente, las normas ISO 19011 sólo exigen que se deseche por medio de una empresa ambiental el aceite utilizado por las maquinarias. Ante esto, el gobierno argentino ha implementado un nuevo

marco legal con el objeto de superar los obstáculos que encuentran los proyectos para obtener financiamiento a largo plazo que, hasta el momento, han dificultado el desarrollo de las energías renovables (Ministerio de Energía y Minería, 2016).

➤ *Factores Legales:* Este ítem hace referencia a las influencias políticas del gobierno que afectan a la industria y a la forma en que estas influyen en el desempeño del rubro. Al respecto, la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria Metalúrgica Argentina (CAMIMA), ha dejado en claro la difícil situación que atraviesa el sector, dada la forma en que impacta el aumento de la divisa extranjera en la obtención de materia prima, y que el desafío del sector en los próximos años consiste en superar la contracción del empleo y de las jornadas laborales a través de un mayor acceso al financiamiento y de la implementación de una estrategia de inserción internacional (Canosa, 2019). Asimismo, en septiembre de 2015, el Congreso Nacional sancionó la Ley 27.191, introduciendo de ese modo una serie de modificaciones al régimen de la Ley 26.190 Régimen de Fomento Nacional para el uso de fuentes renovables de energía, con el objeto de incrementar la participación de las fuentes renovables en la matriz energética del país y adaptar nuestro parque energético a tecnologías más amigables con el medio ambiente (Justo, 2016).

Diagnóstico Organizacional

Se incluye a continuación el diagnóstico organizacional, para lo cual se utiliza el Análisis FODA, el cual facilita la detección de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

Una de las fortalezas de la empresa objeto de estudio es que cuenta con conocimientos y experiencia en el mercado, y es muy reconocida en la ciudad y en el país. Por otra parte, si bien la situación económica actual de la empresa no es la mejor, existe solvencia financiera para solventar los gastos corrientes e iniciar algunos proyectos que le permitan arribar a mejores resultados.

En cuanto a las principales debilidades, se puede mencionar la falta de gestión interna y la estrategia empresarial poco definida, lo que deriva en dificultades al momento de efectuar el control de las diversas operaciones que realiza la empresa. Sumado a ello, la empresa no cuenta con un sistema de software que respalde las operaciones contables,

lo que genera una incidencia negativa al momento de evaluar el correcto desempeño de sus operaciones.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de productos propios • Prioridad por resguardar una buena relación con los clientes • Experiencia en el mercado • Posibilidad de adaptación a las necesidades de los clientes • Innovación tecnológica constante • Oferta de servicios de post venta • Ubicación estratégica de la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento constante de tecnología en el país • Posibilidad de atracción de nuevos mercados • Disminución de costos de no calidad y uso eficiente de los recursos • Expansión de instalaciones y mayor cantidad de producción • Incentivos al sector empresarial • Optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia empresarial poco definida • Ausencia de una herramienta de gestión • Deficiente organización interna • Deficiente gestión de los recursos humanos • Dificultad para el cumplimiento a tiempo de los trabajos • Poca promoción de productos y servicios • Escasa capacitación para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenario económico argentino con dificultades • Problemáticas sociales externas a la empresa • Incertidumbre política • Competidores posicionados • Disminución de ganancias • Incremento de aranceles

Análisis específicos según el profesional de la carrera

En este apartado, se detalla la visión como profesional de la carrera de contador público, la cual se basa en brindar una solución efectiva para que la empresa Man-Ser SRL sea capaz de lograr la optimización de sus procesos internos.

Es importante tomar el caso debido a que la organización bajo estudio requiere el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para saber qué mejorar. De hecho, esta herramienta de planificación y dirección, le permitirá enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas, para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica de la organización.

A continuación, se desarrolla un análisis en función de las cuatro dimensiones que constituyen el Cuadro de Mando Integral:

- Perspectiva Financiera

Según los análisis realizados previamente, queda demostrado que la empresa se ve atravesada no sólo por factores internos, sino también por factores externos como la política, la economía y demás. Interpretando y estudiando la información brindada en el minucioso análisis externo e interno de la empresa, y trayendo a consideración los factores tanto económicos como sociales del análisis PESTEL, se puede observar a simple vista la fuerte recesión y la caída del consumo a raíz de la disminución del poder adquisitivo de los clientes en todos los ámbitos.

Esto, sumado a las deficiencias internas que posee la organización, ocasiona un descenso en la rentabilidad económica y financiera de la empresa, lo que pone en evidencia la necesidad de innovación para captar diversos tipos de mercados emergentes y seguir manteniéndose competitivos. Para ello, se propone atraer nuevas alternativas de negocio, expandiendo las ventas en el mercado nacional e internacional a través del incremento de productos de distribución exclusiva, y mejorar los índices de rentabilidad, maximizando el aprovechamiento de la inversión y el incremento de capital.

- Perspectiva del cliente

A fin de obtener los mencionados resultados financieros, la empresa debe mejorar la atención que ofrece a los clientes, de manera de lograr mayor participación del mercado, adaptando los productos y servicios a sus necesidades y satisfaciendo sus expectativas. Para ello, se sugiere seguir sosteniendo precios competitivos a través de la reducción de los costos operativos, y lograr la satisfacción del cliente ofreciendo productos y servicios de calidad y garantizando el compromiso de respuesta en los tiempos establecidos. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se debe comenzar a crear valor desde el pedido del cliente, luego en la etapa de producción y finalmente en la entrega.

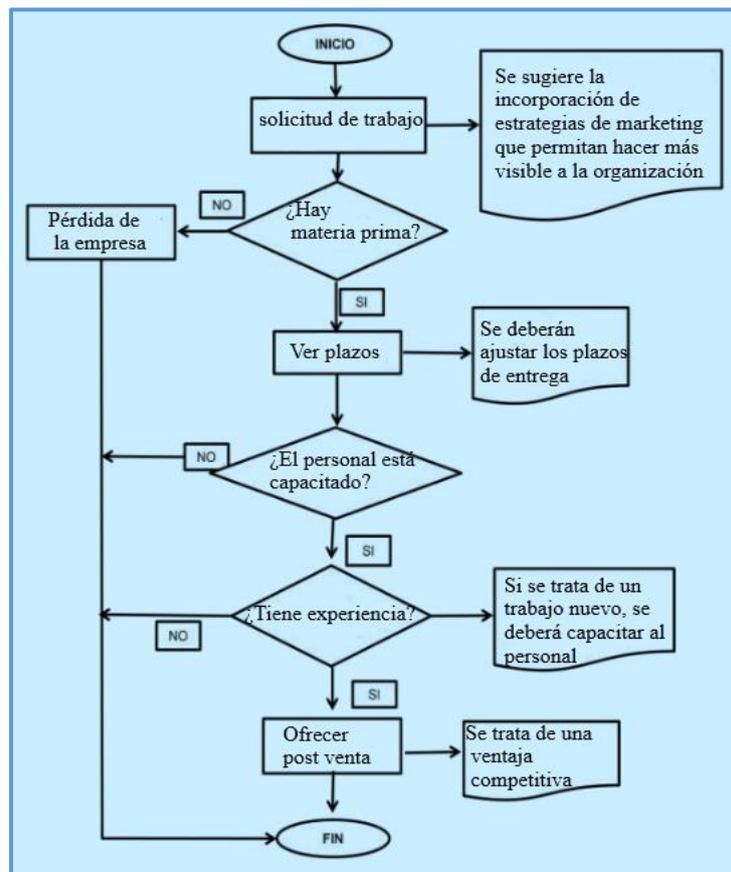
Por otra parte, el potenciamiento del área de marketing podría generar un aumento de exposición en los medios que condujera a la atracción de nuevos clientes. A su vez, se

espera que las acciones propuestas impacten en la retención y fidelización de los clientes al mejorar el servicio ofrecido con el consiguiente cumplimiento de los plazos de entrega.

- Perspectiva de procesos internos

Con el objeto de optimizar el funcionamiento operativo de la empresa, se deberá incrementar la eficiencia en el proceso de producción, en la utilización de recursos, y en la reducción del porcentaje de desperdicios de materiales, al tiempo que se fomenta la innovación y la creatividad. Al mismo tiempo, se sugiere mejorar la gestión estratégica de la empresa optimizando los procesos internos según los requerimientos técnicos de las Órdenes de Trabajo de manera de prevenir riesgos de accidentes en cada una de las áreas involucradas en los procesos de producción.

Figura 2: Flujograma



Fuente: Elaboración propia basada en Man-Ser SRL (2014)

Se adjunta en la figura 2 un flujograma del sector operativo, donde se observa la importancia de aumentar la visibilidad de la empresa mediante estrategias de marketing, ajustar los plazos de entrega, resolver falencias como los cuellos de botella que se producen actualmente en el sector operativo, y capacitar a los colaboradores para una mejor atención al cliente, ofreciendo un servicio de post venta que se convierta en un destacado atributo de la empresa.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Si bien el análisis FODA muestra como fortalezas la trayectoria de la empresa, los servicios diferenciados que esta ofrece, su ubicación y la posibilidad de contar con personal comprometido con la organización, las problemáticas comunicacionales y la falta de actualización en la formación de los empleados, impiden que el servicio pueda mantener la excelencia que la actual competencia requiere.

Al igual que a los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades, para lo cual sería necesario implementar una capacitación dirigida al personal, con presupuestos alcanzables, personas responsables de llevarla a cabo de manera orientada a las necesidades de cada área, y manteniendo un promedio de inversión anual en formación que incluya la incorporación de un sistema informático de seguimiento y control de gestión.

A su vez, se sugiere reforzar la gestión de Recursos Humanos, adaptando los puestos de trabajo según los procesos requeridos por cada uno, de manera de garantizar el completo cumplimiento de las tareas y optimizar la satisfacción del personal mejorando el ambiente laboral y logrando la disminución del ausentismo. Asimismo, otra estrategia podría consistir en fomentar el trabajo en equipo, mejorando el acceso a la información, de manera de garantizar el completo cumplimiento de las tareas.

En este sentido, la propuesta sugerida apunta a garantizar que la gestión esté orientada a los objetivos que surgen de la planificación estratégica mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, considerando que esta herramienta permitirá llevar a cabo procesos de gestión con altos niveles de desempeño, en donde se pueda traducir la misión de la organización y sus objetivos principales en actividades concretas y en indicadores específicos que garanticen un seguimiento estricto de las acciones de la misma.

Marco teórico

En el Marco Teórico se realiza una presentación de los temas a tratar, que en este caso se relacionan específicamente con el Cuadro de Mando Integral, y de las metas que se pretende alcanzar mediante la implementación del mismo. En este sentido, la herramienta mencionada podría representar una ayuda a la gestión de la institución en relación a su problemática económica, optimizando aspectos de gestión de los recursos humanos, del ámbito organizativo, comunicacionales y de marketing y ventas.

Surgimiento del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (en adelante, CMI) fue diseñado en 1990 por Robert Kaplan, David Norton y representantes de una docena de empresas, dentro del proyecto de investigación denominado “*La medición del resultado en la organización del futuro*”, el cual buscaba desarrollar una herramienta que tuviera como objetivo optimizar cualquier tipo de empresa u organización en forma integral, balanceada y estratégica (Kaplan y Norton, 2007). Para sus creadores, hay tres elementos básicos que permiten vincular al CMI con la estrategia, la cual debe ser explícita de modo de poder ser gestionada y controlada: la relación causa efecto, los resultados e inductores de actuación y la vinculación con las finanzas.

En la opinión de Sainz de Vicuña (2015), es posible determinar dos momentos a la hora de tomar una decisión estratégica: el momento en el cual se definen por primera vez la misión, la visión, el propósito estratégico y los valores corporativos, y aquellas situaciones donde la empresa elabora un segundo plan estratégico, lo que lleva a la revisión de los elementos antes mencionados. Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) consideran que, para cumplir con una misión estratégica en el tiempo, se deben seguir determinados objetivos estratégicos y corporativos.

Como bien detalla Jiménez Vásquez (2014), es necesario diseñar indicadores en cada una de las cuatro perspectivas básicas, que permitan observar la evolución e impacto en la gestión estratégica que se pretende implementar, asignando una meta a cada indicador que permita medir el logro del objetivo y estableciendo intervalos de medición para los indicadores que ayuden a visualizar rápidamente en dónde se deben realizar ajustes para lograr su efectividad. En este sentido, Arias, Castaño y Lanzas (2005) consideran que el Cuadro de Mando Integral es como un semáforo que muestra si el

objetivo se encuentra en buen nivel de cumplimiento, si es necesario prestar atención o si se ha avanzado poco o nada en ese indicador.

Las relaciones entre los objetivos e indicadores de las diferentes perspectivas describen lo que se debe hacer y los logros que se esperan si se quiere arribar al fin último de las empresas: obtener un mayor rendimiento sobre la inversión realizada. Es por ello que todos los indicadores del CMI deben alinearse con los objetivos financieros. El CMI complementa los indicadores económicos de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, por lo tanto, los objetivos e indicadores que lo conforman deben derivar de la visión y la estrategia de la organización (Kaplan y Norton, 2007).

Beneficios que aporta el CMI

Este modelo, en la opinión de Cárdenas Saravia (2009), es de gran utilidad porque integra objetivos de corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores históricos y previsionales, y perspectivas de actuación tanto internas como externas, aportando creación de valor en los activos intangibles, compuestos principalmente por el capital humano, capital de información y capital organizativo. Lo que lo vuelve integral, según el autor, es la posibilidad de ver a la organización como un sistema, el cual se relaciona por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a los beneficios que aporta su utilización, Cárdenas Saravia (2009) sostiene que permite la alineación estratégica de toda la empresa, ayuda a que cada persona pueda conocer su rol y la forma en que se medirá su desempeño, y facilita la comprensión del funcionamiento integral de la organización. Por su parte, Suárez Kimura et al. (2015) lo califica como una herramienta de diagnóstico que pone en evidencia aquellos aspectos que responden adecuadamente a lo planificado, y coincide con Cárdenas Saravia (2009) en que favorece el desarrollo del conocimiento y el capital humano, buscando generar una actitud proactiva por parte de los colaboradores.

De modo de que el CMI resulte efectivo, se requiere un conocimiento profundo de la organización, de modo de tener un correcto marco de referencia sobre la situación y un análisis de la misión y visión que la orienta. En acuerdo con estos autores, Lanzas Duque, Castaño y Montoya (2006) valoran la utilidad del CMI en cuanto a que puede ser adaptado a las necesidades de cada empresa, siendo factible la incorporación de

perspectivas adicionales o la eliminación de aquellas que no se consideren relevantes para la organización en la que se aplica la herramienta. De hecho, Kaplan y Norton (2007) diseñaron esta herramienta en la consideración de que la mayor ventaja competitiva a la que podían arribar las organizaciones dependía de las inversiones en sus recursos humanos.

Por su parte, Emery y Kouadio (2017) dejan en claro la importancia de la capacidad del empresario para poner en relieve las cualidades distintivas de su cultura, su estrategia y las opciones que de ella se derivan, así como las condiciones de trabajo que lo diferencian de sus competidores. En la misma línea, Sandrone (2018) remarca proporcionalmente al éxito de una organización, la importancia que esta asigna en su desarrollo y competitividad a los recursos humanos.

Críticas al CMI

El modelo de Kaplan y Norton ha recibido críticas por parte de Khadem (2002) en relación a que puede llegar a involucrar un exceso de información y a que, en algunos casos, se crean estructuras funcionales que impiden una visión más global. A su vez, según el mencionado autor, los indicadores no resultan suficientes para dirigir las empresas. Asimismo, Ballvé (2000) considera que el CMI tiene un alcance limitado para recoger información informal y cualitativa, además de que no alcanza a identificar a los responsables del error o desviación, y que no focaliza totalmente en la acción directiva ni reemplaza su juicio.

En la misma línea, Pérez (2007) considera que debe avanzarse hacia la implementación de nuevos sistemas de control de gestión con carácter retrospectivo, que puedan orientarse al diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño, de manera de que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de los objetivos estratégicos. Por último, si bien la incorporación de las cuatro perspectivas podría suponer una visión integral de los factores de mayor impacto en el éxito de la empresa, este último depende del compromiso que demuestren los colaboradores (Montoya, Botero y Molina, 2015).

Como se puede observar, existen diferentes opiniones con respecto a la utilidad del CMI, aunque aquellas que resultan más detractoras sostienen que habría que realizar algunas modificaciones al modelo para mejorarlo. Por otra parte, la herramienta ha demostrado su utilidad y eficacia en la aplicación a diversas problemáticas empresariales.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El problema que afecta actualmente a la empresa Man-Ser SRL es la falta de una herramienta de gestión estratégica, lo que impacta en el descenso de su rentabilidad, la presión de los competidores y las falencias internas de la organización. Estas últimas repercuten a su vez en la satisfacción de los clientes y en el malestar de los empleados, lo cual se observa en el clima laboral de la organización.

Justificación de la relevancia del problema

La necesidad de una herramienta de gestión para la empresa Man-Ser SRL ha quedado debidamente fundamentada a lo largo del desarrollo de este trabajo, dado que se trata de la mejor manera de enfrentar las dificultades que presenta la organización. El motivo por el cual se hace necesario resolverlas, es que la situación actual ha mostrado un descenso en la rentabilidad que afecta a la empresa. Por lo tanto, la relevancia del presente Reporte de Caso se justifica en la necesidad de resolución de algunas cuestiones organizativas como la centralización de tareas por parte de los hijos del fundador, especialmente en el área de ventas y en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, lo que ocasiona una sobrecarga en el nivel estratégico y repercute en un liderazgo que perjudica el clima laboral entre los colaboradores.

Discusión sobre la relevancia del problema

El análisis del macroentorno de la empresa, realizado por medio del análisis PESTEL, mostró dificultades en cuanto a lo político y económico; sin embargo, dado que las crisis económicas provocan una adaptación del consumo por parte de los consumidores, la adopción de una actitud proactiva por parte de la organización puede favorecer la consiguiente ventaja competitiva. Por su parte, la utilización de las nuevas tecnologías puede convertirse en una herramienta relevante para promocionar a la empresa e interactuar con la clientela. Asimismo, se ha observado que Man-Ser SRL cuenta con diversas oportunidades que le permitirían ampliar su cartera de clientes, las cuales no están siendo aprovechadas de la manera debida. Una adecuada gestión de las mismas podría ayudar a la empresa a reducir el efecto producido por las problemáticas

internas que generan momentos de personal ocioso y aumento de gastos operativos que no llegan a cubrirse.

Por otra parte, se observó que los colaboradores no reciben la capacitación necesaria para poder desempeñar el correcto desarrollo de sus actividades, llevando a la empresa en numerosas ocasiones al incumplimiento de las fechas de entrega, o a la elaboración de productos defectuosos que ocasionan pérdidas. Lo que se pretende, por lo tanto, a través de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, es mejorar los índices de rentabilidad de la organización en un 10% con respecto al año 2019, maximizando el aprovechamiento de la inversión y el incremento de capital, además de atraer nuevas alternativas de negocio, expandiendo las ventas en el mercado nacional e internacional, mediante el incremento de productos de distribución exclusiva. En este sentido, será necesario capacitar al personal en función a las necesidades del segmento, de manera de que se encuentre preparado para la responsabilidad que debe abordar al momento de la implementación de un plan de acción a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI), que integre todos los aspectos de la empresa en relación a las cuatro perspectivas mencionadas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje, que este modelo incluye.

Tal como se ha mencionado en el marco teórico, el CMI se constituye en una filosofía práctica de gerenciamiento factible de ser utilizada como un sistema de gestión, dado que brinda un marco, una estructura y un lenguaje que resultan eficaces para transmitir la misión y la estrategia, y emplea las mediciones para comunicar a los empleados sobre los causales del éxito actual y futuro. Como mencionan sus autores Kaplan y Norton (2007), esta herramienta considera que la mayor ventaja competitiva de las organizaciones consiste en sus recursos humanos, y por ello profundiza en la importancia que se les asigna a los mismos, al integrar objetivos, medidas e indicadores con perspectivas de actuación, aportando creación de valor en los activos intangibles. Por ende, la justificación del uso de esta herramienta se constituye en una posibilidad de aprovechar las oportunidades del contexto, esperando que la propuesta ayude a la optimización del proceso de comercialización y de la capacitación del personal en función a las necesidades del segmento. Mediante la implementación del mismo, la empresa podría reforzar la gestión de los recursos humanos y fomentar el liderazgo en el trabajo en equipo, incrementando de este modo la eficiencia en los procesos de producción.

Plan de Implementación

En este apartado se desarrolla la propuesta diseñada para la empresa Man-Ser SRL, comenzando por mencionar la misión, visión y valores informados por la empresa, las cuales fueron tomadas como base para la elaboración del CMI.

<i>Misión</i>	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.
<i>Visión</i>	Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.
<i>Valores</i>	Confianza, honestidad, trabajo en equipo, exactitud, responsabilidad.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en la empresa de productos y servicios industriales Man-Ser SRL, el cual pueda ser implementado durante el segundo semestre del año 2022 a fin de lograr un incremento en su rentabilidad y una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del Cuadro de Mando Integral para ser aplicado a la empresa Man-Ser SRL.
- Establecer objetivos y posibles estrategias en relación a las cuatro perspectivas del CMI.
- Determinar causa y efecto en los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas mencionadas.
- Semaforizar los indicadores para el diseño del CMI
- Diseñar el proceso de implementación del CMI en la empresa.

Alcance y limitaciones

El contenido abordado es el control de la gestión interna como herramienta para evaluar el desempeño de los procesos. El alcance temporal de la implementación del CMI, se considera a partir del mes de julio de 2022 con una duración de seis meses, y sus primeros resultados podrán ser evaluados en los primeros meses del año siguiente.

En cuanto al ámbito geográfico, la propuesta se aplicará en la planta que posee la empresa de productos y servicios industriales Man-Ser SRL en la provincia de Córdoba. Las limitaciones que pueden encontrarse durante el diseño del CMI, consisten en la imposibilidad de acceder a la para establecer la medición de algunos indicadores, dado que es posible que no se cuente con esta información o no se tengan datos para hacer la medición actual. Asimismo, es de vital importancia que la alta dirección de la empresa tome conciencia de lo esencial de su aporte y compromiso en la ejecución de la misma, ya que las metas de prosperidad, perfeccionamiento, orden y mejoras, deben impartirse y contagiarse constantemente desde los niveles más altos hacia toda la organización.

Recursos

- Recursos informáticos que permitan la disposición de información valiosa en tiempo real
- Software y hardware de calidad, a los fines de optimizar el control de stock, los sistemas de comunicación interna, recopilación, exposición y análisis de datos.
- Perfiles humanos capacitados para efectuar encuestas de satisfacción a clientes y encuestas de clima laboral, organizar reuniones y exponer presentaciones, llevar a cabo la propuesta y ejecución del CMI, supervisar cada departamento/área de la empresa, y manejar el marketing y las redes sociales

Actividades

La implementación comienza a establecerse desde el sector gerencial, y se desarrolla en las siguientes etapas:

- Efectuar un diagnóstico que permita informar a la empresa su situación actual
- Revisar la misión y visión corporativas
- Establecer una estrategia clara y específica conjuntamente con la alta dirección

- Diseñar un mapa estratégico mediante relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas y determinar indicadores de medición
- Comunicar la propuesta a toda la organización de modo de contar con el compromiso de los empleados
- Concretar reuniones semanales que permitan realizar acciones correctivas y evaluar los resultados obtenidos

Se detallan las actividades propuestas para cumplir con las acciones del plan de implementación, indicando el tiempo estimado que durará cada una de ellas, las cuales se exponen en un Diagrama de Gantt.

1) Acciones orientadas a los recursos humanos

En este sentido, se deberá colocar en la base de la pirámide la satisfacción de los empleados, fomentando un adecuado liderazgo, la capacitación constante y el trabajo en equipo. De esta forma, se podrá mejorar la atención a los clientes y la comunicación e información fluidas entre todos los sectores de la empresa, lo cual da como resultado la prosperidad financiera. Dado que se trata de una empresa con mentalidad arriesgada y optimista, se sugiere implementar las siguientes acciones como forma de hacer frente a sus competidores y amenazas:

- Realización de encuestas de satisfacción personal que permitan conocer reforzar la gestión de los recursos humanos. Estas se realizarán al inicio del proyecto y hacia el final, de modo de poder observar el impacto de la propuesta.
- Capacitación de dos meses de duración, ofrecida al personal en las diferentes áreas específicas del proceso de producción de la empresa.
- Capacitación de dos meses de duración en liderazgo y trabajo en equipo para los mandos medios, a desarrollarse dentro de la empresa.

2) Acciones orientadas a los procesos internos

A fin de otorgar a los clientes una mejor propuesta de valor, se deberán mejorar los procesos operativos y administrativos, logrando de este modo reducir aquellos gastos que resulten innecesarios a fin de poder mantener precios competitivos. Las acciones en este orden consisten en:

- Incrementar la eficiencia en el proceso productivo mediante los cambios que puedan producirse como consecuencia de las capacitaciones realizadas.

3) *Acciones orientadas a los clientes*

A través de estas acciones se busca incrementar los ingresos por ventas generados por los clientes ya existentes, y a la vez generar clientes nuevos. La lealtad y satisfacción se pueden lograr solamente cuando el cliente tiene una buena imagen de la compañía y de los productos que esta ofrece, potenciando la correcta y amable atención que se brinda al público y la responsabilidad social y ambiental que la empresa sostiene.

- Incrementar el volumen de clientes optimizando las estrategias de marketing de la empresa y alcanzando mayor visibilidad en las redes sociales.
- Incrementar la retención y fidelidad de los clientes mediante promociones en nuevas compras, premios a clientes con mayor antigüedad o mayor volumen de compras, y descuentos al superar un monto mínimo

Figura 3: Diagrama de Gannt

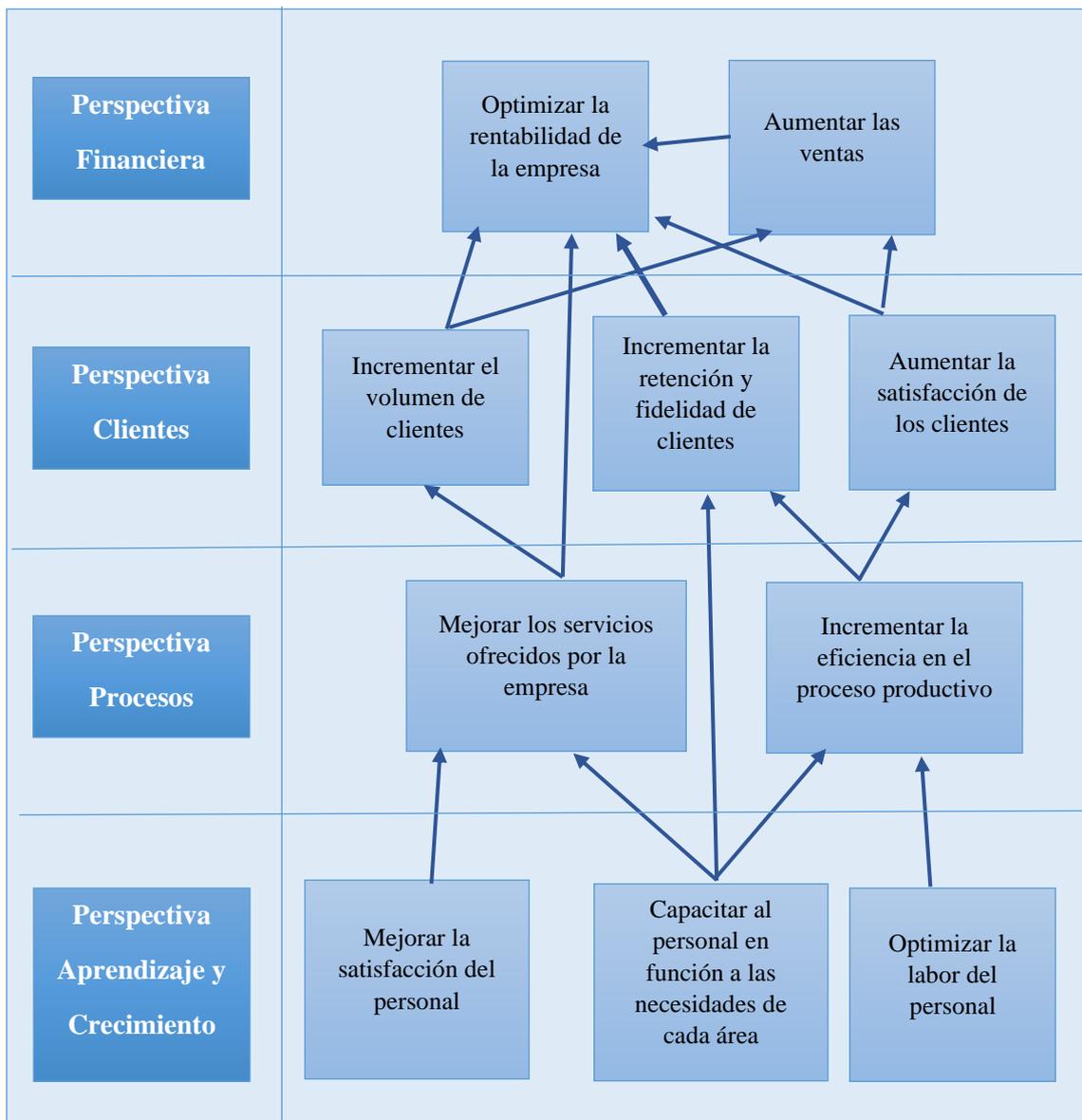
Acciones	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Diagnóstico y revisión de misión, visión y estrategia corporativa. Realización de encuestas	■					
Diseño del mapa estratégico, establecimiento de objetivos e indicadores		■				
Comunicar la propuesta, capacitar y organizar reuniones de seguimiento			■	■		
Acciones orientadas a los recursos humanos				■		
Acciones orientadas a los procesos internos					■	
Acciones orientadas a los clientes						■

Fuente: Elaboración propia

Mapa Estratégico

Los objetivos específicos que se establecen en el CMI están interconectados mediante relaciones causa-efecto, por lo que el alcance de los primeros de ellos colabora al alcance de los objetivos subsiguientes. A continuación, se muestra dicha relación a través del gráfico del mapa estratégico.

Figura 4: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se desarrolla para cada perspectiva y objetivos, los indicadores que permitirán el análisis de cumplimiento u avance de cada uno de ellos. Luego, se adjunta el Cuadro de Mando Integral donde se detallan los indicadores, los responsables y su frecuencia de medición, junto con los valores óptimos, tolerables y críticos o deficientes propuestos para cada uno.

Tabla 1. SemafORIZACIÓN de indicadores para cada perspectiva

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Nivel de desarrollo			Importancia
				Alto	Normal	Bajo	
Financiera	Optimizar la rentabilidad de la empresa	Aumento de rentabilidad	Utilidad neta / ventas netas	Igual o mayor a 10%	Entre 6% y 10%	Igual o menor a 6%	Es fundamental establecer una revisión del precio de venta y margen de utilidad.
	Aumentar las ventas	Análisis de ventas	Ventas del año n / ventas del año n-1	Igual o mayor a 25%	Entre 15% y 25%	Igual o menor a 15%	El aumento de las ventas favorece el mejoramiento de las finanzas de la empresa
Clientes	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Encuestas “excelente” y “muy bueno” / total de encuestas x100	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Igual o menor a 70%	La reducción de quejas promueve un ambiente adecuado para la atención de clientes actuales y potenciales
	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Fidelización de los clientes	Clientes recurrentes / total de clientes x100	Igual o mayor a 90%	Entre 70% y 90%	Igual o menor a 70%	Apunta a ofrecer soluciones rápidas, prácticas y capaces de retener al cliente
	Incrementar el volumen de clientes	Diversificación de la cartera de clientes	% de aumento de clientes de un período al siguiente	Igual o mayor a 40%	Entre 20% y 40%	Igual o menor a 20%	Permite identificar las tendencias y tomar medidas de recaudo.
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia en el proceso productivo	Productividad	Cantidad de productos elaborados en el año n / cantidad de productos elaborados en el año n-1	Igual o mayor a 40%	Entre 20% y 40%	Igual o menor a 20%	La medición permitirá aumentar la productividad y disminuir los errores
	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Análisis y presentación de propuestas de mejora	Cantidad de servicios claves con propuesta de mejora / cantidad de servicios claves definidos x100	Igual o mayor a 40%	Entre 30% y 40%	Igual o menor a 30%	La medición permitirá conocer la desviación que tiene la empresa con respecto a la tasa de servicio que desea alcanzar
Aprendizaje	Optimizar la labor del personal	Incorporación de personal idóneo	Personal incorporado en el año / total de empleados	Igual o mayor a 30%	Entre 10% y 30%	Igual o menor a 10%	Optimizar la gestión operativa de la empresa
	Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área	Capacitación del personal	Cantidad de hs. de capacitación dictadas / cantidad de horas proyectadas	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Igual o menor a 70%	Brindar mayor preparación para realizar los cambios necesarios en pos de una mejora de los procesos internos
	Mejorar la satisfacción del personal	Nivel de satisfacción	Respuestas con “excelente” y “muy bueno” / total de encuestas x100	Igual o mayor a 80%	Entre 70% y 80%	Igual o menor a 70%	Mejorar el clima laboral de la organización

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultados	Responsable
FINANCIERA	Optimizar la rentabilidad	Aumento de rentabilidad	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	6%		Gerencia
	Aumentar las ventas	Análisis de ventas	Porcentaje	25%	Anual	25%	20%	15%		Gerencia
CLIENTES	Aumentar la satisfacción de los clientes	Satisfacción de clientes	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		Gerencia
	Incrementar la retención y fidelidad de clientes	Fidelización de los clientes	Porcentaje	90%	Anual	90%	80%	70%		Administración
	Incrementar el volumen de clientes	Diversificación de la cartera de clientes	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Administración
PROCESOS	Incrementar la eficiencia en el proceso productivo	Productividad	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%		Producción y mantenimiento
	Mejorar los servicios ofrecidos por la empresa	Análisis y presentación de propuestas de mejora	Porcentaje	40%	Anual	40%	35%	30%		Producción y mantenimiento
APRENDIZAJE	Optimizar la labor del personal	Incorporación de personal idóneo	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		RRHH
	Capacitar al personal en función a las necesidades de cada área	Capacitación del personal	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		RRHH
	Mejorar la satisfacción del personal	Nivel de satisfacción	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	70%		Gerente General

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación

Como parte final de la implementación, es necesario realizar controles que abarquen el desarrollo de todas las actividades en la organización. Para esta tarea se sugiere la creación de un Comité de Seguimiento que permita, a través de reuniones periódicas, el estudio y análisis de lo antes mencionado, generando acciones correctivas y preventivas que favorezcan los resultados en el alcance de los objetivos.

En este sentido, en la Tabla 3 se adjunta una herramienta que permite evaluar la propuesta de implementación diseñada para la empresa Man-Ser SRL, al finalizar un año desde su implementación. Los datos del cálculo inicial fueron extraídos de la información aportada por la empresa, hay indicadores para los cuales no hay cálculo inicial ya que no se tiene acceso a la información necesaria para realizarlos.

Tabla 3. Medición de indicadores

Indicador	Cálculo Inicial	Medición	Semaforización	Nueva medición		
				Aumento	Se Mantuvo	Descendió
Aumento de rentabilidad	3,99%	Comparación de resultados 2016, 2017 y 2018	Baja	x		
Análisis de ventas	15,25%	Comparación de resultados 2016, 2017 y 2018	Baja			x
Satisfacción de clientes	No se cuenta con información de encuestas para el cálculo inicial.					
Fidelización de los clientes	No se cuenta con datos para el cálculo inicial, se conservan clientes desde el inicio de actividades		Normal			
Diversificación de la cartera de clientes	No se cuenta con datos para el cálculo inicial, pero puede considerarse baja tomando en cuenta que el 85% se vende a 5 clientes.		Baja			
Productividad	No se cuenta con información para el cálculo, pero se mencionan cuellos de botella y ociosidad del personal		Baja			
Análisis y presentación de propuestas de mejora	No hay información para medición inicial, se encuentran propuestas de mejora bajo metodología DMAIC		Normal			
Incorporación de personal idóneo	No hay información de incorporación de personal en los últimos periodos.		Baja			
Capacitación del personal	No se cuenta con información para el cálculo inicial, pero puede considerarse baja ya que son los empleados quienes solicitan las capacitaciones.					

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

El problema de investigación del presente trabajo es la necesidad de optimizar el control de gestión en la empresa de productos y servicios industriales Man-Ser SRL, a través de un plan de implementación que pueda ser efectuado durante segundo semestre del año 2022, a fin de a fin de lograr un incremento en su rentabilidad y una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La contribución del presente reporte se constituye en una guía que permite a la organización objeto de estudio diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral sin sufrir inconvenientes que produzcan la frustración en su ejecución, impulsando una mejora continua sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos a nivel nacional.

A modo de conclusión del presente trabajo, y con la expectativa de haber podido transmitir los beneficios de incorporar a la empresa un CMI, es necesario destacar que el compromiso de la dirección es fundamental para el éxito del mismo, no solo por su apoyo desde lo político sino por motivar al resto del equipo, único modo de ser viable y alcanzar los objetivos en un sector tan complejo.

Asimismo, la organización tiene el gran desafío de mostrar un camino para el resto de las empresas del sector, dado que, al haber podido identificar en el trabajo desarrollado las principales variables que hacen al éxito de la organización, prestando gran atención a las relaciones causa-efecto y con un análisis estratégico permanente, se considera viable que se puedan alcanzar los objetivos a los que la empresa aspira.

Sin embargo, se debe dejar en claro que las limitaciones en cuanto a la obtención de información específica por parte de la empresa, han sido el motivo de las simplificaciones que debieron realizarse a fin de concretar este trabajo, el cual hubiera resultado mucho más enriquecedor en caso de haber podido obtener toda la información necesaria.

Por otra parte, se recomienda que la implementación del CMI en la empresa Man-Ser SRL, se realice con miras hacia un futuro donde el control de la gestión integral sea la base de sus procesos, a fin de optimizarlos y así poder diferenciarse de la competencia.

A modo de futuras propuestas y líneas de investigación, se sugiere el diseñar de un tablero de gestión bajo la mirada de la responsabilidad social empresarial (RSE), y pensar en la generación de información de RSE destinada para usuarios externos, como un Balance Social que permita diferenciar a la organización de otras que no lo hacen.

Referencias

- Angulo Osma, C.E. (2018). Implementación de la metodología de cuadro de mando integral en el área comercial para Zuluaga y Soto. Fundación Universitaria de Bogotá, Colombia. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/38N2uNk>
- Arias, L., Castaño, J. y Lanzas, A. (2005). Balanced Scorecard en Instituciones de Educación Superior. *Revista Scientia et Technica*, 11 (27), pp. 181-184. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3nzXNul>
- Ballvé, A.M. (2002). *Cuadro de mando: Organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Banco Mundial (2020). Argentina: panorama general. *Banco Mundial*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3pzicBL>
- Boyadjian, C. (14/4/2019). La industria metalúrgica sigue con los números por el piso. *El Cronista*. Recuperado el 30/10/20 de <https://bit.ly/36K4GCH>
- Canosa, T. (27/12/2019). El desafío de la industria metalúrgica: recuperar la producción y el empleo. *Infobae*. Recuperado el 30/10/20 de <https://bit.ly/3nvk64r>
- Cárdenas Saravia, T. I. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral. *Perspectivas*, (23), pp.101-114. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3pAYyFf>
- CEPXXI (2020). Informe de Panorama Productivo. *Centro de Estudios para la Producción*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/38YmTiF>
- Emery, Y. y Kouadio, A. B. (2017). Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. *Management international*, 21(2), pp. 47-59. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3ntLnnC>
- Jiménez Vázquez, J.E. (2014). Cuadro de mando integral para la implementación curricular por competencias para una institución universitaria. *REXE*, 13 (26), pp. 169-182. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/38Qi7Dx>
- Forero Durán, E. A., Guevara García, G.G. y Pradilla Urrego, G.D. (2020). Sistema de seguimiento, monitoreo y control de las operaciones comerciales de la empresa Altipal SAS, basado en la filosofía del CMI. Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3kGu4y2>
- IDC (2019). Panorama tecnológico 2020. *IDC online*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/2Uyo3Jc>

- INDEC (2019). Informes Técnicos: Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 30/10/20 de <https://bit.ly/2UByk7p>
- Justo, J.B. (2016). Energías renovables en Argentina. Nuevo marco jurídico y grandes expectativas. *La Bolsa*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3pCPQX9>
- Kaplan, R. y Norton D. (2007). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lanzas Duque M, Castaño B. y Montoya L. (2006). Un cuadro de mando integral para la gestión del conocimiento. *Scientia Et Technica*, 12 (31), pp. 153-158. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/3kKoKts>
- Ministerio de Energía y Minería (2016). Energías Renovables en Argentina. *Subsecretaría de Energías Renovables*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/36I9V5P>
- Montoya, J.N., Botero, S. y Molina, P.A. (2015). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, pp. 116-149. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/2IK67bO>
- Pazmiño, H. (2017). Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, caso G2Q Ingeniería S. A. *Revista Vínculos ESPE*, 2(1), 43-49. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/32X4sae>
- Pérez, R.L. (2007). Una nueva visión del Balanced Scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9, pp.33-54.
- Sainz De Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). Madrid: ESIC.
- Sandrone, M. (2018). Relación entre la comunicación interna y el desempeño en el marco de la empresa Favicur ICSA. Trabajo Final de Grado. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado el 7/10/20 de <https://bit.ly/2IQKlmd>.
- Suárez Kimura, E. B., De Marco, M. y Prat, M. (2015). Sistema de Información: Cuadro de Mando Integral en una Empresa Eléctrica Integrada. *Cuadernos del CIMBAGE*, (17), pp.19-35. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/35FKBhx>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A.J. (2012). *Administración Estratégica* (18ª ed.). México: McGraw-Hill.

Viudes, H. (2020). Panorama político: del 2019 al 2020. *Agendasur*. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/2UyNGti>

Young, A. (2017). *Propuesta para el Diseño e Implementación del Mapa Estratégico y Balanced Scorecard de Nucleoeléctrica Argentina S.A.* Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 10/09/20 de <https://bit.ly/2H9SphV>