

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

**Cuadro de mando integral aplicado, para la toma de decisiones en la
empresa MAN-SER S.R.L. Córdoba, 2020.**

Autor: Verónica Leticia Paz Blanco

DNI: 31.029.309

Número de legajo: VCPB05739

Director de TFG: Nicolás Salvia

2020

Resumen

Éste trabajo, reporte de caso, consistió en una propuesta para la elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Adaptado a entornos con incertidumbre, con énfasis en la perspectiva financiera. El estudio se efectuó sobre la empresa MAN-SER S.R.L. cuya actividad pertenece al rubro metalmecánico, ubicada en la provincia de Córdoba. Se utilizaron herramientas de diagnóstico para la aplicación del Cuadro de Mando; se analizó la situación y el contexto en el que se desempeña la organización. Luego del análisis efectuado se aplicaron los conceptos definidos en el Marco Teórico, utilizando los conceptos principales sobre Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control. De esta forma se logró determinar cuál es el procedimiento adecuado para efectuar el diagnóstico de la empresa y el desarrollo de esta herramienta. En el diagnóstico se observó la ausencia de un instrumento de control de gestión que acompañe la estrategia de la organización hacia los objetivos definidos por la dirección. Para ello se elaboró un plan de implementación sobre la herramienta propuesta, donde se desarrolló y aplicó el Cuadro de Mando. De esta forma se arribó a las conclusiones satisfactorias en cuanto al aporte del presente TFG y se confirmó el cumplimiento del objetivo general propuesto, mediante la efectividad del plan implementado.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, variabilidad del entorno, perspectiva financiera, gestión estratégica, indicadores.

Abstract

This Final Degree Project, case report, consisted of a proposal for the elaboration and implementation of a Balanced Scorecard for uncertain environments, with emphasis on the financial perspective. The study was carried out on the company MAN-SER S.R.L. whose activity belongs to the metalworking industry, located in the province of Córdoba. Diagnostic tools were used for the application of the Scorecard; The situation and context in which the organization operates were analyzed. After the analysis carried out, the concepts defined in the Theoretical Framework were applied, using the main concepts on the Balanced Scorecard and the Control Board. In this way it was possible to determine what is the appropriate procedure to carry out the diagnosis of the company and the development of this tool. In the diagnosis, the absence of a management control instrument to accompany the organization's strategy towards the objectives defined by the management was observed. For this, an implementation plan was prepared on the proposed tool, where the Scorecard was developed and applied. In this way, satisfactory conclusions were reached regarding the contribution of this TFG and the fulfillment of the proposed general objective was confirmed, through the effectiveness of the implemented plan.

Key words: Balanced Scorecard, environment variability, financial perspective, strategic management, indicators.

Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis de contexto</i>	8
<i>Diagnóstico organizacional</i>	10
Marco Teórico	14
<i>Antecedentes históricos</i>	14
<i>Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control</i>	15
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.</i>	16
<i>Enfoque de la perspectiva financiera</i>	16
Diagnóstico y discusión	17
<i>Declaración del problema</i>	17
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión diagnóstica</i>	18
Plan de Implementación.....	19
<i>Alcance</i>	19
<i>Recursos involucrados</i>	20
<i>Acciones concretas a desarrollar.</i>	21
<i>Marco de tiempo</i>	23
<i>Evaluación y medición de la propuesta</i>	23
Conclusiones y recomendaciones	27
Bibliografía.....	30
Anexo I.....	33
<i>Mapa estratégico y de relación causa-efecto de la empresa MAN-SER S.R.L.</i>	33
Anexo II	34
<i>Estados contables de la empresa MAN-SER S.R.L.</i>	34

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado, (TFG), bajo la modalidad de reporte de caso, único en profundidad, toma como objeto de estudio, el sistema de gestión contable de la información externa e interna, de la organización, previo a este análisis. Se consideró para la aplicación, la pertinencia de una herramienta de gestión integral de control interactivo, que resuelva el problema planteado para este estudio, aplicable a la empresa MAN-SER S.R.L. Ubicada en la provincia de Córdoba. Año 2020.

La problemática analizada para esa organización, se observa como la ausencia de una herramienta de control, que, además, no solo resulta insuficiente para la solución de los resultados planteados en los Estados Contables proporcionados, sino que también carece de un sistema de control interactivo, que posibilite el seguimiento de su estrategia de gestión de la información externa e interna de la empresa. En consecuencia, se seleccionó para esta propuesta, como herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral Adaptado (CMIA) al entorno argentino, dada la incertidumbre que caracteriza al país (Salomón, 2014).

Se trata de una empresa familiar, cuya dirección se encuentra a cargo de la segunda generación. Pertenece al rubro metalmecánico, elabora productos y presta servicios intermedios para diferentes industrias, tales como máquinas lavadoras industriales a medida, extractores de viruta y cintas transportadoras. Funciona con una estructura orgánica para personas jurídicas S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada). Su mercado está conformado por importantes compañías automotrices y agroindustriales, radicadas en el país y sus principales competidores son empresas internacionales.

La organización, ocupa personal permanente y por su volumen de ventas se encuentra comprendida dentro de la Ley Pyme N° 27264/2016. Se encuadra como Categoría Mediana Tramo 1 mediante la resolución N° 220/2019 de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

Para resolver la problemática planteada es necesario conocer en qué contribuye la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización. Mediante la aplicación del CMI se obtiene información clave basada en indicadores, que permite alinear todos los procesos establecidos con los recursos del ente, permitiendo a la dirección alinear las estrategias en toda la estructura organizacional. Esta herramienta le

concede a la gerencia y directivos, obtener los elementos necesarios para entender y conocer el funcionamiento de la estructura de la organización en sus diferentes áreas. El CMI es una herramienta de gestión que facilita y simplifica el proceso de toma de decisiones. Además, evalúa el desempeño corporativo dado que vincula la visión, la misión y la estrategia empresarial en toda la organización (Quintero Chacón & Fernández Elías, 2017).

La problemática planteada, si bien se hace observable en toda la organización, el alcance del trabajo se focaliza principalmente en una de las cuatro perspectivas que tiene el CMI que es la económico-financiera.

La información financiera sirve para analizar los recursos que posee un ente, haciendo factible obtener una visión general para la toma de decisiones económico-financieras. Para ello es fundamental que la información resultante de los estados contables de la empresa sea confiable, útil y oportuna. Mediante el uso del CMI aplicado desde la perspectiva financiera, es posible analizar, de manera retrospectiva, si la estrategia está alineada con los objetivos o se deben llevar a cabo medidas tendientes a corregir los desvíos detectados (Salomón, 2014).

Se revela así el desconocimiento de los efectos indeseados en las decisiones de la gerencia, por la observable ausencia del CMI. Se ocasionan, por ese motivo, dificultades para la gestión de los recursos, tanto físicos como intangibles, en el corto, mediano y largo plazo (Baraybar, 2010).

Los antecedentes que se presentan guardan estrecha vinculación con este estudio a partir de los fundamentos básicos, de la gestión estratégica, para la aplicación del CMI. Uno es el aporte de Sanchez Gutiérrez, González Pérez, & Valdés García (2016) en una empresa extranjera que produce energía eléctrica. Aquí se concluyó sobre la importancia de analizar la implementación de un CMI, estudiando en primer lugar, el contexto en el cuál se desea implementar. Para ello es necesario realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa, para detectar las debilidades y fortalezas a ser corregidas para el perfeccionamiento de la gestión estratégica. Este antecedente aporta al presente trabajo la metodología a implementar para poder aplicar el CMI a la empresa MAN-SER S.R.L.

Otro antecedente es el de Rivera Iza (2012) donde se planteó la necesidad de diseñar un plan estratégico basado en el CMI. Se logra evidenciar que, mediante la creación de estrategias adecuadas, aplicadas mediante la herramienta planteada, resulta

una mejora en la comunicación orientada a las personas; con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de cada área de la empresa, así como también definir las acciones que debe llevar a cabo la organización, para la adecuada toma de decisiones. En relación con este antecedente, el aporte que realiza al presente trabajo se vincula con el objetivo de identificar los aspectos deficientes en los elementos de formalización, para determinar el flujo de información necesaria que permita un mejor desempeño de la organización y mejorar la toma de decisiones.

En cuanto al Cuadro de Mando Integral adaptado al entorno argentino planteado por Salomón (2014) se arribó a que las empresas argentinas, gerenciadas por procesos e indicadores, obtienen mejor información para adaptarse a los entornos con incertidumbre. Esto es gracias a los resultados que derivan de la aplicación del CMI. Es decir que la utilización de los indicadores tiene una estrecha vinculación con los resultados de la empresa y estimulan la respuesta sobre la variabilidad del entorno.

En este punto, el aporte está vinculado con los dos modelos primarios que existen, ellos son: el CMI americano y el Tablero de Control francés. Ambos modelos, en forma combinada, forman una excelente herramienta para aplicar en la gestión estratégica de una organización adaptable a entornos variables (Salomón, 2014).

Para empresas que se desempeñan en entornos cambiantes y con incertidumbre, es aplicable el modelo francés, ya que es más preciso para elaborar el diagnóstico de la empresa y la información clave para la toma de decisiones. Para ello hace un enfoque en la dinámica gerencial, entendiendo la importancia de estar en contacto permanente con el resto de la organización. De esta forma se va generando información retroalimentada con las distintas áreas clave, permitiendo de esta manera, contar con información oportuna útil y confiable (Florez, Hernández & Gallego, 2015).

Por otra parte, el CMI americano está más enfocado hacia la gestión estratégica mediante el diseño de un sistema estructurado orientado hacia toda la organización. El objetivo principal es, que la gerencia se involucre en identificar los problemas o desvíos de los procesos dentro de la organización. El punto de partida para el diseño de este sistema es reconocer los factores claves de éxito (Salomón, 2014).

En relación al antecedente vinculado con el enfoque de la perspectiva financiera de Quintero Chacón y Fernández Elías (2017) se destacó que, si bien es importante la evaluación de todas las perspectivas correspondientes al CMI, la perspectiva financiera

cumple un rol fundamental para agregar valor a la empresa. De esta forma es posible cumplir las expectativas que tienen los accionistas sobre los resultados que se esperan obtener dentro de la organización. Mediante la ejecución de los indicadores adecuados y determinados según la perspectiva financiera, es posible mostrar resultados tangibles, posibilitando la identificación de los resultados financieros obtenidos.

De esta manera se genera un abanico de posibilidades para esta aplicación, las cuales le otorgan a la dirección, herramientas estratégicas de gestión, que se explican en numerosos aportes de autores nacionales e internacionales, acerca del CMI, que sirvieron como modelo para el análisis efectuado.

El objetivo general del presente trabajo es proponer un Cuadro de Mando Integral adaptado al entorno argentino, con énfasis en la perspectiva financiera, para la toma de decisiones de la empresa MAN-SER S.R.L. de la ciudad de Córdoba, Argentina 2020.

Los objetivos específicos que se mencionan a continuación derivan de las posibilidades de arribar al objetivo general:

1. Analizar el entorno de la organización, así como sus condiciones internas en las herramientas financieras y de gestión, en un diagnóstico organizacional, para la toma de decisiones estratégicas basadas en las condiciones iniciales.
2. Identificar los aspectos deficientes en los elementos de formalización, para determinar el flujo de información necesaria para la aplicación propuesta.
3. Explicitar en el diseño del CMI, los resultados obtenidos para la perspectiva financiera, tanto cuantitativos como cualitativos de la aplicación del modelo CMIA para su implementación.
4. Mostrar en la propuesta, la descripción estratégica de la aplicación y los recursos necesarios para la etapa táctica aplicada.
5. Determinar los métodos de evaluación sobre el seguimiento de la propuesta.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La empresa MAN-SER S.R.L. se encuentra localizada en la ciudad de la provincia de Córdoba, Argentina. Fue fundada por el Sr. Luis Mansilla como empresa unipersonal el 15 de octubre de 1995, donde inauguró su primera planta. En el año 2002 la empresa cambió su forma jurídica a una S.R.L.

Años más tarde los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla se hicieron cargo de la empresa y en la actualidad son los miembros del directorio.

MAN-SER S.R.L. ha desarrollado tres líneas de productos propios con diseño, ingeniería y fabricación exclusiva. La empresa tiene una fuerte política de inversión en tecnología, lo cual le ha posibilitado aumentar su capacidad productiva de forma sostenida a través del tiempo.

En el año 2014 se establecieron las políticas de calidad con el propósito de realizar la certificación de calidad de acuerdo a las normas internacionales ISO (International Organization for Standardization) 9001.

En la actualidad la planta cuenta con 30 empleados, no posee sucursales dentro del país y el mercado al cual está dirigido es a nivel nacional.

En lo que refiere al análisis estratégico la empresa posee una estrategia clara, evidenciable y comunicada a todo el personal del ente. Ésta estrategia es transmitida mediante la definición de su visión, misión y valores establecidos para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los mismos son:

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

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

- Valores: La misión y la visión se basan en los siguientes principios:

- ✓ Confianza,
- ✓ Honestidad,
- ✓ Importancia en los detalles,
- ✓ Trabajo en equipo,
- ✓ Alta responsabilidad. MAN-SER SRL (s.f.c.)

A continuación, se presenta la distribución de la estructura jerárquica y las áreas comprendidas proporcionadas por la organización, como punto de partida para el diagnóstico mediante su organigrama:

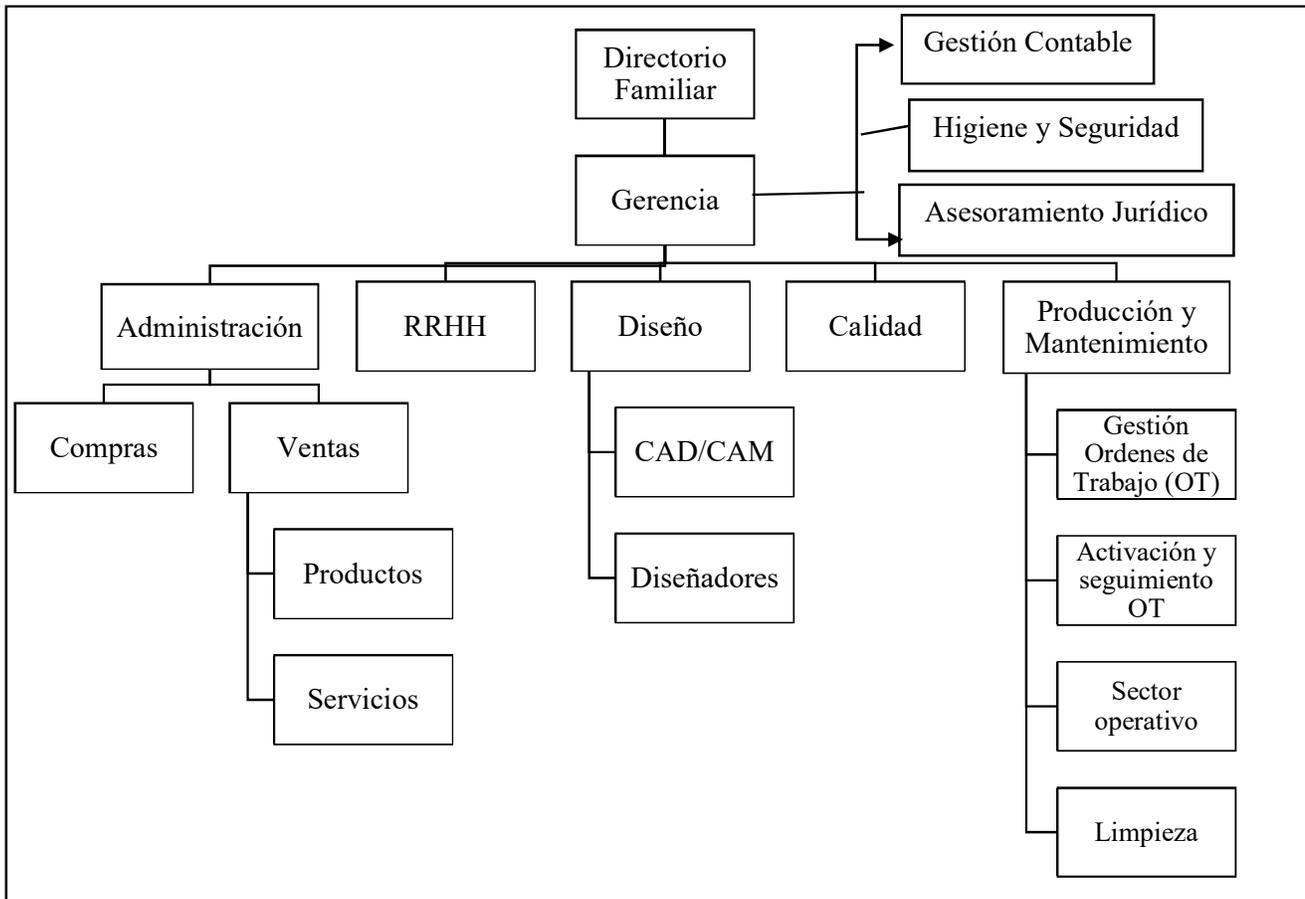


Figura 1. Organigrama de la empresa. Fuente: Procedimiento General de Recursos Humanos de la organización (2018).

Se trata de un organigrama funcional, presentado por la empresa, el cual está sujeto a revisión para la aplicación de la herramienta propuesta de este estudio.

Se exponen a continuación las falencias detectadas en la confección del organigrama y la estructura de la organización:

- **Gerencia:** La gerencia está a cargo de uno de los dueños de la empresa, Julián Mansilla. A su vez, el mismo es parte activa del directorio y se encuentra como encargado del área de ventas, específicamente en la línea de productos. Aquí se produce una superposición de funciones, que ocasionan una sobrecarga de tareas y responsabilidades por falta de delegación.

Es importante destacar que los mandos altos son los responsables de la toma de decisiones estratégicas y su posterior ejecución. Por eso es de gran relevancia que quienes ocupan estos puestos de alta jerarquía estén estrictamente enfocados hacia esa dirección estratégica y cuenten con las herramientas apropiadas para sus funciones (Toapanta Vera,

2010). Es este aspecto es de gran importancia contar con un CMI como herramienta de gestión que permite enfocarse hacia la obtención de resultados favorables.

- **Administración:** Como encargada de administración se encuentra otra de las dueñas de la empresa, Melina Mansilla y forma parte del directorio también. Melisa ocupa un cargo de jerarquía con relación al área de Ventas, específicamente la de Servicios. También es la responsable del área de Recursos Humanos.

Aquí también se observa la superposición de funciones de alta jerarquía, que presenta los mismos inconvenientes mencionados anteriormente.

Otro inconveniente que se detecta dentro del área de Administración, es que se muestra en la figura como un área jerárquica, pero no es precisamente un área en sí, ya que la empresa carece de la misma y sólo tiene 2 empleados administrativos que no están contemplados dentro del organigrama. Además, se visualiza que los niveles jerárquicos inferiores no deben ser Compras y Ventas, ya que no están vinculados con las tareas administrativas. Éstas áreas cuentan con sus propios responsables, por lo que pueden presentarse como áreas independientes dentro de la estructura jerárquica.

En conclusión, falta un área específica de administración y finanzas dentro de la empresa, con responsable de área idóneo y capacitado. Además, debe contar con personal a cargo de las tareas, funciones y procedimientos específicos necesarios para un desempeño óptimo de este sector. La información que surge del área de administración y finanzas es la clave para una contabilidad financiera capaz de generar valor e información confiable, apta para la gerencia. Esto es lo que se quiere lograr con la implementación de un CMI enfocado hacia la perspectiva financiera (Sanchez Vázquez, Vélez Elorza & Araujo Pinzón, 2016).

Del análisis de la información aportada por la empresa, se presenta un cuadro detallando los recursos de formalización para el análisis documental que posee cada área de la empresa para el desempeño de sus funciones:

Tabla 1: *Planilla de recursos e instrumentos de información de la empresa MAN-SER S.R.L.*

SECTOR	INFORMACIÓN APORTADA
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento general de Responsabilidad de la Dirección
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento general de gestión de la información
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ● Control Interno

	<ul style="list-style-type: none"> ● Información financiera: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estado de Situación Patrimonial ✓ Estado de Resultados ✓ Notas a los Estados Contables.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mix de marketing (Precio, Producto, Plaza, Promoción) ● Procedimiento general de Ventas
Compras	<ul style="list-style-type: none"> ● Procedimiento general de Compras
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Organigrama ● Descripción de puestos ● Asignación de tareas y responsabilidades ● Procedimiento general de recursos humanos
Producción y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Diagrama de procesos
Diseño y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Manual de Calidad ● Procedimiento de No conformidad, correcciones y acciones ● Procedimiento general de gestión de activos. ● Procedimiento general de diseño
Seguridad y Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de emergencias

Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis de contexto

Para analizar las variables externas del contexto donde se desenvuelve la empresa, se utiliza la herramienta de análisis de planificación estratégica denominada PESTEL. Sus siglas provienen de las variables que son analizadas, las cuales son: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales (Parada, 2013).

- Factores políticos: La forma de gobierno es democrática, orientada hacia el entorno de paz social. En los últimos años se han establecido políticas económicas de endeudamiento internacional. Respecto de las políticas fiscales, estas han impactado de gran manera sobre los resultados de las empresas, lo que ocasiona mucha presión fiscal a nivel impositivo, laboral y legal (Busso, 2019).

En situación de pandemia como la que está atravesando el país, las políticas han sido orientadas a salvaguardar la salud de la sociedad, tomando medidas de acatamiento masivo, para evitar que el sistema de salud colapse. En cuanto a la política económica

dentro de éste contexto, se han hecho necesarias tomar medidas de ayuda a las pequeñas y medianas empresas, mediante decretos de Necesidad y Emergencia Laboral, intentado disminuir el impacto económico y ayudando a las empresas para que sigan en marcha y no se produzca un quiebre masivo de las mismas, lo que podría impactar negativamente en la economía argentina (Alzúa & Gosis, 2020).

- Factores económicos: en relación a la economía se pueden mencionar varios factores que han permanecido latentes desde hace muchos años, como lo son la recesión económica, las altas tasas de inflación, la devaluación monetaria frente a las variaciones del tipo de cambio, entre otras. También como consecuencias del gran déficit fiscal se tomaron medidas de endeudamiento internacional. La crisis económica en la que se encuentra actualmente el país trajo aparejado una masa de empresas, mayoritariamente Pymes en crisis económica, ocasionando despidos masivos y una fuerte caída del PBI (Busso, 2019).

Frente al escenario político y económico, la empresa MAS-SER SRL ha podido mantener toda su estructura económica fuerte, mediante la diversificación de su cartera de clientes, lo que le ha permitido sobrellevar la crisis económica de una manera óptima, bajo una política de crecimiento sostenido.

- Factores sociales: si bien hay una calma moderada interna en relación con los conflictos recientes en otros países, el desempleo es uno de los mayores problemas sociales que enfrenta hoy el país. Esta situación se ha visto acrecentada por la pandemia que atraviesa el mundo. En consecuencia, los patrones de consumo han disminuido drásticamente, por la etapa de cuarentena en la que se encuentra inmersa la sociedad. En este contexto, el cual, a nivel social, ha sido bien aceptado y respetado, las políticas sociales se orientaron hacia la ayuda económica de las personas que no tienen ingresos de ningún tipo y a los pequeños contribuyentes (Alzúa & Gosis, 2020).

- Factores tecnológicos: en los últimos años la tecnología ha avanzado de manera muy progresiva. Esto obliga a las empresas a tener en cuenta este factor al momento de hacer frente a sus competidores. La innovación tecnológica permite estar a la altura de los requerimientos que hoy necesitan las empresas para competir en calidad, producción, diseño y costos (Terlato, 2020). MAN-SER SRL cuenta con políticas de inversión e innovación tecnológica acorde a las demanda y exigencias de sus clientes.

- Factores ecológicos: debido al fuerte impacto que ocasionan hoy en día las industrias en el medio ambiente, se ha generado una conciencia y responsabilidad social en el uso eficiente de los recursos naturales. También se han llevado a cabo leyes ambientales que reglamentan el uso y eliminación de los desechos contaminantes para el medio ambiente (Merenson, 2019).

En esta situación, si bien la empresa MAN-SER SRL no cuenta con una política de ambiente y gestión de residuos, es responsable por el uso y desecho de los residuos dañinos, los cuales tienen un tratamiento de recolección y eliminación especiales.

- Factores legales: en el marco de la legislación argentina, se encuentra la ley N° 27264/16 para pequeñas y medianas empresas. Para formar parte del registro de empresas Pymes se establecen categorías, en base al monto de ventas anual, la actividad desarrollada, el valor de los activos o la cantidad de empleados de acuerdo al rubro o sector de la empresa. Las Pymes que se encuentren enmarcadas dentro de los requisitos establecidos por esta ley, cuentan con algunos beneficios como reducción de alícuotas impositivas, incentivos fiscales para instituciones de Capital emprendedor, acceso a créditos y financiamiento especial, entre otros beneficios (Terlato, 2020).

Diagnóstico organizacional

A continuación, se realizó un análisis de diagnóstico mediante las 5 fuerzas de Porter y la identificación de los principales componentes detectados en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) aplicado en la empresa MAN-SER S.R.L., para obtener una visión general estratégica de la empresa y de ésta forma llevar a cabo acciones tendientes a mejorar la planificación futura.

Las 5 fuerzas de Porter

Este análisis se basa en el postulado de Porter, Kremer y Lorsch (2008) donde señalan la importancia de que la empresa determine sus objetivos y recursos, para detectar las cinco fuerzas competitivas externas que impactan en la rentabilidad de la empresa, en el largo plazo, dentro del mercado. Las cinco fuerzas son:

1. Amenaza de nuevos competidores:

La empresa MAN-SER S.R.L. posee identificados sus competidores para cada línea de producto y servicio que presta, los cuales se muestran a continuación:

- Extractores de viruta y cintas de transporte: Transfil S. R. L.
- Máquinas lavadoras: Eisaire S. R. L.

- Corte por plasma: Empremet S. R. L.
- Plegado y punzonado: hay varios talleres más pequeños.
- Protectores de bancada: MAN-SER S.R.L. es proveedor único, no hay competencia. Las estrategias que utiliza para hacer frente a estos competidores se mencionan en el punto 2 del presente análisis.

2. Rivalidad entre los competidores:

En este aspecto, la empresa cuenta con varias estrategias que le permiten hacer frente a la rivalidad de la competencia. Las estrategias clave implementadas mediante la gestión de la calidad son:

- Precios más bajos que la competencia, optimizando los costos de producción.
- Innovación en tecnología, lo que le permite destacarse por la vanguardia de sus productos. Esto le da un valor agregado frente a la competencia.
- Ofrece soluciones industriales más eficientes, debido a los sistemas implementados y el servicio de post-venta.

3. Poder de negociación de los proveedores:

En relación a este aspecto, el poder de negociación de los proveedores está equilibrado. Es decir que la empresa cuenta con varios proveedores de un mismo producto, en la mayoría de los casos. El sector de compras realiza una evaluación de sus proveedores habituales, mediante las cotizaciones que se solicitan. De esta manera se tienen en cuenta varios presupuestos de un mismo producto, para poder negociar los precios de los insumos. Por lo tanto, se neutraliza el efecto del poder de negociación de los proveedores, ya que es la empresa la que tiene el poder de elegir el producto que necesita con el proveedor que posea el menor precio.

4. Poder de negociación de los clientes:

La cartera de cliente de la empresa, se compone de la siguiente forma:

- AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demanda un 35 % de la producción total.
- Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción.

- El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

Del siguiente análisis se puede concluir que, respecto al poder de negociación de los clientes menores, el mismo es alto, debido a la competencia que hay en el mercado. Sin embargo, ocupan un porcentaje menor dentro de la cartera de clientes de la empresa, por lo que no tiene mucho impacto. Por otra parte, mantiene una cartera fija de sus clientes más importantes, donde hay acuerdos implícitos para mantener las relaciones cliente-proveedor donde se equilibran los precios para ambas partes.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Al tratarse de una empresa metalmecánica, los productos que se venden son de uso específico para las industrias que los utilizan, es decir, cumplen una función en la cual no se pueden reemplazar por productos sustitutos. Por otra parte, la empresa MANSER SRL tiene productos de producción propia, fabricados a medida y con los estándares establecidos por el cliente, por lo tanto, tampoco hay entrada de productos sustitutos en el mercado que los puedan reemplazar.

Análisis FODA

De acuerdo con la definición Ramírez Rojas (2009) “El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio” (p.55). Estas variables se analizan a continuación:

Fortalezas:

- Políticas de inversión e innovación tecnológica orientada a la política de crecimiento sostenido.
- Tiene establecidas su visión, misión y valores conocidos por toda la estructura de la organización, esto permite alinear los objetivos estratégicos en toda la estructura de la organización.
- Posee un fuerte enfoque productivo, por lo que la calidad se basa en la eficiencia de los procesos.
- Calidad certificada mediante las normas ISO 9001 la cual establece estándares altos en cuanto a los procesos y procedimientos de calidad.
- Procedimientos generales definidos para cada área central de la empresa.

- Posee un sistema de mejora continua basada en el proceso de Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar (DMAIC son sus siglas en inglés).

Debilidades

- Se observa una política deficiente de marketing, ya que la empresa se maneja con clientes conocidos, no posee canales de publicidad donde poder expandir su mercado, por ejemplo, mediante internet o redes sociales.
- Los canales de venta son acotados. Solo se limitan al contacto directo con los clientes, vía telefónica, por correo electrónico o personalmente.
- Existe sobrecarga en los mandos altos (Dirección, Gerencia), debido a la falta de delegación de funciones. Se evidencia la falta de profesionalización y capacitación en gestión.
- Registra inconvenientes para cumplir con los plazos de entrega de productos, lo que muchas veces ocasiona que el producto sea defectuoso.
- No posee una herramienta de medición basada en indicadores como lo es el CMI. Este punto es el que se desea fortalecer mediante la propuesta establecida de implementación del CMI.

Oportunidades:

- Adaptabilidad a las condiciones económicas y políticas mediante medidas que han permitido mantener la estructura de la organización de manera fuerte y optima frente a la crisis económica, recesión y altas tasas inflacionarias.
- Competitividad dentro del mercado interno, debido a la optimización de costos, lo que le permite obtener precios más bajos que la competencia.
- Exclusividad en el mercado nacional, frente a productos de producción propia, elaborados exclusivamente por pedido.
- Alianza con otras empresas del rubro metalmecánico para la producción de productos específicos.
- Adaptabilidad a los cambios tecnológicos del entorno, debido a la fuerte política de inversión en tecnología.

Amenazas

- Potencial pérdida de clientes por la falta de apertura a nuevos clientes y mercados nacionales e internacionales.

- Se desempeña en un ámbito con empresas competidoras a nivel internacional, lo que las hace más conocidas dentro del ámbito de la industria metalmecánica.
- La situación actual del país produce inestabilidad económica e incertidumbre en todas las áreas de la economía.
- Desde hace varios años la economía en Argentina genera índices de inflación elevados, los cuáles no han podido ser controlados en la actualidad.
- Hay retraso cambiario y fuertes períodos de devaluación de la moneda, lo que, a su vez, produce devaluación de los activos de la empresa.
- Las tasas de interés en préstamos o leasing para la adquisición de equipamiento son muy elevadas, lo que desalienta la inversión en nuevas tecnologías.

Del análisis efectuado, es posible obtener conclusiones diagnósticas que muestren la situación actual de la empresa, en relación con las variables del entorno interno y externo. Estas variables se determinan con el propósito de mejorar los objetivos estratégicos definidos por el ente. De esta manera es posible combinar las distintas estrategias resultantes del análisis para el cumplimiento de estos objetivos (Ramírez Rojas, 2009).

Marco Teórico

En el presente apartado se presenta el análisis teórico sobre los autores más relevantes relacionados con la temática planteada. Mediante la teoría se vuelcan los conocimientos necesarios para poder ser aplicados en la construcción de resultados a los problemas evidenciados.

Antecedentes históricos

Los antecedentes históricos sobre el CMI según Ballvé (2006), los cuales sentaron las bases de los estudios que se desprenden de esta herramienta son dos: El Tablero de Control de origen francés o *Tableau on bord* que se remonta a los años 1960, y el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* de origen americano, escrito por los autores Norton y Kaplan en el año 1992. De allí comenzaron a surgir diferentes autores y definiciones que fueron evolucionando con el paso del tiempo, introduciendo conceptos más actuales en concordancia con la dinámica de la información y las nuevas tecnologías.

Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control

Resulta importante destacar, si bien el CMI y el Tablero de Control suelen asociarse a un mismo concepto, son herramientas de gestión distintas, que permiten ser aplicadas de acuerdo a la estrategia de gerenciamiento y a las necesidades de cada organización (Ballvé, 2006).

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta para el control de gestión orientado a la toma de decisiones. Se basa en los factores críticos de éxito, mediante los cuales elabora relaciones estratégicas formales en toda la organización, mediante mapas estratégicos. Esto permite elaborar un sistema de medición para realizar un diagnóstico del ente, lo que permite la implementación y seguimiento de los objetivos, metas y estrategias. (Ganga, Ramos, Leal & Pérez, 2015)

El Tablero de Control es una herramienta basada en un sistema de medición gerencial para la determinación del diagnóstico de una situación y control permanente, mediante el uso de indicadores clave. La información resultante genera valor agregado a la empresa y se adapta a la variabilidad del entorno en el cual se desempeña (Florez, Hernández & Gallego, 2015)

Para poder distinguir el uso de cada herramienta se muestra el siguiente cuadro donde se efectúa un análisis comparativo entre el CMI y Tablero de Control:

Tabla 2: *Análisis comparativo entre CMI y Tablero de Comando*

Características	Tablero de Control	Cuadro de Mando Integral
1. ¿Qué es?	Instrumento de gestión estratégica.	Instrumento de medición de los factores clave de éxito.
2. Objetivos	Canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos	Articular la correcta implantación de la estrategia.
3. Sistema de medición	A través de indicadores financieros y no financieros	A través de indicadores financieros y no financieros
4. Proceso de selección de indicadores	Sin criterio definido a priori: se basa en intuición y experiencia	A través de un método estructurado, por perspectivas
5. Soportes del diseño	Carece de un mapa de trabajo para guiar el diseño del Tablero de Control	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes.

Fuente: Salomón (2014)

De lo expuesto anteriormente surge el concepto de Cuadro de Mando Integral Adaptado (CMIA) a entornos variables. Para poder elaborar esta herramienta se

combinan: El Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control creando así un sistema interactivo adaptable a entornos variables (Salomón, 2014).

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Para la elaboración de un CMI es necesario evaluar las cuatro perspectivas sobre las cuáles se estructura este modelo. Para ello se utilizan tanto indicadores financieros como no financieros (Baraybar, 2010). A continuación, se elabora una tabla con la descripción de las mismas:

Tabla 3: *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Concepto
Perspectiva financiera.	Los indicadores de esta perspectiva muestran si los demás indicadores contribuyen a la alineación de la estrategia y a la mejora para los resultados del ente. Responde a los objetivos estratégicos
Perspectiva de los clientes.	Son indicadores que representan el grado de satisfacción del cliente, la segmentación del mercado al cual está dirigido. Es una forma de saber de qué forma ven los clientes a la organización. Responde a la visión estratégica.
Perspectiva de los procesos internos.	Son indicadores mediante los cuales la dirección identifica los puntos críticos en los procesos internos donde es necesario enfocarse en la excelencia. Esto es con el objetivo de mantener y atraer nuevos clientes; y satisfacer la expectativa de la dirección en lo que refiere a resultados financieros.
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	Son indicadores vinculados con el área de los recursos humanos y la tecnología. Es necesario que las empresas inviertan en la capacitación del personal y en el desarrollo de adecuados sistemas de información para mantener la capacidad de enfrentar los cambios y establecer mejoras. Responde a la visión estratégica.

Fuente: Da Silva, Pastor Tejedor, & Pastor Tejedor (2014)

En los casos que la organización lo requiera, se pueden analizar otras perspectivas para lograr el cumplimiento de la gestión estratégica del ente (Baraybar, 2010).

Enfoque de la perspectiva financiera

La aplicación del enfoque desde la perspectiva financiera es relevante, ya que no solo es una herramienta que mide el desempeño económico financiero, sino que además muestra el resultado de estas estrategias de forma evidenciable. Por lo tanto, los resultados de sus indicadores manifiestan si la organización está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Florez, Hernández & Gallego, 2015).

Por otra parte, este enfoque busca la supervivencia, el éxito y la prosperidad del ente. Es por ello que involucra los resultados de los demás indicadores correspondientes a las otras perspectivas que se analizan en conjunto. De esta forma es posible determinar si estos indicadores contribuyen a la consecución de los objetivos financieros (Alveiro Montoya, 2011).

Para vincular las cuatro perspectivas financieras es necesario tener en cuenta el principio de las relaciones causa (actuación)- efecto (resultado). Este principio determina la relación que existe entre lo que se debe hacer y los resultados esperados. En consecuencia, es necesario determinar adecuadamente cuáles serán los indicadores de causa y efecto necesarios para lograr una mejora en los resultados financieros (Ganga, Ramos, Leal & Pérez, 2015).

Finalmente, la perspectiva financiera busca como objetivo final, crear valor para los accionistas. Es decir, cumplir con las expectativas que ellos tienen, las cuales están enfocadas básicamente en los resultados financieros de la organización. Para medir estos resultados se utilizan indicadores económico-financieros. Algunos de los indicadores utilizados con más frecuencia son, entre otros: Valor económico agregado, retorno sobre el capital invertido, margen de utilidad, ingresos, rotación de activos, retorno de la inversión, relación deuda-patrimonio (Quintero Chacón & Fernández Elías, 2017)

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Los permanentes cambios han obligado a las empresas a adoptar medidas con el objetivo de desarrollar procesos dinámicos que se adapten a los entornos cambiantes. Es por ello que la problemática evidenciada en la empresa MAN-SER S.R.L. se focalizó en la gestión de la información con la que cuenta actualmente la empresa.

Las falencias detectadas están en relación con la gestión del ente, específicamente con una herramienta de control que permita realizar una gestión basada en la estrategia como lo es el CMIA. Ante la ausencia de esta herramienta, se producen varios escenarios desfavorables los cuales se mencionan a continuación:

La gerencia carece de un sistema que le permita realizar el seguimiento de la estrategia. Esto trae aparejado el desconocimiento de los efectos indeseados en la toma de decisiones, ya que no hay una herramienta que permita conocer o medir los resultados obtenidos. Tampoco cuenta con información para la toma de decisiones que se adapte a los cambios en el entorno, lo que genera información desactualizada e inoportuna.

Teniendo en cuenta el enfoque desde la perspectiva financiera, al no poder medir los resultados mediante el uso de indicadores financieros, se desconocen los resultados

económicos que se esperan obtener, lo que implica un desconocimiento del valor agregado de la empresa.

Se detectó en el análisis la falta de un sector Administrativo-Financiero que es el órgano encargado de suministrar la información contable y financiera del ente. Resulta fundamental contar con un área específica que elabore y suministre información necesaria para la toma de decisiones útil y oportuna, basada en indicadores para el corto, mediano y largo plazo.

Justificación del problema

A partir del diagnóstico de la situación actual de la empresa MAN-SER S.R.L. se evidenció la necesidad de implementar una herramienta de gestión estratégica que permita determinar el estado en el que se encuentra la organización. Esto es, en relación a los aspectos internos y externos, orientados hacia las acciones de la gerencia, que permitan alinearse con los resultados esperados de la planificación estratégica del ente. Para ello es necesaria la aplicación de un CMIA que permita hacer un seguimiento de la estrategia del ente.

También se hace necesario contar con información relevante para la toma de decisiones, que sea útil y oportuna. Esto le proporciona a la gerencia la posibilidad de conocer y medir los resultados que derivan de estas acciones. De esta forma es posible detectar desvíos que pueden ser corregidos mediante la aplicación de cursos de acción.

El diseño e implementación de un CMIA permite tener una visión global de la empresa, su estado actual y su evolución en el entorno externo e interno. Logra que el ente posea la capacidad de adaptar la estrategia a los entornos cambiantes en los que se desenvuelve.

Para corregir los resultados desde la perspectiva financiera, el CMI proporciona los instrumentos necesarios para conocer los resultados del ente en términos económicos, esto es posible mediante la aplicación de indicadores específicos, medidos en términos de la generación de valor para el ente.

Conclusión diagnóstica

Mediante la implementación del CMIA se espera que el diseño e implementación del mismo, guíen a la organización hacia el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas. Estas metas y estrategias deben orientar a la dirección para que pueda contar

con herramientas de diagnóstico clave, para la toma de decisiones, dirigidas a la obtención de resultados tangibles y evidenciables.

A partir de la definición de las estrategias y herramientas de diagnóstico será posible identificar los aspectos deficientes en los elementos de formalización, lo que servirá para determinar la información clave necesaria.

Con la información clave se podrá analizar el entorno en el cuál se desenvuelve la empresa y las condiciones internas, para llegar a un diagnóstico mediante la aplicación de los indicadores específicos que permitan la toma de decisiones estratégicas.

Mediante la aplicación de los indicadores adecuados, se espera mostrar los resultados obtenidos en términos cuantitativos y cualitativos, para determinar cómo se encuentran los objetivos estratégicos y cuáles son las estrategias resultantes a seguir.

Plan de Implementación

Alcance

El presente trabajo se desarrolla durante el primer semestre del año 2020, para ser aplicado a la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba. Este caso es de aplicación particular para esta empresa.

Limitaciones al alcance: en el estudio del caso en profundidad, se desarrolla la implementación de un CMIA con énfasis en la perspectiva financiera. Se aborda desde la perspectiva mencionada, ya que la información con la que se cuenta para su elaboración son los Estados Contables de la empresa. Mediante esta información aportada, se pueden obtener solo los datos necesarios para la elaboración de los indicadores específicos aplicables a la perspectiva financiera.

En lo que refiere a la implementación del caso, su contenido se limita al desarrollo del CMIA, pero no es posible implementarlo en su totalidad, por lo que solo se aplican los indicadores basados en la perspectiva seleccionada. Los resultados obtenidos corresponden al análisis de los estados contables del ejercicio 2019.

Para realizar la adaptación del CMI a entornos variables con inflación, se analizan los datos del Estado de Situación Patrimonial y el Estado de Resultados, con la aplicación del índice de inflación del año 2019 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), para determinar de forma más confiable y aproximada a la realidad, los indicadores que se utilizarán para la confección del presente trabajo.

Se han identificado, mediante el análisis de situación de la empresa, otras falencias que están fuera del alcance del presente trabajo.

Recursos involucrados

Para poder implementar esta propuesta, la empresa podrá utilizar recursos que se encuentran dentro de la organización. Para el desarrollo e implementación del CMIA será necesario contar con un profesional externo.

En primer lugar, los recursos a utilizar son el tiempo y el personal. El tiempo (recurso intangible) es el necesario para aplicar el CMIA a través de las distintas acciones que se requiere para su implementación. Para ello, se deben llevar a cabo las capacitaciones al personal, ya que el conocimiento es necesario para la aplicación de esta herramienta en toda la organización.

A su vez, también se deben utilizar como recursos los canales de comunicación tanto formales, como informales para poder transmitir las estrategias mediante toda la estructura del ente.

Otro recurso que debe estar presente, son los sistemas de información adecuados para el correcto manejo de datos y de la información que se desea obtener de los mismos.

Para llevar a cabo la elaboración, desarrollo y aplicación del CMIA, se contrata a un equipo de profesionales de ciencias económicas con conocimiento especializado en el área. Para ello se elabora un presupuesto, teniendo en cuenta el valor por módulo de los honorarios profesionales establecido por el Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba.

Tabla 4: *Presupuesto profesional para elaboración de un CMIA*

Tarea	Módulos	Total
Capacitación a la Gerencia	12	\$ 19.080
Capacitación al personal de las distintas áreas	8	\$ 12.720
Confección e implementación del CMIA	30	\$ 47.700
<i>Total honorarios profesionales</i>	<i>50</i>	<i>\$ 79.500</i>
Valor por módulo de honorarios profesionales \$ 1.590.		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Para que el profesional se pueda desempeñar en un espacio de la organización, es necesario contar con los recursos tangibles que posibiliten las herramientas necesarias

básicas, como son un escritorio, una silla de oficina y una computadora. A continuación, se expone en formato de presupuesto el costo de estos recursos:

Tabla 5: *Presupuesto de recursos tangibles para el uso en la elaboración del CMI.*

Detalle	Cantidad	Precio Final
Escritorio	1	\$ 6.700
Silla de escritorio	1	\$ 5.800
PC y accesorios	1	\$ 65.000
<i>Total</i>		<i>\$ 77.500</i>

Fuente: Elaboración propia (2020).

Acciones concretas a desarrollar.

En este apartado se detallan y describen todas las acciones necesarias para llevar a cabo la implementación del CMIA y las actividades necesarias para su permanencia en el tiempo.

1. Definir la visión, misión y valores de la empresa: como parte de la estrategia de la organización es importante que su órgano de dirección transmita al resto de la organización cuáles son la visión, misión y los valores estratégicos del ente.

2. Analizar la situación interna y externa: el análisis se efectúa mediante los métodos diagnósticos de las 5 fuerzas de Porter, análisis PESTEL y análisis FODA. Una vez determinada la situación interna y externa del ente, se pueden definir las estrategias a implementar.

3. Comunicar la estrategia corporativa a toda la organización: es de fundamental importancia que la estrategia sea conocida y puesta en marcha por toda la estructura de la organización. La comunicación es transmitida desde la dirección hacia el resto de los mandos altos y subordinados.

4. Establecer las perspectivas: se establecen las cuatro perspectivas del CMI que son la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, perspectiva de los procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera. En ésta última perspectiva se hace enfoque mediante la aplicación de los indicadores económico-financieros para determinar si los demás indicadores se encuentran orientados hacia la estrategia y la obtención de resultados.

5. Identificar los factores clave de éxito: estos factores indican cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para lograr la consecución de los objetivos

estratégicos para cada perspectiva a evaluar. Estos factores son los que hacen la distinción en cada organización.

6. Determinar los objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos determinan cuáles son las metas a cumplir dentro de la organización, por lo tanto, se definen en función de los factores clave de éxito identificados, dentro de cada perspectiva establecida para elaborar el cuadro de mando.

7. Seleccionar los indicadores de rendimiento estratégicos: la selección de estos indicadores da respuesta a los objetivos estratégicos definidos. En función de ello se establecen cuáles son los parámetros que se desean medir y cuantificar para dar cumplimiento con los objetivos establecidos como meta a alcanzar.

8. Desarrollar las relaciones causa-efecto entre los factores: para el desarrollo del CMI se debe establecer las relaciones causa-efecto de los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva financiera. Luego se determina, mediante los indicadores, cuál es la relación de causa (actuación)-efecto(resultados) que existe entre los factores clave de éxito.

9. Diseñar un mapa estratégico: el diseño del mapa estratégico muestra la relación que existe entre los factores clave de éxito, las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores, los objetivos estratégicos determinados y los indicadores seleccionados para cada perspectiva del CMI. En el Anexo I del presente trabajo se muestra el diseño del mapa estratégico de la empresa MAN-SER S.R.L., cuyos parámetros son los que serán evaluados en el CMIA.

10. Construir plan de implementación del CMI: se elabora un diagrama de Gantt con las acciones que se deben llevar a cabo para la implementación del CMI, los responsables directos de cada actividad y los tiempos estimados para su aplicación.

11. Implementación del CMI: una vez cumplidas todas las acciones necesarias para su aplicación, se implementa el CMIA, con énfasis en la perspectiva financiera.

12. Capacitación de los recursos humanos: se deben capacitar todas las áreas de la organización para poder ejecutar de manera adecuada la estrategia implementada y el manejo e interpretación lógica de los resultados que muestran los indicadores.

13. Comparar los resultados esperados en función de los objetivos establecidos para la toma de decisiones a partir de las desviaciones: para que el cuadro de mando pueda ser útil para la toma de decisiones, es necesario evaluar los resultados esperados que

surgen de la información que emiten los indicadores aplicados. De esta manera, se comparan con los parámetros establecidos y se determina si es necesario corregir desviaciones o si estas acciones se encuentran dentro de los rangos aceptables.

14. Determinar métodos de seguimiento continuo sobre los resultados: el control sobre los resultados debe ser continuo y retroalimentado para evitar desvíos sin que sean detectados. Para ello es necesario definir cuál será la estrategia de seguimiento y evaluación sobre los resultados obtenidos de los indicadores.

Marco de tiempo

El desarrollo y aplicación de la herramienta propuesta en el presente trabajo abarca un rango de tiempo aproximado de 6 meses. A continuación, se elabora un Diagrama de Gantt con las acciones propuestas anteriormente, los responsables del cumplimiento de cada tarea y el marco de tiempo estimado sobre su implementación y medición de resultados:

<i>Acciones</i>	<i>Responsables</i>	Mes 1				Mes 2				Mes 2				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definir la visión y misión	Dirección	■																							
2. Analizar de situación	Prof. Especializ.		■	■																					
3. Comunicar la estrategia	Dirección				■																				
4. Establecer las perspectivas	Prof. Especializ.				■																				
5. Identificar los factores clave de éxito	Prof. Especializ.					■	■	■																	
6. Determinar los objetivos estratégicos	Prof. Especializ.								■	■	■														
7. Seleccionar los indicadores	Prof. Especializ.											■	■												
8. Desarrollar las relaciones causa-efecto	Prof. Especializ.												■	■											
9. Diseñar un mapa estratégico	Prof. Especializ.													■	■										
10. Construir plan de implementación del CMI	Prof. Especializ.														■	■	■								
11. Implementación del CMI	Prof. Especializ.															■	■	■	■	■					
12. Capacitación de los RRHH	Dirección																				■	■			
13. Comparar los resultados	Dirección																							■	■
14. Determinar métodos de seguimiento	Dirección																								■

Figura 2. Diagrama de Gantt sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa MAN-SER S.R.L. Fuente: Elaboración propia (2020).

Evaluación y medición de la propuesta

Para la evaluación y medición de la propuesta, se desarrolla el CMIA con énfasis en la perspectiva financiera. Para ello se determinan los indicadores necesarios para cada una de las perspectivas involucradas, en función de los objetivos estratégicos definidos. Para determinar si los resultados se encuentran dirigidos hacia el cumplimiento de las

metas fijadas, se establecen los parámetros dentro de los cuáles se ubicarán los resultados obtenidos de cada indicador. Los parámetros definidos muestran el rango de aceptabilidad, precaución o riesgo sobre estos resultados.

- **Perspectiva Financiera:**

El análisis sobre la perspectiva financiera se efectúa sobre los estados contables presentados por la empresa, correspondientes al año 2019 (para el análisis vertical) y año 2018 (para el análisis horizontal), los cuáles se adjuntan en el Anexo II del presente trabajo.

Para efectuar la aplicación de los indicadores desde la perspectiva financiera, adaptados a entornos variables, se utiliza el índice de inflación determinado por el INDEC para el año 2019. De esta forma se logran transformar los resultados expuestos en valores nominales a valores reales. El índice del año 2019 fue de 53.8%.

Tabla 6: *Indicadores de la Perspectiva Financiera*

Indicador	Fórmula	Índice Nominal %	Índice Real (Ajustado)%
Liquidez	$(\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente}) * 100$	123,64	190,16
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Resultado Bruto}/\text{Ventas totales}) * 100$	24,23	37,32
Margen de Utilidad Neta	$(\text{Resultado Neto}/\text{Ventas totales}) * 100$	6,41	9,85
Rotación de Activos	$(\text{Ventas Totales}/\text{Activo Total}) * 100$	150,37	231,27
Rentabilidad Económica	$(\text{Resultado antes del IG}/\text{Activo Total}) * 100$	9,23	14,19
Apalancamiento Financiero	$(\text{Pasivo}/\text{Patrimonio Neto}) * 100$	207,54	319,20
Apalancamiento Corto Plazo	$(\text{Pasivo Corriente}/\text{Patrimonio Neto}) * 100$	193,48	297,57
Apalancamiento Largo Plazo	$(\text{Pasivo no Corriente}/\text{Patrimonio Neto}) * 100$	14,06	21,67
Variación del Patrimonio Neto	$(\text{Patrimonio Neto 2019}/\text{Patrimonio Neto 2018}) * 100$	122,62	188,59
Variación del Activo	$(\text{Activo Total 2019}/\text{Activo Total 2018}) * 100$	140,15	215,55
Variación del Pasivo	$(\text{Pasivo Total 2019}/\text{Activo Total 2018}) * 100$	150,52	231,49

Fuente: Elaboración propia (2020).

- Perspectiva del cliente:

Tabla 7: *Indicadores de la Perspectiva del Cliente*

Indicador	Cálculo	Índice
Retención de Cliente	$(\text{Clientes Retenidos} / \text{Total Clientes}) * 100$	S/D
Adquisición de Clientes	$(\text{Clientes Nuevos} / \text{Total Clientes}) * 100$	S/D
Satisfacción del Cliente	$(\text{Retorno de Clientes} / \text{Total Clientes}) * 100$	S/D
Segmentación del Mercado	$(\text{Ventas Totales} / \text{Ventas Totales del Sector}) * 100$	S/D

Fuente: Elaboración propia (2020).

- Perspectiva de los procesos internos:

Tabla 8: *Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos*

Indicador	Cálculo	Índice
Eficacia en los reclamos	$(\text{Casos Resueltos} / \text{Total Reclamos}) * 100$	S/D
Rotación de deudas	$(\text{Compras a plazo} / \text{Promedio del Pasivo}) * 100$	S/D
Calidad de Productos	$(\text{Total de Productos sin defecto} / \text{Total Producción}) * 100$	S/D
Venta de Nuevos Productos	$(\text{Venta Nuevos Productos} / \text{Total de ventas}) * 100$	S/D

Fuente: Elaboración propia (2020).

- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 9: *Indicadores de la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento*

Indicador	Cálculo	Índice
Inversión e Innovación Tecnológica	$(\text{Inversión en Tecnología} / \text{Activo Total}) * 100$	S/D
Capacitación del Personal	Cantidad de horas mensuales de capacitación por empleado	S/D
Productividad	$(\text{Recursos Obtenidos} / \text{Recursos utilizados}) * 100$	S/D

Fuente: Elaboración propia (2020).

Elaboración del Cuadro de Mando Integral Adaptado

A continuación, se presenta la aplicación del CMIA sobre la perspectiva financiera en base a los datos aportados por la empresa para su análisis. Sobre el resto de las perspectivas se establecen los parámetros de aceptación, precaución y riesgo, pero no se cuenta con los datos para su determinación e implementación.

Tabla 10: *Aplicación del Cuadro de Mando Integral Adaptado a entornos variables*

	Acceptable	Precaución	Riesgo	Resultado Nominal	Resultado Real
Perspectiva Financiera					
Liquidez	100-70 %	70 - 40%	> 100 %	123,64 %	190,16 %
Margen de Utilidad Bruta	< 25 %	20 – 25%	> 20 %	24,23 %	37,32 %
Margen de Utilidad Neta	< 10 %	5 – 10 %	> 5 %	6,41 %	9,85 %
Rotación de Activos	< 100 %	100 %	> 100 %	150,37 %	231,27 %
Rentabilidad Económica	< 15 %	10-15 %	> 10 %	9,23 %	14,19 %
Apalancamiento Financiero	> 50 %	50 – 60 %	< 60 %	207,54 %	319,20 %
Apalancamiento Corto Plazo	> 50 %	50 – 60 %	< 60 %	193,48 %	297,57 %
Apalancamiento Largo Plazo	> 30 %	30 – 35 %	< 35 %	14,06 %	21,67 %
Variación del Patrimonio Neto	< 155 %	150 – 155 %	> 150 %	122,62 %	188,59 %
Variación del Activo	< 155 %	150 – 155 %	> 150 %	140,15 %	215,55 %
Variación del Pasivo	< 155 %	150 – 155 %	> 150 %	150,52 %	231,49 %
Perspectiva del Cliente					
Retención del Cliente	< 85 %	85-65 %	> 65 %	S/D	N/A
Adquisición de Clientes	< 20 %	20-10 %	> 10 %	S/D	N/A
Satisfacción del Cliente	= 100 %	>100 – 70 %	> 70 %	S/D	N/A
Segmentación del Mercado	< 30 %	30 – 15 %	> 15 %	S/D	N/A
Perspectiva de los Procesos Internos					
Eficacia en los Reclamos	< 95%	95-85 %	> 85%	S/D	N/A
Rotación de Deudas	> 40 %	40 – 60 %	< 60%	S/D	N/A
Calidad de Producción	< 95 %	95-90 %	> 90 %	S/D	N/A
Venta de nuevos Productos	< 5 %	0-5 %	=0 %	S/D	N/A
Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento					
Inversión en Tecnología	< 20 %	20-10 %	> 10 %	S/D	S/D
Capacitación del Personal	< 25 hs.	25-15 hs.	> 15 hs.	S/D	N/A
Productividad	< 95 %	95-85 %	> 85 %	S/D	N/A

Fuente: Elaboración propia (2020).

En el análisis del CMIA se observa que hay resultados sobre los cuáles hay moderado riesgo y alto riesgo. Se presentan resultados que varían en función de la medición en términos reales o en términos nominales. Por lo tanto, como se puede

observar en esta herramienta de control estratégico, es posible identificar cuáles son los puntos críticos a mejorar, de acuerdo con el criterio que se aplique para la medición de los resultados.

Cada parámetro de aceptación o de riesgo es modificable, según el criterio que se estime razonable, conforme a los resultados que se necesiten obtener y de acuerdo a la estrategia definida por los objetivos.

Para un mayor control y seguimiento de la estrategia, es considerable efectuar periódicamente las mediciones, para detectar las zonas críticas que ponen en riesgo la estrategia del ente. La periodicidad depende del resultado que arrojen sus indicadores. Es aconsejable realizar un control periódico sobre los indicadores que se encuentren en los rangos de riesgo y de precaución, con el fin de detectar los desvíos que se hayan identificado e implementar los controles correctivos.

Conclusiones y recomendaciones

En la problemática analizada, se observó la ausencia de una herramienta de control estratégico y de gestión, por lo tanto, los instrumentos con los que contaba la empresa para la dirección y toma de decisiones estratégicas resultaban insuficientes, evitando así, la obtención resultados deseados y evidenciables sobre los objetivos de la organización.

Su sistema de control no estaba explícito, tampoco era interactivo ni cuantificable. Al mismo tiempo esta situación dificultaba el seguimiento de su estrategia en relación a la información interna y externa.

El estudio se orientó en base a la información proporcionada por la empresa MAN-SER S.R.L., lo que permitió focalizarse en la gestión estratégica para dar solución a la problemática descrita precedentemente, y se profundizó en la perspectiva financiera del CMIA.

Por lo tanto, de la lectura del reporte de caso surgen las siguientes conclusiones que dan respuesta al problema planteado:

Se confirma la importancia de la implementación de la propuesta, en un plan que permite contar con indicadores oportunos y precisos de gestión, tanto financiera como en las perspectivas vinculadas con el diagrama de causa-efecto. De este modo se produce una reducción de costos y un aumento en la efectividad y eficiencia de la gestión de los

recursos, tanto tangibles como intangibles, que se expusieron como resultados en los objetivos específicos del presente trabajo.

Se verifica que, mediante la aplicación del plan de implementación propuesto, es posible ejecutar esta herramienta de gestión, siguiendo todos los pasos allí detallados para cumplir con los objetivos estratégicos definidos por la empresa.

En relación a los objetivos planteados se puede afirmar que, dentro del apartado de Análisis de Situación, mediante la aplicación de las herramientas diagnósticas, se pudieron cumplir con los objetivos específicos N° 1 y 2.

Mediante la aplicación del Plan de Implementación se pudieron desarrollar los objetivos específicos N° 3,4 y 5 del presente trabajo.

Como valor agregado para este TFG, se puede mencionar en primer término que ésta herramienta permite reducir los efectos indeseados en escenarios desfavorables y entornos con incertidumbre. La aplicación del CMIA permite tener una visión global de la empresa y del contexto interno y externo de la misma. De esta forma logra que la organización se adapte al entorno cambiante en el cual se desenvuelve.

Desde el punto de vista de la estrategia, permite alinear los resultados y objetivos del ente con la planificación estratégica corporativa. De esta manera contribuye a obtener información relevante, útil y oportuna para la toma de decisiones. Esto posibilita a la gerencia conocer y medir los resultados que derivan de cada acción para detectar desvíos indeseados y tomar los correspondientes cursos de acción correctivos.

Desde el punto de vista de los resultados, mediante la aplicación del CMIA y de los indicadores adecuados, explicitados en la perspectiva financiera, proporciona la información necesaria para conocer los resultados de la organización en términos económicos. Estos resultados se muestran de forma cuantitativa y cualitativa, y se miden en función de la generación de valor para el ente.

Se evidencia, de este modo, que el objetivo general planteado para este reporte de caso muestra la efectividad del plan implementado, según el desarrollo expuesto.

En forma posterior a la aplicación del CMIA, es recomendable tener en cuenta las siguientes sugerencias que no fueron objeto de estudio del presente TFG. Si bien se desarrolló el CMIA en su totalidad, en el estudio del reporte de caso se hizo énfasis en la perspectiva financiera. Por lo tanto, se aconseja extender esta herramienta que brinda el CMIA a cada nivel del mismo. Es decir, profundizar en todos los niveles que el cuadro

de mando comprende. Llevando el conocimiento aplicado en el presente trabajo hacia las otras perspectivas, las cuáles son necesarias para aportar mayor integridad, calidad y oportunidad a la información que deriva de ésta herramienta estratégica. Cada perspectiva contribuye a mejorar la información que se muestra en la perspectiva financiera, por lo tanto, es importante poner énfasis en el análisis de las perspectivas de clientes, de procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento. De esta forma se completa y se profundiza en el análisis de cada eslabón del mapa estratégico del CMIA, para que éste instrumento funcione eficazmente en su totalidad, y de lugar a una estrategia más evidenciada y retroalimentada en todos los niveles.

Bibliografía

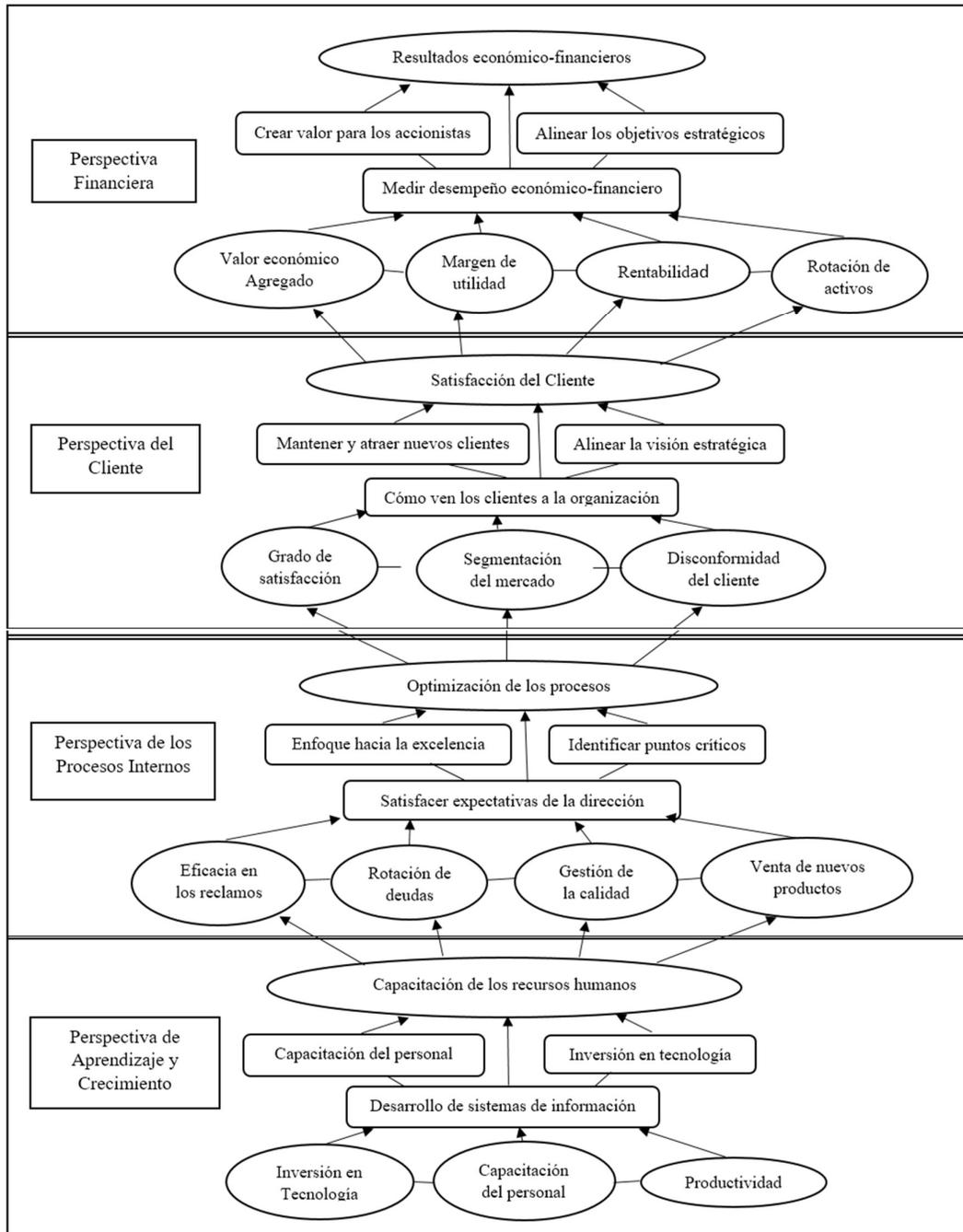
- Alveiro Montoya, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>
- Alzúa, M. L., & Gosis, P. (2020). Impacto Social y Económico del COVID-19 y Opciones de Políticas en Argentina. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (6), 1-26. Recuperado de <https://www.undp.org/content/dam/rblac/Policy Papers COVID 2019/finaldocuments/UNDP-RBLAC-CD19-PDS-Number6-ES-Arg.pdf>
- Ballvé, A. M. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 13-38. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Busso, A. (2019). El vínculo entre los condicionamientos internos y la política exterior. Reflexiones sobre el caso argentino. *Ciclos en la Historia, la Economía y la Sociedad.*, 52, 3-32. Recuperado de <http://157.92.136.232/index.php/revistaCICLOS/article/view/1388>
- Da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 13(4), 18-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331237822003>
- Florez, M. H., Hernández, L., & Gallego, L. C. (2015). Tableros de Control como herramienta especializada: perspectiva desde la auditoría forense. *Cuadernos de Contabilidad*, 16(42), 661-687. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-14722015000300004&script=sci_abstract&tlng=en
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., & Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 21 (1), 136-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28037734012>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Merenson, C. (2019). La Argentina sustentable. Argentina: Argentina Ambiental. Recuperado de <http://argentinambiental.com/notas/informes/la-argentina-sustentable>

- Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial del estudio del entorno. Recuperado de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>
- Peralta, M., Erazo, J. & Narváez, C. (2019). Cuadro de mando integral, enfoque estratégico al proceso administrativo y educativo. *Visionario Digital*, 3(2), 120-144. Recuperado de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/627/1514>
- Porter, M., Kremer, M. & Lorsch, J. (2008). *Ser competitivo* (9 ed.). Barcelona: Deusto.
- Quintero Chacón, A., & Fernández Elías, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin01217.pdf>
- Ramírez Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54-61. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>
- Rivera Iza, S. (2012). *Diseño del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral de la empresa Proaji Cía. Ltda.* (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/960>
- Rodríguez Novales, Y., García Delgado, N. & Arancibia Rivera, Y. (2018). Metodología de Gestión utilizando Cuadro de Mando Integral en la Empresa Agroforestal, Pinar del Río. *Avances*, 20(2), 133-140. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/indez.php/publicaciones/article/view/336/1235>
- Salomón, R. B. (Octubre, 2014). *Análisis comparativo de los sistemas de control interactivos en entornos con incertidumbre*. Conferencia llevada a cabo en el XX Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas, Salta.
- Sanchez Gutiérrez, M., González Pérez, M., & Valdés García, C. (2016). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Eléctrica Pinar del Río. *Avances*, 18(4), 345-353. Recuperado de <http://www.ciget.pinar.cu/ojs/index.php/publicaciones/article/view/183>
- Sanchez Vázquez, J. M., Vélez Elorza, M. L. & Araujo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24, 37-47. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602004>
- Terlato, A. N. (2020). *Gobierno Corporativo en Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Argentina. (722)*. Universidad del CEMA. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/722.pdf>

Toapanta Vera, M. I. (2010). *Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público* (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/16698>

Anexo I

Mapa estratégico y de relación causa-efecto de la empresa MAN-SER S.R.L.



Fuente: Elaboración propia (2020).

Anexo II

Estados contables de la empresa MAN-SER S.R.L.

Estado de Situación Patrimonial comparativo. Año 2019

MAN-SER			
<u>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</u>			
<u>ACTIVO</u>	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	1	2.178.770,08	9.954.707,30
Cuentas por cobrar	2	137.024.019,91	95.110.616,29
Otras cuentas por cobrar	3	0,00	0,00
Bienes de cambio	4	30.910.950,30	23.777.654,07
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		170.113.740,29	128.842.977,67
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Bienes de uso	5	44.894.286,49	27.205.302,71
Otros activos no corrientes	6	3.690.552,83	0,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		48.584.839,32	27.205.302,71
TOTAL ACTIVO		218.698.579,61	156.048.280,38
<u>PASIVO</u>			
	<u>Nota</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	7	115.346.795,43	77.207.216,31
Remuneraciones y Cargas Sociales	8	13.612.500,00	11.570.625,00
Cargas Fiscales	9	8.627.278,00	7.676.469,00
Otras cuentas por pagar			
TOTAL PASIVO CORRIENTE		137.586.573,43	96.454.310,31
PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por pagar	10	0,00	0,00
Otros pasivos no corrientes	11	10.000.000,00	1.600.000,00
Otras cuentas por pagar			
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		10.000.000,00	1.600.000,00
TOTAL PASIVO		147.586.573,43	98.054.310,31
PATRIMONIO NETO	12	71.112.006,18	57.993.970,06
PN + P		218.698.579,61	156.048.280,38

Fuente: Datos proporcionados por MAN-SER S.R.L. (2020).

Estado de Resultados comparativo. Año 2019

<u>ESTADO DE RESULTADOS</u>			
	<u>Anexo</u>	<u>al 31/12/2019</u>	<u>al 31/12/2018</u>
-			
Ventas Netas			
Ventas Industriales		198.635.385,85	174.030.770,30
Ventas Servicios		130.222.261,94	111.301.078,58
Total Ventas del Ejercicio		328.857.647,78	285.331.848,88
Costos			
Costos de Venta	VI	146.596.294,11	87.727.099,57
Otros costos de venta	VII	102.468.794,04	87.610.818,90
Total Costos de Ventas		249.065.088,15	175.337.918,48
Resultado Bruto		79.792.559,64	54.927.560,63
Gastos			
Administración	VII	7.669.955,43	4.789.579,25
Comercialización	VII	11.558.454,72	16.224.135,90
Resultado Actividad Principal		60.564.149,49	33.913.845,47
Resultado Financiero	VII	39.496.697,42	15.225.824,63
Resultado NETO		21.067.452,07	18.688.020,85
Otros Ingresos y Egresos	VI	-885.858,05	-238.298,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias		20.181.594,02	18.449.722,85
Impuesto a las Ganancias		7.063.557,91	6.457.403,00
Resultado Final		13.118.036,11	11.992.319,85

Fuente: Datos proporcionados por MAN-SER S.R.L. (2020).