

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado**

**Reporte de caso**

**Carrera de Contador Público**

**Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L.**

Alumno: Rinaldi Facundo Alumno

Legajo: CPB04472

Dni: 31.667.176

Tutor: Alfredo González Torres

Cuarta Entrega

Año: 2020

## Resumen

En el presente Reporte de Caso se realiza un diseño de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Man-Ser S.R.L., situada en la ciudad de Córdoba Capital. Se puede observar que a pesar de ser una empresa competitiva con aproximadamente treinta años en el mercado, el no poseer indicadores de medición definidos y analizados estratégicamente pone en riesgo el no actuar oportunamente ante los desvíos propios de la empresa haciéndole perder rentabilidad, trabajar con fallas en los procesos internos y perder clientes por insatisfacción.

Con la implementación del cuadro de mando integral, se medirá el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan estratégico de la empresa mediante una serie de indicadores claves diseñados para observar si las acciones realizadas dentro de la empresa están alineadas con los mismos. En un mundo tan dinámico es fundamental contar con toda la información interna y externa en forma oportuna para tomar acción antes que nuestros competidores y obtener de esta forma una ventaja competitiva, ser más eficientes en nuestros procesos internos, satisfacer y aumentar nuestros clientes e incrementar las ventas.

*Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Man-Ser S.R.L., Control de Gestión, Objetivos estratégicos, Indicadores de gestión.*

## **Abstract**

In the present case report be elaborate a design of Balance Scorecard for the company Man-Ser S.R.L., located in Córdoba capital city. Can observe that despite been a competitive interprise with aproximately 30 years in the market, the fact of not counting with definitive measurement indicators, strategic allanalized, put in risk to oportunely act against the company defections, making it lose rentability, work with intern process failures and lose dissatisfied clients.

With the implementation of a Balance Scorecard, will measure the accomplishment of the objectives fixed in the strategic plan of the Enterprise through a set of key indicators designed to observe if the company actions are lined up with them. In a really dinamic world is essential to have all the intern and external information oportunely, and there be able to take action before our competitors do and so take competitive advantage, be more eficients in our internal process, satisfy and increase our clients and sells

*Keywords: Balance Scorecard, Man-Ser S.R.L., Management Control, strategicobjectives, Management Indicators*

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<i>Objetivo general</i> .....	3
<i>Objetivos específicos</i> .....	4
<b>Análisis de situación</b> .....	4
<b>Marco Teórico</b> .....	16
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	20
<b>Plan de implementación</b> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Recursos involucrados</i> .....	23
<i>Acciones concretas</i> .....	26
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	29
<i>Medición o evaluación de las acciones</i> .....	30
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	34
<b>Anexos</b> .....	36

## Índice de Tablas

Tabla1: FODA.....	7
Tabla 2: Costos de lanzamiento.....	25
Tabla3: Costos de mantenimiento.....	25
Tabla 4: Diagrama de Gantt.....	28
Tabla 5: Cuadro de mando Integral.....	29

## Introducción

El presente reporte de caso consiste en realizar un análisis sobre los principales aspectos internos y externos de la empresa Man-Ser S.R.L., observando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de diseñar una herramienta de control de gestión que permita medir constantemente el desempeño de la compañía en todas sus áreas y con su entorno, obteniendo información permanente de la situación de la misma para tomar oportunamente las decisiones que correspondan y lograr una ventaja competitiva en el mercado que se desarrolla.

La compañía Man-Ser S.R.L es una empresa familiar que tuvo sus orígenes a principio de los años noventa, cuando su fundador el Sr. Luis Mansilla se convirtió en proveedor de una importante empresa cordobesa que fabricaba tornos y centros de mecanizado, realizando para ellos trabajos de corte, plegados de chapa, soldadura y aberturas.

Con inversión en tecnología innovadora para esos tiempos, a fines de los años noventa, la empresa se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso compitiendo con empresas internacionales líderes del rubro.

En el año 2002 Man-Ser cambio su constitución societaria y paso de ser una empresa unipersonal a una sociedad de responsabilidad limitada. Luego, en el año 2003 se logra un acuerdo muy importante y se comienza a trabajar con la firma Ait S.A, de la cual hoy es su principal proveedor. Y un tiempo después se sumaría como cliente de Volkswagen Argentina, lo cual significo un logro muy importante para la firma.

Se destacan aspectos muy importantes que mantuvieron a Man-ser como una empresa competitiva dentro del rubro metalmecánico, tales como su constante innovación en tecnología, la utilización de insumos nacionales y la fabricación de productos de diseño propio para satisfacer la demanda individual de cada cliente.

Hoy en día la planta comprende tres inmuebles intercomunicados y por el momento no hay un proyecto de ampliación de la misma, ya que tiene una capacidad productiva adecuada a la demanda proyectada en el corto y mediano plazo. En la misma se encuentra el área de corte, plegado y punzonado de chapa, área de mecanizado, de trabajos especiales y área de compensadores de producción seriada.

Desde sus orígenes una política orientada en la inversión en tecnología ha permitido a Man-Ser ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, ganar nuevos clientes y posicionarse como un referente del rubro en la provincia de Córdoba.

La dirección estratégica de la empresa hoy en día recae sobre el consejo familiar, compuesta por los cuatro socios, de los cuales dos trabajan en la empresa. Son los encargados de tomar las decisiones significativas que generan un impacto a largo plazo como nuevas unidades de negocio, acceso a financiamiento, diseño de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados, etc.

El equipo de ventas de la empresa está constituido por vendedores internos que se contactan con los clientes de forma personal, vía telefónica, redes sociales y/o correos electrónicos. La entrega de productos, dependiendo de las distancias y tamaño de la carga, se realiza mediante el utilitario o una camioneta de la empresa.

En cuanto a las compras Man-ser tiene un número limitado de proveedores, pero estos son diversos, desde grandes empresas hasta monotributistas. Esto le permite un equilibrio a la hora de negociar los precios ya que hay proveedores que no pueden prescindir de las compras de la empresa y no tienen gran poder de negociación. Igualmente el tener una cantidad limitada de proveedores genera un riesgo de dependencia en algunos casos.

Actualmente, si bien la gerencia es informada sobre todos los aspectos generales y específicos de la organización, no cuenta con indicadores definidos que le permitan controlar y detectar cualquier desvío en forma automática en el momento que se presente. Al no contar con los indicadores es probable que la organización cometa el error de no observar en tiempo y forma la información interna y externa necesaria para poder tomar las decisiones que correspondan de manera oportuna, eficaz y eficiente.

Según el análisis detallado sobre la información de la empresa, se puede notar el crecimiento sostenido que ha tenido a lo largo de su vida, la calidad indiscutible de sus productos y la gestión de nuevos clientes que le ha permitido hoy en día ser proveedor exclusivo de importantes firmas dentro del mercado y competir con empresas de nivel internacional. No obstante se identifican varios inconvenientes internos que pueden poner en riesgo la competitividad de la misma, dentro de ellos se observa una

deficiencia importante en la política de inventarios y compras. Debido a que la empresa no cuenta con un sistema de inventarios ni lleva una planilla en la que constaten la existencia de materia prima, muchas veces existen productos con sobre stock que genera costos innecesarios de almacenamiento o falta de materia prima que demora la producción y entrega de productos. Además de eso no existe una política de autorización por montos de compras, lo que produce trabas a la hora de realizar pedidos y depender de la autorización de los dueños de la empresa para gestionar la adquisición de materia prima. Otra deficiencia importante que se detecta en Man-Ser S.R.L. es la falencia en el área comercial, no se cuenta con un equipo de ventas capacitado para atender las necesidades de nuevos clientes, no se utilizan los canales adecuados para realizar publicidad y no hay una política previamente establecida que permita a los vendedores otorgar descuentos o beneficios a la hora de poder cerrar nuevas ventas. Debido a lo que se comentó anteriormente, con el reporte de casos se busca que toda la empresa esté controlada para identificar desvíos y mejorar la rentabilidad.

En cuanto a la búsqueda de antecedentes de diferentes estudios que utilizaron la herramienta de cuadro de mando integral en el reporte de casos, se encuentra Moyano (2018), quién realizó un estudio para la autopartista cordobesa Maxion-Montich S.A. Si bien la empresa es una de las más importantes del sector a nivel nacional tenía una debilidad en cuanto al control interno de la misma, y se pudieron diseñar indicadores muy representativos que permitieron medir el desempeño de la estrategia global de la organización.

Otro antecedente que se puede encontrar es el de Peñin (2020) quién también realizó un estudio sobre la empresa Man-Ser S.R.L y planificó una herramienta de gestión y control para lograr un incremento en la cartera de clientes y ventas de la organización.

#### *Objetivo general*

Elaborar un cuadro de mando integral para la empresa Man-Ser S.R.L., ubicada en la Ciudad de Córdoba, para el control de gestión y la toma de decisiones, para ser implementado desde el mes de enero de 2022

### *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación global en la que se encuentra la empresa identificando debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas para obtener un análisis más detallado de la misma
- Hacer un análisis desde las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral observando los problemas que se presentan dentro de las distintas áreas de la organización
- Determinar los indicadores de las cuatro perspectivas alineados a los objetivos estratégicos de la organización
- Definir los responsables que controlarán los indicadores estratégicos a desarrollar
- Presentar el diseño del cuadro de mando integral a la dirección agrupando los objetivos estratégicos, indicadores de gestión y alertas

## **Análisis de situación**

Es momento de realizar un análisis más detallado de la organización, saber cómo está posicionada en su entorno, analizar su plan estratégico y conocer los diferentes aspectos internos que sirven para desarrollar el cuadro de mando integral que permite medir las variables más relevantes de la misma. Como se ha mencionado Man-Ser es una empresa familiar dedicada al rubro metalmeccánico, ubicada en Barrio Pedro Nolasco de la Ciudad de Córdoba. Al día de hoy cuenta con 30 empleados trabajando en relación de dependencia distribuidos en tres niveles jerárquicos y seis departamentos: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento y diseño y calidad; el directorio está compuesto por la esposa del fundador y sus tres hijos que gestionan la empresa de manera profesional, uno de ellos es el gerente general cuyas actividades principales son: planificación estratégica, desarrollo de unidades de negocio, inversiones, manejo de cartera de clientes, definición de objetivos y la dirección del sistema de calidad. Dentro de las políticas de calidad asumidas por parte de sus directivos podemos destacar la política de crecimiento sostenido, la gestión de calidad para lograr la satisfacción de sus clientes, el fortalecimiento constante de la relación con sus proveedores para que mediante la confianza y mutua asistencia provean a la misma de productos de excelencia, la importancia de preservar un clima laboral ameno y la



búsqueda constante de optimizar la rentabilidad de la misma sin afectar la calidad de sus productos. El área de Recursos Humanos está a cargo de otra de las dueñas de la empresa, quién tiene bajo su responsabilidad las tareas de ingreso e inducción del personal nuevo, comunicación interna, motivación y capacitaciones. El tipo de liderazgo es formal ya que la dirección define al gerente de la empresa como representante de ella y éste ejerce un liderazgo directivo participando de forma directa y personal para llevar adelante la compañía. La empresa presenta deficiencias en todas sus dimensiones que ponen en riesgo la competitividad de la misma, las cuales se van a analizar mediante herramientas específicas para detectar cada uno de ellas y analizarlas puntualmente. Se comienza por definir la misión y visión de la empresa. **Misión:** Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. **Visión:** Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios. Para ello consideramos 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.

## Organigrama

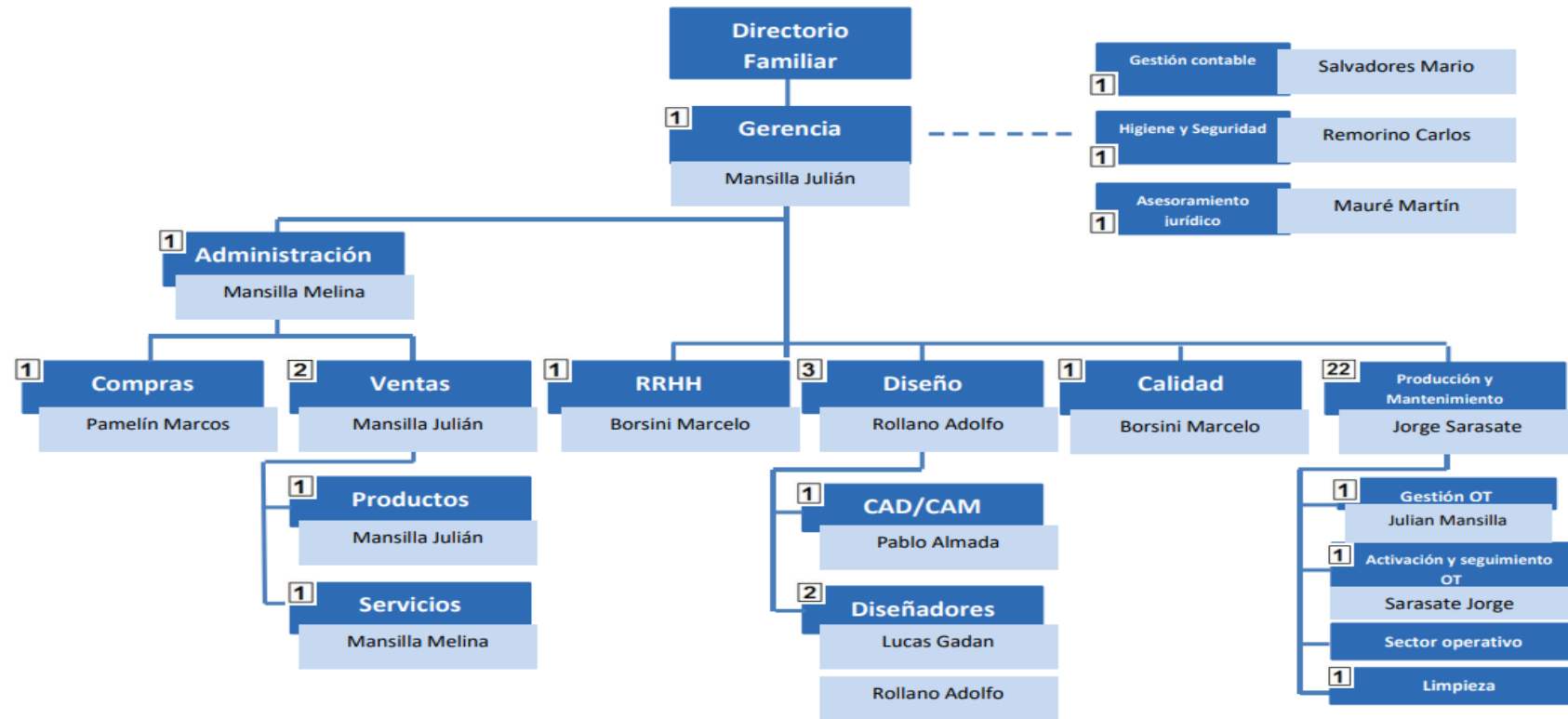


Figura 1: Manual de procesos internos. Área de Recursos Humanos Man-Ser- 2018

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y está dividida en las siguientes áreas: Área de corte, plegado y punzonado de chapa, área de mecanizado, área de trabajos especiales, área de compensadores de producción seriada

Dos sectores de oficinas: administrativo y diseño

Cumpliendo con el objetivo de diagnosticar la situación global de la empresa se realiza el Análisis FODA:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líneas de productos propias incluyendo diseño, ingeniería y fabricación</li> <li>• Único proveedor de productos seleccionados para empresas importantes del rubro</li> <li>• Tecnología de vanguardia que posibilitan la fabricación de productos de calidad internacional</li> <li>• Trabajo en equipo y sentido de pertenencia por parte de sus empleados</li> <li>• Buen clima laboral</li> <li>• Atención personalizada al cliente</li> <li>• Personal altamente capacitado y de experiencia</li> <li>• Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según las normas internacionales ISO 9001</li> <li>• Trayectoria y experiencia en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El costo de inversión requerido para instalar una planta con tecnologías similares es muy costoso, lo que hace que la barrera de entrada sea muy grande y difícilmente tengamos una nueva competencia en el corto o mediano plazo</li> <li>• Posibilidad de acceso al mercado internacional</li> <li>• Nuevas tecnologías que permiten ser más eficientes en los procesos existentes y crear nuevos procedimientos, técnicas y productos</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No posee un cuadro de mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con clientes</li> </ul>

<p>integral con indicadores que le permitan medir el desempeño de la organización en todo momento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta concentración de tareas en la gerencia, lo que dificulta enfocarse en temas relacionados a la planificación estratégica y decisiones gerenciales</li> <li>• No se realizan pedidos de cotización para la compra de materiales</li> <li>• Incompatibilidad de tareas, en donde hay personas que se encargan de ejecutar las acciones y controlarse a sí mismo</li> <li>• No existe una política de descuentos y bonificaciones que permitan a los vendedores tener un margen de negociación</li> <li>• Pocos proveedores que nos generan dependencia en algunos casos</li> <li>• No existe un sistema de inventarios ni hay algún tipo de control en el depósito</li> <li>• No se cuenta con un Software contable específico y no se registran las operaciones diariamente de forma automática</li> <li>• No existe una política de autorización por montos de compras</li> <li>• Poco enfoque en publicidad para</li> </ul>	<p>fundamentales que significan una participación muy grande en los ingresos de la misma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto de pandemia mundial que se está atravesando y pone en riesgo la continuidad de una gran cantidad de clientes y potenciales clientes</li> <li>• Fuerte recesión económica y alto nivel de inflación que genera una gran caída en el nivel de producción y afecta mucho al rubro metalúrgico y automotriz</li> <li>• Devaluación del tipo de cambio: incremento del tipo de cambio que nos encarece mucho el valor para realizar nuevas inversiones en tecnología</li> <li>• Dificultad de acceso al crédito, altas tasas de interés y falta de políticas Nacionales que incentiven la inversión</li> </ul>
---	--

aprovechar los mercados existentes y llegar a nuevos clientes	
---	--

Tabla 1 - Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis FODA se procede a complementar el mismo con el desarrollo de la herramienta de diagnóstico PESTEL, el mismo permite observar las dimensiones políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan a la empresa y al medio en el cual se desarrolla. Según Trenza Ana (2020) es un método muy utilizado que analiza el entorno macroeconómico ayudando a detectar oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, es muy útil para desarrollar planes de negocios, planes estratégicos, planes de marketing y planes financieros.

#### *Factor Político*

En el mes de Diciembre del año 2019 asumió un nuevo gobierno que considera de suma importancia la participación del estado en la vida económica de la sociedad. A principios del año 2020 llegó a la Argentina la pandemia del Covid-19 que se desató a nivel mundial y complicó tanto la economía como la política del país, la postura asumida por el gobierno a partir del mes de Marzo de 2020 fue generar fuertes restricciones en la circulación y actividades económicas para darle prioridad a la salud de los habitantes, asumiendo el impacto que dicha medida puede ocasionar en la economía. No obstante se tomaron medidas para intentar disminuir las consecuencias económicas que las restricciones mencionadas por el gobierno generaron, dentro de ellas podemos destacar el programa de asistencia y emergencia al trabajo y la producción, los puntos más relevantes son:

- Postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino

- Salario Complementario abonado por el Estado Nacional para los trabajadores y las trabajadoras en relación de dependencia del sector privado (Boletín Oficial de la

Nación, Decreto 332/2020 (B.O. 01/04/2020) modificado por el Decreto 376/2020 (B.O. 21/04/2020), 2020).

Man-Ser puede acceder a estos beneficios al ser una empresa que se ve afectada directamente en forma crítica ante la pandemia y medidas de restricciones tomadas.

Otras políticas implementadas por el gobierno de Mauricio Macri y que por el momento se han decidido mantener son:

- Beneficio para Pymes de planes de pagos a 10 años para cancelar deudas de la Administración Federal de Ingresos Públicos.
- Ampliar de 6 a 10 la cantidad de cuotas en planes permanentes que pueden tener abiertos las Pymes al mismo tiempo.

Como comenta el diario *Ámbito Financiero* (Septiembre 2020), el ministro de producción Kufas Matías, anunció nuevas medidas tendientes a darle impulso a la industria, especialmente a las Pymes, entre las cuales destacamos la creación de nuevas líneas de financiamiento con tasas subsidiadas entre el 10% y el 24% anual. Es importante para Man-Ser aprovechar dichos beneficios ya que las tasas son considerablemente menores a las que están manejando los bancos comerciales en este momento.

Por otro lado se puede destacar que el gobierno logró un acuerdo para renegociar la deuda, pudiendo de esta manera tener un efecto de alivio financiero momentáneo para la economía Argentina. Con esto no se espera que las tasas bajen ni que se genere una lluvia de inversiones en el mercado local, pero de no haberse conseguido y entrado en Default hubiese traído consecuencias para la economía argentina y para el sector metalúrgico en específico.

Un tema muy relevante que ocurrió en el mes de Septiembre de 2020 fueron las nuevas medidas de cepo cambiario por parte del Banco Central de la República Argentina, sumadas a las ya existentes, entre ellas el impuesto del 35% a la compra de dólares por parte de los particulares, el límite de compra de 200 dólares y la deducción de los pagos de tarjeta de créditos o servicios en dólares de la cuota mensual permitida. Además de esto, las medidas que obligan a las empresas a liquidar los dólares de las exportaciones al Banco Central para que este se haga de los mismos al tipo de cambio

Oficial. Si bien, según indica el Gobierno Nacional, estas decisiones son temporales, provocan una gran incertidumbre y junto a la devaluación antes mencionada generan que no existan precios de referencia para la compra de insumos y venta de productos finales. La empresa se ve afectada en forma directa ante estas incertidumbres ya que el costo de las materias primas que consume se ven afectadas directamente a los factores antes mencionados y la gran volatilidad de estos puede provocar que la empresa venda sus productos a un valor inferior del que realmente vale en el mercado, produciendo menores ganancias que los márgenes que tiene establecido para sus productos o incluso ocasionándole una pérdida.

### *Factor económico*

Entre el año 2019 y 2020 la Argentina transita una profunda recesión económica. Con un nivel de inflación del 53,8% en el año 2019, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos, disminuyó notablemente el poder adquisitivo de los consumidores. Además de una devaluación de la moneda que generó una salida de depósitos de dólares del sistema financiero y un aumento en la tasa de interés de referencia. Este contexto complejo genera una alerta para la empresa, ya que una de las políticas más importantes que ha permitido a Man-Ser mantenerse como referente en el mercado metalúrgico en la Provincia de Córdoba ha sido la inversión permanente en tecnología, y el contexto de altas tasas de interés, inflación e inestabilidad generan incertidumbre al momento de analizar nuevas inversiones. Se puede observar, según encuestas realizadas desde el diario digital Infobae (2020), que el 42% de las empresas metalúrgicas prevén una disminución en la cantidad de empleados para fines del año 2020. Además, el gobierno tomó una postura activa ante la pandemia del Covid-19 y priorizó el resguardo de la salud antes que la importancia de la economía. Esto puso en jaque a muchos sectores, dentro de los cuales el sector metalúrgico fue uno de los más afectados, bajando a niveles mínimos de producción y poniendo en duda la continuidad de muchas empresas que forman parte de la cartera de clientes de Man-Ser S.R.L. Sumado a esto, la crisis en la industria metalúrgica de autopartes alcanzó su pico en abril de 2020 con una caída del 52,7%, mes en donde hubo un parate total en la producción automotriz.

### Producción de autopartes metalúrgicas

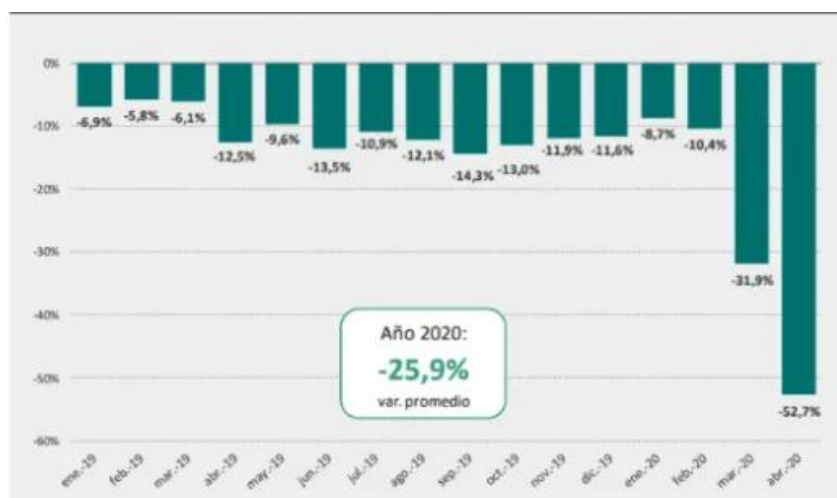


Figura2. Departamento de estudios económicos de ADMIRA

El panorama económico para el sector metalúrgico es complejo y depende mucho de la evolución de la actividad económica de Brasil. Otro aspecto que se espera que pueda reactivar el sector es la recuperación industrial y de ventas de automóviles locales. Para esto se esperan planes de fomento al consumo por parte del gobierno nacional. Man-Ser al ser productora de autopartes para automotrices muy importantes como Volkswagen se verá beneficiada en caso de una reactivación de este tipo.

#### *Factor Social*

La sociedad Argentina se ha caracterizado históricamente por su amplia clase media, con muy buenos niveles de salud y educación. Sin embargo, debido a los factores económicos antes mencionados, se ha observado en este último tiempo un crecimiento importante en los niveles de pobreza e indigencia. De acuerdo a los datos cotejados por la Comisión Económica para América Latina, la Argentina registra uno de los aumentos más importantes en la pobreza multidimensional de la región. Este dato relevante afecta en forma significativa al rubro metalúrgico, ya que gran parte de los productos finales fabricados por las empresas metalúrgicas o con materia prima de ellas son consumidos por la clase media y al disminuir esta se ve afectada directamente la producción de las empresas como Man-Ser.



### *Factor Tecnológico*

El sector metalúrgico ha cambiado y se ha perfeccionado gracias a los avances tecnológicos. Constantemente aparecen a nivel mundial máquinas y herramientas que simplifican los procesos y permiten fabricar nuevos productos. Dentro del sector metalúrgico se emplean maquinarias habituales como: centros de mecanizado, tornos, fresadoras, sierras, mortajadoras, rectificadores, etc. Estas maquinarias son un apoyo fundamental en la industria y permiten automatizar muchos procesos reduciendo las necesidades de mano de obra en los trabajos mecánicos. Como ya hemos mencionado, la empresa se ha mantenido a la vanguardia de la industria metalúrgica Cordobesa y con exclusividad sobre importantes clientes gracias a su política de inversión constante en tecnología. Este es un desafío complejo que la organización va a tener que afrontar debido a los complejos factores económicos que atraviesa el país y a la necesidad de mantener su política de inversión e innovación tecnológica permanente. Es fundamental y es una oportunidad para Man-Ser el mantener esta política de renovación tecnológica para mantener la calidad de sus productos y la competitividad bajo estándares internacionales de calidad.

### *Factor Ecológico*

Según datos del Conicet la Argentina se encuentra en el número 29 de los países más contaminantes del mundo, después de Brasil y México en América Latina. Para demostrar su preocupación política y combatir el problema del calentamiento global Argentina como miembro del G20 asumió el compromiso de garantizar subsidios a la explotación de gas hasta el año 2021, sumado a un programa de \$5700 millones de dólares para inversión en energías renovables (ClimateTransparency, 2018). También cabe mencionar que, a nivel general en el rubro industrial de la Argentina, existen leyes que establecen los lineamientos de cómo se debe trabajar para conservar el cuidado del medio ambiente. Las mismas son la Ley 25.675, Ley general del Ambiente, que establece las prácticas para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la implementación del desarrollo sustentable y la preservación de la diversidad biológica; y la Ley 25.612, de Gestión Integral de Residuos Industriales y Desactivación de Servicios, que identifica los lineamientos que se deben seguir para la gestión de residuos de origen industrial y de actividades de servicio.

### *Factor Legal*

En cuanto al aspecto legal cabe destacar la importancia de la empresa de estar inscrita en el régimen Pyme y régimen de promoción industrial. Se pueden mencionar beneficios para Man-Ser como:

- Alícuota reducida para contribuciones patronales, reducción en la alícuota del 18%
- créditos a tasas subsidiadas
- compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias, para empresas industriales medianas del 60%
- eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, no se presenta ni se paga el impuesto
- Beneficio para capital emprendedor, se puede deducir del impuesto a las ganancias hasta el 75% de las inversiones en nuevos emprendimientos

En cuanto a leyes que rigen la actividad, a las cuales Man-Ser se debe adecuar, podemos mencionar: Ley 20744, ley de contrato de trabajo; Ley 11723, régimen de propiedad intelectual; Ley 22362, de marcas; Ley 27444, de modelos y diseños industriales; Ley 24481, de patentes y modelos de utilidad; Resolución 299/2011, Higiene y seguridad laboral.

Mediante el análisis detallado realizado sobre Man-Ser S.R.L. se detectan varias falencias que deben ser solucionadas de forma profesional ya que afectan directamente la eficiencia y eficacia de los procesos y pueden repercutir sobre la rentabilidad de la organización. No obstante se puede destacar la trayectoria de la empresa en el mercado a lo largo del tiempo y que al contar con la certificación de las Normas ISO los procesos más relevantes se encuentran documentados y bajo control.

Como se ha mencionado anteriormente se han podido detectar elementos a tener en cuenta para lograr una mayor eficiencia y competitividad. La estructura de empresa familiar que tiene la organización, deja en evidencia algunos detalles que se deben solucionar con la intervención profesional.

Por un lado en el proceso de compras hay una falla significativa que no puede ocurrir en una empresa con la trayectoria de Man-Ser, se observa que las compras de

materia prima se realizan sin pedido previo de cotización a proveedores. En los tiempos actuales hay una gran incertidumbre en los precios y los mismos se modifican constantemente, por lo cual no pedir cotizaciones a diferentes proveedores periódicamente nos puede generar una pérdida importante al pagar sobreprecios sin control previo y al vender los productos finales a un precio desactualizado.

No se cuenta con un software contable específico que registre de forma automática y diaria todas las operaciones que se realizan.

En cuanto a las ventas, claramente no se están aprovechando los medios disponibles para realizar publicidad y contactar nuevos clientes. La falta de una política de descuentos previamente establecida pone en desventaja al vendedor a la hora de poder concretar una venta o negociar con los clientes. Es necesario utilizar todos los medios disponibles de marketing y publicidad ya que en el día de hoy tenemos innumerables alternativas a un muy bajo costo como son las redes sociales, promoción de páginas web, tiendas on-line, medios de telecomunicación, etc. Los clientes son el capital más importante que tiene la firma y se tiene que medir constantemente la satisfacción de los mismos.

Otra ineficiencia importante es la política de inventarios que tiene la compañía, si bien se maneja con la política Just in time, de mantener la menor cantidad de productos posibles, no cuentan con un sistema informático de inventarios ni se lleva una planilla en la que se detallen las existencias de materia prima. Tampoco se realiza un control periódico de los bienes ni hay un custodio encargado del resguardo de los mismos. El manejo de los inventarios de esta manera provoca gastos innecesarios de almacenamiento y demora en la producción cuando se detecta la falta de materia prima por no haber realizado un control previo. Hay que tener en cuenta que estos temas afectan de forma directa a la compañía, por un lado incrementado los gastos como se ha mencionado y por otro lado con los clientes insatisfechos por no haber recibido sus productos a tiempo.

## Marco Teórico

Hoy en día las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo globalizado de permanentes cambios a los cuales se tienen que adaptar lo más rápido posible. El proceso de adaptación está dirigido a que la empresa adopte nuevas actitudes, nuevas técnicas y tecnologías, y nuevas formas de hacer negocios. La medición constante de los indicadores financieros y no financieros de la organización nos ayuda a optimizar su funcionamiento, a tener información periódica de las distintas dimensiones y como consecuencia poder adaptarnos de una mejor manera a los cambios del entorno que nos rodea.

Como dicen Kaplan y Norton (2014), el cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a transformar la visión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. Permite traducir los objetivos, misión, visión y estrategia de la empresa en acciones concretas.

Se analiza el funcionamiento de la organización desde cuatro perspectivas:

- *Perspectiva financiera:* Esta perspectiva define los objetivos estratégicos que se deben cumplir para crear valor a largo plazo para los accionistas. “El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de fácil medición de acciones que ya se han realizado” (Cegarra Navarro y Martínez, 2017. p,86). Según Navarro y Martínez (2017), los indicadores financieros fundamentales son: crecimiento, desarrollo y cosecha.

- *Clientes:* Sin lugar a dudas una parte muy importante del capital que tienen las empresas. Es fundamental saber cuáles son sus necesidades, preferencias y saber porque eligen nuestra compañía antes que nuestra competencia. Para ello Navarro y Martínez (2017) definen los siguientes indicadores fundamentales: cuota de mercado, incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes y rentabilidad de clientes.

- *Procesos internos:* Según Kaplan y Norton (2014), los procesos internos son los que hacen al valor agregado de la empresa y permiten que se alcance la estrategia de manera exitosa. Estos afectan directamente a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como así también al cumplimiento de nuestros objetivos.

- *Innovación-aprendizaje:* Tal como dice Yetano (2015), el aprendizaje y la formación del personal son temas fundamentales para las organizaciones, el objetivo es

mejorar y fortalecer aspectos como el ambiente y la cultura organizacional, la tecnología, los sistemas de información y, sobre todo, formar al personal adecuadamente para que sea capaz de afrontar y gestionar los retos que se le presenten. Podemos mencionar indicadores como: retención de los empleados, rotación del personal y productividad.

### Principales características de un cuadro de mando integral



Figura 3. Fuente: Gráfico modificado de TheMetricMapsGroup – Amy Wong (2003)

El cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación. Se tiene que tener un feedback constante con la información que arrojan los indicadores y realizar ajustes periódicamente mediante revisiones mensuales, trimestrales y anuales, y en caso de ser necesario plantear nuevas estrategias a nivel directivo.

Según establece Mazzeo (2017), el cuadro de mando integral muestra la estrategia y su cumplimiento, por medio de indicadores, los cuales monitorean en tiempo real los resultados de las acciones que se ejecutan dentro de la organización. La alta dirección debe traducir la visión y la estrategia en objetivos vinculados a las cuatro dimensiones. A su vez, dice que todo directivo de una empresa debe conocer y analizar los diferentes indicadores y establecer alarmas para identificar oportunamente cualquier desvío que se presente.

Elegir correctamente los indicadores es fundamental para el análisis del desempeño de la estrategia global de la organización. Tanto los objetivos como los indicadores vinculados a ellos, deben ser comunicados a todos los integrantes de la organización, los

cuales deben formar parte de su elección, deben comprenderlos y sentirse responsables en el cumplimiento de los mismos.

En cuanto a los indicadores, según Kaplan y Norton (2014), es recomendable elegir entre cuatro y siete por perspectiva. Un buen indicador debe ser:

- Accionable: Deben lograr cambios significativos en el comportamiento de las personas para que se sientan que pueden influir en el resultado con su trabajo diario.
- Cuantificable: Medibles y objetivos.
- Comprensible: Debe entenderse fácil y rápido.
- Repetible: Debe tener utilidad más de una vez, se tiene que poder hacer un seguimiento de su evolución a lo largo del tiempo
- Oportuno: Deben ser considerados periódicamente y vinculados al plan estratégico.

Cabe aclarar que en la actualidad toda empresa debe contar con una estrategia bien definida que sea la base para el accionar de todos los individuos dentro de la misma. Cualquiera sea el tamaño de la organización la estrategia debe ser clara y conocida por los integrantes de la misma, especialmente por los tomadores de decisiones. Sin embargo no es imprescindible que la misma este registrada en forma escrita, hay organizaciones que operan más en función a la intuición de sus dueños y también saben perfectamente hacia donde se dirigen (Kuntz, 2007)

Podemos definir a la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias” (Johnson, 2006 p.51).

Martinez Ferrer (2009, p.85) dice que la planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de la misión, visión y planes de la organización con el fin de alcanzar los objetivos y propósitos planteados, mediante la toma constante de decisiones seleccionando los cursos de acción a seguir entre las diferentes alternativas posibles.

Por supuesto que no resulta fácil predecir el futuro ni mucho menos anticiparse a los cambios que se presentarán, pero cuando se realiza una adecuada planificación se evita que los acontecimientos ocurran por mera casualidad más allá de los distintos factores que pueden afectar el curso de la organización (Martinez Ferrer, 2009).

Existen numerosas ventajas que surgen de aplicar la planificación estratégica en la dirección de las organizaciones (Johnson, 2006):

- Ordena a la empresa en un horizonte temporal
- Define de manera clara y explícita los objetivos y el rumbo a seguir
- Identifica fácilmente las oportunidades y amenazas
- Se acciona de forma proactiva en las diferentes áreas de la organización
- Se logra una mayor eficiencia en el uso de recursos
- Permite a la empresa adaptarse de mejor manera a los cambios del entorno
- Ofrece una visión global de la organización

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Si bien la empresa Man-Ser S.R.L. posee la certificación de las normas ISO 9001, no cuenta con una herramienta precisa para medir el cumplimiento y la eficiencia de los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la organización, como así también saber si los mismos están vinculados con los objetivos estratégicos que los directivos pretenden lograr, además se observa una alta concentración de tareas en la gerencia lo que dificulta enfocarse en la planificación estratégica. Otras fallas importantes que se detectan en las diferentes áreas son la inexistencia de una política de descuentos y bonificaciones, la falta de un Software integral que registre las operaciones en tiempo real y la falta de control sobre los inventarios de materia prima.

### *Justificación del problema*

La estructura de empresa familiar que tiene Man-Ser refleja una falta de profesionalización a la hora de diseñar y dirigir varias tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa. Además, el no tener diseñados indicadores de medición, hace que los directivos no se enteren de las ineficiencias internas que hay dentro de las diferentes áreas. Por un lado se observan debilidades significativas en los procedimientos de compras al no contar con un lineamiento a seguir a la hora de la adquisición de materia prima; una falta total de aprovechamiento de los recursos de Marketing disponibles y ausencia de estrategias de ventas; la ausencia de un software contable específico que registre de manera automática todas las operaciones; y por otro lado la falta de un sistema de inventarios que constaten y controlen la existencia de mercadería.

### *Conclusión diagnóstica*

El problema antes descrito hace necesaria la intervención de un profesional que plantee un cuadro de mando integral para Man-Ser S.R.L. Se debe diseñar e implementar un software específico que permita registrar todos los movimientos y actividades que se realizan diariamente en las diferentes áreas, permitiendo a los directivos e integrantes de la organización tener acceso a dicha información en todo momento. Capacitar a los empleados para utilizar dichos recursos y realizar un control permanente de los procesos de cada área. El acceso a la información en modo inmediato



ayuda a tomar decisiones rápidas y oportunas. Junto con el diseño del software, se van a crear los indicadores de cada una de las áreas estableciendo los márgenes de tolerancia que van a indicarles a las diferentes personas las acciones que deben tomar ante la información que el sistema les brinda. De esta manera se va a tener un control inmediato de la existencia de mercadería, registrar y controlar las operaciones de compras y pedidos de presupuestos, facturar en forma inmediata todas las ventas realizadas, etc.

Por otro lado se propone diseñar un plan comercial con una política de descuentos que permita a los vendedores negociar de una forma más profesional con los clientes actuales. Crear campañas de publicidad y marketing en redes sociales que impulse a la empresa a conseguir nuevos clientes, y generar una plataforma de venta on-line en la página web que permita llegar a nuevos clientes, facilitar el acceso a clientes actuales y en consecuencia aumentar la facturación de la empresa.

La información de los indicadores actualizados de forma dinámica y con frecuencia va a permitir a los directivos poder tomar decisiones en forma inmediata ante la aparición de cualquier desvío, trayendo no solamente beneficios económicos sino también dándole una mejor respuesta a las necesidades y consultas de nuestros clientes y potenciales clientes. El control de stock va a permitir además que se mejore el tiempo de respuesta a los mismos como así también disminuir los costos de almacenamiento.

La información es la principal herramienta con la que debe contar toda organización para mejorar internamente sus procesos y adaptarse constantemente a los cambios del entorno que la rodea para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

## Plan de implementación

A continuación, luego de que se ha realizado un estudio detallado de cada una de las áreas de la empresa, se desarrolla el plan de implementación que permite la creación del cuadro de mando integral y el cumplimiento de los objetivos planteados en la introducción del presente trabajo, para ello se define el alcance, se realiza un presupuesto de recursos necesarios para implementar el mismo, detalle de acciones específicas a tener en cuenta y diagrama con los tiempos de ejecución de cada tarea.

### *Alcance*

- De contenido: La propuesta de implementación es el diseño y elaboración de un cuadro de mando integral que afecta todas las áreas de la organización, ya que, como se ha comentado anteriormente el cuadro de mando integral afecta a la empresa en todas sus dimensiones. Dentro de la propuesta se incluye la capacitación del personal y el seguimiento del mismo durante la fase de implementación. Es de suma importancia que todos los integrantes de la compañía tengan acceso y estén integrados al proyecto con el fin de que sepan los roles específicos que deben cumplir, la importancia del aporte de cada uno, como este ayuda el cumplimiento de la estrategia y con esto lograr disminuir las barreras de resistencia al cambio.
- *Ámbito Geográfico:* La implementación del plan se lleva a cabo en la Ciudad de Córdoba, específicamente en la empresa Man-Ser ubicada en Barrio San Pedro Nolasco.
- *Ámbito temporal:* Una vez aprobado el proyecto por parte de la dirección, la ejecución del mismo se lleva a cabo a partir del 01 de enero de 2022 y tendrá una duración de seis meses.

Es de suma importancia el análisis de las estrategias que se buscan lograr con la implementación, las mismas son:

-Estrategia de marketing y crecimiento: Estas estrategias se tienen en cuenta para incursionar en nuevos mercados por medio de las redes sociales y ventas por página web, ampliando la cartera de clientes y llegando a nuevos nichos de los cuales antes no se tenía alcance.

-Estrategia funcional: como se ha analizado es muy importante para la eficiencia de las actividades de la empresa contar con un registro de todas las acciones y de esta forma tomar las decisiones en forma oportuna. De esta manera se va a mantener un Stock adecuado de materia prima, mejorar los tiempos de entrega de pedidos, controlar los precios de compra, poder aumentar la producción en caso de ser necesario y lograr una mayor satisfacción de nuestros clientes.

-Estrategia de recursos humanos: Como se comentó ManSer tiene un enfoque constante en sus recursos humanos. Una parte fundamental del proyecto es establecer un nuevo sistema de información con el fin de mejorar la comunicación interna y de esta forma lograr una mayor satisfacción en los empleados. Un aspecto fundamental para lograr dicho objetivo es una adecuada capacitación e información sobre los cambios planteados en los procesos que afectan al personal.

#### *Recursos involucrados*

En cuanto a los recursos que se emplean en el proyecto cabe destacar la importancia de contratar un software que proporcione la información en todo momento para que sea utilizada en los diferentes indicadores del cuadro de mando integral. Ya se ha mencionado la necesidad de contar con la información clara, precisa y oportuna en tiempo real, y esta no se puede obtener si no se cuenta con un sistema adecuado. Por otro lado será necesaria la adquisición de mobiliario y servicios profesionales.

El presupuesto total para la puesta en marcha asciende a \$350.300 y está compuesto por:

- Proyecto y asesoría: \$110.000. El servicio de asesoría incluye el relevamiento de datos, estudio de investigación, diagnóstico y propuesta del cuadro de mando integral, comunicación del proyecto a los directivos de la empresa, gastos de movilidad, viáticos, papelería y seguimiento en la implementación del proyecto durante los primeros tres meses con entrevistas presenciales en la empresa.

- Desarrollo de página WEB: El mismo se pidió a la empresa Indigo Marketing, \$29.700 a pagar en tres meses, incluye los servicios de: análisis de términos de búsqueda relacionados a los productos o servicios que se comercializa, análisis de mercado y competencia, crear anuncios para ser mostrados como búsquedas relevantes

en Google, alternativas de textos que acompañen los avisos, segmentación según mercado geográfico, segmentación avanzada de campañas para alcanzar potenciales clientes, monitoreo y optimización de campañas publicitarias, reporte de resultados e incluye inversión en Google ads. Detalle en Anexo 1. La página Web brinda información relevante para ser utilizada en los indicadores del cuadro de mando integral.

- Gastos de capacitación: \$17.800. Son los costos profesionales para la capacitación a los empleados de la compañía sobre las tareas a realizar por parte de cada uno. Se toma como referencia los valores sugeridos por el Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba para el módulo por asesoramiento.

- Sistema de gestión: \$90.000 + \$12.000 mensuales. El presupuesto por un sistema de información integral fue pedido a la empresa de software cordobesa Inthebra MVA S.A. El mismo es un sistema previamente fabricado o “enlatado” al cual se le adhieren diferentes modificaciones a medida que requiere la empresa según sus características. El sistema cuenta con las plataformas de gestión útiles en las siguientes áreas: Contabilidad, presupuestos, compras, ventas, inventarios, flujos de fondos, distribución, autorización online automática de facturas electrónicas, flujos de producción y análisis sobre bienes de uso. Se aclara que el mismo incluye la capacitación a todos los empleados para el uso e implementación del mismo, como así también para la evacuación de todas las dudas que puedan surgir mientras el sistema esté siendo utilizado por la compañía.

- Mobiliario y útiles: Silla, escritorio y útiles de oficina. \$25.400

- Servidor para la utilización del software: \$59.000. Server Rackeable Xeon 16gb Ram Ssd.

- Instalación del servidor: \$4500. El presupuesto corresponde a la empresa Freetech Solutions. Se encargan de dejar instalado el servidor y la red funcionando para que la gente de Inthebra instale el Software.

- Tablet Pc Box PCB-T103 Curi Lite 10 pulgadas. \$13.900. La misma es utilizada por los empleados del depósito de la empresa, tendrá instalado el software de Inthebra para que se registren todos los movimientos de materia prima de una forma más práctica y en tiempo real.

Costos de lanzamiento: \$350.300

Recurso	Descripción	Proveedor	Valor
Profesional	Proyecto y asesoría	Rinaldi Facundo	\$110,000
Profesional	Desarrollo página WEB	Indigo Marketing	\$29,700
Gastos de capacitación	Servicio profesional de capac.	Rinaldi Facundo	\$17,800
Sistema de gestión	Sistema operativo	Inthebra	\$90,000
Servidor	Server Rackeable Xeon 16gb Ram	Compudelivery	\$59,000
Mobiliario y útiles	Escritorio, silla y útiles	El Auditor	\$25,400
Instalación	Instalación del servidor	Freetech	\$4500
Tablet	Tablet Pc Box PCB-T103 Lite - 10 "	Compudelivery	\$13,900
		<b>TOTAL</b>	<b>\$350,300</b>

Tabla 2 - Fuente: Elaboración propia

Además de los recursos presupuestados se aclara que no se necesitan realizar inversiones adicionales ya que se utilizan las computadoras disponibles en todas las áreas de la empresa y las capacitaciones se hacen en los horarios laborales y espacios físicos ya disponibles.

Los gastos de mantenimiento de la propuesta están compuestos por la contratación mensual del sistema Inthebra y el abono mensual del profesional para que haga un seguimiento sobre la implementación, uso y actualización de los indicadores durante los primeros seis meses de la ejecución. El sistema de gestión tiene un costo de \$12.000 mensuales y el servicio profesional de seguimiento del proyecto \$6000 mensuales.

Costos de mantenimiento: \$192.000

Recurso	Descripción	Proveedor	Valor mensual	Meses	Valor anual
Sistema de gestión	Sistema operativo	Inthebra	\$12,000	12	\$144,000
Profesional	Desarrollo página WEB	Indigo Marketing	\$6,000	6	\$36,000
				<b>TOTAL</b>	<b>\$192,000</b>

Tabla 3 - Fuente: Elaboración propia

### *Acciones concretas*

Se desarrollan a continuación las acciones específicas del plan de implementación que permiten cumplir con los objetivos planteados previamente.

- **Observación y visita a la empresa:** Se visita la organización para realizar la propuesta a los directivos de la misma y se realiza un recorrido con el fin de observar en forma general las diferentes actividades que se realizan, los procesos de producción actuales, la distribución del personal y asignación de responsabilidades dentro de la organización.

- **Preparación de las entrevistas**

- **Entrevistas a los diferentes responsables:** se llevan a cabo las entrevistas a los directivos de la empresa y responsables de los diferentes sectores para conocer con detalle la cultura de la organización, aclarar dudas existentes, conocer las estrategias por parte de los directivos y alinear los objetivos con los indicadores que se propondrán.

- **Análisis de los datos recolectados:** se analizan los datos recolectados en las dos etapas anteriores y se identifican con exactitud los puntos críticos que se necesitan medir, controlar y mejorar con la puesta en marcha del proyecto. Se detallan bien los factores internos y externos de la compañía.

- **Compra e instalación del Software/capacitaciones:** se pone en funcionamiento el nuevo software y se realizan las capacitaciones a todos los integrantes de la organización sobre su utilización. Para ello se trabaja en conjunto con los capacitadores de la empresa Inthebra y con el área de recursos humanos de la empresa que acompaña a los empleados en este cambio y les trasmite la importancia que tiene el rol de cada uno en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Reunión con todas las áreas de la empresa:** junto con el departamento de recursos humanos se realizan las reuniones con todas las áreas de la empresa por separado en donde se transmiten en forma clara y precisa los objetivos que se buscan lograr y las actividades concretas a realizar para lograr el cumplimiento de dichos objetivos. En las reuniones se los hace formar parte a los integrantes de la empresa en el proyecto dando sus opiniones, consultas y sugerencias sobre el mismo.

- **Diseño del cuadro de mando integral:** con los datos obtenidos en las etapas anteriores se procede al diseño definitivo del cuadro de mando integral teniendo en cuenta las cuatro dimensiones analizadas y la alineación con los objetivos estratégicos.

- **Reunión con los directivos:** se realiza una nueva reunión con los directivos para ponerlos al tanto de los avances y se les muestra el cuadro de mando integral, es

importante en este momento explicar detalladamente cómo cada uno de los indicadores miden los aspectos críticos que son importantes controlar para cumplir con los objetivos estratégicos planteados por ellos y las distintas alertas de cada uno de ellos. En la misma reunión se definen los responsables del cumplimiento de cada uno de los indicadores

- Comunicación a los responsables de los indicadores: se les comunica la responsabilidad que tienen sobre los indicadores y se evacúan todas las dudas que puedan tener sobre su medición y funcionamiento.

- Implementación del proyecto: en este momento ya se encuentra diseñado el cuadro de mando integral definitivo y se procede a la implementación del mismo

- Control y seguimiento: luego de la implementación del mismo el profesional sigue con su trabajo realizando un control y haciendo un seguimiento para evacuar cualquier tipo de inquietud por el período de tres meses. Se realizan entrevistas por las diferentes áreas, recopilación de resultados, análisis de datos, revisión de inconvenientes y propuestas de ajustes constantes

#### *Marco temporal para la implementación*

A continuación se define el diagrama de Gantt con el alcance temporal de todas las actividades propuestas. El mismo será ejecutado a partir del 01/01/2021, con una duración de seis meses.

*Diagrama de Gantt*

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Observación y visita a la empresa	■																							
Preparación de las entrevistas	■	■																						
Entrevistas a los diferentes responsables			■	■																				
Análisis de los datos recolectados					■	■	■																	
Compra e instalación del Software						■																		
Capacitaciones del uso del Software						■	■	■																
Reunión con las diferentes áreas							■	■																
Diseño del cuadro de mando integral								■	■	■														
Reunión con los directivos											■													
Ajustes con el feedback de la reunión											■													
Comunicación a los responsables de los indicadores												■												
Implementación del proyecto													■											
Control y seguimiento														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Tabla 4 - Fuente: elaboración propia



## Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	NOMBRE	DESCRIPCION	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PERSP. FINANCIERA	Incremento de ventas mensuales	Mide la variación mensual de las ventas entre períodos	$\frac{\text{Facturación del mes en curso}}{\text{Facturación del mes anterior}}$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Incremento de ventas en redes sociales	Mide la variación de las ventas de redes sociales entre períodos	$\frac{\text{Facturación del mes en curso en Redes/ facturación del mes anterior en Redes}}$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Tiempo de cobranza	Indica el período de tiempo durante el cual el cliente obtiene financiación por parte de la empresa	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas medias diarias}}$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Tiempo de pago a proveedores	Indica el período de tiempo durante el cual el la empresa obtiene financiación de los proveedores	$\frac{\text{Saldo de Proveedores}}{\text{Compras medias diarias}}$	MENSUAL	Gerente de Compras
	Margen de utilidad bruta	Mide el beneficio directo q se obtiene entre el precio de vta y el costo de producción	$\frac{\text{vtas} - \text{costo de vtas}}{\text{ventas}}$	MENSUAL	Gerente de Administración
	Rotación de inventarios	Mide el número de veces que se han renovado las existencias en un período de tiempo	$\frac{\text{Costo de mercaderías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$	MENSUAL	Gerente de Producción
PERSP. DEL CLIENTE	Porcentaje de productos entregados a tiempo	Mide el porcentaje de productos que se entregan en tiempo y forma	$\frac{\text{cantidad de entegas a tiempo}}{\text{cantidad total de entregas}} * 100$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Proporción de reclamos por insatisfacción en los productos	Mide la proporción de clientes que reclaman características sobre los productos entregados	$\frac{\text{cantidad de reclamos}}{\text{cantidad unitaria total de ventas}}$	MENSUAL	Gerente de Calidad
	Demora promedio en contestar consulta en página web y redes sociales	Mide el tiempo promedio de respuesta a los mensajes en redes sociales y página web	$\frac{\text{Minutos total de demoras en responder}}{\text{cantidad total de consultas realizadas}}$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Porcentaje de nuevos clientes por acciones promocionales	Mide el grado de participación y renovación de clientes por medios promocionales nuevos	$\frac{((\text{Nuevos clientes por promoción en el período}) / \text{clientela total}) - 1}{2} * 100$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Satisfacción de los clientes	Mide el grado en que se satisfacen las necesidades de los clientes mediante encuestas	Definir atributos de ponderación y realizar encuestas para valorar	MENSUAL	Gerente de Calidad
PROC. INTERNOS	Variación en los costos de almacenamiento	Mide la mejora o no en los costos de almacenamiento por la gestión de inventarios	$\frac{\text{Costo almacenamiento promedio en período } n}{\text{Costo de almacenamiento promedio en período } n-1}$	MENSUAL	Gerente de Producción
	Eficacia en la respuesta de reclamos	Mide la eficacia que se tiene en solucionar los diferentes problemas que reclaman los clientes	$\frac{\text{Número de casos resueltos}}{\text{Número total de reclamos}}$	MENSUAL	Gerente de Ventas
	Tiempo de proceso de producción	Mide el tiempo total que va desde que ingresa el pedido a producción y la entrega de los productos	$\frac{\text{fecha de entrega del producto} - \text{fecha de pedido a producción}}$	MENSUAL	Gerente de Producción
	Tiempo de respuesta sobre presupuestos nuevos	Mide el tiempo que se demora la empresa en responder a los clientes sobre nuevos presupuestos	$\frac{\text{día y hr de entrega del presupuesto} - \text{día y hr de pedido del presupuesto}}$	MENSUAL	Gerente de ventas
APRENDIZAJE Y CREC.	Medición del clima laboral	Por medio de encuestas anónimas medir el clima laboral de los empleados de las diferentes áreas	Definir atributos de ponderación y realizar encuestas para valorar	SEMESTRAL	Gerente de RRHH
	Rotación del personal	Mide la tasa de rotación del personal, una empresa con sus empleados satisfechos tienen menos rotación	$\frac{\text{personal que se fue de la empresa}}{((\text{pers. al inicio} + \text{pers. al final}) / 2)} * 100$	SEMESTRAL	Gerente de RRHH
	Capacitación del personal	Mide el porcentaje de empleados que han hecho alguna capacitación en el período bajo análisis	$\frac{(\text{Personal que se ha capacitado el último semestre})}{\text{cantidad total del personal}} * 100$	SEMESTRAL	Gerente de RRHH
	Ausentismo del personal	Mide el porcentaje de ausentismo del personal de la empresa	$\frac{(\text{Días de ausentismo})}{\text{días totales laborales}} * 100$	SEMESTRAL	Gerente de RRHH
	Índice de promoción interna	Mide el porcentaje de empleados que han sido ascendidos de sus puestos laborales	$\frac{(\text{número de empleados ascendidos en el período } n)}{\text{total de empleados}} * 100$	SEMESTRAL	Gerente de RRHH

Tabla 5 - Fuente: Elaboración propia

Luego de diagnosticar la situación actual de la empresa mediante el análisis Foda y Pestel, y a su vez analizar las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, se diseña el mismo determinando los indicadores relevantes que brindan la información soporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Los indicadores y responsables de su control son los siguientes:

- Gerente de ventas: incremento de ventas mensuales, incremento de ventas en redes sociales, tiempo de cobranza, porcentaje de productos entregados a tiempo, demora promedio en contestar consultas en página web y redes sociales, porcentaje de nuevos clientes por acciones promocionales, eficacia en la respuesta de reclamos, tiempo de respuesta sobre presupuestos nuevos. Es de suma importancia que estos indicadores sean analizados constantemente por el gerente de ventas, ya que le va a permitir tener conocimiento sobre la situación actual y evolución de las ventas de acuerdo a las acciones que se van tomando, como así también, tener presente como el área que está a su cargo brinda las soluciones en tiempo y forma a los reclamos que los clientes solicitan.

- Gerente de compras: tiempo de pago a proveedores. Es un indicador que se tiene que controlar constantemente, hay que tener en cuenta que el atraso en los pagos puede demorar el ingreso de materia prima crítica para el área de producción, como así también incrementar los costos financieros si no se utiliza una política de plazo de pagos adecuada.

- Gerente de administración: margen de utilidad bruta. Mide el beneficio de directo que se obtiene entre el precio de venta y el costo de producción, como se ha mencionado, el nivel de inflación actual y los cambios periódicos del tipo de cambio puede ocasionar que la empresa venda sus productos por debajo del margen establecido si estas variables no se controlan constantemente.

- Gerente de producción: rotación de inventarios, variación en los costos de almacenamiento, tiempo de procesos de producción. Indicadores claves para mantener los stocks mínimos necesarios que nos permiten disminuir los costos de almacenamiento y contar con la materia prima en todo momento para no cortar los procesos de producción.

- Gerente de calidad: proporción de reclamos por insatisfacción en los productos, grado de satisfacción de los clientes. Es un área que maneja información crítica y la distribuye a los diferentes sectores como el de producción, ventas y gerencial.

- Gerente de recursos humanos: medición del clima laboral, rotación del personal, capacitación del personal, ausentismo del personal, índice de promoción interna. Al momento de implementar el objetivo del análisis FODA se detecto la fortaleza del trabajo en equipo y buen clima laboral. Para seguir por este camino es fundamental medir constantemente estas variables que proporcionaran información clave y oportuna a la gerencia de recursos humanos.

#### *Medición o evaluación de las acciones*

Es importante poder definir el éxito o fracaso en la preparación e implementación del proyecto. El resultado favorable del mismo se mide si se cumplen los siguientes requisitos conjuntamente:

- Incremento del 25% en las ventas durante el primer año de implementación
- Disminución de un 5% en los costos promedios de inventarios en el año 2021
- Disminución de un promedio del 30% en los tiempos de respuestas ante los reclamos de los clientes durante el primer año
- Disminución del 5% en el ausentismo para el año 2021

Por otro lado se realizan encuestas de clima laboral, calificaciones en capacitaciones de los empleados y encuestas de satisfacción de los clientes que nos darán una pauta sobre las mejoras conseguidas con el trabajo profesional.

## Conclusiones y recomendaciones

En el presente reporte de caso se realizó un trabajo profesional para la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser S.R.L., durante la etapa de investigación se detectan un gran número de falencias internas que perjudican a la compañía en varios aspectos. La gran trayectoria de la misma en el mercado donde se desarrolla y la inversión permanente en tecnología le han permitido mantenerse a lo largo del tiempo como una empresa referente en el rubro metalmecánico de la Provincia de Córdoba, pero dichas debilidades ponen en riesgo la estabilidad de la misma.

La compañía no cuenta con un Software específico que le permita identificar y registrar todas las operaciones que se realizan en tiempo real, no tiene ningún tipo de control de inventarios ni políticas definidas para la compra y almacenamiento de la materia prima, y no es un requisito el pedido de presupuestos para la compra de materiales. En cuando al área comercial se detectó la ausencia de inversión en publicidad para captar nuevos clientes y la falta de una política de descuentos y bonificaciones que le permitan a los vendedores negociar frente a los mismos. Sumadas a estas fallas se observa una alta concentración de tareas en la gerencia lo que impide el enfoque en temas relacionados a la planificación estratégica y decisiones gerenciales. Estos aspectos son primordiales en el funcionamiento de toda organización y el no tenerlos bajo control producen una gran desventaja para la misma, impidiéndole tomar decisiones oportunas y eficientes que permitan el crecimiento y desarrollo en un mediano y largo plazo. La fuerte recesión económica, alto nivel de inflación, dificultad para el acceso al crédito e inestabilidad cambiaria son los aspectos externos que atraviesan el país y sumados a los antes mencionados hacen indispensable la actuación inmediata de un profesional para intervenir y desarrollar una herramienta de control de gestión que disminuya los riesgos de la empresa.

En este escenario la implementación del cuadro de mando integral, además de permitir observarlos desvíos antes mencionados para aplicar medidas correctivas, ayuda a poder alinear todas las actividades y áreas de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión, transformando la misma en acciones reales que se pueden medir y seguir. Los indicadores que comprenden el CMI brindan la información requerida en tiempo oportuno para que la gerencia pueda tomar

las decisiones que crea convenientes y de esta forma tener una ventaja competitiva en el mercado.

Es necesario que esta herramienta se siga aplicando a lo largo del tiempo y los indicadores se vayan actualizando constantemente adaptándose a los nuevos cambios del entorno, surgimiento de oportunidades y nuevos objetivos estratégicos que se puedan plantear los directivos de la compañía. Para la aplicación es fundamental vencer la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, para ello se los tiene que hacer participar en las reuniones que se van realizando y darles la posibilidad de opinar, sugerir o discutir sobre los temas que crean convenientes. Más allá de hacerlos participar, el poder contar con la opinión de ellos, va a enriquecer el trabajo ya que son los que realizan las tareas en forma habitual y nadie conoce mejor que ellos los procesos de la empresa y las acciones que se pueden realizar para mejorarlos.

Otra recomendación a tener en cuenta, de la cual se comentó en el trabajo, es la necesidad de contratar un Community Manager para gestionar la identidad y la imagen de la marca en internet y de esta forma mantener relaciones estables y duraderas con sus clientes y poder captar nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

## Bibliografía

- YunierRodriguez Cruz, (2015). *Gestión de información y del conocimiento para la toma de decisiones organizacionales*. Bibliotecas Anales de Investigación.
- Kaplan R.S y Norton DP (2014): *El cuadro de Mando Integral*. Tercera edición. Revisada. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Gutierrez, Claudio. (2015). *Cuadro de Mando Integral, Droguería Cabrera S.R.L.* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- ClimateTransparency (2018) *Brown to Green: The G20 Transition to a Low-Carbon Economy*, ClimateTransparency, c/o Humboldt-Viadrina Governance Platform, Alemania
- Ambito Financiero (2020). *Gobierno lanzó medidas del plan postpandemia*. Publicado el 02/09/2020, extraído del URL: <https://www.ambito.com/economia/industria/gobierno-lanzo-medidas-del-plan-pospandemia-creditos-e-incentivos-pymes-y-grandes-s-n5129838> 3
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020), *Variación del IPC en el año 2019*. Dato extraído del URL: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-31>
- Infobae (2020), *La cuarentena golpeó a la industria metalúrgica*. Publicado el 06/05/2020, extraído del URL: <https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>
- Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (2020), *Informe especial sobre el impacto del COVID-19 en las empresas metalúrgicas*, extraído de la página oficial. URL: <https://www.adimra.org.ar/informes-y-comunicados>

- Cegarra Navarro, J.G y Martinez A. (2017). *Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. 1 Edición, Madrid, España. ESIC Editorial
- Ana Yetano (2015). *Auditoría y gestión de los fondos públicos*. Universidad de Zaragoza, España.
- Amy Wong (2003). *The Metric Maps Group*. Massachusetts, Estados Unidos.
- Mazzeo, R (2017). Impacto de la tecnología de la información y las comunicaciones. XII Jornadas Nacionales del sector público. Buenos Aires, Argentina.
- Kuntz, H. (2007). *Administración, una perspectiva global*. Hill Interamericana Editores. México
- Johnson, G. (2006): *Dirección estratégica*. Pearson Educación. Madrid
- Martinez Ferrer, G. (2009): *Dirección estratégica II*. Nota de cátedra. Instituto de Ciencias de la Administración. Universidad Católica de Córdoba. Córdoba

## Anexos



Últimos días - Contáctanos  
Instalaciones P  
INICIO

### ADMINISTRACIÓN CAMPAÑAS + ANUNCIOS

- Incluye inversión en Google Ads
- Análisis de términos de búsqueda relacionaos a los productos o servicios que comercializa.
- Análisis de mercado y competencia.
- Crear los Anuncios para mostrarlos cuando se realizan búsquedas relevantes en Google.
- Alternativas de textos que acompañan a los anuncios.
- Segmentación según mercado geográfico objetivo.
- Segmentación avanzada de campañas para alcanzar a potenciales clientes.
- Gestión profesional del presupuesto de publicidad.
- Monitoreo y optimización de campañas publicitarias.
- Reporte de Resultados (Trimestral).

**\$9.900** POR MES (DURANTE LOS PRIMEROS 3 MESES)

\* El costo del clic o interacción con el anuncio varía en función del término de búsqueda por lo que el rendimiento de la campaña estará siempre relacionada a esto.



Vigencia OCTUBRE 2020