

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado.

Reporte de Caso.

Metodología de Gestión basada en el Cuadro de Mando Integral en la empresa

MAN- SER S.R.L

Autor: Riveros, Anabella

Legajo: VCPB14066

D.N.I.: 31693128

Director de TFG: Márquez, Agustín.

2020

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	3
Abstract	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Aspectos importantes de la empresa MAN SER S.R.L</i>	8
<i>Análisis de contexto</i>	9
<i>Factores Políticos</i>	9
<i>Factores Económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Ambientales</i>	11
<i>Factores Legales</i>	12
<i>Análisis específico según perfil profesional</i>	14
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de Implementación	22
<i>Objetivo General</i>	22
<i>Objetivos Específicos</i>	22
<i>Alcances y limitaciones</i>	22
<i>Recursos Involucrados</i>	23
<i>Propuesta para la confección e implementación del CMI</i>	26
<i>Perspectiva Financiera</i>	27
<i>Perspectiva de Clientes</i>	28
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	29
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	29
<i>Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.</i>	30
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34

Agradecimientos

Al Profesor Agustín Márquez
que, con infinita paciencia, contestó
cada una de mis preguntas.
...quizás, consciente o inconscientemente, siempre supo que
aún éramos alumnos adquiriendo conocimientos.

Al “Consultorio de los Locos”,
esos amigos que se convirtieron
en paredes donde apoyarme,
cada vez que se me aflojaron las piernas

A Emma, Theo y Diego,
porque siempre se necesitan tres columnas más
para construir un refugio de cuatro paredes

Resumen

El presente Reporte de Caso se ha confeccionado en la empresa Man-Ser S.R.L., perteneciente al rubro metalúrgico, cita en el barrio San Pedro Nolasco, Provincia de Córdoba. Al poner la empresa bajo análisis, se concluyó que, aún cuando la empresa consta de una estructura financiera sólida, se hizo evidente un conjunto de carencias que abarca todas las áreas de la organización, entre las cuales se encuentran: ausencia de una planificación estratégica, deficiencia de control interno, monopolización de la información y empleados con una capacitación escasa. Conforme a dicho diagnóstico, se ha propuesto diseñar e implementar una herramienta de control de gestión basada en cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el fin de aplacar dichas debilidades. Esta herramienta, permite alinear estrategia y visión, como así también, establecer objetivos e indicadores acordes para realizar medición y controles, con el fin de accionar en base a los resultados, guiando a la organización a una mejora constante agregando valor a la empresa.

Palabras Claves: Indicadores; control interno; planeamiento; gestión; estrategia.

Abstract

This Case Report has been prepared at the company Man-Ser S.R.L., of the metallurgical sector, located in San Pedro Nolasco, Córdoba Province. After a thorough analysis, it was concluded that, despite the company having a solid financial structure, a set of deficiencies became evident throughout the organization, among which are: absence of strategic planning, internal control deficiency, monopolization of information and lack of employee training. In accordance with this analysis, it has been proposed to design and implement a management control tool based on four perspectives of the Balanced Scorecard in order to address these weaknesses. This tool, will allow the alignment of strategies and vision, as well as the ability to establish objectives and indicators, which are consistent to carry out measurements and controls in order to act on the basis of results, guiding the organization to constant improvement adding value to the company.

Key Words: Indicators; internal control; planning; management; strategy.

Introducción

En el ámbito empresarial, se sabe que es constante el aumento de la competencia, por lo cual, la búsqueda de modos de adaptación y mutación, en cuanto a actualizaciones y el hecho de hacerse de herramientas mas sofisticadas para no quedar fuera de la competencia en el mercado, es necesario para la subsistencia y continuo desarrollo de las empresas. Es por esto, que la implementación de una herramienta de gestión tan completa como lo es un Cuadro de Mando Integral, con el que se puede medir y tener una perspectiva amplia en cuanto a clientes, finanzas, formación y crecimiento y procesos internos, facilita a los directivos, la toma de decisiones, ya que esta herramienta, se convierte en un monitoreo casi constante del proceso y aplicación de los objetivos que fueron establecidos en cada uno de los indicadores.

Este sistema de medición tiene como novedad, que no solamente contempla el área financiera, como se solía hacer en las empresas, sino también, como se especificó, la relación áreas internas-externas en cuanto factores no financieros.

Los autores Kaplan y Norton, mencionan que más del cincuenta por ciento de las empresas anglosajonas del mundo, ponen en marcha esta herramienta, aunque no lo hacen de manera correcta (Kaplan y Norton, 2014).

La empresa MAN- SER S.R.L. no es ajena a volcarse a este proceso de progreso. Fundada en 1995 por el señor Luis Mansilla como una empresa unipersonal en la ciudad de Córdoba, comenzó siendo un galpón en el que se realizaban trabajos de armados de chapa, soldaduras y aberturas. Tenía un solo empleado, que era un familiar y un número muy limitado en maquinarias.

En el mismo año de su fundación, se hizo de dos inmuebles aledaños, y en el año 1997, adquirió maquinaria nueva de tecnología alemana, lo cual le permitió a la empresa, posicionarse varios escalones más arriba en cuanto a competencia, e incluso ganó licitaciones de proyectos más ambiciosos.

Luego, ya convertida en una Sociedad de Responsabilidad Limitada, comenzó a tener clientes de la talla de AIT S.A. y Volkswagen Argentina S.A. lo cual la consolidó como una empresa proveedora única en determinados productos.

Para el año 2012, MAN-SER ya está a cargo de Julián y Melina Mansilla y se inaugura una planta cuya superficie es el doble que la anterior. Aumenta en gran número las maquinarias y desarrolla productos propios, desde su diseño hasta su confección íntegra, demostrando así, que el avance tecnológico que tuvo lugar en la empresa a lo largo de los años, fue vital para el crecimiento.

Una de las características más importantes de la empresa MAN-SER, está en la personalización y el bajo costo de sus productos, en comparación a otros proveedores del mismo rubro. También se destaca por tener una atención personalizada con sus clientes. Teniendo estos datos en cuenta, se deberá considerar la implementación de una estrategia que apunte directamente a concretar objetivos que fueron pre-fijados, continuar con el ritmo de crecimiento que la empresa tuvo en los primeros años y tener la posibilidad de poder reaccionar frente a determinadas situaciones, no solo pensando en las utilidades presentes, sino formar oportunidades futuras, incluida la consideración del comercio exterior.

En cuanto a antecedentes en el ámbito internacional, se cita la implementación de dicha herramienta en una empresa metalúrgica situada en Ecuador que, producto de la caída económica en dicho país, la empresa no tuvo otra opción que someterse a muchos cambios estructurales, sobre todo en el área de producción, ya que no existía otra forma de seguir compitiendo en el mercado. Para lograr establecer nuevamente objetivos y tener otra vez un control producto-financiero-cliente, se implementa un Cuadro de Mando Integral para hacerle frente a esta situación (Molina, 2012).

Como antecedente del ámbito local, es la implementación del CMI en la empresa SEGUCORD S.A., situada en la provincia de Córdoba, que produce insumos para la seguridad industrial y cuya conclusión fue que esta herramienta, permite generar una mejora de productividad a través de la determinación de objetivos relacionados específicamente con la producción, realizando un monitoreo en los altos o cortes en la cadena de producción y la reducción de tiempo en el proceso de ensamblados de determinados productos (Casa, 2015).

Otro antecedente en el ámbito local, es el trabajo realizado en la empresa Castellano SRL, que se vio obligada a cambiar su herramienta de gestión y al implementar el Cuadro

de Mando Integral, se llegó a la conclusión que, para que una empresa pueda tener éxito, necesita una herramienta que le posibilite tener conocimiento de antemano sobre posibles futuras maniobras de la competencia directa, como así también, conocer con exactitud su propio estado en el presente en cuanto a factores internos y referidos a capacidades y/o escasez o insuficiencias de la empresa (Diaz Batán, 2018).

Dichos antecedentes están directamente relacionados con la implementación del Cuadro de Mando Integral y este reporte de caso, persigue la finalidad de confeccionar e implementar esta herramienta de gestión y ubicar en una misma línea la visión y la estrategia de MAN-SER, lo cual posibilita corregir cualquier desviación en el camino hacia los objetivos de la empresa.

Desde hace años se puede ver la facilidad con la que muchas empresas pierden estabilidad entre la competencia, debido a tópicos directamente relacionados con la falta de modernización y por consecuente, falta de implementación de nuevas tecnologías y herramientas que permiten un curso progresivo hacia la adaptación de la empresa en dicho contexto de modernización continua.

Esta herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral, actúa a la perfección para que la empresa pueda medir resultados de objetivos planteados y así tener una visión mas nítida del negocio al obtener información mas específica y de mayor calidad en cuanto a medición, por ende, facilitar la corrección de cualquier desvío hacia los objetivos, exponiendo así a los directivos una vista mas clara respecto al futuro, ya sea en lo inmediato o en un horizonte mas lejano.

Análisis de la situación

Desde el momento de su fundación en los primeros años de la década de los '90 se puede ver que MAN-SER ha apuntado al progreso, a la innovación. Al apostar a la nueva tecnología a través de la compra de maquinarias de última generación, ha creado incluso productos propios como, por ejemplo, los protectores de bancadas de los cuales es único proveedor en el mercado; y como toque final para una introducción definitiva en el amplio mercado metalúrgico, en 2014 ha conseguido la certificación de las normas ISO 9001, las cuales se sustentan en ocho principios a cumplir para tener un alto standard de calidad y por lo cual, tuvo que capacitar aún mas a sus empleados, lo que es positivo para cualquier empresa.

Estructura organizacional de la Empresa MAN-SER.

En la siguiente figura se muestra la estructura organizacional de la empresa:

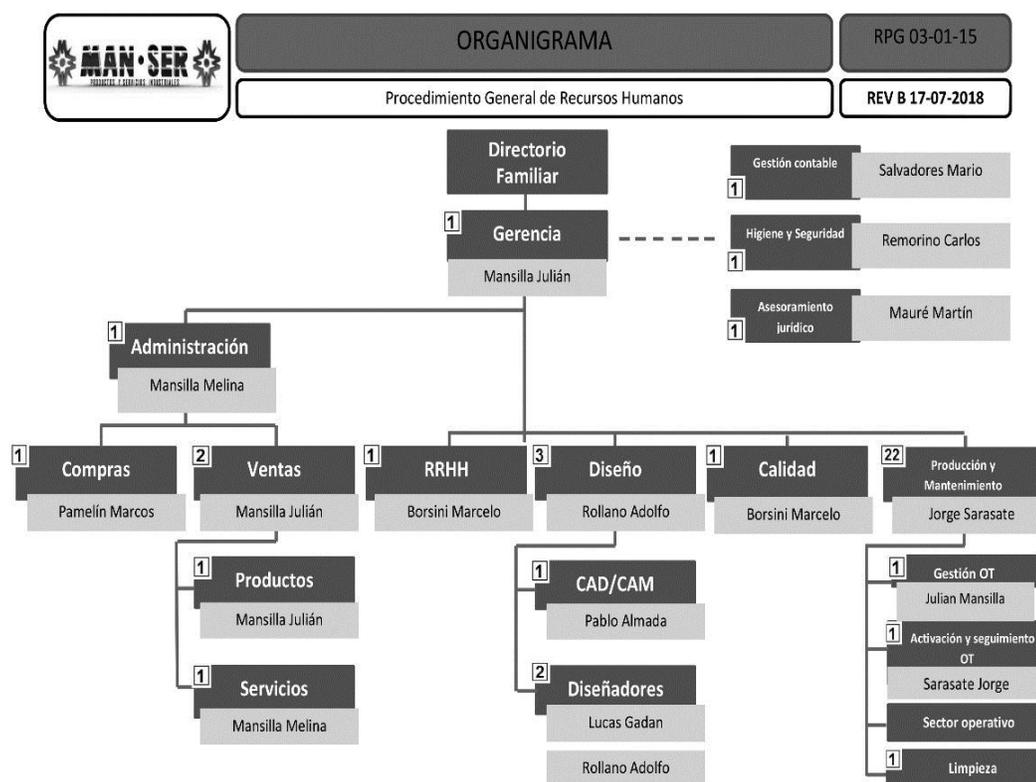


Figura 1 Estructura organizacional. Fuente: Datos brindados por la empresa

En el organigrama se ve reflejado como está compuesta la empresa.

En el tope se encuentra el directivo, que son los encargados de la toma de decisiones. Estos son Julián Mansilla, Melina Mansilla y la esposa del Sr. Mansilla fundador de la empresa.

El gerente es el señor Julián Mansilla, quien es responsable de atender a las funciones de mercado y ventas de la empresa. También, de planear las estrategias y delimitar los objetivos.

Melina Mansilla está a cargo del área administrativa y junto al empleado Borsini Marcelo del área de RRHH, tienen la responsabilidad de reclutar y proveer capacitación a los operarios en su mayoría.

Se acoplan en la siguiente línea los responsables de las áreas de Compras, Ventas, Recursos Humanos, Diseño y Calidad, Producción y mantenimiento.

Aspectos importantes de la empresa MAN SER S.R.L

Queda a la vista que es una empresa en donde predomina el liderazgo familiar. Las decisiones en su totalidad recaen en los Mansilla, es por esto que la dedicación y compromiso son reglas implícitas en el directorio.

Tal es el esfuerzo y dedicación que tuvo la empresa a lo largo de los años, que pasó de proveer tres productos a una gama más amplia en cadenas personalizadas, extractores de viruta, compensadores para transformadores eléctricos, cintas transportadoras, soportes para tubos, chapas personalizadas a medida, lavadoras de tipo industriales y protectores de bancada entre otros productos, de los cuales se ha convertido en único proveedor de importantes empresas.

Como falencias de la empresa, siempre en base de datos brindados por la misma, se percibe la siguiente que es en referencia al cuidado del ambiente: Se sabe que, si bien la empresa se adapta a las leyes establecidas por la provincia, más allá del tratamiento del desperdicio de aceite como residuo sólido, no hay tratamientos sobre la emisión de gases, material particulado y ruidos, entre otros. En cuanto a otra de las carencias más relevantes, se observa la falta de stock de material base para los productos, que, aunque sean personalizados, es sabido que todo producto industrial se compone de accesorios o material

base, y por ende, se percibe también, la falta de controladores de stock, o de personal capacitado para esta tarea. Es por esto que se dan los atrasos a la hora de entregar los pedidos, o peor aún, se entrega mercadería con fallas. En resumen, la falta de capacitación de los empleados y falta de mano de obra o nuevos empleados, imposibilita el desarrollo y cumplimiento de las actividades de manera correcta. Cabe un último detalle referido al mismo tema: luego de su fundación, la empresa adquirió predios aledaños. Hoy, parte de esos predios son alquilados a otra empresa como depósito, lo cuál convirtió la expansión física de la empresa en una expansión a medias.

Es de suma necesidad que la empresa implemente una herramienta de gestión como el Cuadro de Mando Integral, para poder plantear estrategias, objetivos y seguir en una línea sin desvíos hacia ellos para poder seguir compitiendo y hacer continuo su crecimiento.

Análisis de contexto

A continuación, a través del método PESTEL se evalúa el impacto en la empresa de distintos factores según contextos varios.

Factores Políticos

Con la pandemia que actualmente ciñe al mundo entero, el Presidente Alberto Fernández hizo saber al país que “primero (está) la salud, luego los negocios” y decretó el aislamiento obligatorio, por ende, cese de actividades no esenciales, lo cuál acarreó al ambiente industrial metalúrgico, entre otros, un parate total del desarrollo de producción y comercialización. Con esto, el gobierno se volcó por poner en marcha un paquete económico que incluye créditos para el pago de salarios, líneas de créditos a usarse como capital de trabajo, la posibilidad del atraso de pagos de impuestos sin la aplicación de intereses, entre otros, con el fin de no producir un desastre económico-social en el país, a la espera del levantamiento progresivo del aislamiento (Lejtman, 2020).

Factores Económicos

La presión impositiva en Argentina es la segunda más alta en el mundo. Las empresas luchan cada día por soportar altos gastos de cargas laborales, impuesto al valor agregado, entre otros. Entre impuestos y contribuciones, la tasa supera al 100% actualmente. Esta situación excede a lo complejo. Situaciones tales como una empresa

pagando dos veces respecto a una misma base imponible, como se da en el caso del impuesto al cheque. En Argentina se debería reducir de inmediato la carga fiscal que cae sobre el sector privado (Cachanosky, 2019).

Según un informe de la Fundación Observatorio Pyme, como consecuencia de la pandemia que asola al mundo en el 2020, en Argentina el 54% de las Pymes dejaron de operar en este periodo. Un 36% opera de manera parcial y el funcionamiento del área metalúrgica es prácticamente nulo. Si bien estas Pymes manifiestan que necesitan una reducción de la presión fiscal para sobrevivir a esta situación, ni siquiera es certero que puedan hacerlo (Quiroga, 2020).

Dentro de esta cuestión, la empresa MAN-SER no puede evitar ser parte de este problema. El peso impositivo es igual de extremo para Man-Ser como para cualquier otra empresa de Argentina y el casi nulo acceso a créditos, más la inflación que a lo largo de los años azota al país, disminuyen día a día las ganancias.

Factores sociales

En la Argentina hay actualmente 16,1 millones de pobres y se cree que se puede profundizar con la pandemia. Los hogares que están por debajo de la línea de la pobreza son el 25,9 %. En los últimos años, el mayor aumento en la totalidad de pobres se dio en regiones del país entre las que se sitúan Córdoba, sede de MAN-SER, entre otras provincias, y el 53,8 % de inflación con el que finalizó el año anterior amenaza con una no mejora en el 2020 (Cayón, 2020).

En un periodo de 10 años consecutivos, según datos oficiales, el porcentaje de empleo privado registrado estuvo prácticamente inmovil y para el periodo 2018/2019, tuvo una caída abrupta cercana al 5%. El pronóstico para el 2020 no es alentador, debido a la recesión producto del coronavirus. Organismos oficiales prevén un saldo de 458.000 puestos de trabajo perdidos para el tercer trimestre del año. Si a este número se le adiciona unos 188.000 habitantes que pasarán a ser parte de la población económicamente activa, van a faltar 647.000 nuevos puestos, además de los que ya hacen falta, para que la tasa de desempleo no sea aún mucho mayor que años previos (Petersen, 2020).

Expertos suelen relacionar el desempleo en Argentina directamente con la falta de exportación y apuntan a que esa falta es la principal traba para que el sector social crezca y

progrese. El Banco Mundial ubicó a Argentina entre los países que mas bajo porcentaje de exportación presentan. Para agravar el escenario, suelen haber restricciones a la hora de importar insumos para poder potenciar el nivel productivo (Zlotogwiazda, 2018).

En este último punto, se ve claramente como los factores sociales, como tal es el desempleo, están realacionado con la falta de capacidad de MAN-SER y el área metalúrgica para contratar nuevos empleados. La inflación, la falta de exportación y la falta de facilidades para la importación de componentes esenciales para la gran producción, ha diezclado las oportunidades de aportar a la sociedad de manera positiva en un mayor tamaño.

Factores tecnológicos

El Fondo Tecnológico Argentino, tiene la función de gestionar la aplicación de recursos del Tesoro Nacional con el fin de mejorar el nivel de competitividad de las empresas argentinas en base a la innovación tecnológica. Evalúa y financia proyectos que considere con futuro rentable (FONTAR, 2019).

Sin embargo, el porcentaje de inversión en tecnología en Argentina roza niveles mínimos no vistos en 15 años: 0,5 % del PBI, mientras que, por ejemplo, en Corea alcanza el 20 % (Aguado, 2018).

De acuerdo con Porter, en todo lo que una empresa realiza se incluye el uso de la tecnología, en cualquiera sea su forma, implementada en actividades primarias o como soporte de estas. En países latinoamericanos, existe un patrón característico en casi la totalidad de las empresas: el retraso tecnológico. La poca inversión, la falta de planes de financiamiento por parte de los gobiernos y los niveles de productividad, son muy inferiores en relación a países de Europa (Mantulak, Hernandez Perez y Michalus, 2016).

Factores Ambientales

El desarrollo sostenible surgió en el mundo como un concepto innovador. Es basicamente uno de los puntos de la relación que deben tener las empresas con la sociedad: tener en cuenta el impacto ambiental de sus acciones.

Las empresas que toman en cuenta la sostenibilidad en sus sistemas de gestión,

tienen, junto a otros factores, en un primer plano el impacto de sus procesos sobre el medioambiente donde desarrollan sus actividades.

La incorporación de este nuevo paradigma es de manera gradual.

Entre las acciones necesarias camino a la implementación de esta innovación, se encuentra la optimización de recursos, tratamiento de residuos y cuidado del ambiente en general (Ministerio del Interior, 2019).

Existen estudios recientes que prueban que una metalúrgica, según su dimensión, emite partículas sólidas que recorren más de 200 kilómetros contaminando todo a su paso (Etse, Luccioni, Pucheta y Storti, 2018).

Sin embargo, según datos brindados por la empresa, la única exigencia que tiene Man-Ser es el tratamiento del aceite que desperdicia producto del funcionamiento de la producción. Así, va cumpliendo con la pobre exigencia actual del estado en cuanto al cuidado ambiental, lo cual va muy de la mano con informes que confirman que los gobiernos en Argentina no realizan las inversiones necesarias para proteger el medio ambiente, lo cual es de público conocimiento.

Factores Legales

En el ámbito empresarial de la Provincia de Córdoba se destaca la Ley 5319, ordenada por las leyes 6230 y 8083. Es el Régimen de Promoción Industrial que, en resumen, persigue la promoción del desarrollo industrial de la Provincia. Los beneficios son:

- Exención en Ingresos Brutos
- Exención en el impuesto Inmobiliario
- Exención en el Impuesto de Sellos

Los beneficiarios son propietarios industriales radicados en el área, que realicen actividades industriales al momento de solicitar los beneficios. Son personas físicas domiciliadas en el país o jurídicas con el mismo requerimiento domiciliario. Deben así también, estar inscriptos en el Registro Público de Comercio cumpliendo con las legalidades requeridas al momento de la inscripción. Y una última obligatoriedad, es el cumplimiento de las legalidades relacionadas directamente con la actividad industrial, entre las que están incluidos las de materia fiscal, laboral, normas industriales, prevención socio-ambiental, entre otras (Gobierno de Córdoba, 2017).

Análisis de situación: herramienta FODA

La siguiente matriz representa al análisis FODA, la cual es una herramienta que se utiliza, en este caso, para el estudio de la situación de la empresa MAN-SER al analizar características internas como las Debilidades y Fortalezas, y las externas como las Amenazas y Oportunidades.

Tabla 1 Matriz FODA

PUNTOS INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Maquinaria alemana de alta tecnología -Inmueble Propio -Atención personalizada a clientes -Clientes exclusivos -Productos de patente propia -Adaptabilidad a los pedidos -Certificación Normas ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de empleados -Falta de stock permanente -Productos defectuosos -Entregas impuntuales -Mala utilización del espacio inmobiliario -Empleados poco capacitados -Falta de mantenimiento de las maquinarias - Información monopolizada -Falta de implementación de una herramienta de gestión y control.
PUNTOS EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Ley de promoción y desarrollo industrial. -Pocos competidores 	<ul style="list-style-type: none"> -Devaluación constante de la moneda local -Recesión producto del coronavirus -Escaso financiamiento público -Impuestos excesivos -Periodo estival

Fuente: Elaboración propia

A través de la Matriz FODA, se visualiza a Man-Ser bien provista de herramientas tangibles para producir lo suficiente como para mantenerse cómoda en el mercado competitivo. También se destaca la personalización de productos para clientes y clientes exclusivos, es decir, la es la única proveedora de productos específicos para algunas empresas.

Por otro lado, es visible también que la cantidad de empleados no es suficiente y existe una falta de capacitación a los empleados vigentes, lo cual lleva a que se produzca mercancía defectuosa. Esto se traduce en una pérdida de tiempo, y puede acarrear mala reputación a la empresa. A esto se le suma la mala utilización del espacio inmobiliario. Si bien la empresa cuenta con un amplio espacio físico, lo desaprovecha alquilando parte de él a otra empresa, en lugar de redistribuir y aumentar el área productiva y así incrementar la clientela y, por ende, la rentabilidad. Por último y más importante de todo, se visualiza la falta de implementación de una herramienta de control y gestión, que es lo que deriva a ciertas faltas y fallas mencionadas.

Se ve también, que sería oportuno que la empresa tenga en cuenta la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial, ya que a través de ésta podría aplacar una de las amenazas mas fatales de las Pymes argentinas: Los impuestos excesivos por parte del estado. En cuanto a otras amenazas, la devaluación de la moneda local está a la orden del día. Por último, nada se puede hacer respecto al parate casi absoluto actual producto de la pandemia que asola al mundo entero.

Análisis específico según perfil profesional

Para realizar este análisis se procede en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera: Durante tres años consecutivos, el Patrimonio Neto de la empresa Man-Ser fue en aumento. Una diferencia positiva por \$10.501.650,40.- entre los dos primeros años, y \$13.118.036,10.- de saldo a favor para el último año, se llega a un total de \$71.112.006,18.- actual. En base al último año, el saldo del activo corriente menos el pasivo no corriente arroja un resultado positivo de \$32.527.166,90.-

como capital de trabajo. El coeficiente de liquidéz generalizada nos indica que en el último año la empresa contó con 1,235 de activo para responder por cada 1 de pasivo, es decir que no tiene inconvenientes financieros a corto plazo. Aún así, el pasivo corriente tuvo un incremento del 42% durante el último año y el pasivo no corriente tuvo un incremento significativo del 625%. El activo corriente y el no corriente, un 32% y 78% respectivamente. Estos porcentajes reflejan que la empresa, aún teniendo la oportunidad de un incremento de rentabilidad aumentando la productividad, no lo hace. El Estado de Resultados refleja un ingreso por alquileres de \$527.637,36.- y a pesar de que se considera ganancia, queda a la vista la falta de aprovechamiento del espacio inmobiliario para aumentar el valor de la empresa a través de su producción. En resumen, Man-Ser tiene una estructura financiera sólida ya que posee ingresos constantes producto de las ventas que son superiores a los costos de producción. Tiene suficiente activo para responder al pasivo. Aún con estas cifras, no aprovecha oportunidades para incrementar su valor.

Perspectiva de Procesos Internos: La sección de producción falla constantemente. La falta de personal capacitado conduce a que se entreguen productos fallados, a destiempo, o ambos. La falta de stock de material base contribuye directamente a esta situación. No se realiza un inventario de mercadería, y ni siquiera hay un empleado encargado de controlar el stock. Las ventas quedan únicamente registradas por los documentos comerciales que intervienen al momento de la transacción y luego la información que contienen éstos es volcada a una simple planilla de Excel, un programa de Windows Office.

Perspectiva Formación y Crecimiento: Si bien la empresa realiza programas de capacitación, es notable que no son suficientes. Esta falta de capacitación se ve reflejada a través de la deficiencia en el mantenimiento de las maquinarias, en la producción defectuosa, los cuellos de botella y las entregas impuntuales. La carencia de un programa de incentivos para los empleados también suma a que se den estas situaciones.

Perspectiva Clientes: Aún cuando se puede ver dentro de la cartera de clientes de Man-Ser a importantes empresas como Volkswagen Argentina S.A. y Ait S.A. y más aún ofreciendo un excelente y personalizado servicio post-venta, la empresa no está en un nivel acorde para mantener la fidelidad de los clientes. Ya se ha destacado que la empresa entrega mercancía con fallas, consecuencia de la falta de capacitación de los empleados. Aún cuando la organización realiza cambios e innovaciones a menudo con el fin de captar nuevos clientes, la publicidad destinada a incrementar esta cartera es pobre. La empresa tampoco cuenta con una herramienta de medición de satisfacción de la clientela.

Marco Teórico

Con el fin de confeccionar este Reporte de Caso, se han de desarrollar aspectos teóricos en base a teorías de varios autores de renombre expertos en la temática. Se han de tratar los conceptos de Cuadro de Mando Integral, desarrollo de las perspectivas e impacto de su implementación a través del control y medición de los resultados. Esta bibliografía, resulta necesaria como base para una futura implementación de dicha herramienta de control de gestión, basada en el Cuadro de Mando Integral, en la empresa Man-Ser con el fin de transmitir al total de la organización, los objetivos que se han de proponer y poder cumplirlos.

El control de gestión es un elemento del curso administrativo que contiene el total de las actividades que se emprenden, para poder garantizar que las operaciones reales tengan perfecta coincidencia con las operaciones planificadas. Es obligación de los gerentes de las organizaciones de controlar, realizar evaluaciones de los resultados, etc. Es por esto que este control se torna un elemento clave en la administración, y en este contexto, la herramienta más moderna para dicha gestión es el Cuadro de Mando Integral (Baraybar, 2014).

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral tienen sus comienzos en el año 1990. Fue en ese año en que el Instituto Nolan Norton patrocinó una investigación titulada “La medición de los resultados en las empresas del futuro”, que fue llevado a cabo por un consultor de Boston llamado David P. Norton y el profesor de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela de Negocios Harvard llamado Robert S. Kaplan. El motivo inicial de esta investigación, fue el hecho de saber que hasta el momento los estudios solo eran basados en indicadores contables financieros y es por ello que dichos autores decidieron mostrar el equilibrio entre objetivos, tanto de corto como de largo plazo basado en perspectivas tanto internas como externas sin descuidar los tópicos financieros y no financieros (Sousa y Rodrigues, 2002).

Siguiendo en la misma línea, Kaplan y Norton plasman en su trabajo que el Cuadro de Mando Integral refleja, tanto la visión como la estrategia de la organización para

facilitar una medición más exacta. Así, esta herramienta, además de contener la Perspectiva Financiera, incorpora las perspectivas Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos y la más importante, Perspectiva Clientes. También, agrega la posibilidad de poder incorporar otras perspectivas si así la organización lo requiriera. Es decir, para que un Cuadro de Mando Integral lo sea propiamente dicho, no necesariamente debe contener las cuatro perspectivas. Las cuatro perspectivas ya nombradas son las que más se utilizan, pero bajo ningún concepto tienen carácter de obligatorias para la confección de dicha herramienta (Baraybar, 2014).

De la obra de “The Balanced Scorecard” se puede obtener un paneo general en cuanto a las cuatro perspectivas:

La Perspectiva Financiera tiene como puntos estratégicos el crecimiento de la organización, el poder de diversificación de los ingresos, la reducción de los costos y el alza de la productividad acompañada de una estrategia de inversión (Kaplan y Norton, 2016).

En cuanto a la Perspectiva Clientes, ésta se enfoca en la valoración del cliente. Tiene como indicador principal a la satisfacción de éste, ya que si un cliente está satisfecho es casi segura su fidelidad. Resumiendo nuevamente, el pilar de la perspectiva es preguntarse qué se puede hacer por el cliente y diagramar respecto a ello (Kaplan y Norton, 2016).

Perspetiva Procesos Internos es la categoría donde se deben identificar los objetivos estratégicos relacionados con los procesos clave de la empresa, o sea, es la que busca que esten alineadas las actividades con dichos procesos y así establecer los objetivos estratégicos de la organización. En otras palabras, por ejemplo, se visualizan las necesidades de clientes y se desarrollan soluciones en orden para suplirlas. Como indicadores se resaltan los procesos de innovación, procesos operativos y procesos de post-venta (Kaplan y Norton, 2016).

Perspetiva de Aprendizaje y Crecimiento se enfoca directamente en lo que se puede hacer para mejorar como empresa. El pilar principal en esta perspectiva es el Capital Humano. La capacidad que pueda tener el área de trabajadores tanto para aprender como

para adaptarse son fundamentales. Otros dos pilares son los sistemas e infraestructura y el clima organizacional (Kaplan y Norton, 2016).

Con respecto a los beneficios que aporta la implementación del Cuadro de Mando Integral caben destacar la estrategia en cuanto a los objetivos y la traducción de la visión, tal como indicadores necesarios muestran qué tanto se han cumplido los objetivos planteados en un principio. Otro punto importante es que permite que la organización pueda vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo (Muñíz, 2013).

No se debe pasar por alto que en la obra de Kaplan y Norton, se mencionan dificultades en el momento de implementar esta herramienta. Destacan que a pesar del alto porcentaje de empresas que aplican esta herramienta, aún cuando los beneficios son muy elevados, más de la mitad no lo hace de manera correcta. Uno de los tópicos más comunes en cuanto a dicha falla es la compleja integración con otra u otras herramientas de este tipo (Zizlavsky, 2014).

Acorde a los conceptos relevantes que se encuentran en la bibliografía expuesta, se concluye que, aún con la dificultad que se pueda presentar al momento de implementar esta herramienta, debido a la falta de compatibilidad con otras herramientas de gestión, el Cuadro de Mando Integral de los autores Kaplan y Norton, es un sistema que permite a la empresa incluir el capital no-humano y evolucionar en cuanto a comunicación interna en la totalidad de su estructura. Permite medir los objetivos estratégicos con la información que aportan sus indicadores de gestión, lo que facilita la planificación y la posibilidad de tomar decisiones con certeza al contemplar todas las áreas de la organización y componentes de éstas de manera absoluta, conduciendo a la empresa a poder cumplir sus objetivos y por consiguiente, a un futuro exitoso.

Diagnóstico y Discusión

La empresa metalúrgica Man-Ser posee una estructura financiera sólida. A lo largo de los años, su Patrimonio Neto ha ido en aumento. Dentro de su cartera de clientes se encuentran importantes compañías. Los ingresos en los últimos tres años fueron superiores a los costos de mercadería vendida. Su capital de trabajo es holgado y posee activo suficiente para enfrentar el pasivo. Aún así, es evidente lo poco presente que se tiene a los factores no-financieros, la falta de comunicación interna, información de gestión para poder planificar y la falta de aprovechamiento de los capitales para incrementar su valor. Esta escasez de iniciativas estratégicas se da producto de la falta de una herramienta de gestión que pueda guiar a la empresa. Entre tales falencias, se le ha presentado uno de los peores escenarios que puede presentarse a una empresa, cualquiera sea la embargadura de esta: La insatisfacción del cliente. Es mucho mas probable que una empresa se pueda reponer, por ejemplo, de una recesión económica como la actual, producto de la pandemia global, que reponerse de una mala reputación. Cuando una empresa pierde clientes por insatisfacción, el problema no queda centrado unicamente en esos clientes, sino que existe una alta probabilidad de que se extienda transformando una insatisfacción en una impopularidad para la empresa, en muchos casos sin retorno.

Tal es el caso de Man-Ser entre otros miles, este conjunto de debilidades no surge de manera espontánea, sino que es producto de una seguidilla de fallas y decisiones mal tomadas en consecuencia de una mala utilización de los capitales en general. Entregar productos con fallas o a destiempo, es el resultado de varios factores que fueron detallados en la matriz Foda de la empresa, pero que cabe volver a destacarlos:

- Mala distribución y utilización del espacio inmobiliario
- Falta de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa
- Falta de personal
- Falta de incentivos al personal
- Falta de capacitación del personal
- Falta de mantenimiento a las maquinarias

- Información monopolizada, entre otros.

En base a este diagnóstico, se evidencia que el problema principal que tiene la empresa es la falta de consideración de factores no financieros. Esta falta necesita un tratamiento y solución para aplacar resultados negativos a corto y largo plazo.

La implementación de un sistema de control de gestión permite ordenarse, trazar metas y objetivos. Un Cuadro de Mando Integral considera factores no financieros y pone en primer plano la visión y la estrategia. También sirve de guía para cumplir objetivos y así mejorar el funcionamiento actual de la empresa.

Al implementar esta herramienta, es factible el análisis de cada uno de los puntos: financieros, clientes, procesos internos, formación y crecimiento; y la información estratégica que surja producto de la implementación del Cuadro de Mando Integral conduce a la empresa a organizarse de manera correcta, tomar decisiones más acertadas y tener conocimiento con más exactitud de su desempeño, con motivo de aplacar o eliminar sus debilidades, cambiarlas por tópicos positivos como, por ejemplo, el fortalecimiento de vínculos con los clientes, la importancia de la comunicación interna y el fortalecimiento de los factores no financieros. También, ha de permitir contar con información de antemano para enfrentar cambios abruptos del mercado, lo cual se sabe, son casi constantes en una economía tan endeble como lo es la de nuestro país. Esta sumatoria de beneficios, contribuyen a una mejora en la organización y en la posibilidad de desarrollar una mejor competitividad, lo cual lleva a la empresa a ampliar el valor de la misma.

Plan de Implementación

Objetivo General.

- Confeccionar e implementar para la empresa Man-Ser, un modelo de gestión basado en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral durante el primer semestre del 2020.

Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico organizacional dentro de un análisis profundo de la situación de la empresa, como punto de partida inicial.
- Apuntar metas y objetivos de Man-Ser conforme a las cuatro perspectivas del CMI
- Confeccionar una línea de estrategia que permita aplicar medidas de corrección conforme las mediciones de las acciones.
- Estableces los indicadores de gestión para las perspectivas financieras-no financieras para poder tener parámetros de control y medición

Alcances y limitaciones

Este documento es gestado con el fin de llevar a cabo la confección e implementación de una herramienta de control de gestión interna basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, con el propósito de incrementar el valor de la empresa Man-Ser a partir del primer semestre de 2020.

Es desarrollado en la metalúrgica Man-Ser SRL, que se ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba.

Este plan de implementación comprende un periodo semestral que comienza en el mes de marzo del año 2020 hasta el mes de agosto del año 2020.

Este proyecto está confeccionado para tener efecto en todo el cuerpo de la empresa metalúrgica Man-Ser.

Limitaciones

No existieron limitaciones para la confección e implementación de este Trabajo Final de Grado ya que la empresa ha brindado todos los recursos necesarios para su proceso y desarrollo.

*Recursos Involucrados**Recursos Tangibles*

- Dinero
- Vehículos
- Inmueble
- Sillas
- Mesas
- Computadora
- Pizarra y Marcador
- Plan comercial de la empresa.
- Prototipos o muestras de productos
- Estados contables y Balances 2017-2018-2019
- Reporte de Ventas
- Lista de clientes de la empresa
- Lista completa de empleados de la firma.

Recursos Intangibles

- Contratación de capacitadores especializados con el fin de capacitar al personal de la empresa acerca de la implementación y puesta en marcha del CMI.
- Habilidad de los empleados para incorporar conocimiento respecto al CMI.
- Visitas a clientes
- Estrategias publicitarias
- Capacitación comercial en compras y ventas en mercado internacional.
- Asistencia a exposiciones con el fin de ampliar la cartera de clientes.

Basados en los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, debido a que la empresa Man-Ser se encuentra con domicilio cito en dicha provincia, se calcula el presupuesto que se destina para la confección e implementación del Cuadro de Mando Integral. Según las resoluciones número 72/19 y 74/19, a través de las cuales se actualizan los honorarios de la Ley Provincial N° 7626, se estableció el valor del módulo en \$1570.- que rige a partir del 1 de enero de 2020. El estudio contable, con el cual la empresa ha trabajado a lo largo de los años, será el responsable de la confección, implementación y capacitaciones de la herramienta de gestión.

En el siguiente cuadro se puede ver en detalle la cantidad de horas (1 módulo = 1 hora) que son destinadas para cada actividad con el correspondiente importe total.

Actividades a desarrollar	Módulos necesarios	Total en pesos a abonar
Diagnóstico organizacional	20	\$31400.-
Confección del Cuadro de Mando Integral basado en 4 perspectivas	40	\$62800.-
Capacitación al personal íntegro de la empresa	40	\$62800.-
Implementación y control.	25	\$39250.-
Total	125	\$196250.-

Figura 2 Presupuesto para el diseño, implementación y capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a honorarios propuestos por el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas, Provincia de Córdoba según resoluciones números 72/19 y 74/19

Desarrollo de acciones específicas y tiempo de implementación que se ha de utilizar

En la siguiente estructura se visualiza el Diagrama de Gantt discriminando actividades y período en el que se ejecutan.

Actividades	Períodos por semana																											
	Marzo 2020				Abril 2020				Mayo 2020				Junio 2020				Julio 2020				Agosto 2020							
Diagnóstico organizacional	■	■																										
Confección de objetivos de cada una de las perspectivas de la herramienta CMI	■	■	■	■																								
Confección de indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos					■	■	■	■																				
Presentación de la herramienta a los responsables de la empresa									■	■																		
Implementación del Cuadro de Mando Integral, control y seguimiento											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitación del personal íntegro de la empresa											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Control y medidas de corrección luego de la implementación																					■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 3 Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Primero, se propone realizar un diagnóstico organizacional basado en el análisis, tanto de capital humano, a través de entrevistas con distintas áreas de la empresa, como así también de documentos contables para determinar el estado actual financiero de la empresa. Una vez realizado este diagnóstico, se procede al apunte de los objetivos acorde a la capacidad de la empresa. A continuación, se determinan los indicadores para la medición del cumplimiento de los objetivos. Estos son elegidos según efectividad para alcanzar los objetivos que han sido apuntados. Seguidamente se presenta la herramienta de gestión a los responsables de la empresa, con el fin de que puedan tener un periodo considerable para evaluarlo y emitir su opinión al respecto, la cual será considerada. Se prosigue con la implementación del Cuadro de Mando Integral, al mismo tiempo en que se procede a la capacitación del personal íntegro para dicha implementación, debido a la importancia de la participación del personal de la organización en su totalidad. Por último, se realizan controles y se aplican las medidas de corrección correspondientes según los resultados obtenidos.

Propuesta para la confección e implementación del CMI

En el siguiente cuadro se plasman los objetivos que relacionan entre sí a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Se puede observar cómo cualquier variación en uno de ellos influirá en los otros directamente.

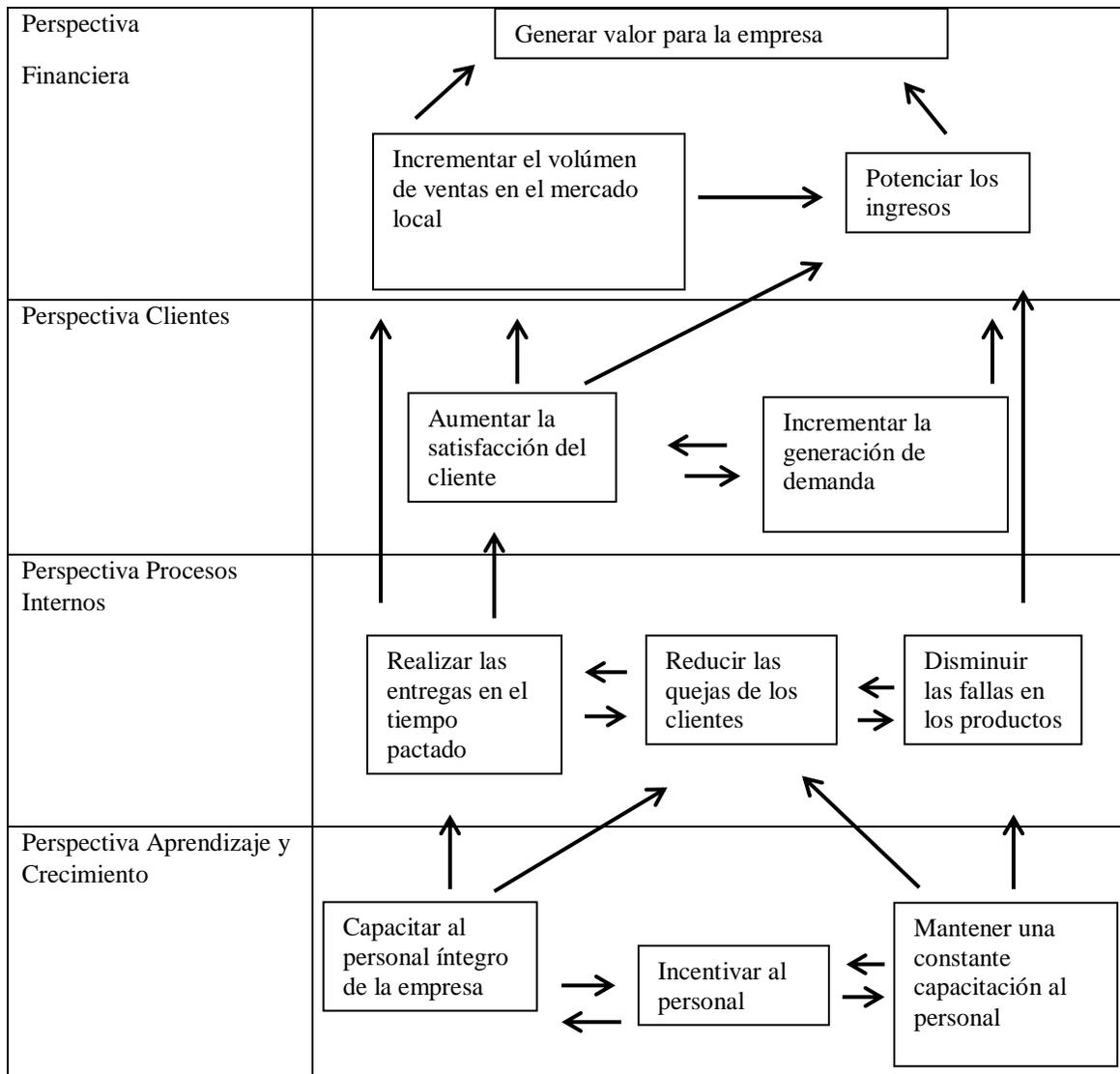


Figura 4 Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia

En los siguientes cuadros se pueden contemplar los indicadores de gestión a través de los cuales es factible la evaluación del proceso de cumplimiento de cada objetivo propuesto.

Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Incrementar en un 20% el porcentaje de ventas de productos standard
Indicador	Índice de variación de ventas
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{ventas en el período (x)} - \text{ventas en el período (x - 1)}}{\text{ventas en el período (x - 1)}} \right) * 100$
Valor meta	20%
Semáforo verde	Superior o igual a 20%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 10% e inferior a 20%
Semáforo rojo	Inferior al 10%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable para el control	Directorio y Gerencia General

Figura 5 Índice de ventas. Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico	Incrementar en un 20% la rentabilidad de la empresa
Indicador	Rentabilidad de la empresa sobre las ventas
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} \right)$
Valor meta	20%
Semáforo verde	Superior o igual a 20%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 10% e inferior a 20%
Semáforo rojo	Inferior al 10%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable para el control	Dirección General

Figura 6 Indicador índice de Rentabilidad Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Clientes

Objetivo Estratégico	Satisfacer a los clientes en un 90%
Indicador	Nivel de conformidad de los clientes
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes actuales de la empresa}}{\text{cantidad de clientes satisfechos}} \right) * 100$
Valor meta	90%
Semáforo verde	Superior o igual a 90%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 45% e inferior a 90%
Semáforo rojo	Inferior al 45%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable para el control	Dirección General. Gerencia. Sector Comercialización

Figura 7 Nivel de conformidad de clientes Fuente: Elaboración propia

Objetivo Estratégico	Lograr un incremento de clientes en un 30%
Indicador	Incremento de cartera de clientes
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de clientes período actual} - \text{clientes período anterior}}{\text{cantidad de clientes del período anterior}} \right) * 100$
Valor meta	30%
Semáforo verde	Superior o igual a 30%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 15% e inferior a 30%
Semáforo rojo	Inferior al 15%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable para el control	Gerencia.

Figura 8 Incremento de clientes Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Mejora del rendimiento de los trabajadores en un 30%
Indicador	Rendimiento Productivo
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{nivel de producción esperado}} \right) * 100$
Valor meta	30%
Semáforo verde	Superior o igual a 30%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 15% e inferior a 30%
Semáforo rojo	Inferior al 15%
Periodicidad de control	Mensual
Responsable para el control	Dirección General. Gerencia.

Figura 9 Rendimiento Productivo. Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico	Conseguir que el 70% de los empleados esten capacitados en el corto plazo
Indicador	Índice de capacitación
Fórmula del Indicador	$\left(\frac{\text{Cantidad de personal capacitado en tiempo real}}{\text{Total de personal registrado}} \right) * 100$
Valor meta	70%
Semáforo verde	Superior o igual a 70%
Semáforo amarillo	Superior o igual a 35% e inferior a 70%
Semáforo rojo	Inferior al 35%
Periodicidad de control	Trimestral
Responsable para el control	Dirección y Gerencia general.

Figura 10 Índice de capacitación. Fuente: Elaboración propia

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones

Acciones a controlar	Índice de medida	Medida correctiva	Responsable/s
Incremento de ventas	≥20%	Conservar el plan comercial vigente	Gerente general y área de comercialización
	>10% <20%	Incrementar la captación de clientes Aumentar el presupuesto publicitario	
	<10%	Diseñar nuevas estrategias de comercialización Confeccionar y poner en marcha un plan de promociones y descuentos Idear y poner en marcha un plan de reclutamiento de personal especializado en diseño de productos innovadores	
Incremento de rentabilidad	≥ 20%	Seguir con el plan de ventas y publicidades comerciales	Dirección General y área de comercialización
	>10% <20%	Realizar una optimización del uso de los recursos económicos Incrementar la cartera de clientes	
	< 10%	Confeccionar un nuevo plan de ventas y publicitario Idear un plan de fidelización de los clientes más rentables	
Satisfacción de los clientes	≥ 90%	Continuar con la gestión empleada	Dirección General. Gerencia. Sector Comercialización
	>45% <90%	Realizar encuestas de satisfacción Cumplir con los tiempos pactados en entrega	
	<45%	Enumerar motivos de disconformidad y accionar en base Acortar el tiempo de respuesta al cliente Evitar terminantemente la entrega de mercancía fallada	
Incremento Cartera de clientes	≥ 30%	Conservar la estrategia comercial y publicitaria	Gerencia y área de comercialización
	>15% <30%	Confeccionar y publicitar una nueva lista de precios competitivos	
	< 15%	Diseñar una nueva estrategia en base a cumplimiento y promociones Enviar productos de muestra a potenciales clientes	
Rendimiento Productivo	≥30%	Mantener el proceso productivo	Dirección General y Gerencia.
	>15% <30%	Aumentar la utilización de las maquinarias	
	< 15%	Revisar el proceso productivo y someterlo a los cambios necesarios Incorporar nueva maquinaria Optimizar al máximo la utilización de las maquinarias Incrementar el servicio de mantenimiento a las maquinarias Activar controles de calidad constantes	
Capacitación al personal	≥70%	Continuar con el plan de capacitación constante de los empleados	Dirección y Gerencia general.
	≥35% <70%	Potenciar las habilidades del personal Implementar un mecanismo de recompensa para los empleados	
	< 35%	Rediseñar el plan de capacitación Crear un área exclusivo para la capacitación del personal Implementar cursos bimestrales de capacitación Implementar nuevas tecnologías para el aprendizaje	

Figura 2 Propuestas de evaluación, control y medición. Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de evaluar, controlar y medir cada uno de los objetivos estratégicos respecto a las cuatro perspectivas, se procede a un análisis a los porcentajes finales de los indicadores y en base a los resultados obtenidos se aplican medidas de corrección si son necesarias, es decir, si no se ha alcanzado el objetivo propuesto.

En cuanto al área financiera, se sugiere aplicar el índice de medida para evaluar de manera mensual el volumen de ventas. En base al resultado, evaluar también la rentabilidad del período.

Relacionado con la satisfacción del cliente, se sugiere controlar el nivel de fidelidad y retención del cliente e incremento de cartera de clientes de manera trimestral y mensual respectivamente. El primer punto se puede hacer a través de encuestas.

Con referencia al rendimiento productivo, se sugiere controlar de manera bimestral la cantidad de producción de mercadería en calidad óptima por empleado a través de la fórmula del indicador de dicho rendimiento.

En relación a la capacitación del personal, la recomendación es evaluar de manera trimestral al total de los empleados con el fin de saber si los programas de capacitación son suficientes y eficientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Frente a los cambios constantes y evolutivos del mercado, es menester que Man-Ser pueda adoptar innovaciones para continuar cumpliendo en dicho mercado.

Al momento de diagnosticar a la empresa, se hizo evidente una falta de planificación estratégica formal, falta de información de gestión y lo poco presente que se tiene a los factores no financieros. Se ha llegado a la conclusión de la necesidad poner en marcha una herramienta de control de gestión en base a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, a través de la cual le es posible a Man-Ser, la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos para poder realizar una evaluación a través de los indicadores de dicha herramienta. Así, es que se consigue tener un control con más exactitud y se puede tener precisión al momento de accionar con medidas correctivas en el punto en que los resultados no sean los esperados en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos. En otras palabras, al cuantificar los resultados, es posible hacer un rediseño de la estrategia y también hace posible una correlación entre las actividades que se desarrollan en todas las áreas, a corto y largo plazo, con el fin de una mejora constante de la organización. En resumen, la empresa se hace de una herramienta que le posibilita medir los objetivos, saber con certeza sobre su situación actual y encaminarse correctamente. También, a través de esta herramienta, se hace posible que la organización tenga más presente a los factores no financieros, tales son los trabajadores del área de producción, permitiéndoles saber la importancia que tienen en la organización, que, acompañada con una capacitación constante, motiva a una mejor actitud que conlleva a una mejora productiva. Este cambio orientado a evolucionar lleva a mejorar la capacidad y el rendimiento de la organización en su totalidad. Esta implementación conduce a una mejora interna institucional, agregándole valor a empresa.

Se recomienda, la contratación de un equipo, dependientes del departamento de Recursos Humanos, que se enfoque específicamente en las necesidades de los empleados y en la constante capacitación de los mismos. También, la incorporación de especialistas o diseñadores de productos innovadores. Se recomienda además, la participación de la empresa en exposiciones de productos, a lo largo y a lo ancho del país, como así, la

creación de una página, plataforma o sitio web para especificar, promocionar y vender los productos.

Otro punto recomendable, es la utilización de un software de ventas, lo cual permite la administración de procesos por medio de distintas plataformas que trabajan a la par con el fin de acelerar los procesos de ventas.

Por último, se recomienda, aprovechar la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial, lo cual brinda grandes beneficios financieros.

Bibliografía

- Aguado (2 de Septiembre de 2018). *Revista Noticias*. Obtenido de Noticias Perfil:
<https://noticias.perfil.com/noticias/opinion/2018-09-02-desfinanciamiento-en-ciencia-y-tecnologia-regreso-al-menemismo.phtml>
- Casa, J. A. (2015). *El cuadro de Mando Integral: Etapa de reestructuración interna*. Córdoba: I.U.A.
- Cayón, D. (11 de Abril de 2020). *Infobae*. Obtenido de ww.infobae.com:
<https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>
- Díaz Batán Maximiliano, T. S. (2018). *Cuadro de Mando Integral aplicado a la Unidad de Negocios Sistema de Acceso Restringido (S.A.R.) en la empresa Ingeniero Héctor Castellano S.R.L.* Córdoba: Universidad de la Defensa Nacional.
- Cachanosky, I. (8 de Abril de 2019). *Infobae*. Obtenido de www.infobae.com:
<https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/>
- FONTAR. (1 de Octubre de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar:
<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/fondo-tecnologico-argentino-fontar>
- Gobierno de Córdoba. (26 de Diciembre de 2017). *cba.gob.ar*. Obtenido de cba.gob.ar:
<https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- Etse, Luccioni, Pucheta y Storti. (2018). *SIMULACIÓN NUMÉRICA DE LA DISPERSIÓN DE PARTÍCULAS*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Mecánica Computacional.
- Kaplan y Norton. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. Gestion.
- Lejtman, R. (7 de Abril de 2020). *Alberto Fernández busca consenso político para reactivar la economía después de la cuarentena obligatoria*. Obtenido de www.infobae.com: <https://www.infobae.com/politica/2020/04/05/alberto-fernandez-busca-consenso-politico-para-encender-la-economia-despues-de-la-cuarentena-obligatoria/>
- Mantulak, M. J., Hernandez Perez, G., & Michalus, J. C. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS TECNOLÓGICOS EN PEQUEÑASEMPRESAS DE MANUFACTURA: ESTUDIO DE CASO EN ARGENTINA*. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina: Revista Científica "Visión de Futuro".
- Ministerio del Interior. (1 de Mayo de 2019). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/programa-de-gestion-ambiental-responsable>
- 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 Guayaquí*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

- Petersen, J. R. (4 de Abril de 2020). *El Cronista*. Obtenido de www.elcronista.com:
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Por-el-coronavirus-Argentina-perderiamas-de-450.000-puestos-de-trabajo-20200403-0078.html>
- Quiroga, A. (8 de Abril de 2020). *Clarín Economía*. Obtenido de ww.clarin.com:
https://www.clarin.com/economia/economia/coronavirus-argentina-54-pymes-paradas-cuarentena_0_GuTy9LbPd.html
- Zlotogwiazda, M. (9 de Febrero de 2018). *Diario Once*. Obtenido de oncediario.com.ar:
<https://oncediario.com.ar/2018/02/09/cual-es-el-principal-problema-de-la-economia-argentina-por-marcelo-zlotogwiazda/>
- Baraybar. (2014). *El Cuadro de Mando integral*. Barcelona, España: España: ESIC.
- Kaplan, Norton. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. (G. P. Spain, Ed.) Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Muñíz, L. (2013). *Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Sousa, M. y Rodrigues L. (2002). *O Balanced Scorecard. Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9, 3.