

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

**“Modelo de gestión basado en Cuadro de Mando Integral para empresa
MAN-SER S.R.L.”**

Autora: Liliana Teresa Lavalleé

Legajo: VCPB24507

DNI: 28892453

Director de TFG: Mgter. Favio D’Ercole

Argentina, julio, 2020

Agradecimientos

A mis padres, incondicionales siempre.

A todas aquellas personas que con su conocimiento y tiempo me acompañaron durante este trayecto.

Resumen

En el presente trabajo se propuso el diseño de una herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral aplicado a MAN-SER S.R.L., una empresa cordobesa dedicada a la metalmecánica, con el fin de contribuir a una mayor rentabilidad mediante una gestión ordenada de sus procesos internos, optimizando tanto el desempeño empresarial como su impacto en el alcance de los objetivos estratégicos.

Partiendo del análisis de situación de la empresa, se consideraron los factores que inciden en el contexto interno y externo de la misma, y se identificaron las áreas problemáticas a abordar. Mediante la elaboración de un Mapa Estratégico se puso de manifiesto la estrategia empresarial y se definieron los objetivos e indicadores como propuesta de implementación del Cuadro de Mando.

Como principales resultados se espera que en el plazo de seis meses la empresa haya logrado implementar tal herramienta, que la misma haya sido comprendida y adoptada por toda la organización para mejorar los indicadores propuestos y que en el transcurso del tiempo las mejoras continuas conduzcan al logro de las metas trazadas, favoreciendo el proceso de toma de decisiones y el aumento de la rentabilidad.

Palabras Claves: *Cuadro de Mando Integral, Perspectivas, Mapa Estratégico, Indicadores.*

Abstract

In this work the design of a management tool based on the Balanced Scorecard applied to MAN-SER S.R.L., a Córdoba company dedicated to metalworking, was proposed in order to contribute to greater profitability through an orderly management of its internal processes, optimizing both business performance and its impact on the scope of strategic objectives.

Based on the analysis of the company's situation, the factors that affect its internal and external context were considered, and the problem areas to be addressed were identified. Through the elaboration of a Strategic Map, the business strategy was revealed and the objectives and indicators were defined as a proposal for the implementation of the scorecard.

As main results, it is expected that within six months the company has managed to implement such a tool, that it has been understood and adopted by the entire organization to improve the proposed indicators and that in de course time the continuous improvements will lead to the achievement of the goals set, favoring the decision-making process and increasing profitability.

Key Words: *Balanced Scorecard, Perspectives, Strategic Map, Indicators.*

Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	4
Descripción de la situación.....	4
Análisis de contexto	6
Diagnóstico organizacional	10
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Plan de Implementación	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Alcance	18
Recursos Involucrados.....	19
Presupuesto.....	19
Acciones y marco de tiempo	20
Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral	21
Conclusiones.....	27
Recomendaciones	28
Bibliografía.....	29

Introducción

En tiempos donde el rumbo de la economía mundial se ha vuelto tan incierto y preocupante, las empresas se enfrentan al desafío de mantenerse a la vanguardia, a pesar de la crisis global surgida con la pandemia de Covid 19. Ante la desaceleración del ritmo económico, y la existencia de un mercado dinámico y altamente competitivo, se vuelve indispensable el planteamiento de estrategias que permitan administrar de forma eficiente los recursos a fin de potenciar el alcance de los objetivos centrales de cada organización. Toda empresa que en tiempos actuales busque sostenerse y progresar, requerirá desarrollar nuevas y mejores facultades que le permitan adaptarse rápidamente a los cambios para acrecentarse en el futuro. MAN-SER S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada) es una de ellas.

Ante tal desafío, el Cuadro de Mando Integral surge como una de las herramientas más utilizadas por las empresas, ya que permite medir el funcionamiento de las organizaciones desde una mirada estratégica, contemplando cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, procurando facilitar con ello el proceso de toma de decisiones y el logro de las metas propuestas (Kaplan y Norton, 2002).

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar con reconocida trayectoria en el rubro de la metalmecánica, localizada en la ciudad de Córdoba. Fundada a principio de los años noventa por el señor Luis Mansilla, sus inicios fueron como empresa unipersonal dedicada a trabajos de corte y plegado de chapa, soldadura y aberturas que se realizaban en un galpón rentado. Posteriormente, gracias al aporte tecnológico de una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora), adquirida en Alemania por su fundador, la firma pudo ampliar su cartera de productos y servicios convirtiéndose en proveedora de importantes compañías agroindustriales y del rubro automotriz.

A partir del año 2002 MAN-SER deja de ser una empresa unipersonal para constituirse en una S.R.L., incorporando así clientes de mayor envergadura como AIT S.A. (Sociedad Anónima) y Volkswagen Argentina S.A. pasando a ser proveedor exclusivo de determinados productos.

A partir del 2009 la empresa queda a cargo de los hijos del fundador que, pocos años después, inauguran una nueva planta industrial con una superficie doblemente mayor a la existente hasta entonces. Esta expansión también permitió el desarrollo de 3 nuevas líneas de productos propios.

MAN-SER S.R.L. se ha distinguido por promover la satisfacción de sus clientes a través de soluciones industriales inteligentes, y para ello, se ha focalizado en ofrecer precios competitivos, trato personalizado y un dedicado servicio de post venta; sin embargo, ciertos procesos de gestión interna (a saber: cuellos de botellas en el sector de mecanizado, incumplimiento en los plazos de entrega, falta de comunicación y de capacitación a los operarios, ausencia de incentivos para el personal, accidentes laborales por espacios reducidos, entre otros) se han ido convirtiendo en escollos generadores de serias dificultades en la gestión y obtención de los objetivos trazados.

En la actualidad cada vez más investigaciones dan cuenta de los beneficios que ofrece a las empresas aplicar un Cuadro de Mando Integral. A nivel internacional se puede hacer mención a dos trabajos realizados en empresas del rubro de la metalmecánica. El primero de ellos, realizado en Ecuador, en tiempos de recesión económica, en una empresa productora y comercializadora de acero, concluye que la implementación de un Cuadro de Mando Integral podría ofrecer la posibilidad de analizar responsablemente los indicadores, evaluando periódicamente el proceso o la mejora de la empresa, realizando los ajustes correspondientes a las desviaciones que pudiesen surgir y aplicando una metodología que se corresponda con la realidad empresarial (Andrade Molina, 2012).

El otro estudio realizado en Perú a una empresa dedicada a la fabricación y mantenimiento de máquinas pesadas y equipos electromecánicos, arrojó como resultado que la puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral permitiría a la empresa el mejoramiento de su desempeño, logrando un nivel de competitividad más elevado y un conocimiento de sí misma que garanticen la permanencia en el mercado (Gózar Fierro y Manrique Arroyo, 2014).

Como antecedente nacional, un trabajo de investigación efectuado en Mendoza analiza la aplicación de un Cuadro de Mando Integral a una droguería con características similares a las pequeñas y medianas empresas (en adelante PyMEs), conducida por sus propios dueños y que, al igual que MAN-SER S.R.L., tuvo sus

comienzos como empresa unipersonal y al momento del estudio se encuentra ante una oportunidad de importante crecimiento. El resultado de dicho trabajo indica que a través del Cuadro de Mando Integral se puede lograr el crecimiento sustentable de toda la organización, debido a que el mismo conduce a la creación de valor para la empresa y todos sus integrantes (Bastías, Cavassi, Marí y Tomba, 2016).

En el ámbito local, el trabajo de Moyano (2018) desarrollado en una empresa autopartista metalúrgica demuestra que el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral, creado con el propósito de mejorar el control de gestión de la empresa, permite a los directivos tomar las decisiones precisas, basadas en el conocimiento de todas las perspectivas, lo cual posibilita accionar sobre puntos críticos y mejorar el desempeño de manera prolongada.

Otro estudio realizado en Córdoba en una compañía automotriz, propuso la ejecución de un Cuadro de Mando Integral a nivel operativo con el fin de generar una herramienta de gestión que brindara eficiencia y eficacia. La investigación revela que la aplicación de dicho instrumento favorece el planteamiento de los objetivos y el modo de comunicar las perspectivas elegidas, a la vez que vuelve más viable la delegación de responsabilidades (Nicotra Perassi, 2015).

El éxito del Cuadro de Mando Integral ha sido atribuido a tres importantes eventos que tuvieron lugar dentro de sus aplicaciones más destacadas: el cambio, el crecimiento y el hacer de la estrategia un trabajo de todos (Kaplan y Norton, 2002) y en la actualidad ha sido adoptado por numerosas empresas que pretenden generar mayor valor por medio de su aplicación. Es por todo lo expuesto que el presente reporte propone el diseño de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, que posibilite a la empresa MAN-SER S.R.L. llevar a cabo una gestión ordenada de los procesos internos, medir la evolución de las actividades desarrolladas y su impacto en el alcance de los objetivos estratégicos y corregir desviaciones a tiempo, contribuyendo eficazmente en la visión empresarial en el mediano y largo plazo.

Análisis de la situación

Descripción de la situación

MAN-SER S.R.L. es una empresa cordobesa, de amplia trayectoria y prestigio en el sector metalúrgico, dedicada a corte, plegado y punzonado de chapa, mecanizado, soldaduras, reparación y mantenimiento industrial.

La estrategia de la empresa, desde sus inicios, ha sido diferenciarse de la competencia ofreciendo a sus clientes productos y servicios muy específicos. Su propósito organizacional está implícito en su política de calidad, ya que pretende llevar adelante una gestión que permita la satisfacción de los clientes, una adecuada relación con proveedores, el trabajo en equipo y el consecuente incremento de sus beneficios, disminuyendo costos de no calidad, aplicando un uso eficiente de los recursos y alentando la gestión fluida de la producción. Para ello cuenta oficialmente con una estructura organizacional, claramente definida. La misma está conformada por áreas funcionales que reúnen en departamentos las tareas correspondientes a cada una de ellas, a saber: compras, ventas, recursos humanos, diseño, calidad y, producción y mantenimiento.

La empresa cuenta con un sistema de gestión de la información, compuesto por diferentes módulos interrelacionados, que nuclea a clientes, proveedores, producción y bancos. El soporte informático es realizado por prestadores externos. El directorio está constituido por cuatro socios (los hijos y esposa de Mansilla), de los cuales sólo dos trabajan en la empresa. La gerencia general y la administración están a cargo de los hijos del fundador. La gerencia tiene entre sus competencias la planificación estratégica, las inversiones y el manejo de la cartera de clientes, el despliegue de nuevas unidades de negocio, la delimitación de los objetivos y la dirección del sistema de calidad. La empresa cuenta con un total de 30 empleados.

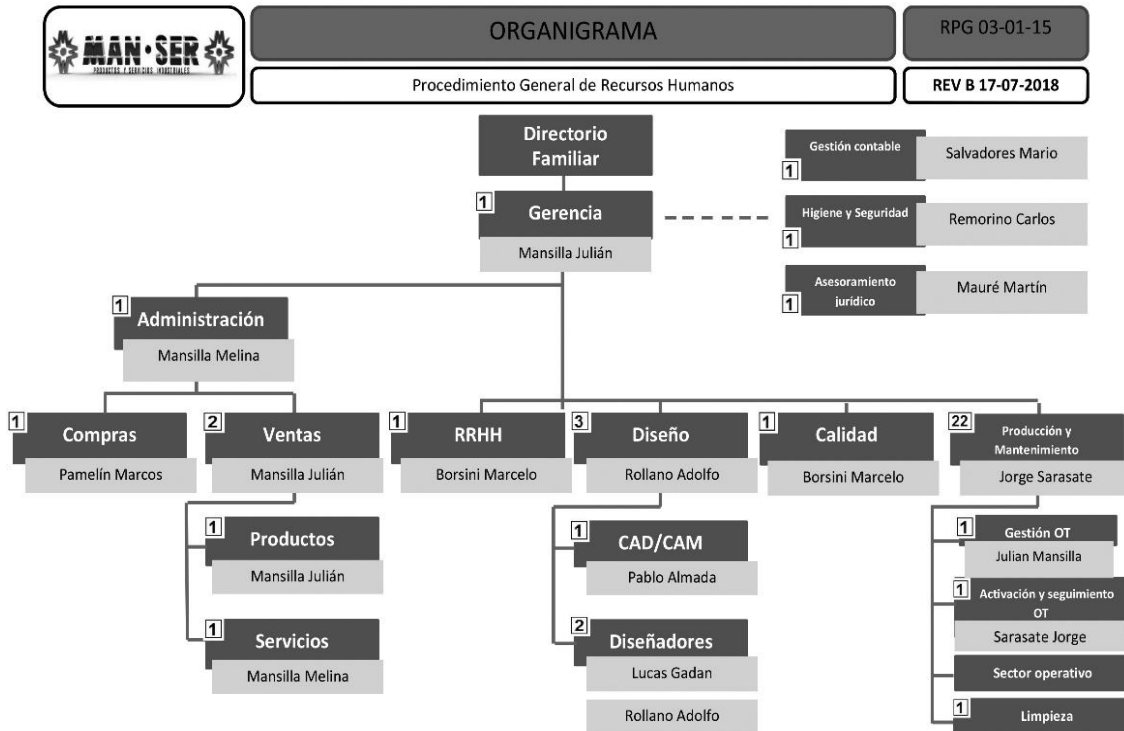


Figura 1. Estructura organizacional, datos brindados por la empresa.

Sin embargo, tal estructura organizativa no se ajusta a la existente en el quehacer cotidiano, ya que a menudo puede observarse falta de delegación por parte de los miembros de mayor jerarquía que conduce a sobrecarga de tareas correspondientes a otras áreas. Existen dos encargados del área de administración, sin embargo ésta no aparece en el organigrama. Los empleados no participan en la toma de decisiones, aunque suelen ser consultados sobre aspectos operativos del día a día.

Actualmente el área de recursos humanos carece de mecanismos de incentivo para su equipo de trabajo. Las capacitaciones, previa solicitud por parte del empleado, sólo se llevan a cabo si se consideran necesarias. Otra de las deficiencias de este sector, es la limitación de su accionar a tareas meramente administrativas para con sus empleados, ya que la liquidación de haberes está a cargo un contador externo y la selección de personal es realizada por una consultora.

En el departamento de producción surgen dificultades causadas por la subutilización de la capacidad productiva debido a los cuellos de botellas generados en el sector de mecanizado (asociados, por lo general, a la falta de capacitación de los operarios como a errores en la programación de la maquinaria), que retrasan las etapas posteriores generando que otros recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo,

con el consecuente retraso en los plazos de entrega, un mayor riesgo de emitir productos defectuosos y la indeseada insatisfacción del cliente.

También la falta de espacio en la planta ha dado lugar a accidentes laborales. La planta cuenta con tamaño suficiente para el despliegue de toda su producción, pero un sector de la misma ha sido destinado al alquiler por empresas externas para depósito de máquinas, haciendo que las instalaciones no sean dispuestas en su totalidad a la actividad central de la empresa.

A su vez, existe una importante oportunidad para ampliar sus horizontes empresariales aprovechando la próspera relación comercial que se ha venido desarrollando con varias multinacionales, sin embargo continúa pendiente la inscripción como empresa importadora y exportadora, tanto como la convocatoria de profesionales idóneos en la disciplina.

Por último mencionar que MAN-SER S.R.L. ha alcanzado desde el año 2014 la certificación de Normas ISO (International Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001 que sugieren la implementación de un Cuadro de Mando para medir la performance de la empresa en el tiempo, lo cual coincide con una de las premisas expuestas por MAN-SER en su política de calidad.

Análisis de contexto

Para evaluar el contexto macro de la empresa se siguen los lineamientos del método PESTEL que analiza el impacto que tienen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales sobre la empresa (Alvarado Cervantes, 2015).

➤ Factores Políticos

A pocos meses de un cambio de gobierno en el país, el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia del Covid-19 (Infobae, 2020). Y en el mismo mes, pocos días después de la confirmación de los primeros casos de Covid-19 en Argentina, y ante la grave situación registrada en Europa, el Presidente Fernández, en consenso con la oposición y bajo el asesoramiento de la comunidad científica mundial y especialistas del país, pone en marcha un plan de aislamiento, con

medidas restrictivas extremas que abarcan el cese de gran parte de las actividades comerciales y la producción, el cierre de fronteras y la cuarentena obligatoria a la mayor parte de la población (Tenembaum, 2020).

Ante esta situación, en los primeros días de abril se emite el Decreto de Necesidad y Urgencia 332, Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (2020), que brinda asistencia a trabajadores y empleadores afectados por la emergencia sanitaria, considerando la situación de las PyMEs que no presten servicios declarados esenciales ante la epidemia. El decreto contempla la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino, para empleadores que tengan un máximo de 60 empleados. Crea la Asignación Compensatoria al Salario, para trabajadores de empresas que no superen los 100 empleados. Y en el caso de empresas que nucleen un total de 26 a 60 trabajadores, como es el caso de MAN-SER S.R.L., cobertura del 100% del salario neto, alcanzando un máximo del 75% del Salario Mínimo Vital y Móvil vigente (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2020).

➤ Factores Económicos

En diciembre de 2019 Alberto Fernández asume la presidencia de Argentina con una inflación cercana al 55% y una deuda pública correspondiente al 81% del Producto Bruto Interno (PBI) (Smink, 2019).

De acuerdo a los pronósticos de índole económica emitidos por diversas consultoras se espera en el país, para el año vigente, una recesión en torno 4.3%, mientras que la inflación rondaría el 40%, como consecuencia de la crisis por coronavirus (Reuters, 2020). En tanto el riesgo país se sitúa, en estos días, por encima de los 3700 puntos básicos, habiendo alcanzado los 4500 hacia fines de marzo (Gasalla, 2020) y el valor del dólar cotiza en torno a los \$66 (Banco Nación, 2020).

➤ Factores Sociales

En nuestro país la industria metalmecánica reúne más de 24.000 empresas, la mayoría de ellas son PyMEs de capital nacional, que se localizan en las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Mendoza, Entre Ríos y San Luis, siendo las tres primeras las que contienen al 90% del total de empresas del sector (ADIMRA, 2019).

Según un estudio de la consultora Radar, la menor demanda interna, el aumento del costo financiero (del capital de trabajo) y la falta de previsibilidad para hacer negocios, fueron los principales motivos del cierre de aproximadamente 20 mil empresas en el territorio nacional durante el período 2015-2019, siendo las PyMEs las más afectadas (Ámbito Financiero, 2019). Las PyMEs recortaron su nómina de trabajadores en blanco en unos 11.700 empleados durante 2019 (Ámbito Financiero, 2020).

En este contexto se registra un aumento del desempleo que, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) ha sido del 9,7% en el tercer trimestre del año 2019. También un 12,8% corresponde a la franja de subocupados, personas que si bien tienen trabajo, no llegan a cubrir la carga de horas deseada para una mejor situación económica (Villafañe, 2019).

Argentina ha alcanzado en diciembre de 2019 un nivel de pobreza del 40,8% - que equivale a 16 millones de habitantes- convirtiéndose en el más alto de la década, y un 8,9 % de indigencia, valores que agrupan a 3,6 millones de habitantes y que se encuentran por encima de los registros medidos en los 2 últimos años, de acuerdo a la información presentada por el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA). Otro dato alarmante es que la pobreza abarca al 59,5% de la población infanto-juvenil. También los niveles de inseguridad alimentaria se incrementaron respecto al año anterior, pasando de 7,9% a 9,3% (Dinatale, 2019).

➤ Factores Tecnológicos

En el Proyecto de Ley de Presupuesto Nacional 2020 se postula que el área de Ciencia y Técnica demandará el 1,3% del gasto público (Ministerio de Economía, 2020).

En el año 2019 el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio con la finalidad de impulsar al sector metalúrgico permitiendo la mutua cooperación de estas entidades en la asistencia técnica y el apoyo tecnológico (INTI, 2019).

A fines de 2018, el poder ejecutivo nacional propuso la mesa sectorial de metalmecánica con el objetivo de desarrollar nuevos mercados para las exportaciones,

generar una mayor competitividad del sector en el mercado interno, e incrementar los niveles de innovación tecnológica en el segmento de la industria metalmecánica dedicada, entre otros rubros, a la fabricación de maquinaria y equipos industriales para usos generales y específicos en diversas industrias (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2018).

➤ Factores Ecológicos

Durante la anterior gestión de gobierno, ADIMRA ha elaborado una Guía para la producción sustentable del sector de metalmecánica, presentada ante la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable. El propósito de su redacción ha sido brindar a las PyMEs del sector metalmecánico herramientas para la aplicación de una metodología más amigable con el medio ambiente, que posibilite un abordaje sustentable en el desempeño y la producción (ADIMRA, 2019).

Por otra parte, la Ley General del Ambiente (Ley N° 25.675, 2002) menciona los requisitos mínimos necesarios para llevar adelante, mediante el desarrollo sustentable, una gestión adecuada del ambiente, que preserve y proteja la diversidad biológica (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2002).

➤ Factores Legales

La Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs (Ley N° 9.727, 2010) promueve el desarrollo, competitividad e innovación de las pequeñas y medianas industrias radicadas en territorio cordobés. Los beneficios consisten en exenciones en el pago de impuestos provinciales, subsidios para el consumo de energía eléctrica y capacitación del personal, y ante nuevas contrataciones de trabajadores (siempre que sea por tiempo indeterminado), aportes de hasta el 50% de los honorarios del gerente y financiamiento total o parcial de proyectos innovadores (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2010).

También en el ámbito de la provincia, el Régimen de Promoción Industrial (Ley 5.319, 1972) persigue el fomento y la promoción de la industria por medio de exenciones de impuestos, otorgamiento de créditos y avales, aportes de infraestructura, equipamiento y capital, asesoramiento y capacitación técnica, entre otros beneficios (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 1972).

A nivel nacional, la Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva (Ley 27.541, 2019) impulsada ante la emergencia pública, pretende estimular la producción generando incentivos y planes de regularización de deudas tributarias, aduaneras y de seguridad social para las PyMEs (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019).

Diagnóstico organizacional

A continuación se presenta un diagnóstico basado en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), herramienta que posibilita un análisis situacional mediante la detección de fortalezas y debilidades provenientes del ámbito interno de la empresa, como de oportunidades y amenazas resultantes del entorno externo, con el propósito de favorecer los procesos de toma de decisión y de elaboración de estrategias (Ramírez Rojas, 2017).

Tabla 1. *Matriz FODA*

	Fortalezas	Debilidades
Contexto interno	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Posicionamiento y conocimiento del mercado • Certificación de Normas ISO • Trato personalizado con clientes • Eficiente servicio post venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de delegación • Subutilización de capacidad productiva • Falta de capacitación e incentivos al personal • Incumplimiento en los plazos de entrega • Ausencia de adecuados canales de comunicación
	Oportunidades	Amenazas
Contexto externo	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs • Régimen de Promoción Industrial • Ley de Solidaridad y Reactivación Productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica • Cierre de fronteras • Paralización de la industria <ul style="list-style-type: none"> • Inflación

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter, reconocido autor en materia de administración estratégica, plantea la existencia de cinco fuerzas de competitividad que determinan la posición estratégica de una empresa. Estas fuerzas son: rivalidad entre competidores actuales, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, y amenaza de nuevos productos o servicios.

Para el autor, el potencial de rentabilidad en un sector en el mediano y largo plazo es determinado por la combinación de estas fuerzas (Porter, 2017).

A continuación se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter para MAN-SER S.R.L.

➤ Rivalidad entre competidores actuales

En el sector de la metalmecánica, la oferta se encuentra concentrada en un número reducido de empresas. Para diferenciarse de sus competidores directos, MAN-SER S.R.L. pone a disposición de sus clientes productos y servicios de alta calidad, reducción de precios y un esmerado servicio post venta con el propósito de maximizar las ventas, sostener la fidelización de sus clientes más importantes y lograr una mayor cobertura de mercado.

Los principales competidores por productos que tiene la empresa son:

- Transfil S.R.L. en extractores de viruta y cintas de transporte;
- Eisaire S.R.L. en máquinas lavadoras;
- Empremet S.R.L. en corte por plasma;
- Existen varios talleres pequeños que realizan plegado y punzonado;
- No hay competencia en protectores de bancada, ya que MAN-SER S.R.L. es único proveedor.

➤ Amenaza de nuevos competidores

MAN-SER S.R.L. se encuentra sólida y bien posicionada en el sector, en una etapa de madurez dentro del ciclo de vida de la industria, donde la amenaza de potenciales competidores es baja debido al incremento de barreras que dificultan nuevos ingresos.

➤ Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con que cuentan los proveedores es bajo debido a que la empresa sólo mantiene vínculos comerciales con ciertos proveedores que satisfacen su requerimiento de calidad, entre ellos: Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio). Para todas sus compras, MAN-SER S.R.L. sigue un protocolo por el cual envía al proveedor previamente seleccionado (para el caso de compras de insumos habituales) una solicitud de cotización en la que se pide información sobre el precio de los productos, la forma de pago y los plazos de entrega. En caso de que se trate de insumos de consumo poco común, la solicitud de cotización es enviada a los potenciales proveedores para, tras su respuesta, elegir la propuesta más conveniente.

➤ Poder de negociación de los clientes

En general, los clientes de este sector son grandes empresas que requieren las maquinarias como insumos básicos de sus propios procesos productivos. Y por ello se vuelve de vital importancia para MAN-SER S.R.L. cumplir con los plazos de entrega acordados y brindar un servicio de postventa que garantice a sus clientes contar con los servicios de instalación y mantenimiento de las máquinas, como con un adecuado soporte técnico y capacitaciones para su óptimo funcionamiento.

Los principales clientes de la firma son:

- AIT: empresa que efectúa la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes, generando la demanda del 35% de total producido.
- Volkswagen Argentina: realiza la adquisición de lavadoras y protectores, que demanda un 30% de la producción total.
- Metalmecánica, Pertrak y Scania: demanda el 20% de la producción en la compra de lavadoras y protectores.
- El 15% restante de la producción total es demandada por clientes menores, para la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

➤ Amenaza de nuevos productos o servicios

Los productos que ofrece MAN-SER S.R.L. se realizan en forma personalizada y siguiendo los requerimientos establecidos por cada cliente, lo cual dificulta ampliamente la producción de sustitutos en el mercado.

Dentro de los productos elaborados por la empresa se encuentran:

- Protectores telescópicos de bancada para centros de mecanizados y tornos de producción de diversas marcas.
- Extractores de viruta y cadenas: contruidos a medida de la máquina correspondiente y según la altura y distancia de la zona de descarga de viruta.
- Lavadoras industriales a medida.
- Cintas transportadoras.
- Compensadores para transformadores eléctricos, soportes parte activa y tubos.

Entre los servicios que presta MAN-SER S.R.L. se cuentan:

- Reequipamiento de máquinas lavadoras
- Servicios de reparación y mantenimiento industrial
- Corte, plegado y punzonado de chapa
- Mecanizado
- Soldaduras especiales

Marco Teórico

En el presente apartado se realizará un breve recorrido por los principales conceptos de Cuadro de Mando Integral y de los elementos que lo integran o se asocian a su desarrollo; sus orígenes y trayectoria mediante los aportes realizados por sus creadores, críticos y comunidad académica y, las ventajas y limitaciones atribuidas a su uso.

El concepto de Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton (2002) surge a comienzos de los años noventa, como herramienta aplicada por las organizaciones para la medición de su desempeño.

Sin embargo, el punto de partida de esta herramienta deriva de un concepto de la doctrina francesa, el Tableau de Bord, instrumento de los años sesenta que consistía en un listado de diversos indicadores para el control financiero de la empresa, a los que posteriormente se sumaron indicadores no financieros que afectaban a otras áreas del negocio. La empresa General Electric, fue una de las compañías americanas pioneras en su aplicación (Guzmán, 2012).

Con el transcurrir de los años el alcance del Cuadro de Mando Integral se ha ido ampliando, constituyéndose en un sistema de gestión estratégica cuyo éxito surge de relacionar un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño con los objetivos estratégicos de la empresa, proponiendo una visión de la misma desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y, la formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002). Coincidente con esta postura, Baraybar (2011) define al Cuadro de Mando Integral como una metodología o técnica de gestión que facilita a las organizaciones la conversión de la estrategia en objetivos operativos, de modo tal que puedan ser medidos y relacionados entre sí.

Las cuatro perspectivas proporcionan la estructura del Cuadro de Mando Integral, midiendo la actuación de la organización más allá de los indicadores financieros y manteniendo, de este modo, el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, los resultados deseados y sus inductores, y las medidas objetivas y subjetivas (Kaplan y Norton, 2002).

La perspectiva financiera se pregunta sobre la forma en que la empresa debe presentarse ante sus inversores para obtener mayores beneficios (Vázquez, Elorza, y

Pinzón, 2016). Kaplan y Norton (2002) sostienen que esta perspectiva traduce la estrategia a valores tangibles y permite la creación de valor de la empresa. Indica si la estrategia seguida conduce a mejoras en la rentabilidad.

La perspectiva clientes se enfoca en la satisfacción de la demanda, identificando los segmentos de mercado y clientes sobre los que se actuará y equiparando los indicadores claves referidos a adquisición, retención, fidelidad, satisfacción y rentabilidad (Kaplan y Norton, 2002).

La perspectiva interna plantea la necesidad de identificar y poner especial atención a los procesos críticos dentro de la organización que tendrán mayor impacto a nivel de satisfacción de los clientes y obtención de los objetivos financieros propuestos (Kaplan y Norton, 2002).

Acerca de la perspectiva de formación y crecimiento, autores como Quesado, Guzmán y Rodrigues (2012) y Salas, Banchieri y Planas (2016) sostienen que la misma facilita la visualización del capital humano (calificación, capacidad y/o habilidades de los individuos) existente en la empresa, ya que considera a las personas, los sistemas y la cultura de la empresa como integrantes de los activos intangibles de las organizaciones, encargados de impulsar las ventajas competitivas. Kaplan y Norton (2002) hacen referencia a que esta perspectiva contempla las capacidades y motivaciones de los empleados, y la delegación de poder.

Otro concepto relevante dentro de Cuadro de Mando Integral es el de Mapa Estratégico, que proporciona el marco visual para integrar los objetivos empresariales a las cuatro perspectivas. Compone el instrumento a través del cual se ilustra la forma en que la estrategia logra relacionar los activos intangibles con los procesos que crean valor. Es decir, representa visualmente la estrategia, graficando cómo se combinan e integran los objetivos con las cuatro perspectivas mediante indicadores que identifican las relaciones causa-efecto entre las principales variables (Kaplan y Norton, 2004)

Al hablar de las ventajas de la implementación de un Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2002) afirman que tal tarea transforma la misión y los objetivos estratégicos en acciones, permitiendo que integrantes de la empresa se comuniquen entre sí y perciban su contribución en el alcance de dicha misión organizativa, posibilitando mejoras en la calidad de los servicios prestados y favoreciendo la retroalimentación y aprendizaje continuos. En concordancia a esta posición, Quesado et

al. (2012) reconocen que esta herramienta contribuye en la mejora del sistema de información de la empresa y en la activa respuesta a los cambios registrados en el entorno, proporcionando información relevante y necesaria para evaluar el desarrollo estratégico y la toma de decisiones. Por su parte, Vázquez et al. (2016) sostienen que el elevado potencial de contribución de un Cuadro de Mando Integral a la puesta en marcha y desarrollo de nuevos negocios, permite definir y tener bajo control aquellas variables consideradas críticas para la marcha de los mismos.

Una de las críticas postuladas al Cuadro de Mando Integral es que, más allá de presentarse como un modelo muy flexible y de éxito reconocido tanto a nivel empresarial como académico, su uso no se ha generalizado en las organizaciones. Al respecto, se argumenta que las mayores dificultades asociadas a su implementación se refieren a su nivel de aceptación y comunicación, a las ambigüedades en su definición, a la formulación y ejecución de la estrategia (falta de comprensión e incentivo hacia la misma), a la definición de objetivos y a la cultura empresarial (Quesado et al., 2016, 2017). Por otra parte, a pesar de la extensa literatura disponible acerca de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, los autores Giannopoulos, Holt, Khansalar y Cleanthous (2013), y Argüello Solano y Quesada López (2015) coinciden en la falta de evidencia empírica sobre su uso en pequeñas empresas.

A modo de cierre puede decirse que el Cuadro de Mando Integral ha motivado numerosos estudios y críticas, entre ellas, al modelo teórico, a las perspectivas, y a los indicadores. Sin embargo, a pesar de ello, no deja de ser un modelo de amplia implementación en todo el mundo (Banchieri, Campa Planas y Sánchez Rebull, 2011). Para los autores Ibáñez, Castillo, Núñez y Chávez (2010) el éxito del Cuadro de Mando Integral depende fundamentalmente de los ajustes efectuados a las perspectivas, acordes a la organización, y de las prácticas gerenciales impulsadas por las presiones del entorno.

Diagnóstico y Discusión

MAN-SER S.R.L es una empresa líder en el rubro de la metalmecánica con una posición sólida en el mercado, que se ha ido forjando tras años de trabajo y dedicación, mediante una estrategia que promueve la diferenciación a través de productos y servicios altamente específicos, orientados a lograr la mayor satisfacción de los clientes.

Sin embargo para alcanzar una gestión de calidad que favorezca la rentabilidad y satisfaga a clientes, proveedores, colaboradores y jerárquicos es menester incorporar una herramienta de gestión capaz de medir correctamente el desempeño y brindar información eficaz para la mejora continua y la eficiente toma de decisiones.

De acuerdo al análisis de situación realizado en este reporte, se constató que la ausencia de un sistema de gestión que facilite la comprensión y el compromiso con la estrategia empresarial y a su vez posibilite la medición de los resultados ha llevado a ineficiencias, tanto a nivel operativo como de la alta gerencia, que obstaculizan el alcance de sus objetivos. Así, la dificultad para delegar tareas por parte de los altos mandos, la falta de incentivos que promuevan la motivación del personal y favorezcan el clima laboral ameno, la escasa capacitación para atender la especialización requerida por la tecnología que caracteriza a este sector, la disminución en la operatividad por una inadecuada disposición de recursos, tiempo y espacio físico con el consecuente aumento de costos y retrasos en las entregas son motivos suficientes para afectar el desempeño y rentabilidad de la empresa y la pérdida del nivel competitivo. La aplicación de un sistema de control de gestión efectivo se vuelve indispensable si se pretende subsanar errores y minimizar riesgos.

De esta manera puede concluirse que el Cuadro de Mando Integral se postula como un instrumento apropiado para aplicar en MANSER S.R.L. El aporte de esta herramienta de gestión, diseñada acorde a las necesidades de la empresa, brindará la capacidad de reestructurar procesos internos primordiales, asignar eficientemente los recursos, facilitar la comunicación, fomentar el desarrollo de habilidades en el personal, reafirmar lazos comerciales con los clientes y potenciar la profesionalización de la gestión.

Plan de Implementación

Objetivo General

- Proponer una herramienta de gestión basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para potenciar la rentabilidad de la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba, a partir del segundo semestre de 2020.

Objetivos Específicos

- Elaborar un mapa estratégico para traducir la estrategia en acciones, y que sea comprendida por todos los integrantes de la empresa.
- Definir objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, para medir el alcance de los resultados.
- Establecer indicadores que permitan evaluar el desempeño alcanzado.

Alcance

El presente reporte de caso plantea la elaboración de un Cuadro de Mando Integral basado en sus cuatro perspectivas, para la empresa MAN-SER S.R.L., ubicada en calle 2 de septiembre 4724, de Barrio San Pedro Nolasco, de la ciudad de Córdoba, a llevarse a cabo durante los meses de julio y diciembre de 2020, y comprende a la alta dirección y todo el personal que forma parte de la empresa.

Durante la elaboración de este reporte no se hallaron dificultades o limitaciones que impidieran su realización, y se dispuso de todos los recursos necesarios para su desarrollo.

El diseño de esta herramienta de gestión, basada en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, está limitado a la disposición exclusiva de la empresa MAN-SER S.R.L., no siendo contemplada su aplicación a otra empresa del mismo rubro.

Recursos Involucrados

A continuación se mencionan los recursos tangibles e intangibles que se estiman requeridos para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

➤ Recursos Tangibles

- Computadoras
- Escritorios
- Sillas
- Recursos electrónicos (proyectores, pantallas)
- Papelería/folletería/filminas
- Recursos monetarios
- Recursos humanos
- Informes
- Estados contables y Balances 2018-2019
- Listado de clientes de la empresa
- Nómina de empleados de la empresa

➤ Recursos Intangibles

- Capacitaciones al personal
- Red informática
- Habilidades directivas
- Capacidad de innovación
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Liderazgo

Presupuesto

La Tabla 2 muestra el presupuesto necesario para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI en la tabla). En la confección del mismo se tuvo en cuenta los recursos que no están presentes en la empresa y que se deben contratar en forma externa.

Se considera la contratación de un asesor de comercio exterior, para la apertura de mercado a Latinoamérica.

Para determinar el costo de diseño, capacitaciones requeridas e implementación del Cuadro de Mando Integral, se toma como referencia los aranceles indicativos para servicios profesionales propuestos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, Resolución 72/19 y Resolución 74/19, aplicables a partir del 01/01/2020, que establecen el valor del módulo en \$1570.

Tabla 2. *Presupuesto*

Actividad	Número de módulos	Total Presupuestado
Diseño del CMI	35	\$54950
Capacitación del personal	25	\$39250
Implementación de CMI (planes de acción y seguimiento)	25	\$39250
Asesor Comercio Exterior	--	\$50000
Total presupuestado		\$183450

Fuente: Elaboración propia

El costo de mantenimiento por trimestre, una vez cumplida la fase de implementación, se calcula con base en el valor de 15 módulos, lo que haría un total trimestral de \$23550. Esta etapa comprende el seguimiento y monitoreo de las acciones desarrolladas a fin de identificar la necesidad de ajustes, mejoras y/o actualizaciones. En ese caso, el área responsable del control o el responsable asignado deberá elaborar un plan de mejoras para ir aplicando posterior a cada medición.

Acciones y marco de tiempo

En la Tabla 3 se presentan, por medio de un Diagrama de Gantt, las acciones que se llevan a cabo para el desarrollo y puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral y el tiempo correspondiente que consume cada una de ellas.

Tabla 3. *Diagrama de Gantt*

Actividad	Responsable	Meses					
		jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
Realizar un Diagnóstico organizacional	Directorio Área Contable						
Comunicar la decisión de implementación de un CMI	Gerente General Área Contable						
Elaborar el Mapa Estratégico	Gerente General Área Contable Administración						
Diseñar los objetivos estratégicos para cada perspectiva de CMI	Gerente General Área Contable Administración Ventas Producción						
Seleccionar los indicadores para la medición de los objetivos	Gerente General Área Contable Administración Ventas Producción						
Brindar las capacitaciones para implementación de CMI	Gerente General Área Contable Administración Ventas Producción						
Implementar el CMI (planes de acción y seguimiento)	Gerente General Administración Área Contable						

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral

En la Figura 2 se presenta el Mapa Estratégico que permite, ilustrativamente, dar a conocer la estrategia de la empresa y la integración de los diferentes objetivos a cada perspectiva.

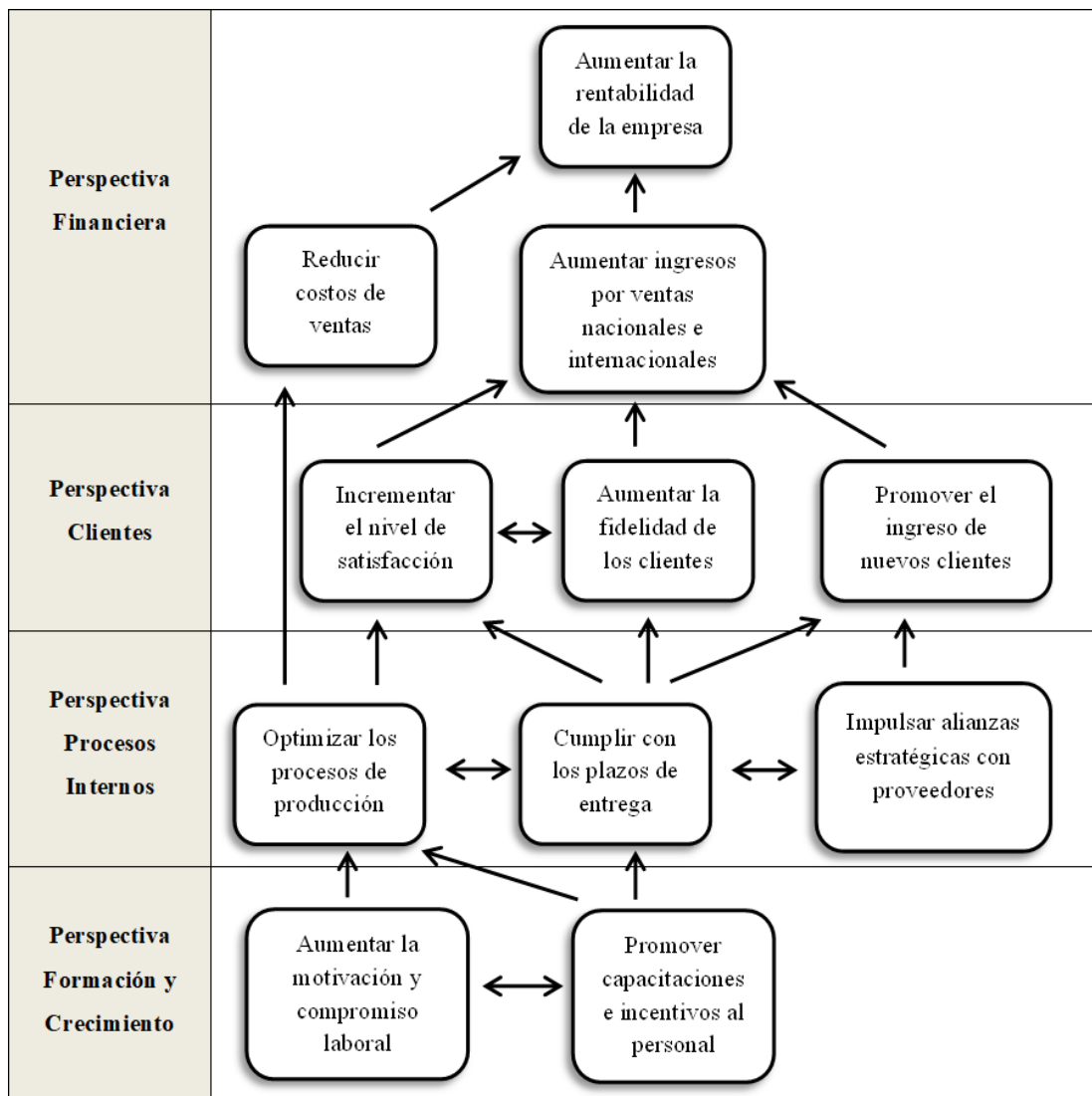


Figura 2. Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Ya definidos los objetivos estratégicos, los cuales se constituyen en el punto de partida para la toma de decisiones, se seleccionan los indicadores adecuados a cada uno de ellos encargados de medir el grado de su alcance y evidenciar, si esto fuese necesario, la aplicación de acciones correctivas.

Los valores establecidos como meta a alcanzar se sitúan en porcentajes relativamente bajos, entre el 10 y el 20% anual, para rentabilidad, incremento de ventas y captación de nuevos clientes, atendiendo a la situación económica actual, de tiempos tan particulares condicionados por la pandemia y la profundización de la crisis en el país. En tanto para el nivel de satisfacción del cliente y mejoras en el sector productivo

se plantean valores más ambiciosos, aprovechando la estrecha relación que la empresa tiene con sus clientes y el calificado servicio de post-venta.

En cuanto a la capacitación del personal que actualmente se presenta muy limitada dentro de MAN-SER S.R.L. se impulsa un leve incremento de las mismas que reactive la motivación de los empleados, contribuya a mejorar el clima laboral e impacte positivamente en la producción.

Para identificar el punto en el cual se encuentran los resultados obtenidos se propone un sistema de medición basado en tres niveles: óptimo (señalizado con un semáforo verde), tolerable (semáforo amarillo) y deficiente (semáforo rojo). Esta información es presentada en la Tabla 4.

Tabla 4. Objetivos Estratégicos e Indicadores

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Fórmula	Responsable	Frec/Unidad de Medición	Meta	Semáforo Verde	Semáforo Amarillo	Semáforo Rojo
Financiera	Aumentar la rentabilidad anual en un 10%	Rentabilidad del Patrimonio Neto (ROE)	$\frac{Utilidad\ Neto}{Patrimonio\ Neto} * 100$	Directorio Administración	Anual/%	10%	Mayor o igual a 10%	Mayor o igual a 5% y menor a 10%	Menor a 5%
	Aumentar ingresos por ventas en un 20%	Variación ingresos por ventas	$\frac{Vtas\ del\ pdo(x) - Vtas\ del\ pdo(x-1)}{Vtas\ del\ pdo(x-1)} * 100$	Directorio Administración Ventas	Anual/%	20%	Mayor o igual a 20%	Mayor o igual a 10% y menor a 20%	Menor a 10%
	Reducir costos de ventas en un 10%	Costos de ventas	$\frac{Costos\ de\ vts}{Vtas\ totales} * 100$	Directorio Administración Producción	Anual/%	10%	Mayor o igual a 10%	Mayor o igual a 5% y menor a 10%	Menor a 5%
Clientes	Lograr un 70% de nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción	$\frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ de\ clientes} * 100$	Directorio Administración Ventas	Anual/%	70%	Mayor o igual al 70%	Mayor o igual al 50% y menor al 70%	Menor al 50%
	Aumentar la fidelidad de los clientes en un 30%	Retención de clientes	$\frac{Clientes\ finales - Nuevos\ clientes}{Clientes\ iniciales} * 100$	Directorio Administración Ventas	Semestral/%	30%	Mayor o igual al 30%	Mayor o igual al 15% y menor al 30%	Menor al 15%
	Aumentar en un 15% el ingreso de nuevos clientes	Ampliación cartera de clientes	$\frac{Clientes\ pdo(x) - Clientes\ pdo(x-1)}{Clientes\ pdo(x-1)} * 100$	Directorio Administración Ventas	Anual/%	15%	Mayor o igual al 15%	Mayor o igual al 10% y menor al 15%	Menor al 10%
Procesos Internos	Cumplir en un 70% los plazos de entrega	Pedidos entregados a tiempo (PET)	$\frac{Cantidad\ de\ PET\ en\ el\ pdo(x)}{Total\ de\ pedidos\ del\ pdo(x)} * 100$	Directorio Administración Compras Producción Ventas Diseño Calidad	Semestral/%	70%	Mayor o igual al 70%	Mayor o igual al 50% y menor al 70%	Menor al 50%
	Optimizar los procesos de producción en un 60%	Capacidad disponible de planta	$\frac{Cap\ utilizada - Tiempo\ asignado}{Cap\ instalada} * 100$	Directorio Administración Compras Producción Ventas Diseño Calidad	Semestral/%	60%	Mayor o igual a 60%	Mayor o igual a 40% y menor a 60%	Menor al 40%
		Productos defectuosos	$\frac{Cantidad\ de\ defectuosos}{Total\ de\ producción} * 100$	Directorio Administración Compras Producción Ventas Diseño Calidad	Semestral/%	20%	Menor o igual al 20%	Menor o igual al 35% y mayor al 20%	Mayor al 35%
	Lograr un 20% de alianzas estratégicas con proveedores	Alianzas Estratégicas	$\frac{N^\circ\ de\ prov\ con\ alianzas\ estrateg}{Total\ de\ prov\ de\ la\ empresa} * 100$	Directorio Administración Compras Producción Ventas Diseño Calidad	Anual/%	20%	Mayor o igual al 20%	Mayor al 10% y menor al 20%	Menor al 10%
Formación y Crecimiento	Aumentar la motivación laboral en un 20%	Nivel de satisfacción del personal	$\frac{Empleados\ satisfechos}{Total\ de\ empleados} * 100$	Recursos Humanos	Trimestral/%	20%	Mayor o igual al 20%	Mayor o igual al 10% y menor al 20%	Menor al 10%
	Aumentar en un 10% las capacitaciones e incentivos al personal	Nivel de capacitación	$\frac{N^\circ\ de\ capacitaciones\ en\ el\ periodo}{Total\ de\ empleados} * 100$	Recursos Humanos	Trimestral/%	10%	Mayor o igual al 10%	Mayor o igual al 5% y menor al 10%	Menor al 5%

Fuente: Elaboración propia

Finalizando con el plan de implementación, en la Tabla 5 se expone la propuesta de control de acciones y aplicación de medidas correctivas a aplicar a partir de los resultados obtenidos en las sucesivas mediciones; mientras que en la Tabla 6 se ofrece una sugerencia de evaluación a corto plazo, que permita conocer el nivel de éxito alcanzado en la implantación de dicha herramienta, luego de la primer medición. Podría aplicarse a modo de encuesta en las distintas áreas de la empresa.

Tabla 5. Evaluación, control y medición de las acciones

Aspectos a evaluar	Parámetros de medición	Medidas correctivas	Responsable
Aumento de la rentabilidad	Mayor o igual al 10%	Mantener el plan de ventas y de reducción de costos	Gerente General Administración Ventas Compras Producción
Meta: 10%	Menor al 10%	Revisar plan de ventas, estrategias comerciales y estructura de costos	
Satisfacción de los clientes	Mayor o igual al 70%	Continuar con la gestión comercial empleada	Gerente General Administración Ventas
Meta: 70%	Menor al 70%	Revisar causas de disconformidad y corregir fallas comerciales	Gerente General Administración Ventas
Plazos de entrega	Mayor o igual al 70%	Continuar con la estrategias implementadas en procesos productivos	Ventas Compras Producción Diseño Calidad
Meta: 70%	Menor a 70%	Reforzar las estrategias implementadas en procesos productivos	
Satisfacción del personal	Mayor o igual al 20%	Continuar con sistema de incentivos y capacitaciones desarrollado	Recursos Humanos
Meta: 20%	Menor al 20%	Atender causas de disconformidad y modificar sistema de incentivos y capacitaciones	Gerente General Administración Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Nivel de éxito de la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI en la tabla)

Indicadores	Niveles			Preguntas disparadoras para la evaluación
	Óptimo	Tolerable	Deficiente	
Alcance	100-75%	74-50%	<50%	¿La implementación ha llegado a todas las áreas de la empresa?
Implicación de la Gerencia	100-75%	74-50%	<50%	¿La alta gerencia se muestra comprometida?
Recursos	100-75%	74-50%	<50%	¿Se destinan correctamente los recursos de acuerdo a las actividades presupuestadas para la implementación?
Liderazgo	100-75%	74-50%	<50%	¿Se identifica un líder con la capacidad para monitorear y guiar la gestión del CMI?
Congruencia	100-75%	74-50%	<50%	¿La gestión del CMI está alineada a la estrategia de la empresa? ¿Se está desarrollando la planificación establecida?

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Como conclusión de este trabajo puede decirse que la aplicación de un Cuadro de Mando Integral en MAN-SER S.R.L. constituye una herramienta idónea para la gestión de información interna y externa, que permite el análisis de la empresa como un todo a la vez que considera a cada área y componente que la integra, logrando así conocer y dar a conocer su propuesta estratégica y las fortalezas y/o debilidades con las que se enfrenta.

El Cuadro de Mando Integral posibilita la toma de decisiones de una manera más ágil y sustentada en los resultados, facilitando la implementación de medidas correctivas en situaciones que indiquen riesgo o alejamiento de las metas deseadas.

Por otra parte, el uso de mapas estratégicos surge como un instrumento primordial al momento de favorecer la comprensión de la estrategia a todos los miembros de la organización de una manera simple y práctica, posibilitando mayor participación e implicación del personal en los logros alcanzados.

En lo que respecta a MAN-SER S.R.L. se encuentra en una situación muy propicia para la introducción de una herramienta de estas características ya que cuenta con un Directorio partícipe y comprometido en la mejora de la gestión, y una Gerencia alineada al logro de sus objetivos estratégicos. Y si bien las asimetrías en el progreso de la gestión se han observado mayormente en el sector operativo de la empresa, podrían ser significativamente subsanadas a través de adecuaciones de espacio e incorporación de formación, capacitación e incentivos al personal.

En cuanto al contexto externo, a pesar que la situación económica actual no satisface el desarrollo industrial ni las posibilidades de apertura a nuevos mercados internacionales, es un camino próximo a recorrer, ya que la empresa cuenta con la trayectoria, los recursos y las capacidades para hacerlo y posicionarse como empresa de vanguardia en la región latinoamericana.

Como último aspecto resaltar que la implementación de un Cuadro de Mando Integral genera un cambio cultural que repercute al interior y al exterior de la organización, promoviendo una gestión sólida y eficiente.

Recomendaciones

El éxito de las empresas en la implementación y mantenimiento de un Cuadro de Mando Integral dependerá, en gran medida, de la adhesión de todos sus integrantes a la estrategia y cultura de trabajo manifestada por dicha herramienta. Es por esto que se recomienda:

- Continuar promoviendo el incentivo del personal y generando un clima laboral que propicie las buenas relaciones, el trato cordial, la motivación y el sentirse parte de un proyecto común.
- Desarrollar un monitoreo constante de los procesos, que permita realizar las revisiones y modificaciones pertinentes, no sólo con el propósito de corregir las desviaciones surgidas, sino fundamentalmente de promover nuevas instancias de mejoras.
- Contar con un equipo calificado encargado del manejo y control del Cuadro de Mando Integral, garantizando el cumplimiento de los estándares de medición propuestos.
- Generar canales de comunicación entre todos los niveles empresariales, favoreciendo el compromiso de toda la organización.

Como futuras líneas de investigación también se propone el abordaje de los factores de éxito en la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la industria de la metalmecánica como así su sostenimiento en el tiempo y/o las causas de su abandono.

Bibliografía

- ADIMRA. (2019). *Guía para una producción sustentable: sector metalmecánico 1a ed.* Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Obtenido de Argentina.gob.ar: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/final_guia-metalmecanica_2.pdf
- Alvarado Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST.*
- Ámbito Financiero. (6 de Agosto de 2019). *En 4 años cerraron casi 20.000 empresas en la Argentina, según un informe privado.* Obtenido de ámbito.com: <https://www.ambito.com/negocios/crisis-empresas/en-4-anos-cerraron-casi-20000-empresas-la-argentina-segun-un-informe-privado-n5046946>
- Ámbito Financiero. (19 de Enero de 2020). *Por la crisis, las pymes perdieron 11.700 empleos durante 2019.* Obtenido de ámbito.com: <https://www.ambito.com/economia/pymes/por-la-crisis-las-pymes-perdieron-11700-empleos-2019-n5077527>
- 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.* Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Argüello Solano, E., y Quesada López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura [Versión electrónica]. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79-122.
- Banchieri, L.C., Campa-Planas, F. y Sánchez-Rebull, M. V. (2011). “What has been said, and what remains to be said, about the Balanced Scorecard?”. *Journal of Economics and Business*, 29(1), 155-192.
- Banco Nación. (8 de Abril de 2020). *Cotización Divisas.* Obtenido de Banco Nación: <https://bna.com.ar/personas>
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard».* Madrid, España: ESIC Editorial.
- Bastías, E., Cavassi, J., Marí, J., Tomba, J. (2016). *Cuadro de Mando Integral aplicación en la comercialización de dispositivos médicos.* Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Dinatale, M. (5 de Diciembre de 2019). *Según la UCA, la pobreza en la Argentina llegó al 40,8% y es la más alta de la década.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/politica/2019/12/05/segun-la-uca-la-pobreza-en-la-argentina-llego-al-408-y-es-la-mas-alta-de-la-decada/>
- Gasalla, J. (07 de abril de 2020). *El riesgo país volvió a superar los 3.700 puntos después de que los índices de Wall Street revirtieran las ganancias.* Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/07/el-riesgo-pais-se>

acomoda-en-los-3600-puntos-en-otra-rueda-positiva-en-los-mercados-internacionales/

- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. y Cleanthous, S. . (2013). The Use of the Balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management* [Versión electrónica] . *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (11 de Enero de 1972). *Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083)*. Obtenido de cba.gov.ar: <https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (13 de Enero de 2010). *Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes*. Obtenido de cba.gov.ar: <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Gózar Fierro, A. N., Manrique Arroyo, D. A. (2014). *Impacto del modelamiento del CMI para mejorar la gestión de la empresa Famarci SRLtda*. Tesis de grado, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Guzmán, I. J. (2012). Cuadro de Mando Integral: Aplicación a una empresa productora de agroquímicos [Versión electrónica]. *OIKONOMOS. Revista científica de Ciencias Económicas*, 2, 52-132.
- Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., y Chávez, Z. (2010). Prácticas gerenciales asociadas a la evolución de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral [Versión electrónica] . *Negotium*, 6(16), 136-172.
- Infobae. (11 de Marzo de 2020). *La Organización Mundial de la Salud declaró el coronavirus como una pandemia*. Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/03/11/la-organizacion-mundial-de-la-salud-declaro-el-coronavirus-como-una-pandemia/>
- INTI. (18 de Julio de 2019). *Impulso a la industria metalúrgica argentina*. Obtenido de inti.gov.ar: <https://www.inti.gov.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (26 de Diciembre de 2018). *El gobierno lanzó la mesa sectorial metalmecánica con foco en exportaciones, desarrollo de la competitividad e innovación y tecnología*. Obtenido de Argentina.gov.ar: <https://www.argentina.gov.ar/noticias/el-gobierno-lanzo-la-mesa-sectorial-metalmecanica-con-foco-en-exportaciones-desarrollo-de>
- Ministerio de Economía. (2020). *El Presupuesto en Cifras*. Recuperado el 9 de Abril de 2020, de Argentina.gov.ar: https://www.minhacienda.gov.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion3.html

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (28 de Noviembre de 2002). *Ley General del Ambiente*. Obtenido de saij.gov.ar: <http://www.saij.gov.ar/25675-nacional-ley-general-ambiente-Ins0004725-2002-11-06/123456789-0abc-defg-g52-74000scanyel>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (23 de Diciembre de 2019). *Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública*. Obtenido de saij.gov.ar: <http://www.saij.gov.ar/27541-nacional-ley-solidaridad-social-reactivacion-productiva-marco-emergencia-publica-Ins0006797-2019-12-21/123456789-0abc-defg-g79-76000scanyel?q=%28numero-norma%3A27541%20%29&o=0&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci%F3n%7CFe>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1 de Abril de 2020). *Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción*. Obtenido de saij.gov.ar: <http://www.saij.gov.ar/programa-asistencia-emergencia-al-trabajo-produccion-programa-asistencia-emergencia-al-trabajo-produccion-nv23275-2020-04-01/123456789-0abc-572-32ti-lpssedadevon?>
- Moyano, M. (2018). *Modelo de control de gestión para la empresa MAXION-MONTICH S.A.* Córdoba, Argentina: Tesis de grado, Universidad Siglo 21.
- Nicotra Perassi, J. E. (2015). *Diseño y Aplicación de Cuadro de Mando Integral a Nivel Operativo en IVECO Argentina S.A.* Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo, 9 ed.* Barcelona, España: Deusto.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., y Rodrigues, L. L. (2016). Aspectos críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(3), 248-276.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., y Rodrigues, L. L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento [Versión electrónica]. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., y Rodrigues, L. L. (2012). El Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Privadas Portuguesas: Un Análisis Descriptivo [Versión electrónica]. *Sociedade. Contabilidade e Gestão*, 7(1), 81-106.
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., y Guzmán, B. A. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral [Versión electrónica]. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 9(2), 11-22.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, México.
- Reuters. (7 de Abril de 2020). *Expertos mantienen expectativa de inflación en 40% para Argentina; economía caería 4,3% en 2020*. Obtenido de infobae:

<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/04/07/expertos-mantienen-expectativa-de-inflacion-en-40-para-argentina-economia-caeria-43-en-2020/>

- Salas, O. A., Banchieri, L. C., y Planas, F. C. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona [Versión electrónica]. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 25-36.
- Smink, V. (9 de Diciembre de 2019). *Asume Alberto Fernández en Argentina: los 5 desafíos económicos que enfrentará el nuevo presidente*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Tenembaum, E. (22 de Marzo de 2020). *La manera en que crece el liderazgo de Alberto Fernández en medio de una tragedia horrorosa*. Obtenido de infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2020/03/22/la-manera-en-que-crece-el-liderazgo-de-alberto-fernandez-en-medio-de-una-tragedia-horrorosa/>
- Vázquez, J. M., Elorza, M. L., y Pinzón, P. A. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral [Versión electrónica]. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47.
- Villafañe, L. (18 de Diciembre de 2019). *El desempleo dio 9,7% en el tercer trimestre y 3 millones de personas tienen problemas de trabajo*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-desempleo-dio-97-en-el-tercer-trimestre-y-3-millones-de-personas-tienen-problemas-de-trabajo-20191218-0037.html>