

Universidad Siglo 21



Carrera Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**Diseño de Cuadro de Mando Integral como instrumento estratégico para la gestión
de MAN-SER S.R.L.**

Autor: Karina Soledad Fiorio Picagua

DNI: 31.541.867

Legajo: VCP23381

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Resumen

El presente trabajo final de grado, trata sobre el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para Man-ser S.R.L. empresa metalúrgica ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. Dicha empresa a pesar de poseer una gran infraestructura, equipamiento adecuado y años de experiencia en el rubro, no cuenta con una estrategia definida ni con un sistema de gestión que integra todas las áreas, tampoco se evalúan el desempeño, es decir actualmente no se ejecuta medición alguna del actuar de la misma.

Debido a esto se plantea la implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo del Cuadro de Mando Integral, la cual permitirá clarificar y traducir la estrategia corporativa a todos los sectores de la empresa, integrando tales sectores, a la vez que implementa indicadores y planes de acción a seguir para el logro de objetivos, a través de las cuatro perspectivas que lo componen: financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Contar con esta herramienta brindará a la empresa marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de sus tareas, logrando aprovechar sus recursos y puntos fuertes con el fin de que superen las debilidades, mejorando la gestión de sus recursos humanos, disminuyendo desperfectos en sus procesos internos, aumentando la satisfacción de sus clientes y como consecuencia final mejorar la rentabilidad.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, Herramienta de gestión, Aumento de rentabilidad, Integración corporativa, Crecimiento.

Abstract

The present final work of degree, deals with the development of a Balanced Scorecard for Man-ser S.R.L. metallurgical company located in the province of Córdoba, Argentina. This company, despite having a large infrastructure, adequate equipment and years of experience in the field, does not have a defined strategy or a management system that integrates all areas, nor is performance evaluated, that is, it is not currently being executed. any measurement of the act of it.

Due to this, the implementation of a management tool based on the Balanced Scorecard model is proposed, which will clarify and translate the corporate strategy to all sectors of the company, integrating such sectors, while implementing indicators and action plans to follow to achieve objectives, through the four perspectives that compose it: financial, customer, internal processes and learning and growth.

Having this tool will give the company the difference between the success and failure of its tasks, managing to take advantage of its resources and strengths in order to overcome weaknesses, improving the management of its human resources, reducing flaws in its processes internal, increasing customer satisfaction and as a final consequence improve profitability.

Key words: Balanced scorecard, Management tool, increased profitability, Corporate integration, Increase.

Índice

Introducción.....	1
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.	3
Análisis de la situación.....	4
Análisis de Contexto.	6
Descripción del microentorno.	10
Diagnóstico organizacional.	12
Marco teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de Implementación.....	17
Alcances y limitaciones.....	17
Recursos Involucrados	18
Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.	19
Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones	28
Conclusiones y recomendaciones	29
Anexo 1. Resolución 74/19.Aranceles indicativos para servicios profesionales	33
Anexo 2. Acuerdo metalúrgico marzo 2020	34

Índice de tablas

Tabla 1.Matriz FODA	12
Tabla 2. Diagrama de Gantt	21
Tabla 3. Perspectiva financiera. Aumento de rentabilidad.....	22
Tabla 4. Perspectiva financiera. Disminución de costos.....	22
Tabla 5. Perspectiva de clientes. Satisfacción de clientes.....	22
Tabla 6. Perspectiva de clientes. Diversificación de la cartera de clientes.	23
Tabla 7. Perspectiva de clientes. Fidelización de clientes.....	23
Tabla 8. Perspectiva de procesos internos.Disminución de errores de producción.Cuello de botella	24
Tabla 9. Perspectiva crecimiento y aprendizaje. Capacitación del Personal y mejora de clima laboral	24
Tabla 10. Perspectiva crecimiento y aprendizaje. Rotación.....	25
Tabla 11. Cuadro de mando integral.....	26
Tabla 12. Propuestas de evaluación, control y medición	28

Índice de figuras

Figura 1. Mapa estratégico Man-Ser S.R.L.....	21
---	----

Introducción

En la actualidad la mayoría de las empresas cualquiera sea su ramo se han visto afectadas por los cambios continuos que trae la globalización, es por ello que muchas han debido adaptarse y deben continuar haciéndolo, transformando los enfoques tradicionales de gestión, reestructurando procesos y procedimiento en miras a la concreción de sus objetivos.

Así es que el Cuadro de Mando Integral, surge como un instrumento que ayuda a enfrentar las tendencias actuales, debido a que es una herramienta que integra tanto los enfoques tradicionales como también a la concepción moderna de gestión (Ramón & Flores, 2017).

La justificación de implementar dicha herramienta viene dada por el objeto de hacer que la estrategia empresarial fluya por todos los sectores de la empresa, y logre ser transmitida de manera correcta a todos y cada uno de los miembros de la organización, teniendo a su vez, una retroalimentación que permita la mejora continua y a su vez sirva para controlar si los planes se están cumpliendo y van en el camino correcto, y sin lugar a dudas generando beneficiarios tanto a los miembros de la compañía, e indirectamente a sus usuarios externos como clientes y proveedores.

Man- Ser S.R.L es una Pyme Familiar del ramo metalúrgico, cuyos comienzos se remontan al año 1995 donde su fundador habiendo trabajado en el ramo decide abrir su propia fabrica con un cliente que le confía quien había sido su empleador, tanto van pasando los años se afianza dentro del rubro siendo allá por el año 2003 que se suma a su cartera de clientes dos de los más importantes hasta el día de la fecha: Ait S.A. y Volkswagen Argentina S.A. dicho acontecimiento significo un logro importante para la firma.

En la actualidad, desarrolla productos como protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados, tornos de producción, extractores de viruta hechos a medida, lavadoras industriales fabricadas de acuerdo a las exigencias de lavado que requiere el cliente, cintas transportadoras y compensadoras para transformadores eléctricos, la empresa también realiza prestación de servicios tales como soldaduras especiales realizadas por el personal del sector de armado y soldaduras, instalación, reparación y mantenimiento industrial, en el caso que el cliente lo requiera también brinda capacitación para el uso y mantenimiento de las maquinas lavadoras. Como agregado de valor empresarial a sus clientes ofrece entrega de los productos a domicilio

y retrofitting de máquinas lavadoras (quiere decir, la actualización y adaptación de dichas máquinas para que no queden obsoletas).

A pesar de tener una estructura organizacional claramente definida, ocurren ciertos cuellos de botella en la empresa, debido a la sobrecarga en las tareas de los miembros de mayor jerarquía, posiblemente atribuibles a la dificultad para delegar tareas por falta de comunicación y confianza, tampoco se generan estrategias y planes a fines a la comunicación interna.

La empresa se plantea como política de calidad el crecimiento sostenido, una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes, mantener una relación con proveedores siguiendo criterio de calidad común, lograr un clima laboral ameno, trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad, para ello es imprescindible contar con una estructura de trabajo ordenada y con información pertinente para la toma de decisiones, que acompañen los objetivos estratégicos de la organización, en éste sentido, el llamado Cuadro de Mando Integral, utiliza una serie de indicadores claves, que ayudan a la orientación de las tareas hacia los objetivos estratégicos de la organización, facilitando el control de gestión y el aprendizaje continuo, mediante una visión integradora de las finanzas, la satisfacción de los clientes, la correcta utilización de los procesos internos y la gestión de los recursos humanos (Kaplan y Norton, 2016).

Existen antecedentes de trabajos académicos que exponen el uso de la herramienta o bien proponen utilizarla mostrando sus beneficios. Como antecedente internacional se cita un trabajo realizado en Chile para un frigorífico donde el objetivo de la utilización del cuadro de mando integral fue evitar que se den resultados fuera del curso de acción delineados en la estrategia, donde como conclusión se expone que, al ser una empresa familiar de tamaño relativamente chicos, la implementación permitió analizar de mejor manera el desarrollo estratégico de la empresa, permitiendo mejorar las tomas de decisiones (Macchiavello Yuras, 2007).

En el ámbito nacional, el trabajo que propone desarrollar un cuadro de mando genérico, es decir de características básicas, para que pueda ser implementado en la gestión de las Pymes agrícolas, con el propósito de generar valor no solo en el presente, sino también en el futuro, presentando y analizando 3 casos concluye en que el cuadro de mando integral debe ser adaptado a la empresa que se aplique, dado que por más que los objetivos sean semejantes, los indicadores pueden diferir ya sea porque el

establecimiento en cuestión no usa determinada tecnología, por razones de dificultad de cálculo, o bien por razones de gusto personal (Felani, 2018).

En el ámbito local, un trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC, Escuela de graduados que propone la elaboración del cuadro de mando para una empresa dedicada a la prestación y tercerización de servicios integrales de *call center*, donde el análisis de los indicadores claves de gestión significa un gran aporte como herramienta de control y que además proporcionar información confiable, clara, precisa, sistemática, comparable y dinámica sobre el desempeño de las diferentes unidades de negocios que conforman la empresa (Gir, 2016).

Estos son algunos de los tantos antecedentes que demuestran las ventajas de implementar el cuadro de mando integral para diferentes usos, siempre persiguiendo las mismas metas: alcanzar los objetivos, alinear los trabajos y el personal, plasmar la estrategia organización en todos los sectores de la empresa.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un cuadro de mando integral que sirva como instrumento estratégico para la gestión de Man-Ser S.R.L., empresa dedicada a la actividad metalúrgica, a partir del año 2020.

Objetivos específicos.

- Comprender el sistema de gestión actual de la empresa, análisis del sector y de la misma.
- Obtener información sobre la visión, misión, estrategia, objetivos y políticas perseguidas por la empresa.
- Analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, y confeccionar el mapa estratégico para el año 2020.
- Determinar los objetivos estratégicos y sus indicadores para cada perspectiva del cuadro de mando a fin de optimizar el control, medición, y el cumplimiento de los mismos.
- Diseñar el cronograma de implementación del cuadro de mando integral mediante el diagrama de Gantt.

- Obtener un panorama general de resultados y determinar un responsable de control de los desvíos de los indicadores, y establecer canales de retroalimentación.

Análisis de la situación

El análisis de la situación se utiliza para identificar y enfocar los temas críticos que enfrenta la organización, pudiendo así desarrollar afirmaciones explícitas sobre objetivos y estrategias claras, posibles de trabajar en su consecución, Man-Ser S.R.L. es una empresa hoy dirigida por los hijos del fundador: Julián y Melina Mansilla, siendo esta segunda generación la que implementa mejoras en varios aspectos de la empresa con miras a crecer, a no perder el posicionamiento logrado a lo largo de los años y buscando la competitividad continua.

Al hablar de progresos continuos, no se puede dejar de nombrar uno de los grandes logros de la empresa: certificar las normas ISO 9001. Esto, genera una ventaja respecto a sus competidores, y fue un trabajo que se llevó a cabo con un trabajo conjunto con todo el personal que fue capacitado para tal fin, logrando además estandarizar ciertos procesos.

Respecto a la organización, Man-Ser S.R.L. posee estructura organizacional oficial claramente definida, el organigrama de la empresa está organizado por departamentos: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

El directorio de la misma está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos.

La principal falencia es que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas correspondientes a las ventas y no existe un proceso de toma de decisión preestablecido, por lo que existe sobrecarga debido a la falta de delegación. La gerencia general está a cargo de uno de los hijos del fundador; sus principales tareas son planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad.

La responsable del área de recursos humanos es una de las propietarias de la firma, es la encargada de coordinar y desarrollar tareas vinculadas con los procesos de inducción de personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. En cuanto a la selección de personal, si se requiere cubrir una vacante con formación en

diseño o ingeniería, se realiza a través de una consultora, mientras que la selección del personal operativo es realizado por el área. Se generan planes de capacitación anual, de acuerdo con temáticas propuestas por los colaboradores de diferentes niveles.

El directorio de la empresa definió y estableció el tipo de liderazgo de la estructura organizacional como formal, por esto el gerente de la misma es quien la representa y se asegura de que se establezcan los planes prefijados. Existe también otro líder formal, el jefe de producción, es quien se encarga de la conducción del departamento, debe facilitar la implementación de los procesos y procedimientos necesarios para llevar a cabo la producción, su meta es el cumplimiento de los resultados y objetivos, debiendo establecer las tareas y funciones del personal además de evaluar el desempeño. Un líder informal, que su reconocimiento surgió de manera espontánea, es un familiar de los propietarios que posee mucha experiencia, antigüedad, conocimientos y dedicación. Es el encargado de capacitar a nuevos colaborados.

En cuanto a los clientes, Man-Ser S.R.L. les ofrece soluciones industriales integrales, para lo cual se han comprometido en mantener una política de mejora continua en sus procesos junto a estándares de calidad tales como los dispuestos por las normas ISO 9001, siempre respetando los requerimientos de los clientes. Dentro de los clientes más importantes se pueden nombrar a AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania. En lo que respecta a la captación de nuevos clientes, no se han realizado tareas de marketing masivas, siendo el medio de promoción actual una página web, con datos muy básicos, algo obsoletos y poco interactivos.

Con respecto a los proveedores, la empresa posee pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas, dentro de los que podemos nombrar: Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio).

En lo que refiere a sistemas de gestión, los sistemas informáticos con que cuenta la empresa son: Sistema de Gestión; Tango; CAD/CAM (computer-aided design/computer-aided manufacturing); Lantek (es un software CAD/CAM para automatizar la programación de las punzonadoras CNC) y Autocad (software de diseño). El soporte informático es realizado por dos prestadores externos.

Un dato importante es que cuenta con un manual de calidad, que contiene los procedimientos necesarios para llevar adelante su sistema de gestión de calidad y

mejora continua por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

Visión: Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de los productos y la calidad de nuestros servicios.

Misión: Ofrecer a los clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos.

Estrategia corporativa.

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, crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo, encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta, desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia, apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo, y buscar optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos, un uso eficiente de los recursos y una gestión fluida de producción.

El compromiso de la dirección de Man-Ser S.R.L., y la motivación de todos sus colaboradores con la gestión de calidad, le ha dado la posibilidad de germinar como un referente del sector en mejora continua, dotando a la empresa con un gran potencial de crecimiento a pesar de las dificultades externas e internas.

Lograr llevar a cabo la estrategia corporativa es lo que motiva a la realización del presente trabajo, proponiendo alinear las tareas hacia el logro de los objetivos plasmando la estrategia de Man-Ser S.R.L.

Análisis de Contexto.

Comprender el entorno donde se desenvuelve la organización es de vital importancia, ya que, como sistema abierto, para ello es pertinente realizar un análisis PESTEL, el cual es una herramienta de la planeación estratégica que permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa y que van a generar determinados cambios (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Factores Políticos.

El freno por la emergencia sanitaria encuentra al sector metalúrgico en más de un año y medio de caída, si bien los primeros meses de gobierno de Alberto Fernández se implementaron medidas de fomento a la producción, la llegada de la pandemia volvió a perjudicar la situación (cronista.com, 2020).

Ante esta situación, y buscando aumentar la producción y la oferta de equipamiento y/o bienes específicos para el desarrollo de servicios tecnológicos para la prevención, diagnóstico, tratamiento, monitoreo y control del COVID-19, el gobierno Nacional lanzó un programa de apoyo y fomento a la producción, en el cual las empresas presentan proyectos para la producción de tales bienes y se les otorga una suma no reembolsable de hasta \$1.800.000 monto que puede ampliarse a \$6.000.000 si el proyecto se considera de gran impacto, con esta medida se busca estimular la producción de bienes, equipamiento, kits de testeo y otros proyectos tecnológicos en los que participen micro, pequeñas y medianas empresas, y busca principalmente ayudar a las Pymes que son las más afectadas por la coyuntura económica, no solo actual, sino la arrastrada de años anteriores, provocando impactos en su facturación (boletinooficial.gob, 2020).

Factor Económico

Con una deuda de 332 billones de dólares, la cual incluye préstamos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y obligaciones con privados, y la decisión del Gobierno de retrasar los pagos de sus obligaciones, constituyéndose en default técnico. Durante los últimos cuatro años, 21.500 pequeñas y medianas empresas cerraron, dejando sin trabajo una gran cantidad de personas que trabajan en ellas, llevando la tasa de desempleo a un 10,1%, además se conoce que más de la mitad de la población económicamente activa en el país trabaja en la economía informal, lo que genera que ante recesiones sea la primera franja que sufre las consecuencias de la parálisis económica y la falta de ingresos a sus familias (Gregg, 2020).

La recesión económica viene castigando al sector metalúrgico, y las dificultades generadas por el COVID-19 genera grandes impactos en el sector, que se ponen en evidencia en el primer bimestre del corriente año, con una caída de la producción del 5,8% en Enero, y del 6% en Febrero, como números importantes el 48% de las

empresas redujeron su personal, el 44% redujo las horas extra y el 20% redujeron las horas de labor, y el nivel de utilización de capacidad instalada en Enero fue del 43,7% y el Febrero del 49,4%, con estos datos se puede observar que existe capacidad ociosa en las empresas del rubro, producto también de la disminución de trabajo por la situación de cuarentena, siendo alguna de las principales problemáticas que enfrentan las empresas metalúrgicas, la alta presión tributaria, seguido por la caída de las ventas y la disminución de la rentabilidad (ADIMRA, 2020).

Factores sociales

Hoy por hoy el Gobierno Nacional se tornó totalmente activo y solidario en cuanto a la contención de la sociedad haciendo hincapié en los sectores que requieren mayor apoyo, así es que se lanzaron varios programas de contención económica desde el comienzo de la situación de cuarentena pensando en que los sectores más vulnerables logren hacer frente a esta situación, es así que se dispuso un pago extraordinario a los titulares de la tarjeta alimentar, también se prorrogaron los controles de precios máximos, para asegurar que no haya abusos en los precios de insumos necesarios, otra estrategia que desarrollo el gobierno fue, a través de promotores comunitarios un acompañamiento específico a grupos de riesgo y distribuyen elementos de seguridad e higiene promoviendo la difusión de medidas preventivas. La iniciativa contempla, a su vez, el trabajo coordinado con comedores, merenderos y centros comunitarios que garantice el abastecimiento de alimento (argentina.gob, 2020).

Factores Tecnológicos.

La tecnología avanza continuamente y se aplica a todos los sectores, y con ella la posibilidad de desarrollo donde se aplique. La incorporación de dichas tecnologías al sector metalúrgico, permiten mayor capacidad productiva y eficacia en todos los sentidos. La maquinaria de última generación es imprescindible en la industria del metal, con ella se llevan a cabo miles de procesos importantes para el acabado del producto final, esto tiene como consecuencia positiva disminuir el trabajo manual en procesos mecánicos. Dentro de los más utilizados internacionalmente, podemos nombrar los almacenes inteligentes, los cuales además de mejorar la calidad del producto, reduce los costos, y genera una ventaja respecto de la distribución del producto, además de optimizar la infraestructura. Hacer uso de la tecnología para

generar comunicación con el cliente es fundamental para fortalecer los lazos del negocio, establecer una comunicación directa a través de enlaces tecnológicos facilita el intercambio de opiniones. Para ello es importante formar un equipo multidisciplinario y contar con un software para engranar el servicio de atención al cliente. Por último y no menos importante es la digitalización de la empresa, la transformación digital de la industria metalúrgica se basa en el asesoramiento para que el proceso sea fluido y sin contratiempos de esta forma la empresa puede conocer nuevos panoramas de la industria tecnológica, siendo, sin duda, una estrategia para el desarrollo del negocio (Hidegar, 2019).

Factores Ambientales

La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina viene trabajando en la elaboración de un plan estratégico para el sector, que proyecte su desarrollo sobre bases proactivas, en pos de la preservación del medioambiente y ya sea en la generación como en la implementación de tecnologías limpias para la producción industrial en general (Informe industrial, 2020).

A lo anteriormente nombrado cabe destacar que Man-ser quiere certificar para ISO 14001 expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo que una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico.

Factores Legales

Dentro de los factores legales más importantes se consideran los referidos a la Ley de Contrato de Trabajo y específicamente a cumplir con lo que acuerden los sindicatos pertinentes. Leyes de Seguridad e Higiene, de Política Ambiental y de Propiedad intelectual.

Además, hoy dado el estado de aislamiento social y preventivo, cumplir con las restricciones en cuanto al desarrollo de actividades, como también cumplir con las medidas de prevención y cuidado necesarias para evitar el contagio y cuidar al grupo de trabajo, clientes y proveedores. Como ya se mencionó anteriormente, el estado de aislamiento social generó una disminución de trabajo, ante ello el Gobierno Nacional a

través de un Decreto Nacional prohibió los despidos que se funden en sin causa o por fuerza mayor por 60 días, con esto se busca proteger a los empleados de las empresas que se ven afectadas por la cuarentena, garantizando la conservación de los puestos de trabajo por un plazo razonable (Pagina12.com, 2020).

En paralelo también se lanzó medidas de asistencia a Pymes, que incluyen la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales, y la compensación de hasta un salario mínimo por trabajador para las micro y pequeñas empresas de manera automática (Pagina12.com, 2020).

Descripción del microentorno.

Esta descripción se lleva a cabo mediante el análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Este análisis es una metodología que estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, donde se encuentra inmersa la empresa, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (Porter, 2009).

1) Poder de negociación con los clientes.

Esta fuerza mide la capacidad de negociación con la que cuentan los clientes de un determinado sector/mercado. El poder de negociación que poseen los clientes de Man-Ser S.R.L. intermedio, uno de los factores es que los productos o servicios ofrecidos al mercado son de difícil sustitución, esto es un aspecto ya que el poder muchas veces tiende a disminuir dado que los consumidores no pueden cambiar fácilmente la marca por la falta de competidores en el mercado que ofrezcan los mismos productos y servicios, otro factor la política de clientes, tener pocos pero importantes, lo que genera no solo un vínculo con el cliente sino una dependencia de ellos para con la empresa, provocando un gran volumen de facturación, y por ende siempre se pueden lograr acuerdos que beneficien ambas partes.

2) Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza mide la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores en este caso del sector. La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías, sus productos son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria y no existen sustitutos de lo que los proveedores aportan.

Man- Ser S.R.L. posee pocos proveedores, combinados entre empresas grandes, pymes y monotributistas, lo que genera que, al ser pequeños, no pueden prescindir de la facturación que les otorga la empresa, la regla general detalla que mientras menor sea la cantidad de proveedores que operen en el mercado, mayor será su poder de negociación lo que trae aparejado un aumento de sus precios y menor capacidad de concesión. El sector metalúrgico es uno de los que, en este sentido, tiene desventaja ya que cuenta con un número escaso de proveedores que suministran materias primas y demás elementos de producción.

3) Amenaza de nuevos competidores

Para una empresa como Man-Ser S.R.L., que se encuentra consolidada y posicionada, la amenaza de potenciales competidores es muy baja por diferentes factores las barreras de ingreso son elevadas principalmente por los costos elevados de toda empresa metalúrgica en lo que respecta a maquinaria e instalaciones, otro barrera es los costos e capacitación debido a la escases de mano de obra calificada, las empresas deben invertir en capacitaciones propias, otra barrera son los altos costos de distribución de productos generar canales de distribución se hace muy difícil para empresas nuevas, la misma industria no genera presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado son escasos y la mayoría de amplia trayectoria y ya posicionados.

4) Amenaza de productos sustitutos

La metalúrgica es una actividad muy específica y sofisticada, en el mercado se pueden conseguir productos similares a precios bajos, pero no reúnen los requerimientos exigidos por los clientes, pero lo que diferencia a Man-Ser S.R.L es que se dedica a la elaboración de productos específicos y al brindar servicios acordes a cada cliente prácticamente no se generan sustitutos, porque los exigidos para cada cliente.

5) Rivalidad entre los competidores

En el sector, la concentración de la oferta se encuentra en manos de Transfer S.R.L., Eisaire S.R.L., Empremet S.R.L. y Man-Ser S.R.L. Compiten por la participación en el mercado, tratando de diferenciarse en la calidad de sus productos y aplicando reducción de precios, la rivalidad es elevada, la mayoría de las empresas competidoras están en etapa de maduración, son igualmente conocidas, solo buscan

diferenciarse con políticas de precios, sin prestar mayor importancia a la incorporación de tecnologías, políticas de calidad, o a ofrecer productos al extranjero, sin contar que para salir del mercado se enfrentarían altos costos, por ende las empresas deciden continuar pero no muchas buscando ser más competitivas.

Diagnóstico organizacional.

El análisis FODA, es una herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización (Moyano, 2017).

Tabla 1

Matriz FODA Man- Ser SRL.

	Fortalezas	Debilidades
Contexto Interno	-Normas ISO 9001	- Mandos medios con carencia de competencias para la gestión de equipos de trabajos.
	-Políticas de crecimiento sostenido	-Sin política definida de control ambiental
	-Organizados a nivel estratégico	-Sobrecarga de tareas
	-Envío directos y asistencia post venta	-No posee sucursales
	-Ubicación estratégica	-Lideres informales
	-Maquinaria de última generación	- No desarrolla comercio exterior
	-Personal capacitado	
	-Políticas de calidad	
	Oportunidades	Amenazas
Contexto externo	-Acuerdos que beneficieren en sector ante situación de pandemia.	-Recesión (Politi, 2020).
	-Devaluación de la moneda local favorece el tipo de cambio en posibles ventas extranjeras, generaría ganancias por tipo de cambio.	- Parálisis económica por pandemia.
	-Presentación de protocolo para actividades metalúrgicas (argentina.gob, 2020).	-Extensión del estado de aislamiento obligatorio. (argentina.gob, 2020)

Nota. Fuente. Elaboración propia basada en material informativo Universidad Siglo 21.

A través del análisis del micro y macroentorno de Man-Ser S.R.L., se observó que posee debilidades asociadas más a actual de retroceso económico y financiero que presenta el país que repercute en debilidades internas como baja en ventas, debilidades internas propiamente dichas son la estacionalidad sujeta a ciertos clientes, falta de gestión de residuos, y ausencia de políticas de marketing y de gestión interna que aproveche las fortalezas para presentar a la empresa más competitiva en el mercado con un plan que perdure en el tiempo, las fortalezas que presenta son propias de una organización con trayectoria y experiencia, con habilidades de organización y técnicas de gestión que vienen

trabajando hace un tiempo, pero también se destaca la adaptación de la empresa y el personal cuando es necesario realizar cambios para lograr objetivos, como se vio para lograr la certificación ISO.

El problema planteado para el presente reporte de caso es la ausencia de una herramienta que ayude a la orientación de las tareas hacia los objetivos estratégicos de la facilitando el control de gestión y el aprendizaje continuo de sus integrantes, Man-Ser S.R.L. frente a un horizonte de crisis y de recesión con una casi parálisis de la actividad económica, debido hoy a la pandemia, necesita planifica, debido al contexto empresarial en el que se desarrollan los negocios en la actualidad, en el que sobresale un alto grado de vertiginosidad e incertidumbre, es que resulta preponderante la utilización de una herramienta, como factor estratégico diferencial, que permita, ante las constantes transformaciones suscitadas en el mercado, lograr una veloz adaptación, con objeto de conservar a la empresa y a su competitividad, se pretende generar una herramienta para que la empresa logre ser capaz de vencer a la competencia y ganar cuota de mercado, utilizando todas las perspectivas que componen el cuadro de mando integral, involucrando todos los sectores de la empresa y explotando sus potenciales ya demostrados en la consecución de los objetivos planteados.

Marco teórico

En el presente capítulo se exponen los conceptos y definiciones inherentes al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, los cuales sirven de fundamento teórico para el presente trabajo.

El cuadro de mando Integral

El Cuadro de mando integral (balanced scorecard), como modelo de gestión surge por la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones, en la búsqueda de ampliar la visión de gestión imperante de los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros (Ramón y Flores, 2017).

Se puede considerar que el Cuadro de Mando Integral es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, dichas medidas representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Niven, 2002).

Como indican sus creadores Kaplan y Norton, el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, que ayuda a transformar la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, y que además de los indicadores financieros tradicionales, utiliza una serie de indicadores no financieros organizados en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento; permitiendo controlar los resultados financieros, los objetivos e indicadores del cuadro de mando derivan de la visión y la estrategia de una organización y contemplan la actuación desde esas cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 2016).

El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Las mediciones que se establecen en el cuadro de mando permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto en el corto como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado o desempeño para lograr alinear la organización y su estrategia, esta herramienta no es solo un sistema de medición de resultados, sino que es un sistema de gestión estratégica que permite aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, y aumentar el feedback y formación estratégica (Ramón y Flores, 2017).

Generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, tomando decisiones de forma intuitiva en la gestión, sin tener en cuenta un plan a futuro, esto genera una tendencia al fracaso al no sustentarse en parámetros cuantificables, estructurados y que aporten la información adecuada para abordar el desarrollo de la estrategia prevista (Muñiz, 2012).

Por lo tanto, incorporar el cuadro de mando como sistema de gestión estratégica de una empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas (Kaplan y Norton, 2016).

La característica principal del uso de esta metodología es que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje/crecimiento.

Las perspectivas del Cuadro de mando integral

Perspectiva financiera: Considera el impacto y las consecuencias económicas inmediatas de las acciones tomadas por la organización, permite la vinculación de los objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Esta perspectiva evalúa si la estrategia implementada está ocasionando resultados lucrativos concretos. Sus objetivos indicadores están asociados a la rentabilidad, al retorno sobre la inversión, a la reducción de costos y al valor económico agregado, entre otros. (Ramón y Flores, 2017).

Perspectiva del cliente: Se identifican los segmentos tanto de clientes como del mercado donde la empresa decide competir, se definen los objetivos en cuanto a los atributos de los productos/servicios (precio, calidad, tiempo y función), la relación con sus clientes (servicios y asociaciones) y la imagen de marca. (Ramón y Flores, 2017).

Perspectiva del proceso interno: Aquí los directivos deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Los objetivos en esta perspectiva se desglosan en cuatro grupos: Procesos de gestión de Innovación (crean nuevos productos/servicios); Procesos de gestión de operaciones (producen y entregan productos/servicios); Procesos de gestión de clientes (mejoran el valor de los clientes) y; Procesos reguladores y sociales (mejoran comunicaciones y el medio ambiente) (Ramón y Flores, 2017).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva desarrolla e identifica qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional), aquí el enfoque es sobre el clima de trabajo, la productividad del equipo, el nivel de satisfacción de los trabajadores, así como la formación de nuevos conocimientos (Ramón y Flores, 2017).

Mapa estratégico

El mapa estratégico ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización. Se compone de los objetivos estratégicos y de las relaciones causales. Estas relaciones causales explican las relaciones entre los diferentes objetivos; se trata de relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la propia organización y del sector asociado (Fernandez, 2001).

Indicadores

Los indicadores, son el medio que permite comprobar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos definidos, brindan información sobre el avance logrado en cada uno de ellos. Son medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Para el diseño del cuadro de mando integral se distinguen dos tipos de indicadores, por un lado los indicadores de resultados ellos son los que habitualmente utilizan los sistemas de gestión tradicionales y representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (se basan en el pasado), es decir, miden la consecución del objetivo estratégico, y por el otro los indicadores de causa los cuales miden el resultado de las acciones que permiten su consecución (Felani, 2018).

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis realizado sobre la compañía, se observó que la empresa posee altos estándares de calidad en lo que respecta a la producción y elaboración de sus productos, factor que la posiciona como una de las empresas más reconocidas del mercado. Sin embargo, es posible comprender que los problemas más significativos y de urgente resolución de la empresa son consecuencia de la carencia de un programa de comunicación organizacional interna planificado en función a las estrategias comerciales y operativas, esta falencia genera otro tipo de inconvenientes como revisar el planteamiento y desarrollo de planes estratégicos que garanticen su crecimiento, Man-Ser S.R.L. debe enfocarse en planes a largo plazo, ante ello surge la necesidad de establecer nuevos criterios que reorienten de una manera efectiva su desempeño y la búsqueda de oportunidades para mantenerse competitiva y despojarse del pensamiento de ser una empresa familiar.

Se puede observar la falta de iniciativas estratégicas concretas y una inexistencia de un modelo de gestión que ayude a implementar estrategias para maximizar fortalezas, aprovechar oportunidades, disminuir debilidades y enfrentar amenazas de manera tal que la empresa logre una posición que la diferencie totalmente de su competencia, por esto es que es necesario el desarrollo de proyectos e iniciativas de cambio, integren la evaluación de sus procesos, tecnologías, personas, estructura y otros valores de la empresa.

Por medio de la implementación de un cuadro de mando integral se podrá observar las relaciones causa-efecto visualizada a través del mapa estratégico, y cómo las inversiones en activos intangibles influyen positivamente a los resultados económicos, al mismo tiempo que se podrá controlar su efectividad por medio de los indicadores de actuación. Cuestiones tales como la capacitación del personal, implementación de sistemas de información o la delegación de responsabilidades, afectarán directamente en la mejora de la gestión de procesos relacionados con la innovación, las operaciones, las relaciones con los clientes y la comunidad, los cuales están directamente relacionados a la productividad y a la satisfacción y fidelización de los clientes por medio de mejoras en los atributos de los productos/servicios, mejores relaciones y una mejor imagen de marca que a su vez, como resultado, producirán el crecimiento de los ingresos esperado por los accionistas, la implementación de dicha herramienta permitirá definir con mayor precisión los objetivos para alinear de esta forma el rendimiento del negocio con la estrategia organizacional, logrando un crecimiento sustentable optimizando así la gestión empresarial, lo cual está ausente hoy por hoy en Man-Ser S.R.L., mediante las 4 perspectivas se pretende llevar a cabo actividades en cada una que sirvan para alinear las tareas, además de lograr mediciones.

Plan de Implementación

Alcances y limitaciones

Alcance de contenido

El presente trabajo final de grado tiene por objetivo el diseño y la implementación de un modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral en empresa Man-Ser S.R.L. a partir del año 2020.

Alcance geográfico

El presente TFG es realizado en la empresa Man-Ser S.R.L., dedicada a la actividad de corte, plegado de chapas, soldaduras y aberturas, ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba.

Alcance temporal

El proyecto comprende el periodo desde el mes de agosto de 2020 al mes de enero de 2021.

Alcance en relación a Universo

El presente trabajo de grado involucra a todos los miembros de la empresa Man-Ser S.R.L. , cuya actividad principal es la industria metalúrgica.

Limitaciones

El trabajo se limita solo al diseño e implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L., por lo que no se considera la adaptación del mismo en otras empresas.

Recursos Involucrados

Los recursos involucrados tanto de carácter tangible e intangible necesarios para llevar a cabo el TFG son:

Recursos intangibles

- Capacitaciones a toda la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del cuadro de mando integral.
- Capacitaciones por área.
- Contratación de idóneo para tareas de marketing y uso de redes sociales.
- Participación activa en cursos, talleres, rondas, etc. organizadas por la Cámara de Industria y Metalúrgicos de la Provincia de Córdoba.

Recursos tangibles

- Equipo de computación.
- Sistema de gestión.
- Estados contables 2018 y registros 2019.
- Listado de clientes y proveedores.

- Nómina completa de empleados con detalle de sus puestos y tareas.

Para lograr llevar a cabo tanto el diseño como la implementación del cuadro de mando, se requiere confeccionar un presupuesto que contemple los gastos en los que se incurrirá para su consecución, los precios son los sugeridos según Resolución 74/19 (resolución 71/08. t.o.26.12.2019 (Anexo 1). Aranceles indicativos para servicios profesionales emitida por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, donde las tareas a realizar son:

*Capacitación general y por áreas: precio hora docente sugerida \$1200, cantidad de horas de capacitación total 20hs. ($\$1200 \times 20\text{hs}$): \$24000.-

*Diseño del cuadro del mando integral: Se considera valor Hora por asistencia técnica \$1570, cantidad de horas 20 ($\$1570 \times 20\text{hs}$), total \$ 31400.-

*Implementación: Se considera valor Hora por asistencia técnica \$1570, cantidad de horas 20 ($\$1570 \times 20\text{hs}$), total \$ 31400.-

*Actividades de coordinación y control: Se considera valor Hora por asistencia técnica \$1570, cantidad de horas 20 ($\$1570 \times 20\text{hs}$), total \$ 31400

*Control y correcciones necesarias: Se considera valor Hora por asistencia técnica \$1570, cantidad de horas 10 ($\$1570 \times 10\text{hs}$), total \$ 15700

*Presupuesto total: \$133900 (Honorarios profesionales), por los 6 meses del plan de trabajo, incluyen el reclutamiento del idóneo en marketing.

Como se propuso la incorporación de una persona que se dedique al marketing y manejo de redes sociales, se lo considera dentro del personal administrativo mensualizado y según acuerdo entre UOMRA y Cámaras a Marzo de 2020 (Anexo 2), el sueldo mensual asciende a \$28130,60 (Cat.Administrativo 2°), se lo categoriza de esta manera suponiendo un profesional en Marketing.

Cabe aclarar que los recursos tangibles nombrados anteriormente se suponen que existen en la fábrica, por lo que no se incurria en gastos extras.

Acciones a desarrollar y tiempo para su implementación.

Tarea 1- Diagnostico: se relevará la información necesaria para determinar las necesidades puntuales de la empresa, mediante entrevistas, visitas en el lugar, información contable, etc.

Tarea 2- Comunicación de lo que se va a llevar a cabo- capacitación general: mediante una reunión se pretende explicar y mostrar lo que se llevará a cabo, indicando las modificaciones que se llevarán a cabo, lo que se pretende obtener y como se evaluará.

Tarea 3- Capacitaciones por área: se ejecutará luego de la capacitación general una por área, donde se determinará quien será el responsable de controlar, y lo que se espera de cada área en particular.

Tarea 4- Elaboración de mapa estratégico, objetivos e indicadores: se elaborará el mapa estratégico, los objetivos y métricas para su medición, el cual se expondrá a todos los empleados y mandos de la empresa, con la explicación pertinente.

Tarea 5- Implementación: Aquí ya se encuentra diseñado el CMI definitivo con las correcciones necesarias y se procede a su implementación a partir de Noviembre de 2020, donde se prevén 2 encuentros, el primero a los 15 días de la implementación y el segundo a finalizar Noviembre, en cada uno de ellos, se realizará una ronda de entrevistas por áreas funcionales, recopilación de resultados, aclaración de dudas, revisión de inconvenientes, propuesta de ajustes y se desarrollará el plan de trabajo para las próximas semanas.

Tarea 6- Actividades de coordinación y control: Luego de recopilada la información de la etapa anterior y hacer la primer medición de resultados, se controlará si los índices se adecúan a la empresa, si brindan la información que se requiere, en caso que sea necesario se replantearán los mismos, junto con los encargados de las áreas quienes brindarán el asesoramiento necesario para lograr explotar el cuadro de mando.

Tarea 7- Control y correcciones necesarias: se realizará la revisión de plan estratégico 2020, el armado de CMI de uno con todos los ajustes necesarios para el 2021, con el desarrollo de un plan de trabajo para las próximas semanas (si se decidiera seguir con el asesoramiento externo, caso contrario, lo deberá realizar la organización con personal propio).

En el siguiente Diagrama de Gantt se exponen la planificación de actividades a desarrollar. Esta herramienta fue desarrollada por Henry Laurence Gantt, el cual es un método gráfico de planificación y control en el que un proyecto se divide en diferentes actividades y se realizan estimaciones sobre cuánto tiempo requiere cada una de ellas, así como el total de tiempo necesario para terminar el proyecto por completo (Sedó, 2020).

Tabla 2

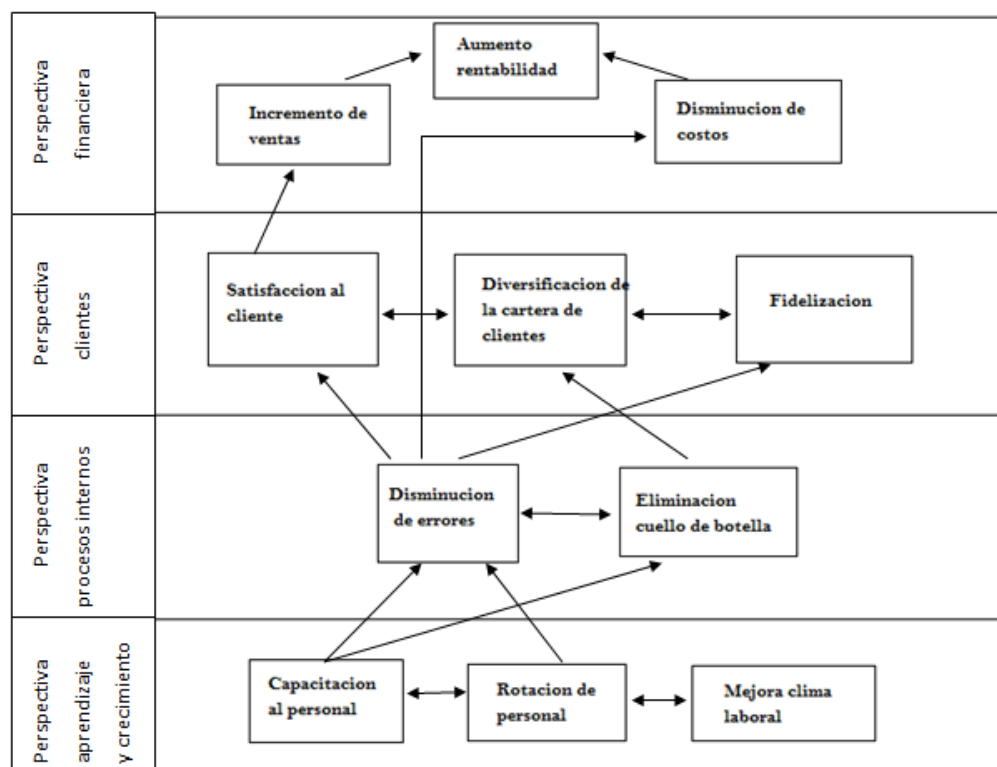
Diagrama de Gantt

Actividades/Meses	Agosto 2020	Septiembre 2020	Octubre 2020	Noviembre 2020	Diciembre 2020	Enero 2021
Diagnóstico Organizacional	■					
Comunicación de lo que se va a llevar a cabo		■				
Capacitación general		■				
Capacitación por áreas		■				
Elaboración mapa estratégico y objetivos de las 4 perspectivas, con sus respectivos indicadores			■			
Implementación				■		
Actividades de coordinación y control					■	
Control y correcciones necesarias						■

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para lograr el objetivo general de utilizar el CMI como herramienta de gestión de Man-Ser S.R.L.

Figura 1

Mapa estratégico Man-Ser

Nota. Figura 2. Mapa estratégico Man-Ser S.R.L.

A partir de este mapa estratégico se identifican los factores claves y las relaciones causa y efecto.

Una vez establecidos los objetivos se procede a la elaboración de los indicadores.

Tabla 3

Perspectiva financiera. Aumento de rentabilidad

Objetivo	Aumentar de la rentabilidad
Indicador	1- Margen de utilidad neta: UN/Vtas netas 2-Margen Bruto: Vtas- CMV/Vtas 3- Rentabilidad Neta del Activo: UN/ activo total
Fórmula	Margen neto de utilidad: Utilidad Neta / Ventas Netas
Descripción	Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad neta por cada unidad de venta.
Unidad de medida	Porcentaje y medición anual.
Valor objetivo	8%
Semáforo Verde (Muy Bueno)	Más de 7%
Semáforo Amarillo (Regular)	Entre 6% y 6,99%
Semáforo Rojo (Malo)	Menos de 5,99%
Responsable medición	Área administración, y revisión por directorio.
Logrado	6,4% (se toma base balance 2018)
Semáforo	Amarillo

Fuente. Elaboración propia

Tabla 4

Perspectiva financiera. Disminución de costos

Objetivo	Disminuir los costos
Indicador	4- Disminución de costos fijos y variables
Fórmula	Disminución 5% costos fijos y 5 % de los variables
Unidad de medida	Porcentaje y medición bimestral
Valor objetivo	5% en fijos y 5% en variables
Semáforo Verde	Más de 5%
Semáforo Amarillo	Entre 4% y 4,99%
Semáforo Rojo	Menos de 4,99%
Responsable medición	Área producción y administración.
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 5

Perspectiva de clientes. Satisfacción de clientes.

Objetivo	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes
----------	---

Indicador	5 - Satisfacción del cliente relacionada al precios 6 - Satisfacción del cliente relacionada a la calidad 7 - Satisfacción del cliente relacionada tiempo de entrega
Fórmula	(Cantidad de quejas de los clientes / Entregas totales) *100
Unidad de medida	Porcentaje y medición trimestral
Valor objetivo	10%
Semáforo Verde	Menos de 10%
Semáforo Amarillo	Entre 11% y 15%
Semáforo Rojo	Más de 16%
Responsable medición	Área comercial, nuevo idóneo de marketing
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 6

Perspectiva de clientes. Diversificación de la cartera de clientes.

Objetivo	8 - Diversificar la cartera de clientes
Indicador	Diversificar la cartera
Fórmula	$((\text{Cantidad de clientes en el periodo } n - \text{cantidad de clientes periodo } n-1) / \text{Cantidad de clientes periodo } n-1)$
Unidad de medida	Cantidad de clientes
Valor objetivo	5
Semáforo Verde	5
Semáforo Amarillo	3
Semáforo Rojo	0
Responsable medición	Área comercial, nuevo idóneo de marketing
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia

Tabla 7

Perspectiva de clientes. Fidelización de clientes.

Objetivo	Fidelización de los clientes
Indicador	9- Fidelización de los clientes relaciona al regreso 10- Fidelización del cliente relacionada al tiempo de regreso
Fórmula	Clientes Recurrentes / Total de clientes * 100
Unidad de medida	Porcentaje. Medición trimestral
Valor objetivo	85%

Semáforo Verde	80%
Semáforo Amarillo	Entre 79% a 65%
Semáforo Rojo	Menos de 59%
Responsable medición	Área comercial, nuevo idóneo de marketing
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 8

Perspectiva de procesos internos. Disminución de errores de producción. Cuello de botella

Objetivo	Disminuir el porcentaje de errores de producción
Indicador	11- Disminuir errores de producción 12- Disminución pedidos urgentes o no planificados
Fórmula	Piezas falladas / Total piezas producidas. Distribución tareas Pedidos urgentes o no planificados/pedidos actuales
Unidad de medida	Porcentaje. Medición trimestral
Valor objetivo	40%
Semáforo Verde	Menor a 47%
Semáforo Amarillo	48% a 55%
Semáforo Rojo	Mas del 60%
Responsable medición	Área producción y calidad
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 9

Perspectiva crecimiento y aprendizaje. Capacitación del Personal y mejora de clima laboral.

Objetivo	Incrementar la capacitación del personal evitando cuellos de botella
Indicador	13 - Capacitación del personal 14- Índice de ingreso de personal calificado
Fórmula	Cantidad de horas de capacitación dictadas / Cantidad de horas de capacitación proyectadas. Personal ingresante capacitado/ingresos totales
Unidad de medida	Cantidad de horas. Rango de 10 meses
Valor objetivo	12000 anuales (12 horas por mes en 10 meses). Se medirá el % de cumplimiento sobre el total de horas de capacitación proyectadas

Semáforo Verde	Más de 85%
Semáforo Amarillo	Entre y 70% y 84%
Semáforo Rojo	Menos de 70%
Responsable medición	Recursos humanos
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10

Perspectiva crecimiento y aprendizaje. Rotación

Objetivo	Disminuir la rotación del personal
Indicador	15- Índice de Rotación de personal
Fórmula	$\frac{\text{Empleados actuales}}{\text{empleados al comienzo del periodo estudiado}}$
Unidad de medida	%
Valor objetivo	80%
Semáforo Verde	Menos de 60%
Semáforo Amarillo	Entre 60 y 80%
Semáforo Rojo	Más de 80%
Responsable medición	Recursos humanos
Logrado	Sin datos
Semáforo	Sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 11

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Indicador	formula	meta	Responsable	Frecuencia medición	Rojo	Amarillo	Verde	Valor alcanzado	
Financiera	1	Margen de utilidad neta	$(UN)0,90$	10%	Área adm. y revisión por directorio.	Trimestral	Menos de 5,99%	Entre 6% y 8,99%	Más de 9%	\$ 10.417.452
	2	Margen bruto	$(UB/VTAS)*100$	20%	Área adm. y revisión por directorio.	Trimestral	Menos de 15%	Entre 15,01% y 19,99%	Más de 20%	21,62% verde
	3	Rentabilidad Neta	$(UN/VTAS)*100$	8%	Área adm. y revisión por directorio.	Trimestral	Menos de 5,99%	Entre 6% y 6,99%	Más de 7%	3,26% rojo
	4	Disminución de costos fijos y variables	$(ctos\ vbles)*0,95$	10%	Área comercial, nuevo idóneo de marketing	Trimestral	Más de 16%	Entre 11% y 15%	Menos de 10%	sin datos
Clientes	5	Satisfacción del cliente relacionada al precio	$(Q.\ quejas\ por\ precio\ inadecuado / Entregas\ totales) *100$	10%	Área comercial	Trimestral	Más de 16%	Entre 11% y 15%	Menos de 10%	sin datos
	6	Satisfacción del cliente relacionada a la calidad	$(Q.\ quejas\ por\ mala\ calidad / Entregas\ totales) *100$	10%	Área comercial	Trimestral	Más de 16%	Entre 11% y 15%	Menos de 10%	sin datos
	7	Satisfacción del cliente relacionada al tiempo de entrega	$(Q.\ quejas\ por\ malos\ tiempos\ de\ entrega / Entregas\ totales) *100$	10%	Área comercial	Trimestral	Más de 16%	Entre 11% y 15%	Menos de 10%	sin datos
	8	Diversificar la cartera	$((Q.\ clientes\ en\ el\ periodo\ n - cantidad\ de\ clientes\ periodo\ n-1) / Cantidad\ de\ clientes\ periodo\ n-1)$	5	Área comercial, nuevo idóneo de marketing	Trimestral	0	3	5	sin datos

	9	Fidelización de los clientes relaciona al regreso	Clientes Recurrentes / Total de clientes * 100	85%	Área comercial, nuevo idóneo de marketing	Trimestral	Menos de 59%	Entre 79% a 65%	80%	sin datos
	10	Fidelización del cliente relacionada al tiempo de regreso	Tiempo en regresar	1 año	Área comercial, nuevo idóneo de marketing	semestral	Menos de 59%	Entre 79% a 65%	80%	sin datos
Procesos internos	11	Disminuir errores de producción, disminución cuello de botella	Piezas falladas / Total piezas producidas. Distribución tareas	40%	Área producción y calidad	bimestral	Mas del 60%	48% a 55%	Menor a 47%	sin datos
	12	Disminución pedidos urgentes o no planificados	Pedidos urgentes o no planificados/pedidos actuales	40%	Área producción y calidad	bimestral	Mas del 60%	48% a 55%	Menor a 47%	sin datos
Crecimiento y aprendizaje	13	Capacitación del personal	Cantidad de horas de capacitación dictadas / Cantidad de horas de capacitación proyectadas.	25	Recursos humanos	anual	Más de 35	Entre 29 y 34	Menos de 28	sin datos
	14	Índice de ingreso de personal calificado	Personal ingresante capacitado/ingresos totales	85%	Recursos humanos	anual	Menos 70%	Entre 71 y 84%	mas 85%	
	15	Índice de Rotación de personal	Empleados actuales/empleados al comienzo del periodo estudiado	80%	Recursos humanos	anual	Menos de 60%	Entre 61% a 79%	mas 80%	sin datos

Fuente. Elaboración propia.

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones

Tabla 12

Propuestas de evaluación, control y medición

Acciones a controlar	Parámetro	Medida correctiva	Responsable
Meta en Rentabilidad 8%	6 a 6,99%	Mantener planes de ventas y estructura de costos	Administración y depto. contable
	menos de 5,99%	Reformular planes de ventas y disminuir costos	Administración y depto. contable
Disminución de costos en 5%	Entre 4% y 4,99%	Controlar el no desvío de los costos	Administración y depto. contable
	Menos de 4,99%	Realizar cambios en la estructura buscando disminución más amplia	Administración y depto. contable
Satisfacción de clientes aumentar un 10%	Entre 11% y 15%	Mantener política de imagen y atención al cliente	Administración y ventas
	Más de 16%	Reforzar, realizar encuestas y cambios según gustos de los clientes	Administración y ventas
Diversificación de la cartera de clientes agregando al menos 5 nuevos	3	Asignar community manager	Administración y ventas
	0	Reforzar campañas de marketing	Administración y ventas
Fidelización de clientes lograr el 85% de recurrentes	entre 79% a 65%	Aplicar más descuentos, bonificaciones. Financiación propia. Rever plazos y formas de entrega, atenciones a los clientes.	Administración y ventas
	Menos de 59%	Reforzar políticas comerciales, aplicando descuentos por recurrencia, ampliar formas de pagos.	Administración y ventas
Disminución de errores de producción. Cuello de botella reducir un 40%	48% a 55%	Continuar con capacitaciones y organización	Administración/producción y mantenimiento
	Más del 60%	Rever el organigrama, redistribuir las tareas	Administración/producción y mantenimiento
Capacitación del Personal y mejora de clima laboral. Capacitar al 85%	Entre y 70% y 84%	Continuar con capacitaciones	Administración y recursos humanos
	Menos de 70%	Aplicar más incentivos como premios, reuniones de mejoras continuas y afianzamiento de relaciones	Administración y recursos humanos
Rotación valor objetivo 25	Entre 29 y 34	mantener capacitaciones y programas de incentivos	Administración y recursos humanos
	Más de 35	Generar planes de reconocimiento, reestructurar puestos según conocimientos y antigüedad.	Administración y recursos humanos

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber efectuado un análisis de la situación organizacional de Mas-ser S.R.L., evaluando los factores internos y externos que inciden en su operatoria y analizando particularmente los factores internos considerados claves de éxito en su gestión, se elaboró un diagnóstico organizacional, donde se detectó la necesidad de construir un modelo de gestión eficaz y eficiente, que permita a la organización alcanzar sus objetivos, generar valor agregado en su plan de negocios, y mantener una posición competitiva dentro de la industria metalúrgica. La incertidumbre económica, la inestabilidad y la creciente inflación que impacta en los precios son algunos de los elementos externos que la empresa ha sabido enfrentar hasta ahora, en este escenario cambiante la implementación de un CMI puede ayudar a la empresa a predecir y enfrentar estos inconvenientes externos, e internamente a alinear las tareas a los objetivos estratégicos de la empresa, queda demostrado que por medio de esta herramienta se facilita la comunicación de la estrategia a todas las áreas de la organización a través de un conjunto de indicadores financieros y no financieros con el objetivo de lograr el éxito de manera prolongada en el tiempo.

Luego de haber llevado a cabo este trabajo final de grado, se puede observar de qué manera la falta de seguimiento y control de los puntos clave dentro de la empresa puede hacer que se desaprovechen sus fortalezas y oportunidades, siendo Mas-ser S.R.L. una empresa con trayectoria, reconocida, bien posicionada y con amplias perspectivas de conquistar nuevos mercados le falta afinar sus procesos internos a fin de lograr una unificación de todos los sectores de la organización con el fin de trabajar conjuntamente hacia la concreción de objetivos.

La propuesta planteó un diseño de un cuadro de mando integral que sirva como instrumento estratégico para la gestión, como consecuencia de la ejecución de un trabajo focalizado en la traducción de sus objetivos corporativos en objetivos estratégicos a niveles operativos, encuadrados dentro de las cuatro perspectivas del CMI. En dicha propuesta, se analizaron los recursos necesarios para su implementación, las limitaciones de la herramienta seleccionada, las acciones específicas a desarrollar para la consecución de cada objetivo específico planteado, junto a un cronograma de actividades que llevarán a la consecución de los objetivos planteados.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que la empresa debería llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente Trabajo, ya que la misma representa una opción viable, con altas probabilidades de alcanzar los resultados esperados brindando a la empresa un apoyo en su gestión, dado que cuenta con las herramientas materiales y de recursos humanos para llevarlas a cabo.

Alcanzar los objetivos planteados, no sólo dependerá del comportamiento de las variables medibles y controlables en el tablero que se presentaron como parte de la propuesta, sino que será sustancial el apoyo mancomunado de todo el capital humano de la organización, por lo que se recomiendan capacitaciones continuas para tal fin, a medida que se readecuen los objetivos, también continuar con el análisis, evaluación y readecuación del cuadro de mando cada determinado tiempo, ejecutar un plan de marketing, ya sea incorporando un área específica dentro de la empresa o por medio de asesores externos, para tomar acciones referentes a ventas y expansión a nuevas áreas geográficas, incorporar un programa de gestión de relaciones con los Clientes, para desarrollar una mejor relación con los clientes y aumentar la satisfacción de estos. En cuanto a la producción incorporar un sistema de costos que se encuentre actualizado, y conecte todos los procesos de la producción, finalmente para aprovechar esta oportunidad que se presenta junto a la apertura hacia los mercados internacionales se recomienda la creación de un área de comercio internacional con personal capacitado para tal fin.

Bibliografía

- ADIMRA. (2020). *Boletín de actividad- Actualidad de la industria metalúrgica-Primer bimestre 2020*. Capital Federal: Adimra.
- argentina.gob. (20 de Abril de 2020). *argentina.gob.ar*. Obtenido de argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- argentina.gob. (04 de Mayo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actividades-metalurgicas-presentan-protocolo-por-covid-19>
- argentina.gob. (14 de Marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/>: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento>
- boletinoficial.gob. (28 de Abril de 2020). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/228396/20200429>
- cronista.com. (30 de Marzo de 2020). *cronista.com*. Obtenido de cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Adimra-pide-medidas-especificas-para-un-sector-paralizado-20200330-0088.html>
- Felani, C. (2018). *Diseño e implementación del CMI para una empresa agrícola*. Buenos Aires: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
- Fernandez, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*, en *Revista de antiguos alumnos*. Montevideo: Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica 7ma.Edición*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral (3ª ed.)*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Moyano, J. (12 de Junio de 2017). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/foda-dafo-una-herramienta-planificacion-estrategica-esconde-grandes-desafios/>
- Muñiz, L. (2012). *Las 10 claves de la gestión empresarial (Volumen 1)*. Barcelona: Sisconges & Estrategia.
- Niven. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000.

- Pagina12.com. (01 de Abril de 2020). *Pagina12.com.ar*. Obtenido de Pagina12.com.ar:
<https://www.pagina12.com.ar/256697-el-gobierno-prohibio-los-despidos-por-60-dias-a-traves-de-un>
- Pagina12.com. (01 de Abril de 2020). *Pagina12.com.ar*. Obtenido de Pagina12.com.ar:
<https://www.pagina12.com.ar/256650-al-rescate-de-las-pymes-en-emergencia-laboral>
- Politi, D. (12 de Mayo de 2020). <https://www.nytimes.com/>. Obtenido de <https://www.nytimes.com/>:
<https://www.nytimes.com/es/2020/05/12/espanol/america-latina/argentina-pagos-deuda.html>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo(edicion actualizada y aumentada)*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Ramón, B., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral- Resumen Teorico*. Santiago, Chile.: Centro de Investigación Sobre Educación.

Anexos

Anexo 1. Resolución 74/19. Aranceles indicativos para servicios profesionales



Consejo Profesional
de Ciencias Económicas
de Córdoba

RESOLUCIÓN 74/19
RESOLUCION 71/08 (T.O. 26.12.2019)
ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"

VISTO:

La necesidad de adecuar el *Valor del Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 27.06.2019) "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales"*, y

CONSIDERANDO:

Que mediante la Res. 71/08 el CPCE de Córdoba estableció valores para las distintas labores profesionales dentro de las áreas impositiva, laboral y previsional, contabilidad y auditoría, actuación judicial y varios que son indicativos y referenciales y no constituyen ni deben ser interpretados como aranceles mínimos obligatorios

Que la Res. 71/08 expresa en su Artículo 5º que cuando las condiciones de mercado así lo requieran se faculta a la Mesa Directiva del CPCE a actualizar los valores fijados en el Artículo 1º de la misma.

Que es atribución del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba dictar normas que colaboren con el desenvolvimiento de la labor diaria de los profesionales.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA

RESUELVE:

Artículo 1º: Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 26.12.19), Anexo I, en **Pesos Un mil quinientos setenta. (\$ 1.570)**

F. BALANCE SOCIAL / INFORME DE SUSTENTABILIDAD

		Módulos	Monto
1.1 Asesoramiento en Elaboración (implica no poder realizar el aseguramiento/auditoría)			
Nivel básico/esencial o exhaustivo –Norma G4 GRI- Estándar o ISO 26000			
1.2. Básico	20% del valor determinado para el aseguramiento/auditoría de los EECC.		
1.3. Exhaustivo	25% del valor determinado para el aseguramiento/ auditoría de los EECC		
1.4. Primer Ejercicio	Se calcula un 50% más sobre el valor determinado para el nivel básico/esencial o exhaustivo.		
2.1. Transferencia de conocimiento / Capacitación	Hora docente en cursos actualización aplicada por el CPCECba		1200
2.2. Asistencia Técnica	Hoba base Sugerida		1570
3.1. Verificación de contenido y calidad de la información Ingresos anuales	66% de los Valores aplicados por GRI a la tarea (que incluye otros servicios). más de 1.000 millones de 100 a 1.000 millones de 1 a 100 millones hasta 1 millón	6,37 3,18 0,64 0,32	10000 5000 1000 500
4. Aseguramiento/Auditoría (implica no haber participado en el asesoramiento de su elaboración)			
4.1. Razonable (con informe breve) bajo norma G4 GRI- Estándar o ISO 26000			
Incluye verificación de contenido y calidad de la			

Anexo 2. Acuerdo metalúrgico marzo 2020

C.C.T. N° 260/75-SALARIOS 2020 - ANEXO "A"
RAMA N° 17 Metalmecánica y otras

SALARIOS BASICOS
Vigente desde: 1° de MARZO de 2020

ACUERDO SALARIAL ENTRE UOMRA Y LAS CÁMARAS:

CAMIMA: CAMARA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA METALURGICA ARGENTINA.
FEDEHOGAR: FEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES DE ARTEFACTOS PARA EL HOGAR DE LA R. A.
AFARTE: ASOCIACION DE FABRICANTES ARGENTINOS DE TERMINALES ELECTRONICAS.
AFAC: ASOCIACION DE FABRICAS ARGENTINAS DE COMPONENTES.

- RAMA 17 - Mecánica, Electromecánica y Manufactura de la Industria Metalúrgica y sus Actividades Complementarias.
 Armas y Armamentos, Cromo Hojalatería Mecánica, Fabricación de Envases e Impresión Litográfica sobre Metales, Empleados de la Industria Metalúrgica, Construcción Montaje Armado y Reparación de Maquinas Viales y Neumáticas, Fabricación y Reparación de Material Ferroviario, Montajes Industriales.
 RAMA 3 - Ascensores
 RAMA 13 - Fundición
 RAMA 14 - Fundición-Laminación-Extrusión-Mat no Ferrosos
 RAMA 15 - Fundición-Cinc/Plomo/Plata y Afines
 RAMA 16 - Herrería de Obra/Carpintería Metálica
 RAMA 20 - Pulvimetalurgia

II) PERSONAL MENSUALIZADO

a) GRUPO "A" - PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Cat. Administrativo de 1°	\$ 25.347,21
Cat. Administrativo de 2°	\$ 28.130,60
Cat. Administrativo de 3°	\$ 32.480,94
Cat. Administrativo de 4°	\$ 35.474,25
b) GRUPO "B" - PERSONAL TECNICO	
Cat. Técnico de 1°	\$ 25.347,21
Cat. Técnico de 2°	\$ 28.134,95
Cat. Técnico de 3°	\$ 30.071,69
Cat. Técnico de 4°	\$ 34.112,17
Cat. Técnico de 5°	\$ 35.475,63
Cat. Técnico de 6°	\$ 38.841,99
c) GRUPO "C" - PERSONAL AUXILIAR	
Cat. Auxiliar de 1°	\$ 24.383,52
Cat. Auxiliar de 2°	\$ 26.536,68
Cat. Auxiliar de 3°	\$ 30.199,02

F. BALANCE SOCIAL / INFORME DE SUSTENTABILIDAD

1.1 Asesoramiento en Elaboración (implica no poder realizar el aseguramiento/auditoría)
Nivel básico/esencial o exhaustivo –Norma G4 GRI- Estándar o ISO 26000

		Módulos	Monto
1.2.Basico	20% del valor determinado para el aseguramiento/auditoría de los EECC.		
1.3.Exhaustivo	25% del valor determinado para el aseguramiento/ auditoría de los EECC		
1.4.Primer Ejercicio	Se calcula un 50% más sobre el valor determinado para el nivel básico/esencial o exhaustivo.		
2.1. Transferencia de conocimiento / Capacitación	Hora docente en cursos actualización aplicada por el CPCECba		1200
2.2. Asistencia Técnica	Hoba base Sugerida		1570
3.1. Verificación de contenido y calidad de la información Ingresos anuales	66% de los Valores aplicados por GRI a la tarea (que incluye otros servicios). más de 1.000 millones de 100 a 1.000 millones de 1 a 100 millones hasta 1 millón	6,37 3,18 0,64 0,32	10000 5000 1000 500
4. Aseguramiento/Auditoría (implica no haber participado en el asesoramiento de su elaboración)			
4.1.Razonable (con informe breve) bajo norma G4 GRI- Estándar o ISO 26000			
Incluye verificación de contenido y calidad de la			