

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa.

Metodología de gestión basada en el Cuadro de Integral para la empresa Man-Ser SRL.

Autor: Elortegui Micaela

DNI: 31.420.014

Legajo: VCPB14681

Director TFG: Salvia Nicolás

Argentina, Córdoba, julio de 2020

Resumen

En el presente Trabajo Final de Grado se realiza el desarrollo de una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Man Ser SRL, dedicada al rubro metalúrgico dentro de la provincia de Córdoba, para facilitar la comunicación de la estrategia dentro de la organización a través de indicadores financieros y no financieros.

Luego de realizar un análisis organizacional de la empresa sobre cuestiones relacionadas a los productos que comercializa, servicios que presta, estructuras y capacidades para su desarrollo, contexto en el que opera y factores que inciden en sus actividades, se pudieron detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entre las debilidades principales que se detectaron se presentó que la empresa no implementa una herramienta de control de gestión.

Con el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión la empresa logra integrar y alinear la estrategia con la visión, integrar las distintas áreas de la organización, contar con información de calidad para facilitar el proceso de toma de decisiones, mejorar los procesos internos, uso eficiente de los recursos e incrementar la rentabilidad.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, Objetivos, Diseño, Implementación, Control.

Abstract

In this Final Graduate Work, the development of a management control tool based on the perspectives of the Integral Control Panel for the company Man Ser SRL, dedicated to the metallurgical field within the province of Córdoba, is carried out to facilitate the communication of the strategy within the organization through financial and non-financial indicators.

After conducting an organizational analysis of the company on issues related to the products it markets, services it provides, structures and capabilities for its development, context in which it operates and factors that affect its activities, the strengths, opportunities, weaknesses and threats could be detected. Among the main weaknesses that were detected was that the company does not implement a management control tool.

With the design and implementation of the management control tool the company manages to integrate and align the strategy with the vision, integrate the different areas of the organization, have quality information to facilitate the decision-making process, improve internal processes, efficient use of resources and increase profitability.

Keywords: Balanced Scorecard, Objectives, Design, Implementation, Control.

Índice

Introducción	1
Análisis de la situación	4
<i>Estructura organizacional</i>	5
<i>Análisis de contexto</i>	7
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	15
<i>Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión</i>	15
<i>Indicadores</i>	17
<i>Beneficios del Cuadro de Mando Integral</i>	17
<i>Dificultades del Cuadro de Mando Integral</i>	17
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>Limitaciones</i>	19
<i>Recursos Involucrados</i>	20
<i>Acciones a desarrollar y tiempo para implementar</i>	21
<i>Medición y evaluación de acciones planificadas</i>	26
Conclusiones y Recomendaciones	28
Referencias	30

Introducción

En un mercado que presenta alto nivel de competitividad y exigencias, obliga a las empresas a estar en un ambiente de constante cambio, adecuación y actualización para poder mantenerse vigentes en el mundo empresarial (Guzman, 2012). Todo esto le permitirá mantener tanto los niveles de liderazgo como la competitividad con la que se está operando, contar con información adecuada tanto para la toma de decisiones como así también para atraer a nuevos inversionistas y lograr la expansión y/o crecimiento que marcan los objetivos y metas de cada empresa (Urman, 2019).

Tomando como punto de partida lo expresado, se considera de suma importancia y necesidad lograr la implementación de una herramienta de gestión para lograr efectuar mediciones, controles, reformulaciones y cambios sobre la toma de decisiones. Una de las herramientas a considerar es el denominado Cuadro de Mando Integral (C.M.I) definido como instrumento que va a facilitar la implantación eficiente de la estrategia que tenga planteada la empresa, contar con marco, lenguaje y estructura que le permitirá comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores (Kaplan y Norton, 2014).

Las empresas que se mantienen actualizadas y exitosas en el mundo actual, han analizado esta herramienta de gestión para aplicar y se han ocupado de su correcta implementación, dado que se considera que contribuye al alcance de metas y objetivos que fijaron (Moyano, 2018). Man-Ser SRL no debería ser la excepción a esto y se trabajara para continuar con el crecimiento de la firma.

Se conoce que Man-Ser SRL es una empresa unipersonal que fue fundada por el señor Luis Mansilla en los años noventa, contando con una estructura arrendada e indispensable para iniciar sus actividades que le permitió el crecimiento y convertirse en empresa líder de rubro. Realizaban tareas de corte y plegado de chapas, soldaduras y aberturas.

Con el correr de los años, comienza a realizar inversiones para adquirir inmuebles y maquinarias para el desarrollo de sus productos y servicios; como así también ampliar las líneas de productos y servicios que le permitirían convertirse en proveedora de compañías automotrices y agroindustriales importantes. En el año 2002 se transforma y reorganiza bajo el tipo societario de una Sociedad de Responsabilidad

Limitada y comienza a trabajar con empresas tales como AIT SA y Volkswagen Argentina SA.

Dentro de las características que se pueden mencionar como ventajas y que le permite la diferenciación respecto a sus competidores se encuentra el trato personal con sus clientes, precios más bajos y servicios postventa que solucionan los problemas rápidamente. Del mismo modo se logra determinar cómo desventajas no contar con una herramienta o plan de gestión que le permita un eficiente logro de los objetivos, una diversificación de su cartera de clientes, reaccionar ante demandas y requerimientos.

Como antecedente del ámbito internacional se puede mencionar un trabajo que se realizó sobre una Pyme de Portugal donde se efectuó la evaluación de la importancia que tiene la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta fundamental tanto para contribuir al proceso de toma de decisiones como para el control de gestión. En dicho trabajo se logra establecer que esta herramienta no solamente es aplicable a las grandes empresas sino también a las Pymes, permitiendo llevar a cabo la optimización de los procesos internos y la determinación de medidas correctivas necesarias para alcanzar los objetivos que se proponen (Rodrigues Fernandes, 2016).

También como antecedente internacional nos encontramos con un trabajo efectuado en una empresa comercializadora de materiales de acero donde, tomando como punto central la recesión económica que estaba viviendo Ecuador, se observó que se debieron tomar medidas para implementar cambios de estrategias con el fin de mantenerse de forma competitiva dentro del mercado. A partir de estos cambios, se considera al Cuadro de Mando Integral como herramienta que le permitirá armar esquema de trabajo multidimensional, realizar evaluaciones de procesos de mejora y medición a través de indicadores (Andrade Molina, 2012).

Pasando a un ámbito nacional se menciona un trabajo efectuado en la empresa del señor Rocchi Juan Carlos, dedicada a la fabricación de productos de plásticos en la provincia de Mendoza. Se conocen sus productos bajo la marca Itamplas. Se propone a la empresa la definición de un cuadro de mando integral con el objetivo de contribuir con esta herramienta a la definición e implementación de la visión, misión, entorno de la empresa y tendencias de mercado, como así también contribuir en la toma de decisiones. Se arriba a la conclusión de que por más que se esté en presencia de una empresa pequeña se puede desarrollar la herramienta y contribuirá para obtener

información precisa y adecuada que será utilizada por la gerencia como complemento a los estados contables tradicionales (Caceres, 2012).

Como antecedente regional se cita un trabajo realizado en la empresa Maxion Monith SA, dedicada a la metalmecánica autopartista en la provincia de Córdoba. En dicho trabajo se deja establecido que la implementación del Cuadro de Mando Integral le sirve a los directivos para hacer mediciones y correcciones periódicas para corregir desviaciones y relacionar los objetivos que se plantean con la estrategia que se pretende alcanzar (Moyano, 2018).

Los antecedentes mencionados presentan relación con la temática de este trabajo y la situación de la empresa Man-Ser SRL, dado que se pretende llegar a implementar un Cuadro de Mando Integral analizando las diferentes perspectivas e indicadores. La herramienta de gestión que se diseñara permitirá alinear las metas con los objetivos, mejorar la rentabilidad de la empresa, incorporación de recursos para el desarrollo y crecimiento de la actividad, como así también lograr entrar en nuevos mercados y mantener ventajas competitivas.

Las empresas en la actualidad, debido al contexto en el que se encuentran y los constantes cambios a los que se someten, están dejando de lado el modelo tradicional que desarrollaban; el éxito o fracaso está determinado por la capacidad de las empresas de adaptarse a las demandas de los mercados (Brugiafreddo, 2018). La implementación de un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que le permitirá a Man-Ser SRL hacer el relevamiento de datos, obtener información oportuna y de calidad, tener una visión más clara, alinear la misión con los objetivos que se plantearon, hacer mediciones y corregir las desviaciones que puedan surgir.

Por todo lo expuesto hasta el momento, la redacción del presente trabajo nos permite plantear como objetivo general diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser SRL, el cual será de aplicación desde el segundo semestre del año dos mil veinte, para agregar valor a la empresa y mejorar el proceso de toma de decisiones.

A partir de lo planteado, se determinan los siguientes objetivos específicos para lograr el desarrollo; siendo los mismos:

- Determinar objetivos y metas de la empresa, utilizando como base las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Proponer indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros, para cada una de las perspectivas analizadas con el fin de llegar a relacionar la estrategia con los objetivos que se haya establecido en la empresa.
- Efectuar los controles y mediciones para realizar las correcciones que le permitan seguir con funcionamiento y actividad.

Análisis de la situación

Man-Ser SRL es una empresa que se dedica al ramo metalúrgico, con su ubicación en la Ciudad de San Pedro Nolasco, dentro de la provincia de Córdoba desde los años noventa. Su fundador fue Luis Mansilla quien comenzó alquilando un galpón y maquinas guillotina y plegadora para realizar los trabajos de corte y plegado de chapa, soldaduras y aberturas. Esta inversión le permitió desarrollar sus trabajos de herrería en forma particular y comenzar a trabajar con la ayuda de un familiar.

Durante esos años se encontraba trabajando bajo relación de dependencia en una empresa que se dedicaba a la fabricación de tornos y centros de mecanizado. Dicha empresa cordobesa decidió tercerizar parte de sus actividades y es desde ese momento donde surge la posibilidad de Mansilla para convertirse en un proveedor de la firma.

Con el correr de los años, por 1995, se instala la planta propia y se comienza a invertir en mobiliarios e inmuebles para ampliar productos, servicios, cartera de cliente y competencia en el mercado.

Luego en el año 1997 adquiere nueva tecnología en Alemania, maquina punzadora CNC, permitiendo ampliar la cartera de clientes dado que se comienzan a fabricar nuevos productos y prestar servicios. La aplicación de estas nuevas tecnologías le permitió convertirse en proveedora de importantes empresas automotrices y agroindustriales, como así también ganar licitaciones de grandes proyectos y competir con empresas internacionales líderes.

Por el año 2002 deja de ser una empresa unipersonal y pasa a reorganizarse bajo la estructura de sociedad de responsabilidad limitada. Años más tarde comienza a trabajar con empresas tales como AIT SA y Volkswagen Argentina SA y se efectúan

modificaciones de estructura sobre dirección de la empresa, como así también incorporan la planta industrial que le permitió incrementar capacidades de producción y desarrollo de unidades de negocios.

El crecimiento de la empresa se venía suscitando en diferentes aspectos y con las exigencias legales, productivas, tecnológicas y ambientales, se logra la certificación de las normas ISO 9001 en el año 2014.

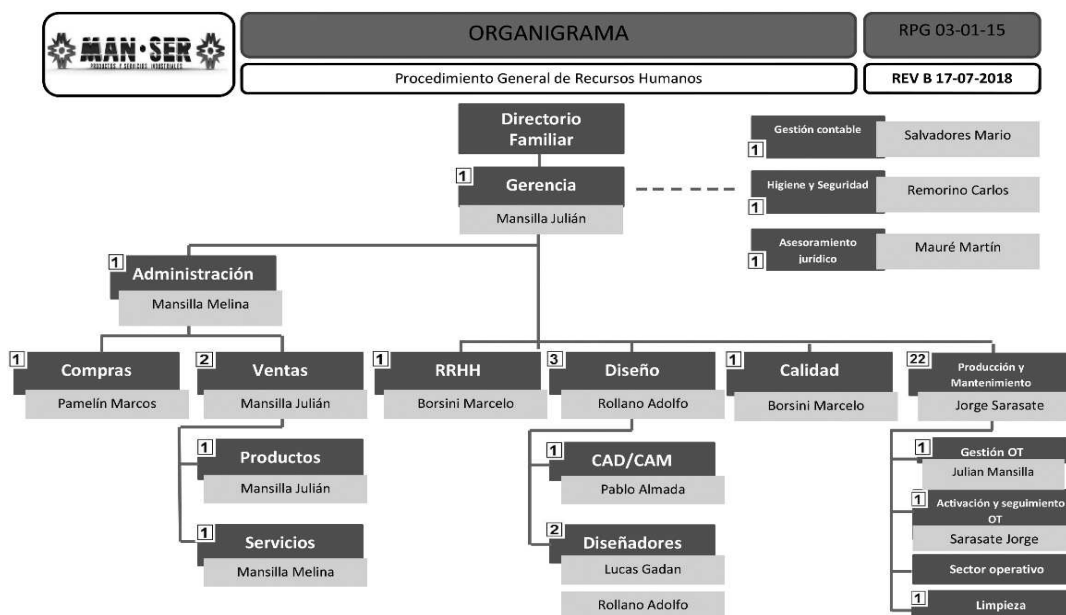
Estructura organizacional.

La empresa cuenta con un directorio de tipo familiar en donde están los 3 hijos y esposa de Mansilla, siete áreas dentro de la estructura organizacional contando con área de administración, ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento y diseño y calidad. Además, mantiene una planta de 30 empleados de los cuales un 90 % son de sexo masculino y con un promedio de 50 años.

Se mantienen 3 niveles jerárquicos los cuales se distribuyen de la siguiente manera: un gerente, un encargado de producción, un responsable de calidad, un diseñador, 2 administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Con respecto a las áreas contables, jurídicas y de higiene y seguridad se cuenta con asesores externos.

La estructura organizativa de la empresa está compuesta como podemos observar en la figura 1, según el detalle de cada área:

Figura 1 Estructura organizacional.



Fuente: Datos brindados por la empresa.

Continuando con la descripción de la estructura de la empresa, en lo referido a los procesos internos se puede mencionar que cuenta con un sistema de gestión el cual funciona a través de módulos interrelacionados donde se nuclean clientes, proveedores, producción y bancos. Además, utiliza sistema Tango, CAD/CAM, Lantek y Autocad para la registración y desarrollo de sus actividades.

Haciendo referencia a los procesos de ventas, la empresa no cuenta con medios de ventas externos sino que directamente los clientes las efectúan de forma personal, por teléfono o por escrito a través de notas de pedido y/o correo electrónico. En relación al sector de ventas podemos mencionar el sistema de cobranzas, el cual se realizan por medio de cheques donde los plazos pueden variar entre los 30 a 75 días. En el caso de los clientes que se encuentran en provincias distintas a la de Córdoba pueden abonar mediante transferencias bancarias.

Al momento de mencionar el proceso de compras que lleva adelante Man-Ser SRL nos encontramos con la participación de gerente, responsable administrativo y jefe de producción, donde tienen demarcaciones sobre procedimiento a seguir, realizando formulario de pedido, solicitud de cotizaciones a proveedores, elaboraciones de orden de compras, gestión de pagos y control en recepción y calidades.

Sobre el tema del personal que tiene la empresa y las políticas que llevan a cabo sobre actividades de capacitaciones, nos encontramos con la situación particular que se efectúan a pedido de los operarios o según las necesidades que surjan, y se brindan algunas motivaciones con el fin de lograr tener un buen ambiente de trabajo y evitar disconformidades, ausentismos, conflictos y accidentes laborales. Esto no llega a ser suficiente o a tiempo en la mayoría de los casos y causa inconvenientes referidos a plazos de entregas, productos defectuosos, disconformidad de los clientes. Si se requiere personal de producción se realiza la selección por parte del responsable del área, mientras que si se requiere personal especializado, primero se pide asesoramiento a una consultora.

En cuanto a los productos, se conoce que cuenta con la elaboración de protectores telescópicos de bancada, extractores de viruta y cadena, lavadoras industriales, cintas transportadoras y compensadores para transformadores eléctricas. Si nos referimos a los servicios que se brindan nos encontramos con la presencia de los

retrofitting de maquinas lavadoras, reparación y mantenimiento industrial, soldaduras especiales, corte, plegado y punzado de chapa.

La elección de los proveedores la realiza tomando en consideración los precios de los productos pero les resulta de gran importancia realizar las compras a aquellos que satisfacen sus requerimientos de calidad. Dentro de estos principales proveedores nos encontramos con Sidersa SA quien provee la chapa, Alcenor SRL y Extrusora Argentina SRL quienes le proveen tubos y planchuelas de Aluminio.

Enunciando los clientes que mantiene de forma permanente dentro de cartera de la empresa, nos encontramos con empresas importantes como AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania. Además se destina una parte de la producción a clientes menores que adquieren carrocerías, punzado, plegado y corte.

Presenta algunos inconvenientes en lo referido a subutilización de capacidad productiva, ociosidad de recursos, errores en programación de maquinarias de producción, falta de apertura a comercios internacionales, incorporación de tecnologías de procesos de datos y análisis sobre tareas administrativas.

Si bien es una empresa que se muestra competitiva y en funcionamiento, dentro de los mercados y contexto que se está viviendo, la implementación de la herramienta de gestión permitirá lograr mejoras, incrementar rentabilidades, ampliar mercados y niveles de competitividad. Lo llevara a realizar un cambio a nivel interno de la empresa que servirá para lograr lo que se proponga, como así también tomar en consideración las cuestiones financieras y no financieras, que son de gran importancia para alcanzar el éxito.

Análisis de contexto.

Para llevar a cabo el análisis del contexto de la organización se utilizará la herramienta denominada PESTEL, la cual nos permitirá desarrollar una planificación estratégica con el fin de cuantificar el impacto que tienen los factores del macro entorno dentro de la misma. Se debe tomar en consideración los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales con el fin de lograr desarrollar el análisis (Cervantes, 2015).

Factores Políticos

La Argentina siempre se ha encontrado inmersa en una inestabilidad política y económica que hace de amenaza en la mayoría de los casos para poder desarrollar las

actividades. Según consultas realizadas se determina que la industria está ingresando en crisis que afectan tanto en el corto como en el largo plazo. Se necesitan medidas políticas para paliar estas situaciones que las modifiquen en base a necesidades que se presenten, como son la disminución de presiones tributarias, financieras y posibilidad de acceso a créditos con el objetivo de trabajar para paliar la crisis (Wagner, 2020).

En la Argentina al momento de constituir nuevas empresas para emprendimientos de reducida envergadura se considera a la sociedad de responsabilidad limitada como viable, las cuales se encuentran en crecimiento en el país. Se conoce que este tipo societario presenta bajos costos para su constitución y mantenimiento, lo que hace que se vuelvan más atractivas en comparación con las sociedades anónimas y sociedades por acciones simplificadas (Oliveira, 2018).

Factores Económicos

En la actualidad existen una serie de medidas de carácter económico, tributario y financieros con el fin de brindar beneficios a las Pymes. Se trata de una tramitación que se debe efectuar ante la Administración Federal de Ingresos Públicos en donde, desde la tramitación y obtención de certificado Pyme, se accede a los beneficios según tipo de empresa que se trate, nivel de operaciones, de ingresos, cantidad de empleados. Dentro de los beneficios nos encontramos con el no pago de contribuciones patronales sobre incrementos salariales según decreto 14/2020, eximición de retenciones de IVA y ganancias a los pagos electrónicos, no pago de sobretasa de impuestos a débitos y créditos bancarios ante retiros por caja de efectivo, suspensión de embargos por parte de los organismos recaudadores, diferimiento por 90 días en el pago del impuesto al valor agregado, desgravaciones del derecho de exportación de servicios y moratorias fiscales (Infopymes, 2020).

No se puede dejar de mencionar la situación de tipo coyuntural que está atravesando el país por la Pandemia de carácter mundial conocida como Covid-19, que afecta a Argentina en este momento. Sobre esta situación el gobierno de Córdoba crea un Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y Producción tomando como base el Decreto de Necesidad y Urgencia 376/2020 de la Nación. En dicho programa se brindan una serie de beneficiarios tales como: postergación o reducción del pago de contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, asignación compensatoria del cincuenta por ciento del salario de los trabajadores, crédito a tasa

ceros, sistema integral de prestaciones por desempleo y REPRO asistencia para emergencia sanitaria. Se deben cumplir una serie de requisitos para acceder como es el caso de: actividades económicas afectadas en forma crítica en las zonas geográficas donde se desarrollan; gran cantidad de trabajadores contagiados por el COVID-19, en aislamiento obligatorio o con dispensa laboral por estar en grupo de riesgo u obligaciones de cuidado familiar relacionadas al COVID-19; reducción sustancial en el nivel de ventas con posterioridad al 20 de marzo de 2020. También se realizarán prórrogas en vencimientos según los números de terminación de la clave única de identificación tributaria de los beneficiarios (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2020).

Factores Sociales

Tomando en consideración la información brindada por Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2020), en base al cuarto trimestre de 2019, se observa un aumento del empleo en líneas generales pero presentando mayor nivel de crecimiento aquellos que trabajan por cuenta propia y con nivel educativo alto. La tasa de actividad es del 47,2%; haciendo el análisis por sexo y edad nos encontramos que entre los 30 y 64 años trabajan un 90,70% de varones y 67,90% de mujeres; dentro de las ramas de ocupación principal nos encontramos con un 39,60% concentrado en tres actividades: el 18,20% en comercio, el 10,90% en industria manufacturera y el 10,50% actividades de servicios financieros, de alquiler y empresariales; y por último tomando en consideración el nivel educativo el 27,80% posee secundario completo, 25% nivel superior o universitario y ya un 15,90% secundario incompleto.

También es importante poder visualizar los niveles de pobreza e indigencia que se dan en el país, según lo publicado tomando como base el segundo semestre del año 2019. Al respecto se observó que alcanzó el 25,9% el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza donde residen el 35,5% de las personas, y de ese mismo análisis se logró determinar que en ese conjunto se concentra un 5,7% de hogares por debajo de la línea de indigencia que incluye al 8,0% de las personas. Al tomar la comparación interanual 2019 se observa un crecimiento de ambos indicadores donde se ve que: los hogares pobres crecieron en 2,5 puntos y las personas bajo la línea de pobreza en 3,5 puntos. Realizando el mismo análisis sobre los hogares indigentes nos encontramos en

presencia de un aumento de 0,9 puntos y de las personas bajo la línea de indigencia de 1,3 puntos (INDEC, 2020).

Factores Tecnológicos

Se está desarrollando la implementación de comercio electrónico como forma de publicidad y comercialización a través de medios electrónico, siendo la nueva tendencia que se lleva a cabo en la Argentina desde los últimos años. Con esta nueva tecnología se está dejando de lado el comercio tradicional y se logra imponer una variación a los gustos, costumbres y deseos de los compradores (Lopera, 2018).

En la Argentina se cuenta dentro del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación con una herramienta de financiamiento conocida como Fondo Tecnológico Argentino, cuya finalidad es la de acceder a financiamiento de proyectos y/o inversiones destinadas a mejorar las capacidades productivas de las empresas a través de la innovación tecnológica. Dicho financiamiento se brinda con el objetivo de lograr mejorar la competitividad por medio de la incorporación de nuevas tecnologías en las empresas argentinas (Poder Ejecutivo Nacional, 1996).

Factores Ecológicos

Con respecto a este factor se toma en consideración la Norma ISO 14001 la cual tiene como objetivo poder medir el impacto ambiental que tienen las actividades que desarrollan las empresas. Se considera que el éxito de un sistema de gestión ambiental dependerá del compromiso que presenten todos los niveles dentro de la organización y además que cada una aplicará la norma según sus requerimientos y necesidades. La norma busca lograr la protección del medio ambiente, mitigar impactos ambientales, ayudar a la empresa a cumplir con la legislación, controlar la forma en que se diseñan productos y servicios, comunicar la información ambiental a las partes interesadas, como así también brindar la posibilidad de conseguir beneficios financieros y de operaciones por la aplicación de alternativas ambientales logrando fortalecer el posicionamiento en el mercado (Organizacion Internacional de Normalizacion, 2015).

Hacia fines del año 2019 se logro la creación de Gabinete Nacional de cambios climáticos y se logro la sanción de la Ley de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático Global. Esta ley tiene como objetivo principal el desarrollo de políticas que les permitan analizar el impacto, vulnerabilidad y actividades de adaptación al cambio climático (Infobae, 2019).

Factores Legales

Esta la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes; la cual fija dentro de sus objetivos promover la innovación, competitividad y desarrollo de la pequeñas y medianas empresas industriales ubicadas en la provincia de Córdoba. Se debe presentar un proyecto industrial según las finalidades que son contempladas, como puede ser el caso de proyecto de: modernización o innovación en productos y/o procesos, inversión en activos fijos y/o creación de empresas industriales innovadoras. De acuerdo al tipo de proyecto que se presente serán los beneficios que se otorgaran, señalando entre ellos: exenciones en pago de impuestos provinciales, subsidios en impuestos, servicios y gastos que se incurra, hasta asignación de partidas para financiar proyectos innovadores (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009).

También se hace referencia al Régimen de Promoción Industrial Ley 5319 y sus modificaciones, que busca promover el desarrollo industrial en la provincia de Córdoba con beneficios impositivos. Se contempla actividades puntuales para la medida y solo se brindan exenciones sobre impuestos provinciales y se fija tiempo de otorgamiento según antigüedad de los establecimientos (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 1972).

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Al momento de considerar el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se toma en consideración que la misma constituye una herramienta que permite analizar el sector donde se encuentra ubicada la empresa. Dentro de esta herramienta se encuentran mencionadas la rivalidad entre los competidores existentes, amenazas tanto de nuevos aspirantes como así también de productos o servicios sustitutos; y por último el poder de negociación de los proveedores y de los compradores (Porter, 2017).

Rivalidad entre competidores potenciales.

La empresa se encuentra con un posicionamiento de buen nivel dentro del mercado y no existen gran cantidad de competidores en la zona y rubro al que se dedican. Tomando en consideración los precios de productos y servicios que desarrolla, mantienen un trabajo continuado para lograr la mejor producción al menor costo y de este modo lograr que se vuelvan más atractivos.

Se está comenzando a implementar en las empresas las ventas de productos y servicios, de iguales características o similares, a través de canales on line o digitales por lo que se presenta como una desventaja sustancial por no contar con el desarrollo o

implementación de estos recursos. Como barrera de entrada se presenta las limitantes al acceso de capital para poder realizar las inversiones para ingresar a la industria. En cuanto a las barreras de salidas, las mismas son altas debido a que se enfrenta un alto costo para lograr deshacer toda la infraestructura con la que se trabaja.

Amenaza de nuevos aspirantes.

Ante la presencia de pocas industrias dedicada a la producción de productos y servicios como los que realiza Man-Ser SRL, puede resultar interesante el rubro para nuevas empresas que desarrollen inversiones, logren posicionarse en el mercado, produzcan a un menor precio e incursionen en algo que aun no está disponible. Al momento de evaluar las posibilidades de ingresar al mundo empresarial se deberán considerar las grandes inversiones que se deben incurrir para iniciar las actividades como así también las dificultades económicas y financieras de los últimos años como lo son las tasas de interés, inflación, riesgo país y tipos de cambio.

Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Si bien la competencia y nivel de competidores son escasos, no dejan de ser una amenaza constante a la que se somete la empresa porque pueden surgir sustitutos de productos y/o servicios a un precio competitivo, aplicando nuevas tecnologías, que incidan en el nivel de demanda de sus productos y servicios. Dentro de empresas que desarrollan productos y servicios de similares características se pueden mencionar a las empresas: Eisaire SRL, ubicada en la provincia de Córdoba que cuenta con sistemas de lavadoras industriales dentro de sus catálogos; DGH SRL, también dentro de la provincia de Córdoba y que desarrolla protectores telescópicos en acero inoxidable y metales en general; y el caso de Metalmax SRL en la provincia de Santa Fe que fabrica cintas transportadoras.

Poder de negociación de los proveedores.

Al no existir un gran número de proveedores del tipo de insumos que se utilizan, los que operan con la empresa ejercen un alto poder de negociación al momento de brindar los materiales. Dentro de proveedores de acero, chapa y aluminio que se encuentran en el país se pueden nombrar a: JBM Inoxidables SA, Acindar Industria Argentina de Acero SA, Fametal Aceros SRL, Famiq SRL y Aluar Aluminio Argentino SAIC que brindan insumos de similares características y pueden presentar precios, calidades y condiciones competitivas.

Poder de negociación de los clientes.

Los clientes que normalmente mantienen relación con la empresa logran generar un cierto nivel de presión significativo dado que toman en consideración y evaluación los niveles de la producción, precios de ofertas que realiza, financiaciones que le pueden brindar, formas y medios de pagos, plazos de entrega, nivel de respuesta ante las demandas. Con el desarrollo tecnológico, de comunicación y acceso a la información cuentan con amplios niveles de datos sobre las demás empresas del rubro.

Análisis FODA.

A continuación se presentan en análisis FODA, entendiendo al mismo como la recopilación de datos y establecimiento de un diagnóstico objetivo de las empresas para el diseño e implementación de estrategias para mejorar el nivel de competitividad. Se analizan cuatro variables contando con Fortalezas y Debilidades las cuales surgen del ambiente interno de la empresa; como así también Oportunidades y Amenazas que en este caso tienen relación con variables externas (Ramirez Rojas, 2012).

Fortalezas.

- Atención personalizada de los clientes a través de correo electrónico o llamados telefónicos.
- Productos y servicios competitivos dentro del mercado tanto en precio como en la calidad.
- Buen servicio post venta.
- Cuenta con certificación de las normas ISO 9001.
- Adaptación a las nuevas tecnologías que se incorporan a la producción.
- Única empresa que desarrolla protectores de bancadas.

Oportunidades.

- Apertura al comercio exterior (Urien, 2020).
- Beneficio por acceso a Régimen de Promoción Industrial según Ley 5319 y modificaciones (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 1971).
- Ley N° 9727 de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2019).

Debilidades.

- Programas de capacitación al personal resultan insuficientes.
- Tiempos ociosos en los procesos productivos.

- Incumplimiento en los plazos de entrega.
- Falta de apertura a comercios internacionales.
- Deficiencias en el sistema de cobranzas.
- Ausencia de sistemas de gestión y contabilidad para el registro de movimientos y operaciones.
- Alta dependencia de grupo reducidos de proveedores.

Amenazas.

- Aumento en los costos de los insumos, con la consecuencia de tener que recurrir al incremento de los precios para afrontar dicho aumento (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2020).
- Niveles de inflación altos, ocasionando aumento de precios de productos y servicios que harían perder niveles de competitividad (Donato, 2020).
- Devaluación o Depreciación del valor del dinero (Banco Central de la Republica Argentina [BCRA], 2020).
- Limitaciones en el acceso al financiamiento externo.
- Caída de la actividad industrial (Cayon, 2020).
- Inestabilidad política, económica, financiera y tributaria.

Para la determinación de las Amenazas que se enuncian en el presente trabajo respecto a temas relacionados sobre caída de actividad, presiones tributarias, inflación, volatilidad del tipo de cambio y financiamiento se toma como referencia la publicación de una empresa, la cual se dedica a actividades de consultoría, donde se analizaron las expectativas de las pymes en la Argentina para el año 2019 (PwC Argentina, 2020).

Sobre esta empresa se consultó la publicación sobre el impacto de la pandemia mundial por la que se está atravesando en 2020. Las consecuencias de la pandemia de coronavirus en el país son inciertas y difíciles de determinar dado que se desconocen factores tales como durabilidad, tratamientos y posibles curas. Ante estos acontecimientos que son altamente cambiantes e impredecibles, generan la obligación en las empresas de reorganizar estructuras y planes de acciones para poder enfrentar los distintos escenarios, como así también realizar análisis pormenorizado sobre continuidad de negocios, operaciones, información financiera, impuestos y empleados (PwC Argentina, 2020).

Marco Teórico

En el presente trabajo final de grado se realizan la indicación de conceptos teóricos y definiciones que serán necesarias para proporcionar los cimientos sobre los que se basará el mismo, logrando construir las bases para el diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser SRL.

Kaplan y Norton (2014) sostienen que en la actualidad muchas organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es de gran importancia que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

Como herramienta fundamental a considerar para lograr esto se utiliza el denominado Cuadro de Mando Integral, el cual se define como instrumento que facilita la implantación eficiente de la estrategia que tenga planteada la empresa, como así también contar con marco, lenguaje y estructura para ser utilizado en el proceso de comunicación de la misión y la estrategia mediante objetivos e indicadores. Según lo manifestado por Kaplan y Norton en su libro, se deja de lado el esquema tradicional en el cual se estaba trabajando solamente con indicadores financieros para poder incorporar nuevas perspectivas tales como Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento; con el fin de identificar desviaciones, generar medidas correctivas y generación de valor (Castillo, Coronado, Negrete, y Toro, 2013).

Siguiendo la misma teoría de Castillo et al. (2013), Baraybar (2017) define al Cuadro de Mando Integral como una metodología que permite transformar las estrategias en objetivos que se muestren relacionados entre sí y que sean medibles. Con esto se facilita que los integrantes de la organización se encuentren alineados estratégicamente con sus recursos.

Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión.

Según lo establecido por Kaplan y Norton (2014) se logra determinar que su utilización como un sistema de gestión estratégico logra la puesta en práctica de la estrategia con el fin de lograr una retroalimentación. Para poder realizarlo se deben tener en cuenta 4 etapas, a saber:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Kaplan y Norton (2014) menciona las perspectivas que se deben desarrollar en Cuadro de Mando Integral, con el fin de lograr el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, como así también entre los resultados y las medidas estratégicas. Se procede a definir brevemente a cada una tomando en consideración diferentes autores:

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva, también llamada de valor, se realiza la recolección y ordenamiento de las necesidades que tiene que satisfacer a los accionistas de la organización. Se considera que la determinación que se efectúa le sirve de enfoque y camino a seguir al momento de determinar los objetivos e indicadores de las demás perspectivas (Baraybar, 2017).

Perspectiva Clientes

Se procede a la identificación de los segmentos de clientes y mercados a los que desea y pretende llegar la organización para lograr mejoras en aspectos de producción, rentabilidad, cuota de mercado y fidelización de clientes. Esto se considera que para poder captar o retener clientes se debe lograr ofrecer una propuesta de valor destinada a combinar los atributos de productos y servicios y la imagen de la empresa para poder estar presente en mercados cada vez más competitivos (Salas, Banchieri, y Campa Planas, 2015).

Perspectiva Procesos Internos

Se debe efectuar un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio donde la empresa busca adecuarlos para lograr satisfacer a los clientes y llegar a conseguir altos niveles de rendimientos financieros (Quintero Chacón y Fernández Elías, 2017).

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

En la última perspectiva se identifican las infraestructuras que debe lograr la empresa con el fin de poder mejorar y crecer en el largo plazo. Se realiza la recalificación de los empleados, mejorar los sistemas y tecnología de la información que se emplea, como así también coordinar los procedimientos y rutinas que se lleven a cabo en la organización (Muñoz Barrenechea, 2014).

Indicadores.

Kaplan y Norton (2014) sostienen que las perspectivas del Cuadro de Mando Integral se deben analizar a través de indicadores, lo que permitirá delimitar los lineamientos que se deben considerar al momento de desarrollar la confección del cuadro. Dichos autores también recomiendan el uso entre cuatro y siete indicadores por perspectiva, logrando tener la cantidad suficiente para poder medir sus operaciones.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral.

Baraybar (2017) menciona que entre los beneficios que aporta esta herramienta es que la misma proporciona una visión global del negocio y de la estrategia de la organización; brinda la información sobre la actualidad de la empresa y permite hacer un seguimiento para evitar desviaciones y/o corregir en caso que ocurran. Además sostiene que esta herramienta incentiva la participación de los integrantes de la organización en la planificación estratégica, como así también contribuye el aprendizaje corporativo y mejora la comunicación en la empresa.

Dificultades del Cuadro de Mando Integral.

Castillo et al. (2013) hace mención que si bien existe una amplia gama de beneficios, también hay dificultades que llevan a las empresas al fracaso al intentar aplicar y comunicar la visión a toda la organización. Estos autores realizaron un estudio en empresas donde se determinó que no solo se necesita conocerla sino que también es de vital importancia poder transmitir y comunicar para que se genere la relación entre metas, estrategia, participación y compromiso de los miembros.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema.

En la actualidad las empresas tienen que convivir y subsistir en entornos con altos niveles de cambios que se presentan cada vez con mayor frecuencia. Por estos cambios a los que se deben enfrentar, las empresas deben adaptarse para lograr no solo mantenerse sino también poder conseguir un mejor posicionamiento en el mercado, adaptar sus objetivos y estrategias al entorno, como así también lograr alcanzar y maximizar las expectativas de la empresa.

La empresa Man-Ser SRL no cuenta con un sistema de control de gestión basado en indicadores que le permitirán contar con información oportuna y de calidad para ser

utilizada en el proceso de toma de decisiones y que le permita alcanzar los objetivos que plantea.

Se conoce también que la empresa cuenta con problemas en distintas áreas debido a que no realiza actividades de control, la motivación que se emplea no es suficiente y las capacitaciones para los empleados terminan resultando deficientes. La producción no se lleva a cabo de forma adecuada ocasionando la presencia de capacidad ociosa de materiales y maquinas, como así también productos que no se entregan a tiempo y generan el descontento de los clientes.

Justificación del Problema.

Ante la presencia de esta problemática es indispensable que se cuente con información oportuna y de calidad que permita llevar a cabo el proceso de toma de decisiones y mejorar la situación de las distintas áreas. Con el desarrollo de un sistema de control de gestión integral lograría llevar a cabo los objetivos que se establecen, agregar valor a la empresa y mejorar el proceso de decisiones.

Tomando en consideración lo expresado en el punto anterior, ante la falta de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Man-Ser SRL, se considera fundamental hacer el diseño y la implementación de este cuadro con el fin de lograr la traducción de la misión y la visión en los indicadores establecidos para que de esta manera los miembros de la Organización puedan tomar dimensión de los objetivos propuestos y se trabaje para lograr cumplir las metas.

Con el desarrollo del análisis FODA se pudo determinar que se necesita tomar en consideración las fortalezas y se debe trabajar para lograr revertir las debilidades que se presentan para poder encaminar la situación y mejorar la empresa desde todas las perspectivas a nivel interno. En similar circunstancia se está al momento de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para lograr el crecimiento, presentando la limitante de no responder directamente al accionar de la empresa ya que está determinado por el contexto y ambiente en donde se maneja.

Conclusión Diagnóstica.

Habiendo llegado al diseño e implementación de la herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la empresa Man-Ser SRL logrará agregar valor a la empresa y mejorar el proceso de toma de decisiones. Con el uso de los datos e información recabada del análisis y desarrollo de

las cuatro perspectivas la empresa estará en condiciones de poder orientarse para lograr el éxito empresarial. Siempre que se habla de este éxito en la actualidad no se refiere a las variables financieras sino que también se logra abocarse a los demás factores que lo complementan como son los clientes, procesos internos y como así también el aprendizaje y crecimiento.

Se realiza el desarrollo con el fin de poder determinar que si se cuenta con información oportuna y de calidad, se logran la consecución de los objetivos que se plantea la empresa, como así estar siempre tomando decisiones que les permita crecer y expandirse.

Como beneficios que obtendría la empresa Man-Ser SRL con la aplicación de un Cuadro de Mando Integral podemos enunciar la disponibilidad de información de calidad, integración de la visión con la misión y lograr la comunicación de la estrategia a todos los miembros de la organización. Si se mencionan cuestiones relacionadas con la participación e involucramiento del personal en los resultados, la gestión de esta herramienta le permitirá incrementar la motivación de los empleados como así también lograr disminuir ociosidades y empleo inadecuado de recursos. Llevando a cabo la implementación, le permitirá a la empresa poder pensar a largo plazo, fijar metas que se deseen alcanzar y del mismo modo obtener un crecimiento sostenido en el tiempo que le permita su expansión.

Plan de implementación

Alcance.

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño e implementación de una herramienta de control de gestión basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser SRL, el cual será de aplicación a partir del segundo semestre del año dos mil veinte.

La empresa se dedica al ramo metalúrgico y cuenta con ubicación en la Ciudad de San Pedro Nolasco en la provincia de Córdoba.

Limitaciones.

Para realizar el desarrollo del Trabajo Final de Graduación se decidió como objetivo central dar a conocer e implementar una herramienta de gestión con el fin de poder mejorar las actividades de la organización, mejorar la toma de decisiones y crear

valor para la empresa. No se centrará solo en análisis de resultados económicos-financieros, área de la empresa o procesos determinados, sino que se realizará con el fin de obtener una visión general de todas las áreas y aspectos de la organización, para que la creación de valor se logre de forma general.

Recursos Involucrados.

Para la elaboración del TFG se contaron con una serie de recursos tanto tangibles e intangibles. Dentro de los primeros podemos enunciar escritorio, sillas, computadora, teléfono y modem de internet con servicio respectivo. Al momento de realizar la determinación de los costos de implementación de los recursos tangibles se toman valores conocidos actuales en el mercado. Se deja a criterio de la empresa si decide adquirir o utilizar dentro de los disponibles en la organización.

Tabla 1 Recursos Tangibles

Recursos	Costo implementación	Costo mantenimiento	Vida útil estimada
Computadora	\$49.649	A requerimiento	5 años
Sillas y Escritorio	\$26.230	A requerimiento	5 años
Demás mobiliarios	\$18.949	A requerimiento	2 años
TOTAL	\$94.828		

Fuente: Elaboración propia

Se realizó la enunciación de otros recursos que serán de gran utilidad para poder efectuar el trabajo pero resulta casi imposible determinar un valor económico sobre los mismos; se los enuncia para poder dejar estipulado el origen de la información.

En cuanto a los recursos intangibles se implementarán los relacionados con capacitación a todos los miembros de la organización referidos a la herramienta de gestión a desarrollar, utilización y optimización de recursos, y nociones básicas sobre operaciones en comercio internacional. También se expondrán los costos de diseño, implementación y control del cuadro de mando integral.

Se decide que todas estas actividades estarán a cargo de un Contador Público Nacional con amplio conocimiento y capacidades para abordar las temáticas planteadas. Dicho profesional cuenta con matriculación en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires por lo que se utilizara lo establecido para determinación de honorarios.

Se establece que las capacitaciones se realizaran dentro de la misma organización por el término de un mes, con una frecuencia de dos veces semanales y

duración diaria de 2 horas. Se pretende lograr involucramiento pero también no utilizar demasiado tiempo en los procesos y actividades.

Para efectuar la determinación del costo se tomara como referencia los honorarios mínimos establecidos para actividades no recurrentes de Consejo Profesional de Buenos Aires bajo Resolución de Consejo Directivo N° 3331 de marzo de 2009. Los valores vigentes y aplicables serán en base a lo determinado por la Resolución de la Mesa Directiva N° 3102 de febrero de 2020, con vigencia desde el mes de marzo del corriente año.

Tabla 2 Presupuesto

Actividades que se deben presupuestar	Cantidad módulos/horas	Valor módulo/hora	Valor presupuestado
Diseño de herramienta de control basada en las perspectivas del cuadro de mando integral	600 módulos	\$91	\$54.600
Capacitaciones	16 horas	\$1.820	\$29.120
Implementación del cuadro de mando integral	450 módulos	\$91	\$40.950
Realización de actividades de control e implementación de correcciones por mes	450 módulos	\$91	\$40.950
Total Presupuestado			\$165.620

Fuente: Elaboración propia

Luego de exponer las cuantificaciones de recursos se puede concluir que todo lo necesario hasta la implementación y puesta en marcha tendría un costo de \$219.498, considerando que las actividades de control y correcciones se efectuarán en etapas posteriores. Estas últimas tienen un costo actual de \$40.950 pero se deberá considerar que el valor de módulo se actualiza al menos tres veces por año en un promedio de una 25% en cada oportunidad, por lo que al momento de finalizar el semestre ya podría ascender a un importe de \$61.425. Se estima que los costos para el mantenimiento de la estructura creada se centraran en este último concepto mencionado.

Acciones a desarrollar y tiempo para implementar.

Para poder diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral para una empresa es necesario llevar a cabo diversas actividades. En primer lugar se deberán efectuar reuniones con los directivos para dar a conocer la herramienta, componentes, beneficios y lo que se pretende lograr con la implementación.

Habiendo cuantificado los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, se confecciona el Diagrama de Gantt con el fin de poder dejar reflejado los tiempos que insumirá la ejecución de las mismas. Tomando en consideración que la herramienta se comenzara a aplicar a partir del segundo semestre del año 2020, se efectuó la esquematización por los meses respectivos, haciendo la división por semanas para una exposición más detallada.

Figura 2 Diagrama de Gantt.

Actividades	Responsables	Tiempo (Meses/semanas)																							
		07/2020				08/2020				09/2020				10/2020				11/2020				12/2020			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar la organización	Directorio Administración	■	■	■																					
Decidir implementar Cuadro de Mando Integral	Administración Area contable					■	■	■																	
Capacitar a todas las áreas de la organización	Directorio Administración					■	■	■	■																
Elaborar mapa estratégico	Directorio Administración Area Contable					■	■	■																	
Definir los objetivos estratégicos	Directorio Administración Area Contable Area Ventas Area Produccion					■	■	■																	
Establecer indicadores financieros y no financieros	Directorio Administración Area Contable Area Ventas Area Produccion					■	■	■																	
Implementar el Cuadro de Mando Integral	Directorio Administración Area Contable									■	■	■	■												
Realizar controles e implementar medidas correctivas	Directorio Administración Area Contable									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

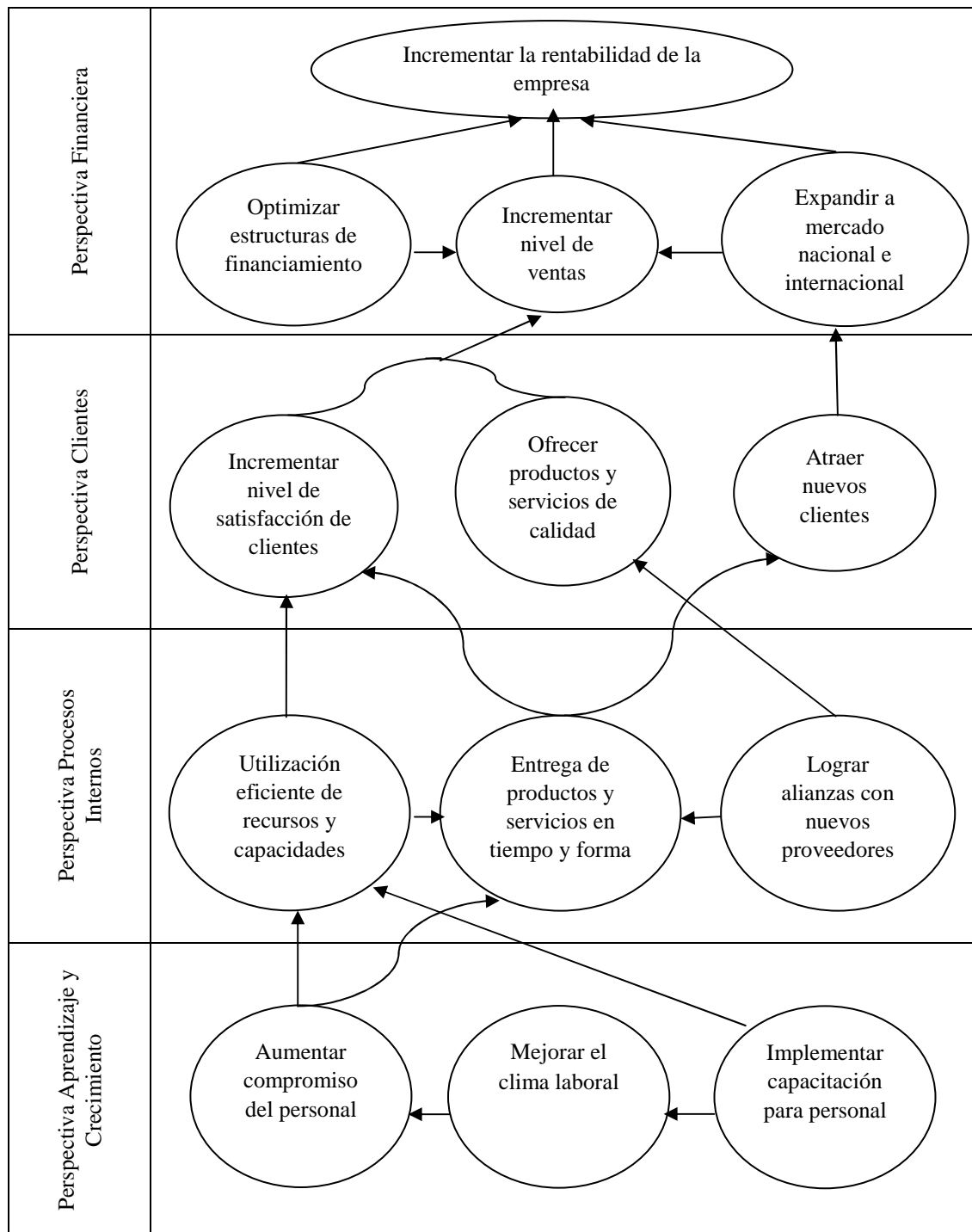
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo a desarrollar es el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en las cuatro perspectivas del CMI para la empresa Man-Ser SRL, lo que le permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones y la creación de valor.

Se realiza la determinación de los objetivos y prioridades de cada perspectiva con el fin de poder desarrollar el mapa estratégico que servirá de base para poder establecer las cuestiones primordiales a tratar y desarrollar.

Figura 3 Mapa estratégico



Fuente: Elaboración Propia

El mapa estratégico es la herramienta fundamental que permite la comunicación de la estrategia que desea llevar a cabo la organización. Se realiza una descripción grafica, utilizando las cuatro perspectivas de CMI, donde se produce la vinculación de los objetivos con la estrategia y además permite establecer las relaciones causas-efectos entre ellos.

Luego de confeccionado el mapa estratégico se procede a realizar la selección de los indicadores necesarios para poder efectuar el análisis y cumplir con lo planteado. Se introducirá la fórmula que corresponde a cada indicador y además se determinará el área responsable de implementar.

Con la implementación de los indicadores se lograra recabar información para contar con los datos necesarios para el desarrollo de análisis y ser considerada en el proceso de toma de decisiones.

Figura 4 Indicadores

	N°	Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Área Responsable
Perspectiva financiera	1	Incrementar rentabilidad	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(UAI/Total \text{ de Activos}) * 100$	Dirección
	2	Incrementar rentabilidad	Rentabilidad operacional del patrimonio	$(Utilidad \text{ Operacional}/Patrimonio) * 100$	Dirección
	3	Estructura financiamiento	Apalancamiento financiero	$[(UAI/Patrimonio)/(UAI/Activo \text{ Total})] * 100$	Dirección
	4	Incrementar ventas	Nivel de ventas	$(Ventas \text{ del año actual}/Ventas \text{ año anterior}) - 1$	Ventas
	5	Expandir mercado	Lugares de comercialización	Conteo de clientes	Ventas
Perspectiva clientes	6	Incrementar satisfacción de clientes	Satisfacción de clientes	$(Clientes \text{ satisfechos}/Total \text{ Clientes}) * 100$	Ventas
	7	Ofrecer productos y servicios de calidad	Productos realizados	$(Productos \text{ sin reclamos}/Total \text{ de productos vendidos}) * 100$	Producción
	8	Ofrecer productos y servicios de calidad	Servicios prestados	$(Servicios \text{ sin reclamos}/Total \text{ de servicios prestados}) * 100$	Producción
	9	Atraer nuevos clientes	Precios respecto competencia	$(Precio \text{ propio de ventas}/Precio \text{ de competencia}) * 100$	Adm.
Perspectiva Procesos Internos	10	Utilización eficiente de recursos	Evaluación de desperdicios	$(Materiales \text{ desperdiciados}/Total \text{ materiales comprados}) * 100$	Producción
	11	Entrega de productos a tiempo	Ordenes de producto	$(Cantidad \text{ de productos entregados a tiempo}/Cantidad \text{ total de productos}) * 100$	Producción
	12	Prestación de servicios a tiempo	Ordenes de servicios	$(Cantidad \text{ de servicios prestados a tiempo}/Cantidad \text{ total de servicios}) * 100$	Producción
	13	Incorporar nuevos proveedores	Pedidos realizados	$(Pedidos \text{ sin defectos}/Pedidos \text{ totales}) * 100$	Compras

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	14	Aumentar compromiso de personal	Satisfacción de personal	(Personal satisfecho/Total personal)*100	RRHH
	15	Aumentar compromiso de personal	Ausentismos	(Días de ausentismos personal/Días laborales)*100	RRHH
	16	Mejorar clima laboral	Cumplimiento de tareas	(Tareas cumplidos por cada área/Tareas totales asignadas)*100	RRHH
	17	Implementar capacitaciones	Formaciones y capacitaciones	(Inversión en capacitación/Total de ventas)*100	Adm.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5 Cuadro de Mando Integral

	N°	Indicador	Medición	Unidad medida	Meta	Aceptable	Critico	Rdo.
Perspectiva Financiera	1	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	Mensual	%	>30%	25-30%	<25%	9,22%
	2	Rentabilidad operacional del patrimonio	Mensual	%	>30%	25-30%	<25%	27,69%
	3	Apalancamiento financiero	Semestral	%	=1	0-1	>1	3,07
	4	Nivel de ventas	Mensual	%	>45%	35-45%	<35%	15,25%
	5	Lugares de comercialización	Semestral	Unidad	10	9-6	5	5
Perspectiva clientes	6	Satisfacción de clientes	Mensual	%	99-100%	90-98%	<89%	Sin datos
	7	Productos realizados	Mensual	%	>95%	85-95%	<85%	Sin datos
	8	Servicios prestados	Mensual	%	>95%	85-95%	<85%	Sin datos
	9	Precios respecto competencia	Semestral	%	>90%	90-100%	<100%	Sin datos
Perspectiva procesos internos	10	Evaluación de desperdicios	Mensual	%	<10%	10-15%	>15%	Sin datos
	11	Ordenes de producto	Mensual	%	>95%	85-95%	<85%	Sin datos
	12	Ordenes de servicios	Mensual	%	>95%	85-95%	<85%	Sin datos
	13	Pedidos realizados	Mensual	%	99-100%	90-98%	<89%	Sin datos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	14	Satisfacción de personal	Mensual	%	99-100%	90-98%	<89%	Sin datos
	15	Ausentismos	Mensual	%	<5%	5-15%	>15%	Sin datos
	16	Cumplimiento de tareas	Mensual	%	99-100%	90-98%	<89%	Sin datos
	17	Formaciones y capacitaciones	Mensual	%	<5%	5-10%	>10%	Sin datos

Fuente: Elaboración propia.

Medición y evaluación de acciones planificadas.

Por último se menciona que llevada a cabo la determinación de los objetivos, indicadores, formulas, valores esperados y resultados de los que se pueden cuantificar en base a la información con la que se cuenta; se deben dejar planteadas y estipuladas las medidas de control y acciones de corrección.

Figura 6 Medición y Control

Acciones a controlar	Parámetro de medición	Medida correctiva	Áreas Responsables
Aumento de las rentabilidades	Mayor a 30%	Mantener el plan comercial.	Dirección Administración
	Entre 25 y 30%	Reforzar el plan comercial para incrementar utilidades.	
	Menor a 25%	Reformular el plan comercial sobre nivel de ventas, sectores y precios.	
Apalancamiento	Igual a 1	Mantener estructura de financiamiento	Dirección Administración
	Entre 0 y 1	Recurrir a mayor proporción de financiamiento propio	
	Mayor a 1	Necesidad de recurrir a financiamiento externo	
Incremento de ventas	Mayor a 45%	Continuar con políticas de ventas.	Dirección Ventas
	Entre 35 y 45%	Revisar estrategias de ventas y comercialización.	
	Menor a 35%	Modificar políticas, atraer nuevos clientes, brindar promociones	
Aumento de satisfacción de clientes	Entre 99 y 100%	Seguir con la misma política de satisfacción.	Dirección Ventas
	Entre 90 y 98%	Incorporar promociones.	
	Menor a 89%	Rever políticas de satisfacción y otorgar promociones significativas.	
Ofrece productos y servicios de calidad; se entregan a tiempo.	Mayor a 95%	Continuar con sistema de producción.	Dirección Producción
	Entre 85 y 95%	Controlar el sistema de producción.	
	Menor a 85%	Modificar mecanismos de producción.	

Utilizan eficientemente los recursos	Menor a 10%	Mantener niveles de utilización y desperdicios.	Dirección Producción
	Entre 10 y 15%	Observar cómo se utilizan y niveles de desperdicios.	
	Mayor a 15%	Reformar control sobre usos y desperdicios para lograr disminuir.	
Logra satisfacción del personal y cumplen con tareas	Entre 99 y 100%	Mantener estructura de trabajo.	Dirección RRHH
	Entre 90 y 98%	Revisar posibles insatisfacciones y lograr subsanar.	
	Menor a 89%	Control de disconformidad y modificar estructura de trabajo.	
Niveles de ausentismo y capacitaciones	Menor a 5%	Mantener estructura de trabajo.	Dirección RRHH
	Entre 5 y 15%	Determinar causas y requerimiento de empleados.	
	Mayor a 15%	Ofrecer incentivos y mayores capacitaciones.	

Fuente: Elaboración propia.

Luego de haber efectuado la determinación de recursos, costos y tiempo de trabajo se procede a realizar un análisis con el fin de poder determinar la viabilidad o no de la implementación de la herramienta de gestión planteada. Para efectivizar la medición se utilizará el indicador de retorno de inversión, conocido como ROI, el cual logra determinar el impacto financiero que se obtienen según la inversión que se haya llevado a cabo en la empresa.

Se exponen los datos que se utilizaran para el cálculo donde nos encontramos con: Ventas de 2019 por un monto de \$328.857.647,78, Ventas proyectadas con la implementación del CMI (45% como meta) \$476.873.589,28, Costo de implementación y puesta en marcha asciende a \$124.670; Costos de control y acciones correctivas \$40.950 mensual, lo que implica \$163.800 total de mantenerse los valores sin aumentos dentro de los cuatro meses diagramados. De lo expuesto se logra determinar que el incremento en ventas es por un importe de \$147.985.941,50 y los costos totales por un importe de \$383.298.

La fórmula de cálculo de retorno de inversión es la siguiente:

$$ROI = ((\text{Ingresos} - \text{Costos totales}) / \text{Costo Total})$$

Aplicando dicha fórmula a los datos calculados obtenemos el siguiente resultado:

$$ROI = ((147.985.941,50 - 383.298) / 383.298) = \boxed{385,08}$$

Con el resultado que se obtiene se podrá analizar la conveniencia para la empresa de llevar a cabo la inversión, su influencia o participación en el proceso de

toma de decisiones, como así también al momento de evaluar objetivos y resultados que se pretendan alcanzar en el tiempo. En base al cálculo que se realiza se podrá determinar cuál es el beneficio, o pérdida, por cada peso invertido en el proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión se establece que en la actualidad los mercados se encuentran en ámbitos de constantes cambios y modificaciones ante las exigencias que se presentan, por lo que empresa como Man Ser SRL deben considerar todos estos factores para no perder mercado y niveles de competitividad. También deben lograr el aprovechamiento de capacidades y recursos para lograr su crecimiento y expansión tanto en el corto como en el largo plazo.

Tomando como base el análisis realizado sobre la empresa, se determino que era imprescindible el desarrollo de la herramienta de control de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para lograr incrementar el valor de la misma, mejorar el proceso de toma de decisiones por contar con información oportuna, traducir la estrategia y la visión en los objetivos a alcanzar, determinar indicadores que permitan medir y controlar los diferentes aspectos, efectuar las evaluaciones y modificaciones que se requieran.

El desarrollo de este trabajo permite determinar que si bien la empresa se mantiene vigente en el mercado y económicamente rentable, necesita observar infraestructuras, innovaciones tecnológicas, mercados, procedimiento de producción, gestión y administración, como así también el personal y los integrantes de todos los niveles jerárquicos y operativos de la organización. Esto le permite modificar y adecuar los horizontes de planeamiento y estrategias para un crecimiento a futuro, logrando el involucramiento de todos los miembros de las distintas áreas.

Para lograr el desarrollo de este proceso de cambios se necesita la capacitación e incentivo de todos los integrantes de la empresa para poder mejorar el clima dentro de la organización, lograr el uso eficiente de recursos, entrega a tiempo de productos, eliminar los cuellos de botella, disminuir el ausentismo de los empleados y los niveles de casos fortuitos en los procesos.

Se recomienda que la empresa pueda desarrollar nuevas herramientas de comunicación tanto a niveles internos, que le permita una retroalimentación constante entre los empleados, mandos medios y jerárquicos de la organización, como también a niveles externos para lograr expansión en el mercado no solo local sino también internacional.

Deberían realizar una implementación de sistema o plan de marketing que le permita tomar decisiones referidas a las ventas, sectores a los que se apunta y la expansión a nuevas áreas geográficas.

Además se recomienda llevar a cabo diferentes programas destinados a la mejora de la relación y comunicación con los clientes con el objetivo de poder responder con efectividad a sus requerimientos y necesidades.

Se puede considerar realizar un rediseño y adecuación de la producción en la empresa para brindar productos y servicios que permita a sus clientes reducir el impacto ambiental y la utilización de recursos renovables y los no renovables también.

En último lugar se recomienda realizar modificaciones o actualizaciones de los planes de ventas, cobros, compras y pagos para poder mejorar el financiamiento de la empresa como así también mantener competitividad en referencia a precios de productos y servicios que desarrolla como en los insumos o servicios que adquiere.

Referencias

- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil*. Ecuador - Guayaquil.
- Banco Central de la Republica Argentina [BCRA]. (2020). *Banco Central de la Republica Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.bcra.gov.ar/>
- Baraybar, F. A. (2017). *El Cuadro de Mnado Integral "Balanced Scorecard"*. España: Esic.
- Brugiafreddo, A. (2018). *El Cuadro de Mando Integral como herramienta para la gestión y medición estratégica, aplicado a una PYME constructora*. Córdoba.
- Caceres, V. E. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicacion en una empresa del rubro plástico: Itamplas*. Mendoza.
- Castillo, Á., Coronado, R., Negrete, A., & Toro, N. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Consultores Nara & Asociados.
- Cayon, D. (05 de marzo de 2020). *Infobae*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/05/la-crisis-de-la-industria-parece-haber-encontrado-un-piso-pero-la-construccion-sigue-en-caida-libre/>
- Cervantes, O. A. (2015). *Administracion Estrategica - Analisis PEST*. Managua - Nicaragua.
- Donato, N. (15 de abril de 2020). *El impacto del coronavirus: la inflación de marzo fue de 3,3% y acumuló 48,4% en los últimos doce meses*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/15/el-impacto-del-coronavirus-la-inflacion-de-marzo-fue-de-33-y-acumulo-484-en-los-ultimos-doce-meses/>
- Galvarro, S., & Butron, S. (2016). *Modelo de Cuadro de Mando Integral para apoyar la planificacion, priorizacion y contro de proyectos*. La Paz, Bolivia.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (29 de diciembre de 1971). *Cordoba entre todos*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>

- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (12 de 2019). *Córdoba entre todos*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.cba.gov.ar/7312-2/2019/12>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (Diciembre de 2009). *Ley de promoción y desarrollo Industrial para Pymes*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <http://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (marzo de 2020). *Ministerio de Industria, Comercio y Minería*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/9163/asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (11 de enero de 1972). *Regimen de promoción Industrial Ley 5319*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- Guzman, I. J. (2012). CUADRO DE MANDO INTEGRAL: "Aplicación a una empresa productora". *Revista OIKONOMOS* , 52-56.
- INDEC. (abril de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 15 de mayo de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_195EFE752E31.pdf
- INDEC. (febrero de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf
- Infopymes. (02 de marzo de 2020). *Pymes: beneficios impositivos para este 2020*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.infopymes.info/2020/03/pymes-beneficios-impositivos-para-este-2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (14 de mayo de 2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_20E0A67444B5.pdf

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- Lopera, L. (2018). *El crecimiento del ecommerce y su conversion en Argentina en los ultimos 3 años*. Buenos Aires.
- Moyano, M. (2018). *Modelo de control de gestion para la empresa Maxion Montich SA*. Argentina - Cordoba.
- Muñoz Barrenechea, D. (2014). *Cuadro de mando integral para la Planta Industrializadora de Sal y Alimentos Bolivianos SRL*. Bolivia.
- Oliveira, D. (17 de abril de 2018). *Cronista*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <http://www.cronista.com/economiapolitica/las-SRL-tienen-menos-beneficios-para-pymes-20180417.0021.html>
- Organizacion Internacional de Normalizacion. (2015). *ISO 14001*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.nueva-iso-14001.com>
- Poder Ejecutivo Nacional. (27 de diciembre de 1996). *Fondo Tecnologico Argentino*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Decreto 1660/96: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-tecnologico-argentino-fontar>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. España: Deusto.
- PwC Argentina. (2020). *PwC Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/pymes-en-argentina-expectativas.html>
- PwC Argentina. (abril de 2020). *PwC Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.pwc.com.ar/es/temas-clave/covid-19.html>
- Quintero Chacón, A., & Fernandez Elias, R. (2017). *La auditoria de gestion y la perspectiva financiera del cuadro de mando integral*. Cuba.
- Ramirez Rojas, J. L. (2012). *Procedimiento para la elaboracion de un analisis FODA como herramienta de planeacion estrategica en las empresas*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Google Academico: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rodrigues Fernandes, A. I. (2016). *Cultura organizativa, cuadro de mando integral y performance empresarial en pequeña y mediana empresa del norte de Portugal*. España - Universidad de Valladolid.

- Salas, O. A., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2015). *La implementacion del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: El caso del grupo alimentario Guissona*. España.
- Urien, P. (11 de abril de 2020). *La Nacion*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/hablan-expertos-argentina-podria-triplicar-sus-exportaciones-nid2353157>
- Urman, D. (19 de junio de 2019). *Numan*. Recuperado el 20 de marzo de 2020, de <https://www.numan.com.ar>
- Wagner, L. (22 de marzo de 2020). *La industria en tiempos del coronavirus: la oportunidad historica de transformar la economia*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de Ambito: <http://www.ambito.com/opiniones/industria/la-industria-tiempos-del-coronavirus-la-oportunidad-historica-transformar-la-economia-n5090245>.