

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Gestión de Sistema de la Información

“Cuadro de Mando Integral para el crecimiento de MAN-SER S.R.L”

Autor: Juan Ignacio Chinellato

Legajo: CPB02527

DNI: 38.109.500

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, 2022

Resumen

El presente reporte de caso desarrolla la confección de un Cuadro de Mando Integral y todos los elementos necesarios para su aplicación, para la empresa MAN-SER S.R.L radicada en la Ciudad de Córdoba. La organización se encuentra especializada en la comercialización de máquinas lavadoras industriales y productos del rubro metalmecánico. La justificación de la intervención profesional se encuentra en que la organización posee potencial de crecimiento pero por falta de un uso adecuado de la información no alcanza el mismo. Las principales falencias se encuentran en que no existe registro, control y monitoreo de las ventas, compras, logística y producción, como así tampoco adecuación del depósito para la capacidad productiva. También se observó la falta de una estimación de los tiempos entre la solicitud del producto y la entrega del mismo, como la ausencia de registro y seguimiento de clientes. El instrumento que se selecciona es Cuadro de Mando Integral dado que como herramienta traduce de manera sintética y cuantitativa la estrategia de la empresa, por medio de indicadores que permiten a los responsables de cada área direccionar sus acciones.

Palabras Claves: MAN-SER S.R.L, Cuadro de Mando Integral, crecimiento, estrategia, información.

Abstract

This present case report implicate a Balanced Scorecard and all the necessary elements as a professional intervention, in MAN-SER S.R.L based in the City of Córdoba. The company has his main activity in the industrial sector, which produces washing machines and metalworking products. The main objective with the intervention is the growth of the company, but the lack of information stop it. The obstacles are, no record, control and monitoring of sales, purchases, logistics and production, as well as the adequacy of the warehouse for productive capacity. In addition, a lack of an estimate of the times in the process, such as the absence of registration and customer follow-up. The Balanced Scorecard has the advantage that synthetically and quantitatively translates the company's strategy, in indicators that allow those responsible for each area to direct their actions.

Key Words: MAN-SER S.R.L, Balanced Scorecard, growth, strategy, information.

Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Análisis del macro entorno	6
Análisis interno.....	10
Perspectiva Financiera.....	11
Perspectiva de Procesos Internos.....	13
Perspectiva de Clientes.....	14
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	14
Marco Teórico	16
Revisión analítica de la bibliografía	16
Construcción propia.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema abordado	19
Justificación de la Relevancia del Problema	20
Discusión	20
Plan de Implementación	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Alcance	21
Recursos Involucrados.....	26
Acciones Concretas	26
Evaluación o Medición de la propuesta.....	28
Bibliografía.....	29
Anexo	32
Anexo I: Honorarios Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Córdoba.	32

Índice de Tablas

Tabla 1: Desempleo en el sector industrial.....	9
Tabla 2: Análisis de Estado de Situación Patrimonial.....	11
Tabla 3: Indicadores Relevantes.....	12
Tabla 4: Análisis FODA.....	15
Tabla 5: Cuadro de Mando Integral.....	24
Tabla 6: Recursos Involucrados	26
Tabla 7: Eficiencia en las compras.....	27
Tabla 8: Índice de nuevos clientes.....	27
Tabla 9: Fidelización de clientes / Eficacia / Tiempos de entrega	27
Tabla 10: Modelo de Reporte de Ventas	27
Tabla 11: Diagrama de Gantt.....	28
Tabla 12: Evaluación del CMI MAN-SER S.R.L	28

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Producción industrial de Argentina.....	7
--	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución de la actividad industrial.....	8
Gráfico 2: Relación entre actividad industrial y empleo industrial	9
Gráfico 3: Evolución de Ventas y Resultado Económico	12

Introducción

MAN-SER SRL es una empresa familiar del rubro industrial de la Provincia de Córdoba, que se encuentra en un sector dinámico y cambiante, lo que requiere que la información que acompañe cada toma de decisión no resulte un simple dato, sino que traduzca una estrategia en su obtención y posterior análisis. En este sentido es que el presente Reporte de Caso tiene como principal motivación indagar respecto de cómo se genera la información en la empresa, cuál es su utilización y cuáles son sus posibles mejoras. En este último punto, la información con que cuente una empresa debe ser tanto interna como externa, por lo que se analiza tanto el entorno macro, micro como el interno.

En una primera aproximación de la actividad que desarrolla MAN-SER SRL la misma dentro de las PyMEs industriales pertenece al sector metalúrgico teniendo como principales productos creados y comercializados, protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción, extractores de viruta y cadenas, lavadoras industriales a medida, cintas transportadoras, y compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos. Estos productos se comercializan por parte de la empresa a nivel nacional (Provincias de Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe), con asesoramiento personalizado y en salones, o bien vía una página web. A su vez, es preciso mencionar que MAN-SER SRL tiene presencia de sus productos a nivel internacional, solo que su comercialización llegó a través de terceros y no por un esfuerzo de la propia empresa.

La organización opera actualmente con 30 empleados que se distribuyen en las tres grandes actividades que se llevan a cabo, producción, ventas, compras, administración y recursos humanos, a la vez de que recibe asesoramiento externo en temáticas legales y contables. En la definición de sus bases estratégicas MAN-SER S.R.L, afirma que busca ser posicionada como un referente nacional, alcanzar el crecimiento sostenido y mejorar su performance de producción. Si bien la organización en la actualidad dispone de un sistema de información que registra actividades y circuitos básicos su uso resulta limitado, por diferentes problemas que se visibilizan en un detallado estudio de cada circuito.

En términos generales, es preciso mencionar que, si bien el sistema puede resultar adecuado a nivel de la organización, el provecho sobre este activo no se está realizando por parte de la empresa. Si bien la causa de esta situación puede provenir de diferentes factores, quizás uno de ellos es que la gestión de la empresa se encuentra a cargo de la familia Mansilla siendo dos de sus representantes quienes ocupan cargos jerárquicos en la gerencia y en el área de administración. Si bien la condición de empresa familiar no es una condición necesaria para

que la información no se utilice de manera adecuada, en este caso particular, la dualidad de mando y la informalidad en muchos procesos que involucran a la familia genera que la información no se utilice de manera adecuada.

El estudio de MAN-SER S.R.L si bien arroja que dispone de un software de gestión, no se encuentran disponibles indicadores, cocientes, razones o informes que hagan uso de la información, para la toma de decisiones. La falta de antecedentes en este sentido genera que la organización requiera de ser intervenida para dotar a la misma de una herramienta que le permita traducir su estrategia en resultados.

Entre las falencias que se encuentran en la ausencia de un plan de gestión de la información que MAN-SER S.R.L ya dispone se encuentra como problemática, que el área de producción no presenta indicadores de duración del ciclo del producto, por lo que al momento de realizar la venta, quienes son encargados, no disponen de los tiempos que llevará poner a disposición al cliente el producto, por lo que la satisfacción del cliente no siempre se alcanza, más con productos como los que fabrica la empresa que se adecuan a las preferencias de estos.

La falta de medición de tiempo en el ciclo del producto también se adiciona en que el proceso de compras de la empresa no existe una estipulación de la necesidad de la empresa en el futuro, porque el inventario sigue una política de *just in time*. Este último punto genera que no exista todo el insumo que requiere para su elaboración de productos. En este circuito tampoco se divisa una política de autorización de compras, ya que el criterio de las mismas es seguido por un miembro de la familia, quien al no tener el sistema integrados con administración para reconocer las ventas, puede generar problemas económicos.

En función de que resulta ideal que toda organización no solo disponga de información sino también de una estrategia que se traduzca en resultados, es que el Cuadro de Mando Integral, permite demostrar por medio de indicadores de desempeño cómo una organización realiza o no su pleno potencial, su performance financiera y su posición de negocios. Esta herramienta integra cada circuito del proceso para volver a la empresa en una, para desarrollarse en el entorno pertinente.

En función de esta necesidad, un autor que realiza un aporte significativo en esta temática es Casas (2015) quien aplica un CMI para la empresa Segucord S.A., PyME de la Provincia de Córdoba del rubro industrial especializado en Insumos de Seguridad Industrial. El autor realiza el aporte de conceptos claros que deben medirse en empresas de este sector como, Ingreso por ventas anuales, Rentabilidad de nuevos mercados porcentaje de productos retrabajados, porcentaje de piezas desechadas, porcentaje de incidencias o reclamos, entre otros. A su vez realiza el aporte de que toda organización del rubro debe incorporar entre sus

indicadores aquellos relacionados con las piezas compradas, fabricada, desechadas y devueltas, porque son una gran fuente de pérdida de recursos. A su vez, Nicotra Perassi (2015) aplica esta misma herramienta para la planta de IVECO en su nivel operativo destacando indicadores relacionados a la calidad del producto, ya que si bien el cliente tiene una buena aceptación de la línea de camiones, su medición interna resulta esencial para la información brindada al cliente. En estos indicadores de calidad, también se menciona que la misma solo es posible de conseguir si el área de compras realiza un uso eficiente de los recursos.

Una vez planteada la problemática de MAN-SER S.R.L que no dispone de un uso de la información de manera eficiente y de que se seleccionó al CMI como herramienta que realice la mejora en la organización, el trabajo reviste relevancia, desde la óptica de que la empresa si bien en términos financieros presenta un desempeño económico aceptable, la industria en general, como así también la economía atraviesan caídas en las ventas, por lo que toda mejora interna que se traduzca en mayor competitividad es esencial para el crecimiento que esta empresa persigue.

Análisis de situación

Análisis del macro entorno

El análisis de contexto que rodea a MAN-SER S.R.L como empresa del sector industrial requiere que la exposición de información se realice desde lo general, por medio del macro entorno hacia lo particular, el entorno interno. En relación a la primera la herramienta utilizada será el análisis PEST.

La dimensión política que rodea a la industria se concentra en dictar políticas públicas que intentan paliar la situación de crisis que, según Díaz Beltrán (2020), generó al cierre del 2019, según informes realizados por AFIP el cierre de 11.000 empresas, lo que implica un nivel de personal desempleado de 110.000 puestos, ya que el 93% de las empresas que cerraron, pertenecían a una categoría de menos de diez empleados. Esta situación implicó que para el autor el próximo programa económico del país debe tener en cuenta a este sector que resulta un impulso en la economía, no solo por su aporte a la actividad económica, sino también en función de la cantidad de empleos que genera. En esta misma línea de acción es que se tiene según UIA (2019) las siguientes políticas que siguen vigente y que afectan de manera directa a las PyMEs industriales;

- La Línea de Crédito para Inversión Productiva del BCRA fue lanzada en el año 2012 y se renovó a comienzos del año 2020 para que se pueda acceder al crédito para las PyMEs industriales, donde se tiene que existe una posibilidad de financiamiento con tasas subsidiadas.
- En relación a la política de innovación desde la creación Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la se promovió, y aún sigue en esta tendencia el aumento en la inversión en programas de apoyo a la modernización tecnológica y la investigación.
- La política de desarrollo de los parques industriales propiciada por el Ministerio de Industria de la Nación ha tenido por objetivo la relocalización y configuración territorial en diferentes provincias. El objetivo de esta política que aún sigue vigente tiene como intención otorgar beneficios brindados en sustentabilidad, reducción de la contaminación, generación de empleo.
- Régimen de incentivo para las industrias que fabrican bienes de capital, por medio del Decreto 379/2001, que se actualizó en el presente año con la resolución 96/2020 del Ministerio de Industria de la Nación. El incentivo consiste en otorgar un crédito fiscal hasta un equivalente al setenta por ciento (70 %) del valor de las inversiones realizadas

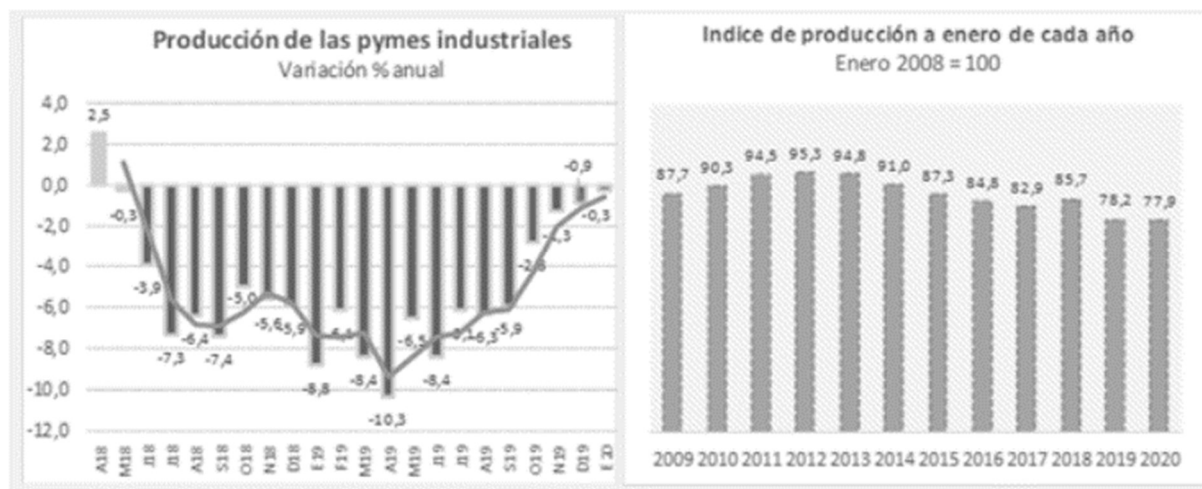
en innovación, investigación y desarrollo tecnológico, facturadas en el último período fiscal

- Programas de apoyo a las PyMEs en las diferentes regiones se nutre de una articulada coordinación entre el Estado Nacional y las prefecturas (provincias), de acuerdo a metas y objetivos pautados en materia de desarrollo productivo de cada territorio.
- Régimen de promoción industrial en la Resolución Conjunta-E 6/2017 de condonación de deuda para aquellas contraídas con AFIP.

Estas políticas tienen el interés de mejorar la situación que este tipo de empresas tiene en la economía debido a los diferentes momentos de crisis del país.

La dimensión económica para el sector de las PyMEs industriales de Argentina, debe primero contextualizarse en que el sector, según CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa) (2020) atraviesa un total de 20 meses de pérdida de caída del nivel de actividad, pero que en el mes de enero del corriente año se observó una leve mejora, ya que la caída fue del 0,3%. El acumulado de los últimos once años muestra que los niveles de producción se retrotrajeron, según el gráfico de la derecha de la ilustración 1, a niveles menores que los observados en el año 2009, situación que preocupa a las organizaciones del sector.

Ilustración 1: Producción industrial de Argentina.



Fuente: CAME (2020)

La explicación de la mejora según CAME (2020) es que si bien las organizaciones se encuentran trabajando en un 67% de la capacidad instalada que poseen esta aumentó en un mes en un punto porcentual, cuando los últimos meses esta situación se encontraba en decremento. En esta recuperación es que CAME (2020) afirma que; “Un factor que incide en la rentabilidad es el deterioro en la cadena de pagos. En enero, el plazo promedio al que las industrias

recibieron cheques fue de 42 días, muy largo frente a las necesidades de liquidez de las empresas y las tasas de descuento por cambiarlos.” (p 1).

La situación económica detrás de esta caída sostenida de la actividad industrial el autor Loidi (2018) menciona que en el año 2019 y que en los próximos años venideros la realidad económicas de las PyMEs en Argentina, en especial las industriales tendrán la siguiente composición; El entorno macroeconómico afecta al empresario directamente y es uno de los problemas que debe sortear.

1) Carga impositiva: la presión impositiva total sobre el porcentaje de ganancia neta de una pyme argentina es del 106,3%,

2) Costo laboral: Argentina tiene la carga fiscal más alta de toda Latinoamérica: 34,6%.

3) Reglas de juego poco claras e inestabilidad política

4) Falta de visión estratégica en las políticas internas de cada empresa.

6) Destrucción de PyMEs en el último año.

La conformación de la situación económica se hace visible en cuestión de la evolución de la producción industrial según la UIA (Unión Industrial Argentina) (2020), que muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Evolución de la actividad industrial



Fuente: Elaboración Propia

El informe de la UIA (2020) muestra que, “Los sectores más afectados en noviembre fueron la industria automotriz (-26,4%), la de metales básicos (-15,4%, por la menor actividad de la industria siderúrgica) y metalmecánica (-7,1%, en gran parte debido a la caída en la actividad de los rubros fundición, bienes de capital y autopartes).” (p 4)

En este último párrafo se puede observar que la industria siderúrgica, el sector más allegado al tipo de actividad que lleva a cabo la empresa, la situación es un desafío, ya que desde la UIA (2020) se afirma que la producción de metales básicos disminuyó un 15,4% interanual durante noviembre 2019 a noviembre de 2018, como último dato disponible, siendo el aluminio el metal que más perjudicado se vio.

En materia de la situación social que enfrenta el sector industrial se debe contextualizar el mismo en términos del país en general, según Dinatale (2019); “(...) el 49,3% de la población activa se encuentra ocupada en el sector micro informal de la estructura productiva y dentro de este grupo de argentinos el 81,7% tiene un empleo de baja calidad, el 75,9% carece de aportes del sistema de seguridad social y en promedio recibe salarios de 10.283 pesos mensuales, un sueldo que ubica a un jefe de hogar al borde de la pobreza.” (p 3).

El autor destaca que no solo es necesario tener en cuenta la cantidad de empleados sino también a la tasa de desocupación fue del 8,9%, que en función de la comparación el empleo registró un pequeño incremento y la desocupación, un descenso. En función de la exposición realizada por el autor se procedió a complementar la situación del empleo para el caso de las diferentes actividades que INDEC (2020) calcula. La industria continúa liderando la caída del empleo asalariado formal.

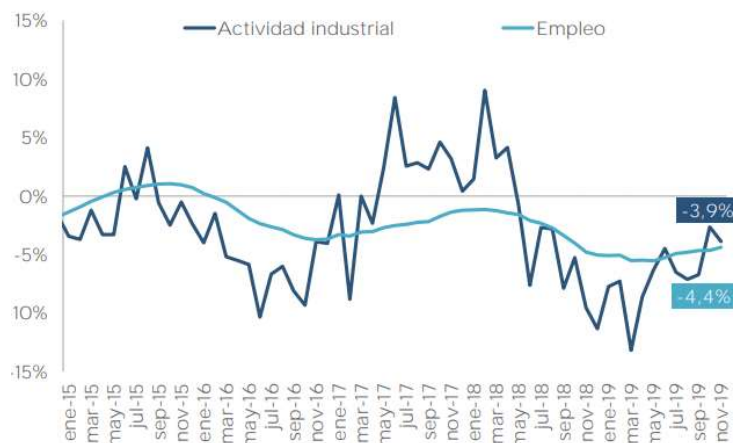
Tabla 1: Desempleo en el sector industrial

Indicador	Año 2018		Año 2019		
	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre ⁽²⁾	4° trimestre
Rama de actividad de la última ocupación					
Industria manufacturera	0,7	0,9	0,9	0,9	0,7
Construcción	1,5	1,6	1,8	1,7	1,6
Comercio	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2
Servicio doméstico	1,1	1,1	1,1	0,9	0,9
Resto de las ramas ⁽³⁾	2,4	3,1	3,0	2,6	2,4
Actividades no bien especificadas	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Desocupado sin ocupación anterior ⁽¹⁾	2,1	2,0	2,4	2,2	2,1

Fuente: INDEC (2020)

Gráfico 2: Relación entre actividad industrial y empleo industrial

EVOLUCIÓN DE LA ACTIVIDAD Y EMPLEO INDUSTRIAL
(VARIACIONES INTERANUALES EN PORCENTAJE)



Fuente: UIA (2020)

En el siguiente gráfico se observa como existe una relación directa entre la situación económica de la industria y la cantidad de empleados registrados del mismo, denotando según UIA (2020) que cuando la actividad disminuye, es posible esperar un aumento de la informalidad de este sector, aun cuando la misma no pueda ser censada.

En cuanto a la dimensión tecnológica de la industria se tiene, según Reyes (2019) que la digitalización y la conectividad son dos de los hitos más importantes que ha tenido la industria en Argentina, que permitió una revolución que en parte, redujo el impacto de la crisis del país. En la tecnología de digitalización se tiene que desde diferentes representantes que indagó el autor la tecnología que mayor impacto generó en la producción industrial es la utilización de nuevas tecnologías de datos, para lo cual se destacó que Argentina es uno de los países que mayor acervo de conocimiento para las mismas posee. En esta temática la incorporación del Big Data como una alternativa para conocer las preferencias de los consumidores es esencial en la industria que cada vez se encuentra más alejada del consumidor directo que pierde poder adquisitivo y resigna cada vez más este tipo de actividad. A su vez, a pesar de este impulso que tiene la tecnología BAE Negocios (2019) afirmó que una de cada diez empresas del país tiene tecnología avanzada, aunque se desea que el 40% de las mismas tenga una actitud proactiva hacia esta dimensión.

Análisis interno

El análisis específico que se desea realizar sobre MAN-SER S.R.L se relacionará con las dimensiones que componen el CMI. La intención de esta división radica en la especificación de la problemática teniendo en cuenta que las cuatro perspectivas son dimensiones que de manera interna permiten revisar a la organización como un todo.

Perspectiva Financiera

En esta visión se tiene que la primera perspectiva y la más relevante a nivel cuantitativo es la perspectiva financiera. El análisis debe comenzar con la descripción del análisis de porcentajes para el Estado de Situación Patrimonial de la empresa, como se muestra en la siguiente tabla de resumen.

Tabla 2: Análisis de Estado de Situación Patrimonial

<i>ACTIVO</i>			<i>PASIVO</i>		
<i>Cuentas</i>	<i>Valores</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Valores</i>	<i>Porcentaje</i>	
<i>Activo Corriente</i>			<i>Pasivo Corriente</i>		
<i>Caja y Bancos</i>	\$ 2.178.770	1%	<i>Cuentas por pagar</i>	\$ 115.346.795,43	84%
<i>Cuentas por cobrar</i>	\$ 137.024.020	81%	<i>Remuneraciones y Cargas Sociales</i>	\$ 13.612.500,00	10%
<i>Otras cuentas por cobrar</i>	\$ 0	0%	<i>Cargas Fiscales</i>	\$ 8.627.278,00	6%
<i>Bienes de cambio</i>	\$ 30.910.950	18%	<i>Otras cuentas por pagar</i>	\$ 0,00	0%
<i>Total del Activo Corriente</i>	\$ 170.113.740	78%	<i>TOTAL PASIVO CORRIENTE</i>	\$ 137.586.573,43	93%
<i>Activo No Corriente</i>			<i>Pasivo No Corriente</i>		
<i>Bienes de uso</i>	\$ 44.894.286,49	21%	<i>Cuentas por pagar</i>	\$ 0,00	0%
<i>Otros activos no corrientes</i>	\$ 3.690.552,83	2%	<i>Otros pasivos no corrientes</i>	\$ 10.000.000,00	7%
<i>Otras cuentas por pagar</i>			<i>Otras cuentas por pagar</i>		0%
<i>Total del Activo No Corriente</i>	\$ 48.584.839,32	22%	<i>Total del Pasivo No Corriente</i>	\$ 10.000.000,00	7%
<i>TOTAL DEL ACTIVO</i>	\$ 218.698.579,61	100%	<i>TOTAL DEL PASIVO</i>	\$ 147.586.573,43	17%
			<i>PATRIMONIO NETO</i>		
			<i>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</i>	\$ 71.112.006,18	
			<i>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</i>	\$ 218.698.579,61	

Fuente: Elaboración Propia en base a los Estados Contables de MAN-SER S.R.L

El anterior análisis da cuenta que la organización dispone de una gran cantidad de su activo en cuentas por cobrar con los principales clientes, de los cuales tiene el circuito de cobros que permite la recepción de cheques, los cuales tienen fechas de cobros superiores que la que se debe tener en cuenta para el pago a proveedores, generando un inconveniente de liquidez para la empresa que puede afectar a su situación económica y financiera. Esta situación genera una falencia de manera interna porque no se dispone de información sobre estas fechas por lo que no se establece una política clara para la organización de modo que esto no ocurra de manera cotidiana afectando a la empresa.

En el análisis de la participación que los bienes de cambio, en un análisis pormenorizado de la perspectiva financiera, se tiene en el activo de la empresa, se puede observar como los mismos solo representan el 18% siendo que la organización no tiene en stock una gran cantidad de bienes, en función de su política de inventario de disponer en el depósito la cantidad mínima de ellos y solicitar en función de la demanda. En este punto es necesario detectar que se encuentra una falencia dado que la organización al no disponer de un stock que pueda hacer frente a pedido de urgencia de los clientes, debe resignar trabajos que requieran tener en tiempos acotados. A la vez de que por el tipo de insumos que requiere muchos de ellos tiene precios internacionales, el hecho de que la organización no realice una previsión en este sentido genera que no sea eficiente en el uso de sus recursos económicos, quedando vulnerable a los vaivenes

de la economía del país, sobre todo a la volatilidad del tipo de cambio que afecta de manera directa a esta industria.

En cuestión de la composición del pasivo, se destaca que existe una gran participación de las cuentas por pagar de la organización, lo que puede afectar de manera directa a las compras. Dado que en función de la información recabada de la organización la mayor parte de esta deuda se encuentra en proveedores que aún no se han abonado, o en deuda de corto plazo por créditos bancarios, el hecho de que la organización disponga de ese stock de pasivo, genera que al momento de realizar una erogación de dinero la misma tiene que ser dimensionada en cuál será el peso que generará a la situación actual.

Tal es así que la organización no obtiene indicadores trimestrales que muestren la evolución de las principales variables que componente a los ratios de liquidez, endeudamiento y solvencia. En este punto se presenta la siguiente tabla resumen para la empresa en el último Estado Contable disponible para el año 2018.

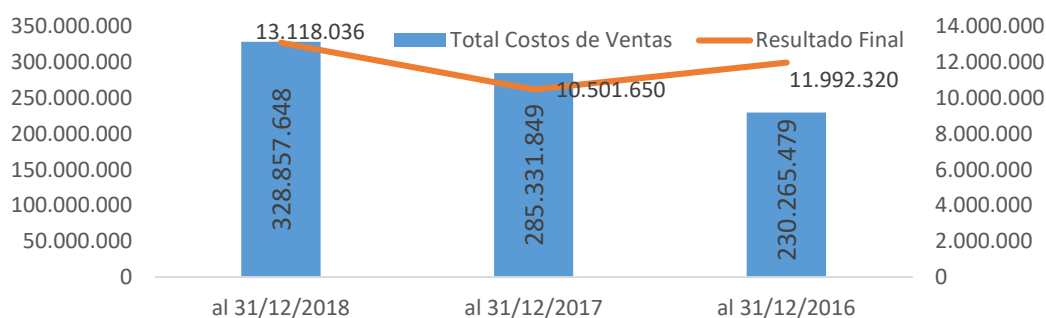
Tabla 3: Indicadores Relevantes

Indicadores	Valores
Solvencia	1,24
Endeudamiento	1,59
Solidez	1,48

Fuente: Elaboración Propia

Los indicadores mostrados anteriormente dan cuenta de que la situación financiera de la organización es estable y que la misma a pesar de tener una gran importancia en el pasivo de las cuentas por cobrar tiene solidez en la gestión interna de su economía, pero debe aún mejorar la situación de manejo de la información para volver a la organización más competitiva. En este contexto a su vez, existe la posibilidad de que la organización aprovecha la oportunidad de mejorar sus ventas con canales externos de exposición de los productos, que actualmente no se encuentra realizando. Lo que deviene en que las compras tampoco resulten eficientes siendo que no se distingue la contribución que cada producto realiza a la empresa.

Gráfico 3: Evolución de Ventas y Resultado Económico



Fuente: Elaboración propia en base a Estados Contables de MAN-SER S.R.L

. En el anterior gráfico se hace visible la evolución positiva de las ventas en términos nominales y el aumento en el resultado positivo de la empresa en el último año, cuando las ventas aumentaron un 15% el resultado del ejercicio lo realizó en un 25%, mostrando que la empresa tiene potencial para el crecimiento, ya que realizó una mejor performance en su gestión interna pero aún restan acciones para mejorar.

El análisis de la perspectiva financiera tiene como principal conclusión el hecho de que la misma o es más que el resultado o reflejo de la mala gestión de la información y de la toma de decisiones de los procesos internos de la organización. Esta falencia por lo tanto comienza con el reconocimiento que las decisiones internas de la familia afectaron de manera considerable en el ámbito financiero.

Perspectiva de Procesos Internos

En relación a la perspectiva de procesos internos se reconoce que existe una falta de un plan de gestión de información interna que afecta a los principales circuitos de la organización. En particular, la toma de decisiones ocurre de manera errónea en el circuito de compras como parte de un control interno a la dinámica de la organización es posible visualizar que la misma no tiene autorización de personal de administración que se encuentre realizando el cotejo de la compra con la posterior venta, es decir no hay información sobre si el valor que se asigna al material luego será recuperado con su precio de venta. Este último punto, a pesar de que la empresa disponga de un sistema de información que registre las acciones, requiere de que exista personal capacitado para que realice este análisis y así provea a la organización información útil, más que un registro, de la evolución de la contribución marginal que cada insumo genera en la organización en relación a la venta del producto industrial como un todo.

En una integración de los dos circuitos descritos hasta el momento, compras y depósito, es necesario tener en cuenta que los mismos presentan, que a pesar de tener un registro del material que entra y sale, no hay un orden en depósito, como así tampoco se dimensiona el tiempo que se agrega al ciclo del producto cuando este no se realiza de manera correcta. Esta situación se podría visualizar por medio de cocientes simples en que se destaque el tiempo de cada parte del proceso productivo.

En relación al circuito de ventas se detecta como principal falencia que el pedido de realización de un producto para el área de producción se realiza de manera manual, para luego cargar al sistema y que este otorgue la orden para el área correspondiente. La obsolescencia de este método radica nuevamente en los tiempos que en una empresa como MAN-SER S.R.L suman al proceso productivo y afectan a la competitividad del mismo, no sólo por la satisfacción del cliente sino también por los recursos económicos que se destinan por sobre lo necesarios

para un normal funcionamiento. A su vez, los vendedores externos son la única fuerza de venta para la empresa, por lo que se pierde información de retroalimentación en la página web de la empresa que solo se utiliza para la exposición de los productos pero no para realizar consultas o pre acuerdos de productos, como una plataforma e-commerce.

En este punto es necesario destacar que la empresa no tiene falencia en la generación de la información pero sí en su utilización e interpretación. En este sentido se tiene una ventaja que aprovechar porque la organización tiene potencial de crecimiento con cambios que direccionen a la toma de decisiones en base a información obtenida de las actividades llevadas a cabo.

Perspectiva de Clientes

En relación a la dimensión de clientes, se tiene que MAN-SER S.R.L. si bien tiene un adecuado reconocimiento de este aspecto, no tiene una encuesta de satisfacción que muestre esta situación para la organización. Las valoraciones que se tienen de los bienes se remonta simplemente a la recepción de quejas que buscan solucionar en el momento para cada máquina en particular, pero sin un registro de las mismas para no volver a cometerlas o bien para adelantarse ante posibles contingencias. A su vez, debido a la potencialidad que tienen la organización en el exterior tampoco se encuentran dimensionados los posibles clientes que responden a esta situación, no se tiene una base de datos sobre los clientes que por terceros tienen las máquinas de MAN-SER S.R.L. de modo que pueda llevar a cabo una política de acción directa para llegar a ellos.

En esta perspectiva también se observa una potencialidad que la organización debe aprovechar, la valoración internacional de los productos a nivel nacional y a nivel internacional, no está siendo canalizada como una estrategia de marketing para la fidelización, atracción y retención de clientes. En este sentido la política de marketing es reactiva solo ocurre cuando por motivos de mercado debe llevar a cabo una acción. A modo de ejemplo, la organización dispone de una página web donde se encuentran publicadas las diferentes máquinas y productos que ofrece, como así también los servicios, pero sin cotización, solo en la demostración con únicas fotos. En particular es una página que resulta obsoleta si se tiene en cuenta que el e-commerce es un canal de ventas posible, aun cuando el sector requiera de una comunicación con la empresa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En cuanto a la dimensión de aprendizaje y crecimiento, el mayor desafío se encuentra en solucionar la problemática que se encuentra en la falta de una delimitación de las tareas de los diferentes involucrados de la organización. En particular la superposición de tareas de los

miembros de la familia da cuenta de que es necesario realizar una revisión de los puestos de trabajo de toda la organización para que los mismos respondan a un plan de recursos humanos que identifique también el proceso de responsabilidades.

Una vez realizado el análisis PESTEL se procede a complementar el análisis de la situación con la matriz de análisis FODA

Tabla 4: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Situación financiera y económica estable – Generación de la información – Software de información – Establecimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> – Leve recuperación de la industria – Buena relación con los proveedores – Prorroga de incentivo a bienes de capital – Líneas de crédito del BCRA a tasas subsidiadas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – Falta de articulación en los circuitos – Ausencia de indicadores de desempeño – Falta de autorización de las compras – Falta de adecuación de las compras a la situación económica del país – Incorrecta interpretación de los resultados – Ausencia de delimitación de actividades por parte de los miembros de la familia. – Descalce de dinero entre los plazos de compra y de ventas. – No posee medios de venta externos. – La mayoría de las cobranzas se realiza mediante cheques 	<ul style="list-style-type: none"> Crisis económica Caída del empleo en el sector Falta de actividad en la siderurgia Inestabilidad política y económica Falta de una estrategia de la industria

Fuente: Elaboración Propia

Las falencias de la organización se hacen visibles a nivel transversal, por la falta de un sistema de información que arroje resultados ventajosos para la toma de decisiones, permita relacionar de manera sencilla y armónica la información de todas las áreas. La razón que subyace a los problemas mencionados anteriormente se encuentra que la organización no dispone de una estructura organizacional oficial claramente definida existe superposición de tareas entre los miembros de la familia, porque la estrategia de la empresa no se encuentra clara. Al momento en que esta estrategia se traduzca de manera clara, será posible otorgar a la organización los lineamientos para que la misma se traduzca en una mejor gestión de la información que posee e internamente genera.

Marco Teórico (NO SE PRESENTA, PERO LEELO POR LAS DUDAS)

El desarrollo del marco teórico del presente Reporte de Caso persigue el cumplimiento de la principal necesidad de esta intervención profesional, la confección de un CMI, por lo que se expone la conceptualización de esta herramienta, su función dentro de la empresa, las perspectivas y la integración de la visión de la empresa con la herramienta.

Revisión analítica de la bibliografía

El cambiante y dinámico mundo de los negocios es necesario tener en cuenta que toda herramienta que se incorpore dentro de las organizaciones tienen que ser claves para que el aporte permita aumentar el valor de la empresa. En esta línea de análisis es que Villa Camacho (2015) afirma que las herramientas utilizadas en toda organización deben ser útiles para traducir las estrategias a seguir como así también la visión que se encuentra detrás de esas estrategias. En este contexto es que se encuentra el CMI. En una definición específica de esta herramienta se encuentra el aporte realizado por la autora, quien encuentra al CMI como una serie de indicadores útiles para los directivos en la toma de decisiones, que conjugadas con la experiencia de ellos son la clave para delimitar los pasos a seguir para esa organización.

En un análisis complementario se encuentra el aporte de los principales exponentes de esta temática Kaplan y Norton (2014) quienes afirman que el CMI, “(...) es un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa.” (p 34). Ambas definiciones resultan complementarias y se hacen visibles en la definición de las diferentes perspectivas que forman a la herramienta.

Las perspectivas según Capote-García y otros (2015) se ordena de forma descendente por su capacidad de ser medidas, en primer lugar se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, luego la de clientes, procesos internos y por último la financiera. En este sentido es el desplazamiento hacia abajo entre las perspectivas representa el trasladarse de lo más objetivo a lo más subjetivo, por lo que si se lee el mapa estratégico desde abajo hacia arriba ocurrirá la secuencia antes descrita. En función de esta exposición realizada por los autores es necesario tener en cuenta que la retroalimentación entre las cuatro perspectivas es tal que supera las características de que algunos de ellos son más subjetivos y otros objetivos.

La perspectiva financiera, según Kaplan y Norton (2014) es una de las perspectivas que tiene indicadores que expresan estrategias cuantitativas en el desarrollo del CMI. El hecho de

que los indicadores resulten conocidos para los directivos de la organización no debe quitarle importancia a los mismos, ya que los mismos intentan dar respuesta principalmente a preguntas como, cuál es la visión de los accionistas, qué rendimiento tiene la organización, cuál es el valor agregado que la organización realiza para incrementar el valor económico de la empresa. En la determinación de cada uno de los indicadores que existen en esta perspectiva responden a una cadena de causa y efecto, detectando qué determino una relación y hasta donde llegó. En esta perspectiva se encuentran los indicadores del tipo de resultados.

En relación a la perspectiva de procesos internos, Kaplan y Norton (2014) afirman en este punto se busca distinguir cuáles son los puntos críticos del funcionamiento normal de la organización, para de allí dar cuenta de las posibles mejoras. En este punto se analizan los circuitos básicos del control interno, como ventas, pagos, cobranzas, compras y logística, para reconocer indicadores que muestren la performance. En esta perspectiva se encuentran tanto indicadores de resultados como de seguimiento y reporte.

En tercer lugar se encuentra la perspectiva de clientes, donde Kaplan y Norton (2014) afirman que se expresan el valor que agrega a la organización la visión de los clientes. El aporte se realiza de manera tal que la organización puede incorporar dentro de esta perspectiva conceptos relacionados con la fidelización, atracción y retención de los clientes, siendo necesario dimensionar el aporte que esto le genera a la organización. Los indicadores en esta perspectiva son del tipo de reporte y seguimiento.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la de mayor subjetividad, donde Kaplan y Norton (2014) afirman que los mismos tienen la posibilidad de analizar la influencia de los sistemas de información en las empresas, las relaciones con la tecnología, como así también la posibilidad de realizar programas de capacitación.

En el avance de la historia del CMI se han incorporado a las dimensiones tradicionales mencionadas anteriormente algunas que incorporan aspectos de las relaciones comerciales modernas. En este sentido Villa Camacho (2015) afirma que la incorporación de elementos de sustentabilidad puede representar una ventaja competitiva para las empresas, tal es así que la incorporación de acciones o indicadores que busquen reducir el impacto en el medio ambiente, brinda una importante diferenciación para las empresas. Una organización que incorpora la sustentabilidad en sus principios como producto de acciones concretas con el medio ambiente también mejora la imagen, el prestigio y el renombre de la misma.

Los indicadores que existen en la actualidad si bien tienen diferentes clasificaciones, se puede afirmar que según Marcó (2017) se pueden distinguir en:

- **Indicadores de Resultados:** los cuales miden la acción realizada en términos de los resultados obtenidos, es decir su consecuencia. Este tipo de indicador se aplica una vez ocurrida la acción, como la secuencia de estrategia, acción, ejecución, consecuencia.
- **Indicadores de Seguimiento:** ocurren durante la acción, es decir que la acción no tiene fin y se busca reconocer la evolución del mismo, es decir su progreso. Estos indicadores son las expresiones de la tendencia de las variables claves de las organizaciones.
- **Indicadores de Reporte:** son la conjunción de los dos indicadores anteriores, ya que pueden mostrar resultados y seguimiento. En particular se caracterizan por ser cortes transversales de una variable en un momento del tiempo en el que se analiza el resultado parcial de una acción.

Construcción propia

En función de la información expuesta anteriormente es preciso afirmar que, una de las mayores ventajas que posee el CMI y que justifican su elección en la intención de cada organización de tener un plan de información adecuado es que permite canalizar los esfuerzos, los conocimientos y las intenciones de una organización. La intención y utilidad del CMI es que en él se expresa el logro de la misión y objetivos estratégicos que tiene una organización, donde la misma permite esquematizar cuáles son los valores críticos. La expresión de la misión y visión de la organización si bien se hace presente en acciones dentro de ella, la posibilidad de que las mismas resulten medibles es la ventaja que tiene esta estrategia de matrices estáticas donde la estrategia solo está expresada. En conclusión el aporte de los indicadores en el CMI hace que el CMI sea una herramienta poderosa. Los indicadores deben estar en una base tecnológica sencilla de utilizar, para que se alcance su eficacia y eficiencia.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema abordado

El principal problema que se observa dentro de MAN-SER S.R.L es que es una organización con proyección a futuro, tiene solidez financiera y si bien tiene superposición de tareas producto de ser una empresa familiar sus procesos se encuentran definidos. En este contexto es que el hecho de que una organización disponga de procesos internos y no los mida lleva a que los mismos pierdan valor en la organización, cuando su objetivo de creación fue justamente lo contrario, y es ahí donde la problemática ocurre.

MAN-SER S.R.L es una organización con proyección de crecimiento en el sector industrial porque el mismo se encuentra en un proceso de leve recuperación, siendo que aprovechar las oportunidades externas son una posibilidad, pero que si no posee una organización interna adecuada las oportunidades se pueden convertir en amenazas. Los principales problemas que posee esta organización se encuentran en las cuatro perspectivas del CMI pero con especial énfasis en la de procesos internos.

La organización tiene una alta dependencia de la gestión familiar por lo que la misma resulta desorganizada, una característica que suele ser común en este tipo de empresas, y ese desorden si bien no afecta a la calidad del producto si a la información que rodea al mismo. Los circuitos donde menor información se encuentra son los de venta y compras, donde ambos no se encuentran relacionados no pudiendo aprovechar la realización de compras en cantidad para que el rendimiento de la misma sea efectivo. La concordancia entre los procesos por falta de registro e integración de las actividades hace que la perspectiva financiera si bien sea sólida aún le resulte necesario crecer.

En la perspectiva de clientes el mayor desafío se encuentra en la posibilidad de ampliar su cartera de cliente con la exposición de los productos en el exterior, si bien actualmente se encuentra no es por esfuerzo de la empresa, por lo que se pierde nuevamente una oportunidad. En términos de tecnología y de recursos humanos, se pueden dar los mayores avances en la empresa, ya que la organización tiene una carencia de la adecuación de sus actividades a las nuevas tecnologías, como por ejemplo un sistema de información gerencial, y no tiene un plan de recursos humanos que sea útil para el progreso de la organización, ya que la capacitación se realiza de manera rudimentaria.

Justificación de la Relevancia del Problema

El objetivo que se desea alcanzar con la aplicación profesional sobre MAN-SER como empresa de servicios y productos industriales, es dotar a la misma de herramientas prácticas que le permitan crecer en el mediano y largo plazo. Esta intención justifica el hecho de que se intervenga a la organización como un todo, donde las perspectivas que se analicen sean objetivas y dinámicas. A su vez, resulta una variable visible en la actualidad que la rentabilidad de la empresa se encuentra relacionada directamente con toda la cadena de mando de la misma, ya que el área de operaciones, será la encargada junto con ventas del crecimiento y estos en sí mismos forman parte de una de las variables que afectan a los objetivos de la perspectiva financiera y al objetivo general de mejorar, con la herramienta de control del CMI, la rentabilidad de la organización como un referente dentro de la Provincia de Córdoba.

Discusión

En función de la realidad expuesta anteriormente la justificación de la relevancia del problema radica que en que la organización debe aprovechar en el contexto de crisis que palió su actividad en los últimos años, todas aquellas alternativas de crecimiento. El crecimiento se debe realizar de manera ordenada, por lo que el CMI es la herramienta que le permitirá crecer en este sentido, ya que tendrá indicadores claves, tanto de seguimiento, reporte y resultado para alcanzar la visión que tiene la empresa, crecer. La aplicación de un CMI para MAN-SER S.R.L, se sustenta sobre la necesidad de crear una herramienta para la observación del grado de cumplimiento de los objetivos planteados las estrategias seleccionadas y por ende de las posibilidades de desvíos y de corrección.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para MAN-SER S.R.L, que le permita enfrentar sus debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas, en búsqueda del crecimiento y permanencia en el mercado, a aplicar desde julio 2020 a julio 2021.

Objetivos Específicos

- Delinear las estrategias que se desean implementar en MAN-SER S.R.L sobre las perspectivas del CMI, primero por medio de un mapa estratégico para determinar los objetivos que se desean alcanzar con las mismas, para diciembre 2020.
- Implantar indicadores para cada perspectiva que midan el desempeño actual, el cumplimiento del objetivo, su desvío y frecuencia de aplicación, para diciembre 2020.
- Delimitar los rangos de aprobación de los indicadores seleccionados para el Cuadro de Mando Integral en función de la medición para el último año disponible en los Estados Contables de MAN-SER S.R.L

Alcance

El alcance de aplicación de un CMI para la empresa MAN-SER S.R.L. se analiza desde que el mismo intervendrá a toda la empresa, teniendo principal interés en lograr que la familia Mansilla se comprometa a que la herramienta se utilice de manera responsable y sea la base de aplicación de un modelo de uso de la información que en el futuro sea posible de ampliar. En búsqueda de que la aplicación de la herramienta tenga éxito es que se plantea como áreas involucradas en la aplicación de la misma, Administración, Producción, Logística y la Gerencia General. La razón que subyace a esta elección radica es que, en las cuatro áreas, se presentan las mayores necesidades de información, se toman la mayor cantidad de decisiones, y el requerimiento de indicadores para plasmar la estrategia de crecimiento en las acciones, a través de un control y monitoreo es imprescindible.

En esta misma línea de análisis se observa como limitación de la propuesta de aplicación el hecho de que la misma tiene una gran cantidad de personal que se encuentra en la empresa hace una extensa cantidad de años, siendo posible que cambios del tipo de control y búsqueda de objetivos puede generar efectos negativos en el personal, implicando una problemática adicional.

El cumplimiento de los distintos objetivos específico para la implementación de un CMI en la empresa MAN-SER S.R.L es que se requiere de la ocurrencia de distintas condiciones actuales para que se obtenga un correcto desarrollo de esta herramienta, siendo la primera de ella la delimitación de las estrategias a seguir con la herramienta.

En primera instancia se elige como herramienta el CMI para cumplimentar con una estrategia de mercado, la cual se guía por la necesidad de crecimiento, interno y externo. En relación al crecimiento interno la estrategia es dotar a la organización de indicadores, planillas soporte, cambios en el modo de realizar las actividades que permitan mejorar la perspectiva de procesos internos y de clientes, ya que un adecuado manejo de los mismos permitirá alcanzar mayor rentabilidad.

Una vez que el crecimiento interno, el orden y sistematización de las variables esenciales para la perspectiva financiera hace que sobre esta se encuentre el crecimiento externo. En particular se busca que el CMI funcione como una herramienta estratégica que por medio de una intervención integral se mejore la rentabilidad de la empresa, en términos reales, un 15%. La rentabilidad a su vez será un objetivo a alcanzar de la mano de que la organización mejore su posicionamiento nacional e internacional como una entidad sólida en términos financieros, con una eficiente gestión interna y perspectivas de crecimiento.

En la siguiente etapa se procederá a realizar la presentación de los distintos indicadores que se utilizarán para las cuatro perspectivas utilizadas en el Cuadro de Mando Integral, desde quienes serán los responsables de aplicarlos, su periodicidad y hasta su nivel de aceptación cuando el resultado no alcance el guarismo objetivo.

Perspectiva	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Posible aceptación	No aceptación	Responsable
Financiera	Rentabilidad Financiera	Mide la rentabilidad ordinaria de una empresa sin considerar resultados extraordinarios pero teniendo en cuenta el pasivo	Utilidad antes de impuestos/ Patrimonio Neto	Incrementar la rentabilidad de la organización en función de la utilidad obtenida y el patrimonio que se involucra	%	Mensual	15%	10%	5%	Encargado de Administración
	Rentabilidad sobre ventas	Mide la utilidad como ratio entre el resultado obtenido del ente y sus ventas	Utilidad antes de impuestos e intereses/ Ventas	Aumentar los beneficios obtenidos en la organización en función de cada venta realizada durante un ejercicio económico	%	Mensual	15%	10%	5%	Encargado de Administración
	Evolución de ventas	Mide la variación porcentual entre dos periodos de tiempo	$((\text{Ventas } t)/(\text{Ventas } t-1)-1)*100$	Reconocer la evolución de las ventas en el tiempo para incrementarlas	%	Mensual	35%	30%	25%	Encargada de Ventas
	Ingresos financieros	Mide las variaciones en los ingresos financieros en dos periodos de tiempo.	$((\text{Ingresos Financieros } t)/(\text{Ingresos Financieros } t-1)-1)*100$	Incrementar los ingresos por la actividad normal de la organización	%	Mensual	20%	15%	10%	Encargada de Administración
Procesos Internos	Capacidad	Mide la relación existente en términos porcentuales de la producción y el tiempo en que se lleva a cabo	Cantidad de productos/Horas trabajadas	Incrementar la capacidad de trabajo de la organización para mejorar la rentabilidad	%	Anual	30%	20%	10%	Encargado de Logística
	Calidad	Muestra la cantidad de máquinas entregadas sin defecto del proceso productivo	Máquinas sin defectos/Máquinas totales	Incrementar la calidad de los productos terminados y entregados al cliente	%	Mensual	100%	90%	80%	Encargado de Logística

	Nombre del indicador	Descripción del indicador	Fórmula	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Frecuencia	Valor Objetivo	Posible aceptación	No aceptación	Responsable
	Productividad	Relaciona los resultados obtenidos en producción en función de los recursos utilizados	Producción total/Recursos físicos y materiales	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.	%	Trimestral	40%	30%	20%	Encargado de Logística
	Ahorro en compras	Mide el ahorro en los costos de las negociaciones con los proveedores	Monto de descuentos/Costo total	Aumentar las compras con descuentos y producto de negociaciones en la empresa	%	Trimestral	30%	20%	10%	Encargado de Administración
Clientes	Reclamos	Mide el porcentaje de incidencia de los reclamos en las ventas totales	Reclamos/Cantidad de ventas	Reducir los reclamos por ticket de venta y desarrollar un servicio de post-venta	%	Mensual	20%	30%	40%	Encargado de Ventas
	Tiempo de respuesta	Mide la satisfacción del cliente por la experiencia fluida y eficaz	Momento de llegada-Momento de salida	Identificar al cliente con una atención eficaz y especializadas en responder las consultas en el menor tiempo posible	Minutos	Por venta	20	30	40	Vendedores
	Tasa de retención de clientes	Mide el porcentaje de clientes que se mantienen en la empresa por un período de tiempo	(Clientes al final-Clientes Nuevos)/Clientes inicio	Maximizar la cantidad de clientes fidelizados sobre los clientes totales	%	Mensual	80%	70%	50%	Encargado de Ventas
	Nuevos Clientes	Mide el % de nuevos clientes sobre el total de la cartera	(Ctes nuevos (período n))/(Clientes totales)	Incrementar nuevos clientes nacionales e internacionales	%	Trimestral	40%	30%	20%	Encargado de Ventas
Crecimiento y Aprendizaje	Nivel Académico	Mide el nivel de estudios técnicos de los recursos humanos	Personal con estudios técnicos/ Personal total	Aumentar la capacitación del personal, evaluar el esfuerzo académico de los recursos	%	Mensual	90%	80%	70%	Encargado de RRHH

Tabla 5: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración Propia

La selección del indicador de rentabilidad financiera se justifica desde la necesidad de la empresa de disponer un monitoreo con frecuencia mensual del nivel de avance en la rentabilidad de las actividades llevadas a cabo. En un análisis similar se analiza la rentabilidad de las ventas, pero con la especificidad de que este indicador busca ser más específicos al no incluir los intereses de financiación de diferentes instrumentos utilizados por la organización. En cuanto a la evolución propiamente dicha de las ventas la organización presentó inconvenientes en materia de mantener un control y seguimiento, motivo por el cual se seleccionó el indicador de evolución de ventas como una variación porcentual entre dos momentos del tiempo. La justificación de este indicador se encuentra en que el mismo permite estudio de las ventas respecto de su crecimiento o caída. Una situación similar justifica el hecho de que se seleccionará el indicador de ingresos financieros, el cual en este caso particularmente muestra si existieron incrementos o decrementos de los ingresos provenientes de la actividad de la empresa en su conjunto. Este último también se utiliza para observar, en comparación al anterior si el crecimiento de la empresa se debió en mayor o menos instancia a cada una de las diferentes unidades de negocio que tiene la organización.

En relación a la perspectiva de procesos internos se tiene que la misma busca medir atributos específicos del proceso productivo, capacidad en cuanto a la cantidad de productos distribuidos en función de las horas de trabajo, a los fines de dimensionar si la organización se encuentra trabajando con capacidad ociosa o está alcanzando el límite de su capacidad. En concordancia con este análisis se aplicó el indicador de calidad para determinar qué cantidad de máquinas se encuentran trabajando en perfectas condiciones en relación a las máquinas totales. El objetivo de este indicador se encuentra en que dimensiona también si existe o no una concordancia respecto del indicador anterior.

La selección del indicador de productividad se relaciona con la posibilidad de dimensionar cuál es el uso efectivo de los recursos de la organización para reconocer, en el momento de crisis si existe una situación de correcto uso. Por último, en relación al indicador de ahorro de compras mide el esfuerzo de la organización en alcanzar compras con ahorros por medio de las negociaciones con proveedores.

En la perspectiva de clientes se optó por el indicador de reclamos para distinguir el porcentaje de los mismos que se generan como indicador de poca eficiencia, y para ajustar todo el proceso que sea vea involucrado. En complementariedad se encuentra el indicador de tiempos de respuesta para reconocer si existe o no cumplimiento del compromiso asumido por la organización en el tiempo estipulado. La tasa de retención de clientes es una variable que a su vez, mide la eficacia en la atención recayendo su justificación en el adecuado trabajo del área

de ventas en este sentido. La tasa de retención de clientes también permite medir el porcentaje de clientes que se incorporan o no a la empresa. La justificación de este último indicador radica en que el mismo intenta ser el reflejo de los esfuerzos del área de ventas y de una política de marketing activa para que la organización crezca en visibilidad. La justificación anterior también se utiliza para el caso del indicado de nuevos clientes. Por último, a nivel de la selección general de indicadores se observó que existe un interés en indagar respecto del nivel académico de los trabajadores de la organización para, por medio de los mismos, reconocer el nivel de profesionalización como un activo que genera valor en la empresa.

Recursos Involucrados

Los recursos económicos necesarios para llevar a cabo esta propuesta radican en la contratación de un Profesional de Ciencias Económicas que realizará el diseño de la herramienta, la capacitación del mismo, la implementación de un sistema contable, el uso de planilla de registro de clientes y ajustes como así también revisiones. El valor de la hora que se tiene para el profesional es de \$1.700 según el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, por única vez. En el Anexo I del presente documento se encuentra la captura de pantalla del Consejo de Ciencias Profesionales en su valor sugerido del valor de la hora de asesoramiento para una PyME.

Tabla 6: Recursos Involucrados

Acciones	Cantidad de horas	Presupuesto
Elaboración del CMI	20	\$ 34.000
Capacitación	4	\$ 6.800
Planillas	4	\$ 6.800
Resultados del CMI	10	\$ 17.000
Ajustes y revisiones	4	\$ 6.800
Total		\$ 64.600

Fuente: Elaboración Propia

Acciones Concretas

La aplicación del CMI tiene como principal objetivo el interés de que la organización con la información esquematizada alcance un correcto uso de la misma para la toma de decisiones y que la misma mejora así su rentabilidad, por una mejor gestión integral. En relación a las acciones concretas que se requieren las mismas constan en primera instancia de la realización de una Jornada de Capacitación, para luego llevar a cabo la presentación de las diferentes planillas de gestión.

Tabla 7: Eficiencia en las compras.

Fecha	Proveedor	Compra total	Compra con ahorro	Porcentaje de descuento	Total de descuento
		\$	\$	%	%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8: Índice de nuevos clientes.

Fecha de ingreso	Nombre	Apellido	Dirección	Ciudad	Primera Compra	Monto

Fuente: Elaboración Propia

A su vez los clientes deben ser medidos no sólo por su información personal sino también por el tipo de servicio prestado, por lo que se requiere analizar cuál fue el grado de cumplimiento de lo solicitado en la siguiente planilla. En dicha planilla es posible tener en cuenta la eficacia en el área de logística como una medida de cumplir con las estrategias de ser una empresa referente en la entrega de los pedidos y así fidelizar al cliente.

Tabla 9: Fidelización de clientes / Eficacia / Tiempos de entrega

Fecha de pedido	Cliente	Código del producto	Fecha de entrega estimada	Fecha de entrega real	Demora en la entrega

Fuente: Elaboración Propia

Por último, en relación a la necesidad de integrar y analizar el impacto de las variables anteriores se presenta la siguiente tabla resumen.

Tabla 10: Modelo de Reporte de Ventas

Reporte de Ventas		
Cantidad de Clientes		
	Valor	Participación
Cientes Nuevos		
Cientes Registrados		
Totales		
Variación intermensual de ventas		
Variación interanual de ventas		
Gráfico de columnas agrupadas		
Nuevas acciones aplicadas		
Indicador de compras/ventas		
Valor promedio por tipo de producto		
Número de negociaciones		
Tiempo del ciclo de ventas		

Fuente: Elaboración propia

Marco Temporal

Tabla 11: Diagrama de Gantt

Actividades /Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diagnóstico	■											
Elaboración del CMI		■	■	■	■							
Capacitación					■							
Planilla de ventas						■						
Planilla de clientes						■						
Planilla de procesos internos						■						
Resultados del CMI							■	■	■	■	■	■
Ajustes y revisiones												■

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación o Medición de la propuesta

La evaluación y medición de la propuesta de aplicación consiste en la aplicación del Cuadro de Mando Integral para la obtención de los resultados sobre los cuales se realizará el monitoreo y el control del cumplimiento de los objetivos establecidos.

Tabla 12: Evaluación del CMI MAN-SER S.R.L

Perspectiva	Nombre del indicador	Formula	Valor Objetivo	Posible aceptación	No aceptación	Valor 2018 (anual)
Financiera	Rentabilidad Financiera	Utilidad antes de impuestos/ Patrimonio Neto	15% (mensual)	10%	5%	28%
Financiera	Rentabilidad sobre ventas	Utilidad antes de impuestos e intereses/ Ventas	15% (mensual)	10%	5%	6%
Financiera	Evolución de ventas	$((\text{Ventas } t)/(\text{Ventas } t-1)-1)*100$	35% (mensual/anual)	30%	25%	15%
Financiera	Ingresos financieros	$((\text{Ingresos Financieros } t)/(\text{Ingresos Financieros } t-1)-1)*100$	20%	15%	10%	Indicador nuevo
Procesos Internos	Capacidad	Cantidad de productos/Horas trabajadas	30%	20%	10%	Indicador nuevo
Procesos Internos	Calidad	Máquinas sin defectos/Máquinas totales	100%	90%	80%	Indicador nuevo
Procesos Internos	Productividad	Producción total/Recursos físicos y materiales	40%	30%	20%	Indicador nuevo
Procesos Internos	Ahorro en compras	Monto de descuentos/Costo total	30%	20%	10%	Indicador nuevo
Clientes	Reclamos	Reclamos/ Cantidad de ventas	20%	30%	40%	Indicador nuevo
Clientes	Tiempo de respuesta	Momento de llegada-Momento de salida	20	30	40	Indicador nuevo
Clientes	Tasa de retención de clientes	$(\text{Clientes al final}-\text{Clientes Nuevos})/\text{Clientes inicio}$	80%	70%	50%	Indicador nuevo
Clientes	Nuevos Clientes	$(\text{Ctes nuevos (periodo } n)/(\text{Clientes totales})$	40%	30%	20%	Indicador nuevo
Crecimiento y Aprendizaje	Nivel Académico	Personal con estudios técnicos/ Personal total	90%	80%	70%	Indicador nuevo

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones y Recomendaciones

La elaboración del presente Reporte de Casos para la empresa MAN-SER S.R.L, especializada en la comercialización de máquinas industriales en la Provincia de Córdoba de carácter familiar, implicó la confección de un Cuadro de Mando Integral, producto de la detección de problemas de gestión en lo que respecta al uso de la información.

El proceso que llevó a la propuesta culmine de aplicar un Cuadro de Mando Integral comenzó con el desarrollo de un diagnóstico respecto de la situación en la cual se encontraba inmersa la empresa. En este contexto se destaca que existen falencias a mejorar y oportunidades a aprovechar que, en la actualidad debido a la falta de un uso adecuado de la información no son posibles de solucionar o aprovechar.

Los principales problemas de la organización se encuentran en el hecho de que el entorno de crisis afecta a toda la economía en general, pero la industria en particular ha presentado un proceso de deterioro del sector que afecta a toda planificación de posibles mejoras. En este contexto, a pesar de la situación MAN-SER S.R.L, ha presentado signos de que, en el contexto de rivalidad de la industria tiene un buen posicionamiento. En este sentido las máquinas comercializadas tienen prestigio nacional e internacional, por lo que el trabajo en la producción de máquinas actuales y eficientes se realiza. Sin embargo, las falencias se encuentra en que el crecimiento no es posible debido a que no existen herramienta de medición que le permitan a la organización reconocer la posición en indicadores claves, establecer objetivos, monitorear y evaluar los esfuerzos realizados.

Algunas de las principales falencias se encuentra en que la configuración actual de empresa familiar, con dualidad de mando, falta de registro de la información, inadecuada capacitación al personal y problemas de comunicación entre las áreas de producción, ventas y compras no le permiten ampliar la cantidad de clientes atendidos, incrementar las ventas y proyectar crecimiento en el mediano y largo plazo.

Las falencias que justifican la confección de un Cuadro de Mando Integral también se encuentran en la falta de un control de stock y la ausencia de manuales de procedimientos que apela a la buena práctica de los empleados. En este contexto el desarrollo de la herramienta no fue posible de realizar sin que se acompañara de planillas de gestión de la información para el registro de conceptos que no se encuentran registrados. Más allá de las herramientas propuestas se plantea como situación el hecho de que la organización busca el crecimiento, siendo que

todos los indicadores seleccionados, para cada una de las perspectivas buscan alcanzar un objetivo común, incrementar la posición financiera de la empresa.

La selección de indicadores se realizó sobre la base de que los mismos resulten integradores de la actividad que lleva a cabo MAN-SER S.R.L en todo su proceso productivo, teniendo mayor énfasis en que cada área debe comprometerse a que los esfuerzos se direccionarán al bien común de la empresa. En este sentido es que se encuentra la principal fortaleza de la organización, ya que permite entender que el todo de la organización es más que la suma de las partes, siendo necesario así que la organización trabaje de manera mancomunada.

En cuanto a los aspectos negativos que se encuentran en la propuesta de aplicación se destaca el hecho de que la misma no planificó un proceso por medio del cual los productos de la organización fueran posibles de colocar a nivel internacional. Esta falencia interna de la organización que radica en diferentes causas, si bien disminuye su incertidumbre respecto a la aplicación es una realidad que existen diferentes pasos a seguir para no sólo llevar a cabo el proceso de exportación, sino también la búsqueda de clientes.

En próximas posibles intervenciones es necesario que dentro de la organización se realice una intervención profesional tendiente al tratamiento de los recursos humanos, ya que en este aspecto se observaron falencias. Si bien los indicadores direccionarán de manera concreta una forma de medición del rendimiento del personal, el hecho de que la organización no planifique la incorporación y permanencia de los trabajadores, libra al azar un recurso esencial para que el proceso productivo y la empresa como instrumento financiero tenga éxito.

Bibliografía

- BAE Negocios. (2019). *Sólo una de cada diez empresas argentinas tiene tecnología avanzada*. Publicado el 19/06/2019. Extraído del URL: <https://url2.cl/CUkYp>
- CAME. (2020). *Producción de la industria PyME: resultados de enero 2020*. Publicado el 23/02/2020. Recuperado el 12/05/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/yjNyw>
- Casas, J. (2015). *El Cuadro de Mando Integral*. Trabajo Final de Grado. IUA. Argentina.
- Capote García, T, Pérez Moreno, Y, Yzquierdo Herrera, R, Febles Estrada, A y Estrada Sentí, V. (2015). *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral personalizadas para laboratorios de pruebas de software*. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.
- Dianatale, M. (2019). *Encuesta de la UCA: se agravó la situación laboral en Argentina y el 49,3% de los trabajadores tiene empleo informal*. Diario Infobae. Publicado el 24/06/2019. Recuperado el 12/05/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/Z6qpP>
- Díaz Beltrán, G. (2020). *Las PyMEs tienen que estar en el centro del nuevo sistema económico*. Diario El Economista. Publicado el 23/01/2020. Recuperado el 12/05/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/WSyeh>
- INDEC. (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Trabajo e ingresos. Cuarto trimestre de 2019. Vol. 4, n 1. Buenos Aires, Argentina.
- Kaplan, R y Norton, D. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición Revisada. Ediciones Gestión 2000. España
- Loidi, J. (2018). *Problemas internos y externos de las PyMEs*. Diario El Perfil. Publicado el 09/12/2018. Recuperado el 12/05/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/4jDeH>
- Marcó, M I. (2017). *Tablero de control operativo para depósitos industriales. Caso: PORTA Hnos. S.A.* Trabajo Final Maestría en Dirección de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.
- Nicotra Perassi, J E. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales Universidad Nacional de Córdoba.
- Reyes, F. (2019). *La industria 4.0: una revolución en las fábricas*. Diario Infobae. Publicado el 12/01/2019. Recuperado el 12/05/2020. Extraído del URL: <https://url2.cl/Casp6>
- UIA. (2020). *Actualidad industrial*. Informe N 12. Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Villa Camacho, M E. (2015). *El Cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*. Revista Formación y Crecimiento Directivo. Págs. 173-185

Anexo

Anexo I: Honorarios Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de Córdoba.

2. Asesoramiento y tareas continuas realizadas en la empresa.

Concepto, Trámite, Organismo

2.1. Supervisión de la contabilidad con coordinación de personal del ente

Micro Empresa	1,5	1605
Pequeña Empresa	1,5	1605
Mediana Empresa	1,5	1605
Gran Empresa	2	2140

Fuente: Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas Córdoba. Consultado el 10/11/2019