

## Universidad Siglo 21



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Modelo de gestión basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en empresa Man-Ser para el primer semestre del año 2021”**

**“Management model based on the Balanced Scorecard tool for decision making in the Man-Ser company for the first half of 2021”**

Autor: Andurell, Micaela

Legajo: CPB03492

DNI: 37.853.169

Director de TFG: González Torres Alfredo

Argentina, Noviembre 2020

## **Resumen**

El presente Trabajo final de grado realizado para la carrera de Contador Público, en la Ciudad de Córdoba, trata sobre la elaboración de un reporte de caso, más específicamente del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones en la empresa Man-ser SRL, dedicada a la industria metalúrgica, ubicada en la misma ciudad.

El objetivo de este trabajo es hacer que la empresa cuente con una herramienta de control de gestión que le permita definir y traducir la estrategia organizativa y la visión en ejes estratégicos que serán medidos a través de indicadores, los cuales brindarán información certera que se utilizará en el proceso de toma de decisiones.

El desarrollo del mismo comienza con un análisis de la situación actual de la empresa y de su entorno, la definición de los objetivos a alcanzar y la implementación del análisis FODA, para luego abordar el marco teórico que explica el instrumento elegido, seguidamente se dicta el diagnóstico para finalizar abordando el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral.

Por último, se concluye que con la implementación de un Cuadro de Mando Integral se logrará hacer un aporte a la organización para que alcance un cambio significativo con respecto a su estructura interna en la cual estén involucradas todas y cada una de las áreas que comprenden la organización con el objetivo de lograr crecer sostenidamente en el tiempo y permanecer vigente y exitosa en el mercado.

*Palabras Claves:* Reporte de caso, Cuadro de Mando Integral, Control de gestión, Indicadores, Objetivos estratégicos.

## **Abstract**

This final work for the degree of Public Accountant, in the city of Córdoba, deals with the elaboration of a case report, more specifically the development of a Balanced Scorecard for decision making in the company Man-Ser SRL, dedicated to the metallurgical industry, located in the same city.

The Main object it's provide to company the correct tools to get the optimum strategy and control in management. The business intelligence brings the steps an indicators to get

the correct information in time to have the right decision A FODA analyses it is the best options to start the investigation.

An exhaustive diagnosis bring us the tools complementing theoretical framework to finally develop the Balanced Scorecard.

Considering all of these, we come to the ultimate conclusion. A Balanced Scorecard provides to the company every tools and organize in time the corrects decisions. It's a professional way for save money and time. Resources that sustain a company in time giving profits.

*Key words:* Case report- Balanced Scorecard- Management control-indicators- strategy objects.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| <b>Introducción</b> .....   | 6  |
| <i>Relevancia de caso.</i> .....  | 8  |
| <i>Objetivo General.</i> .....  | 8  |
| <i>Objetivos Específicos.</i> .....                                     | 8  |
| <b>Análisis de la Situación</b> .....                                   | 9  |
| <i>Análisis del contexto</i> .....                                      | 12 |
| <i>Factores Políticos</i> .....   | 12 |
| <i>Factores Económicos</i> .....  | 13 |
| <i>Factores Sociales</i> .....  | 14 |
| <i>Factores Tecnológicos</i> .....                                      | 15 |
| <i>Factores Ecológicos</i> .....  | 15 |
| <i>Factores Legales</i> .....   | 15 |
| <i>Análisis FODA</i> .....  | 16 |
| <i>Análisis específico del perfil profesional.</i> .....                | 17 |
| <b>Marco Teórico</b> .....  | 19 |
| <i>El cuadro de mando Integral como sistema de gestión</i> .....        | 20 |
| <i>Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i> .....       | 20 |
| <i>Los indicadores del Cuadro de Mando Integral</i> .....               | 22 |
| <i>Desventajas de la utilización del Cuadro de Mando Integral</i> ..... | 22 |
| <b>Diagnóstico y Discusión</b> .....                                    | 23 |
| <i>Declaración del problema diagnosticado</i> .....                     | 23 |
| <i>Justificación del problema</i> .....                                 | 23 |
| <i>Conclusiones diagnósticas</i> .....                                  | 24 |
| <b>Plan de Implementación</b> .....                                     | 25 |
| <i>Alcance y limitaciones</i> .....                                     | 25 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Recursos Involucrados</i> .....   | 25 |
| <i>Presupuesto necesario para la poner en marcha la implementación del Cuadro de Mando Integral.</i> ..... | 25 |
| <i>Actividades a realizar, responsables y marco de tiempo a utilizar</i> .....                             | 27 |
| <i>Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral</i> .....                             | 28 |
| <i>Medidas de control y corrección</i> .....   | 32 |
| <b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....  | 33 |
| <i>Conclusiones</i> .....  | 33 |
| <i>Recomendaciones</i> .....   | 34 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 36 |

### Índice de Tablas

|  |    |
|--|----|
| <i>Tabla 1: Matriz FODA</i> .....  | 16 |
| Tabla 2: Presupuesto de recursos para la implementación. ....                    | 26 |
| Tabla 4: Diagrama de Gantt .....   | 28 |
| Tabla 5: Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia .....                      | 28 |
| Tabla 6: Indicadores y ejes estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI..... | 30 |

## **Introducción**

En la actualidad las empresas deben lidiar con un mercado mundial dinámico, el cual trae consigo muchos cambios y con ellos una competencia creciente que cada vez se hace más notoria, es por ello que aquellas personas que las dirigen han comenzado a buscar alternativas para lograr nutrirse de la información necesaria para tomar decisiones, ejercer el control interno de la organización, poder generar una estrategia y de esta forma lograr sus objetivos financieros, económicos y aquellos relacionados a otros aspectos propuestos para coronarse como empresas líderes del mercado.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que no sólo tiene en cuenta la perspectiva financiera, sino también aborda aquellas perspectivas no financieras, éstas incluyen a los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Este conjunto de factores permite aportar mayor valor a la empresa teniendo información de calidad necesaria para la toma de decisiones (Kaplan, Norton, 2016).

Este trabajo se basó en la conocida empresa familiar MAN-SER SRL, que se dedica a la industria metalúrgica, apuntando a un mercado únicamente nacional. Se crea a principios de los años 90´ por el señor Luis Mansilla quien la fundó en un galpón rentado hasta que en el año 1995 se mudó a su propia planta, a la que le sumó años después, dos inmuebles. En el año 2002 deja de ser una empresa unipersonal para convertirse en una S.R.L.

Man-Ser SRL posee una única casa central que se encuentra ubicada en Córdoba Capital y desde allí realiza sus envíos y presta servicios a distintos clientes ubicados en distintas provincias del país.

Su estrategia de liderazgo desde sus inicios se basa en una política orientada a la satisfacción del cliente, con precios bajos en relación a la competencia y un eficiente servicio de post-venta. Su gran potencial se debe a que hace 20 años que se desenvuelve como empresa y que desarrolla su propia marca.

En el año 2014 logra la certificación de las normas internacionales de calidad ISO 9001 y se define como una empresa familiar en donde todos trabajan de manera conjunta para poder llevar a cabo los compromisos asumidos, porque así lo expresa su misión.

Esta empresa del sector metalúrgico desarrolla tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación. Se la califica como una de las más importantes de Argentina, esto se debe a la importancia que le da a la implementación de tecnología

constante que ha hecho que hoy en día sea proveedora de servicios y productos a clientes muy importantes, entre ellos AIT SA y Volkswagen Argentina S.A. Su política financiera y administrativa se basa en contribuir al crecimiento dinámico de la empresa, a aplicar disciplina para alcanzar la excelencia y poder optimizar la rentabilidad a través de la disminución de costos, a ser una fuente de escucha y comprensión para los empleados, inculcándoles a estos la necesidad de estar en mejoramiento continuo para lograr los objetivos y de los clientes para poder conocer a fondo sus necesidades y de esta forma poder satisfacerlas.

A pesar de su gran trayectoria y liderazgo en la industria donde se desarrolla, Man-ser ha dejado de lado aspectos importantes sobre el control interno, como ser la implementación de un plan de gestión que le proporcione una idea sobre si se lograron los objetivos propuestos tanto a corto como a largo plazo y que esto ayude a la toma de decisiones.

En este reporte de caso, se propuso implementar una herramienta de control de gestión basada en las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-Ser con el fin de enforzar todos los esfuerzos realizados a la alineación de la visión con la estrategia, detectar errores si los hubiera y corregirlos para poder lograr los objetivos propuestos.

En el ámbito internacional se cita como antecedente un estudio realizado en España, en donde se aplicó un Cuadro de Mando Integral trabajando sobre el sector sanitario, tratando más específicamente, el ámbito de la nutrición clínica. En dicho estudio se buscó demostrar que en el sistema sanitario, es necesario implementar estrategias que no sólo aborden perspectivas financieras, sino aquellas que tratan de temas no financieros con el objetivo de mejorar la salud de los pacientes en un contexto tan complejo y de recursos escasos. Con dicha investigación, se concluyó que con el uso de un CMI se pudieron complementar la visión económica y la visión clínica en busca de un solo objetivo en común, que es una mejor prestación del servicio, implementando la utilización de un modelo de gestión, basado en indicadores (Gutierrez Lopez, Mauriz, y Culebras, 2015)

En el ámbito regional se tomó como antecedente el trabajo realizado en la empresa ubicada en Córdoba Capital, Multiconex S.A. Se implementó el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral abordando la problemática de que en la organización se utilizaban pocos

indicadores no financieros, que no estaban relacionados con los indicadores financieros, provocando la falta de información para el análisis del sector de cobranzas de la empresa. La aplicación del Cuadro de Mando ayudó a reparar el problema agregando valor a las tareas realizadas y alineandolas con la estrategia, para ello se logró la fusión de todas las áreas relacionadas para conseguir definir los indicadores necesarios a utilizar para una mejor gestión. Complementando lo antes mencionado con la recolección de información relevante y la selección de las variables para la toma de decisiones no sólo del área de cobranzas, sino de toda la unidad de negocio (Gir, 2016).

*Relevancia de caso.*

En la era actual, las empresas que alcanzaren el éxito, serán sólo aquellas que valoren sus activos intangibles a tal punto que inviertan en ellos y los gestionen de manera adecuada.

A través de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control de gestión, se propuso que Man-Ser SRL logre vincular las perspectivas financieras y no financieras, con la visión de la organización, para de esta manera idear una estrategia que le permita alcanzar los objetivos planteados no sólo a corto plazo sino también a largo plazo, integrando a todos los niveles y áreas de la organización para que formen parte del proceso.

## **Objetivos**

*Objetivo General.*

Desarrollar una herramienta de control de gestión basada en un Cuadro de Mando Integral para optimizar la toma de decisiones a partir del año 2021 de la empresa Man-Ser SRL ubicada en la Ciudad de Córdoba, dedicada al rubro metalúrgico.

*Objetivos Específicos.*

- Establecer un mapa estratégico que muestre las relaciones causa y efecto entre las perspectivas y facilite el control de los objetivos de las mismas.
- Diseñar cuáles serán los ejes estratégicos de cada una de las cuatro perspectivas del CMI.
- Desarrollar indicadores de gestión y medidas de evaluación para medir los resultados de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

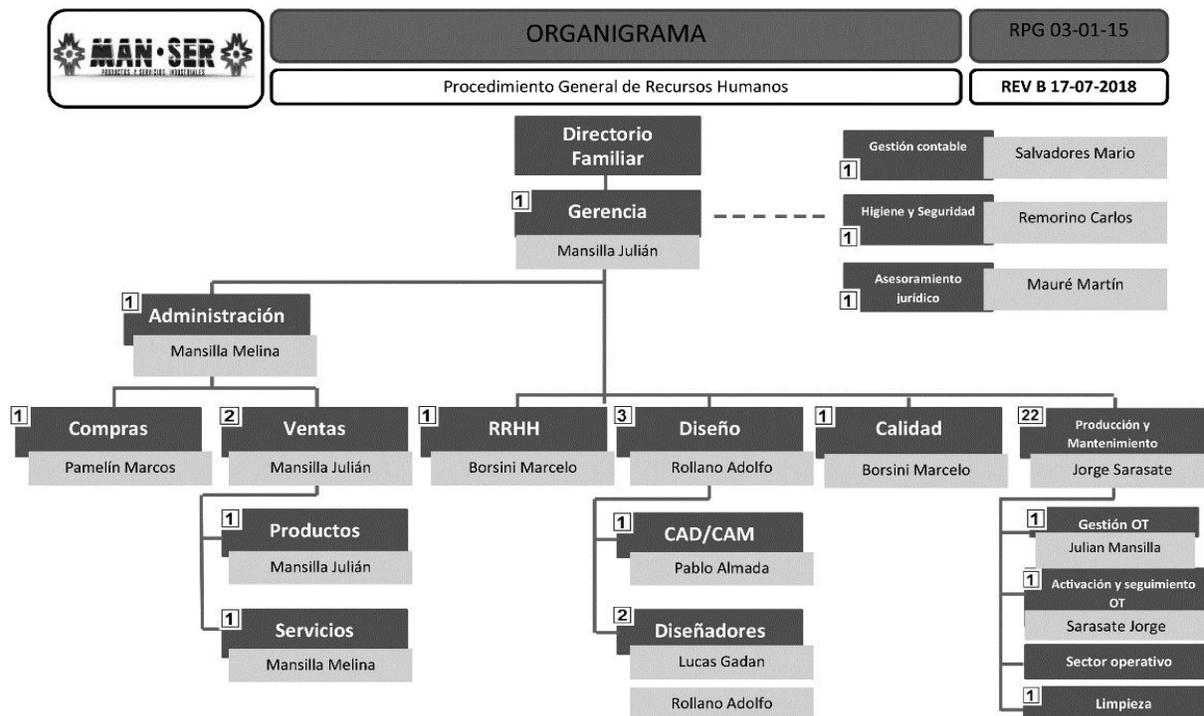
## Análisis de la Situación

Man-Ser SRL es una empresa metalúrgica de la ciudad de Córdoba, la cual inicia sus actividades en la década de los años 90' por quién fuera su fundador, el señor Luis Mansilla. En ese momento se realizaban trabajos de corte, plegado y chapa, aberturas y soldaduras.

Desde sus comienzos la empresa comprendió la importancia de la tecnología en los procesos, como consecuencia de ello se adquirieron nuevas maquinarias, para incrementar la tecnología en la organización y de esta manera ampliar su cartera de productos, obteniendo como resultado el posicionamiento en el mercado como una empresa reconocida gracias a la innovación y calidad de los mismos.

En el año 2014 obtiene la certificación de calidad de las normas ISO 9001, lo que provocó un cambio importante en los procesos de gestión internos y externos de la organización. Gracias a esta certificación pudo lograr ciertos ajustes y adaptación de los procesos para integrar el trabajo de los distintos componentes de la cadena de valor y así mejorar la calidad del producto y servicio prestado.

La empresa Man-Ser tiene una estructura organizacional compuesta por siete departamentos a saber: Compras, Ventas, Calidad, Mantenimiento, Recursos Humanos, Diseño y Producción, los cuáles se detallan a continuación:



*Figura 1.* Organigrama de Man Ser SRL. Fuente: Datos brindados por la empresa.

Los cargos del Directorio de la organización, están ocupados por todos integrantes de la familia. Es en el directorio donde se toman todas las decisiones que son importantes para el futuro de la organización. Las personas que están al frente de Man-Ser son Melina y Julián Mansilla, aunque Julián ocupa el cargo de gerente general y es quién se encarga de la planificación estratégica, las inversiones, los clientes, el establecimiento de los objetivos y las políticas de calidad. Además es el responsable de mantener la información que se maneja en la organización en el estado y momento en que se necesite.

Melina Mansilla, en cambio, es la encargada del área de Recursos Humanos junto con Borsini Marcelo. En esta área predominan las tareas de ingreso de nuevo personal, capacitaciones y lo correspondiente a comunicación interna.

Desde sus comienzos, se puede notar el liderazgo familiar que habita en Man-Ser, a su vez, es un liderazgo formal que implica la participación directa de los tomadores de decisiones en la aplicación de las mismas para la evolución de la empresa. Si bien la estructura de la organización se encuentra bien definida, se puede observar la sobrecarga de tareas en algunos miembros del directorio debido a la falta de delegación de responsabilidades, los empleados no forman parte de la toma de decisiones, a pesar de que son consultados en el día a día y pueden realizar sugerencias, la toma de decisiones a corto y largo plazo recae sobre el gerente.

Man-Ser cuenta con amplia variedad de productos para ofrecer, que ha ido creciendo con el paso de los años, incorporando también la prestación de servicios relacionado a los productos que vende. Se destaca gracias a su excelente servicio de post-venta y a su servicio de logística externa el cual consiste en la entrega del producto vendido en sus propios vehículos.

Luego del análisis positivo que se realizó de la empresa, tocó observar las distintas falencias que existen, sobre las cuales se necesita actuar para mejorar el rumbo de la organización.

En el área de producción se detectó un inconveniente muy visible, que es la subutilización de la capacidad productiva, la que proviene de los cuellos de botella dentro del proceso de mecanizado, esto produce que en las etapas posteriores se generen demoras, provocando capacidad ociosa en los recursos.

Por otra parte, a lo anteriormente mencionado se le suma la falta de capacitación de los empleados, el escaso mantenimiento a las maquinarias y la demora de los clientes en entregar los planos de los pedidos a confeccionar, provocando el incumplimiento en tiempo y forma de los productos solicitados. A su vez, últimamente se detectaron muchos accidentes laborales por la falta de espacio físico en la planta, como consecuencia de la locación de una parte del galpón.

Pese a su empeño en la innovación, incorporando un software de alta tecnología, los recursos no se aprovechan de manera total, debido a la falta de gente capacitada en estas tareas para utilizar de forma eficiente todos los elementos disponibles.

Man-Ser es una empresa que tiene las puertas abiertas al mercado internacional, esto queda demostrado en el interés de sus productos por ciertas empresas del extranjero gracias a la calidad que brinda, como así también en su propia conveniencia de poder importar los insumos necesarios para la producción, pero se ve atascada ya que no se encuentra inscrita como empresa importadora/exportadora ni cuenta con personal capacitado para esa tarea.

Si bien la empresa hace lo posible para estar comprometida con el medio ambiente, debido a la certificación de las normas ISO 9001, no cuenta con un plan de ambiente y gestión de residuos, por lo que sólo realizan un control de aceite y la recolección de los residuos dañinos una vez a la semana por una empresa especializada en el tema.

Se hace mención a tres proveedores bien identificados: Sidersa S.A. (proveedor de chapa), Alcenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L. (proveedores de tubos y planchuelas de aluminio) y cuatro clientes significativos para la firma AIT, Volkswagen Argentina, Pertrak y Scania.

Se llegó a la conclusión de que Man-Ser es una empresa posicionada exitosamente en el mercado local gracias a sus estándares de calidad, precios y servicios de post-venta, fortalezas que no serán suficiente en el futuro como consecuencia de los constantes cambios en el mercado. Es por ello, que deberá ponerle énfasis a ciertas cuestiones que ha descuidado. Para esto deberá implementar un control de gestión a través de un Cuadro de Mando Integral donde podrá fusionar sus objetivos y estrategias hacia el éxito de la organización, para lo cual es fundamental que cuente con el compromiso de todos sus miembros.

### *Análisis del contexto*

Para llevar a cabo este análisis, se utilizó el modelo PESTEL, dicho modelo se ocupa de realizar un estudio de los factores macroambientales que afectan al desarrollo habitual de la empresa y que deberán tenerse en cuenta para su supervivencia.

### *Factores Políticos*

El presidente Alberto Fernández, fue electo en diciembre del 2019 por el 48% de los votos, tomó medidas para apaciguar los efectos de la pandemia en los distintos sectores económicos de la república. Entre los cuales se mencionan la postergación o reducción de hasta el 95% de las contribuciones patronales al sistema integrado provisional argentino y la asignación compensatoria al salario (Perfil, 2020).

Esta medida benefició a Man-Ser ya que debido a la pandemia, se vio obligado a cerrar sus puertas como muchas otras empresas, como consecuencia se encontró con su producción totalmente frenada y la situación para hacer frente al pago de sueldos y aportes se tornó difícil. Man-Ser cuenta con una nómina de 30 empleados, por ende ingresó entre de los beneficiarios de estas medidas.

En el último tiempo, el Estado Argentino ha dejado en claro, la intención de realizar algunos cambios a nivel político, que trae involucrado una reforma impositiva, si bien aún no es un hecho, los rumores son muy fuertes por lo que se está generando un malestar en los tributaristas, que se mostraron bastantes críticos al momento de hablar sobre el tema. Con esta reforma se busca incrementar las cargas en aquellos sectores que poseen más capacidad contributiva, aquellos que se oponen a la reforma se justifican exponiendo que un aumento en los tributos sólo traerá aparejado cambios negativos en la inversión privada y en la creación de puestos de empleo (Szafranko, 2020).

Las empresas argentinas encabezan el ranking mundial de pago de impuestos, es por ello que esta medida afectó a Man-Ser ya que un aumento en las cargas impositivas, conllevará indudablemente a un aumento en los precios de sus productos y servicios por lo que perderá competitividad en el mercado. Los clientes de Man-Ser podrían optar por comprar sus productos en el mercado internacional. La suba de los impuestos no sólo perjudica a las empresas en la producción y venta de sus productos, sino también en el nivel de inversión, en la adquisición de nuevas tecnologías, en la ampliación de nuevas

instalaciones, y en el desarrollo de estrategias. Es importante destacar las consecuencias que podrán generarse en los puestos de trabajo, mantener empleados en situación de regularidad es un costo importante que se hará insostenible si se produce un aumento impositivo.

### *Factores Económicos*

El 20 de marzo de 2020 el gobierno nacional decretó cuarentena total en el territorio argentino, provocando la suspensión de la actividad en la mayoría de los sectores productivos. La industria metalúrgica fue una de las más golpeadas, se realizó un estudio sobre el Índice de confianza empresarial de los industriales metalúrgicos cordobeses y éste reportó durante junio de 2020 una reducción de un 18,9%. Además se informó que entre enero y junio del corriente año empeoraron sustancialmente las expectativas macroeconómicas, el porcentaje de metalúrgicos que espera menor crecimiento este año aumentó del 19% al 84%, mientras que el porcentaje que espera mayor inflación este año aumentó del 30% al 66%. Se le agrega al estudio la fuerte disminución en la producción, el 67% de los metalúrgicos asegura que en el mes de mayo se produjo menos (Busaniche, 2020).

Durante el año 2019, ocurrió la asunción del nuevo Presidente Alberto Fernández y trajo aparejado muchos cambios a nivel económico que provocaron un fuerte impacto en la economía argentina, uno de ellos fue la implementación del impuesto PAIS, que hace referencia al cobro del 30% sobre ciertas transacciones que se realicen en moneda extranjera. Es un impuesto que se aplicará a nivel nacional durante cinco períodos fiscales. Lo recaudado tendrá como destino financiar programas del ANSES y INSSJP como principales beneficiados (Boletín Oficial, 2020).

Según el artículo del portal informativo Iprofesional la pandemia por Coronavirus ha enfermado aún más la economía, esto se ve reflejado en la variable del dólar que históricamente sirvió como refugio para el ahorro y que en este año aumento el 25,5% de la plaza oficial. En base al último cierre registrado el precio del billete mayorista fue de \$75,19 y si se cumple con las previsiones la depreciación del peso alcanzará el 43,8% (Jaimovich, 2020).

Man-Ser se vio perjudicada con esta situación ya que la empresa compra los insumos que utiliza para la producción en el exterior, lo cual significa que los compra en dólares, al aumentar el tipo de cambio y desvalorizarse el peso argentino, comprar los insumos les

resulta cada vez más caro, ya que se necesita más moneda local para comprar la misma cantidad de insumos, en el caso de que se dedique a exportar, esta situación lo beneficia ya que venderá sus productos en dólares y podrá incurrir al ahorro o utilizarlos para la compra de sus insumos.

La medida del Impuesto PAIS afecta a Man-Ser a nivel económico ya que toda aquella inversión en tecnología, nuevas maquinarias o capacitaciones que esta empresa quiera adquirir desde el exterior le cuesta ahora un 30% más. Por otro lado este impuesto implementado por el gobierno puede estimular a Man-Ser a incorporarse como exportador de sus productos ya que venderlos en el exterior implica una entrada extra de divisas y gracias a ello, un ahorro en moneda extranjera.

### *Factores Sociales*

En relación con la sociedad y la situación laboral en el país, la organización internacional de trabajo realizó estudios que muestran que la pobreza podría aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia del 7,7% al 10,8% y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. Adicionalmente se estima que a lo largo del año 2020 se perderán entre 750.500 y 852.500 puestos de trabajo, estimaciones realizadas en base a distintos escenarios de la caída del PBI (Noticias ONU, 2020).

El sector metalúrgico venía siendo golpeado desde años anteriores y la declaración de la emergencia sanitaria empeoró las perspectivas para estas industrias en el año 2020. Según la asociación de industriales metalúrgicos, la producción tuvo un descenso del 22,5% en marzo, siendo la producción cordobesa la más perjudicada con un porcentaje del 28,2%. Esto provocó un decaimiento en el nivel de empleo del sector del 3,1 % en marzo en relación al mismo mes pero del año 2019 y un acumulado del 2,1 en lo que va del año (Infobae Economico, 2020).

La baja en la actividad industrial también ha tocado las puertas de la empresa Man Ser SRL, ya que las industrias cordobesas han sido las más golpeadas y se han visto obligadas a reducir el nivel de producción, lo cual provoca un alto impacto económico en la empresa, complicándose el panorama a la hora de poder soportar los costos de la mano de obra.

### *Factores Tecnológicos*

En el año 2019, la asociación de industriales metalúrgicos de la República Argentina y el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) firmaron un acuerdo para brindarse apoyo técnico y tecnológico entre ambas entidades, a través del intercambio de información, capacitaciones, transferencia de tecnología y el impulso de actividades con el objetivo de ayudar a las pymes a poder fortalecer su capacidad y productividad, a mejorar su competitividad y a la toma de decisiones para no quedarse atrás en el mundo actual, que es tan cambiante y exigente (INTI, 2019).

Este acuerdo contribuyó en Man-Ser para su desarrollo cotidiano, ya que es una empresa que posee mucha capacidad ociosa en algunas de sus áreas de producción debido a la falta de conocimiento y capacitación de sus empleados respecto de sus maquinarias, por lo que este acuerdo le ayudará a poder buscarle solución al problema y lograr aprovechar al máximo su capacidad productiva.

### *Factores Ecológicos*

A mediados del año 2019 se declaró en la Argentina el estado de emergencia climático y ecológico, fue por ello que se realizó un informe por el Índice del Triple Impacto el cual demostró que en la actualidad las empresas no consiguen la manera de reestructurarse de forma tal que no perjudiquen al medioambiente. Una de las muestras más notoria es el uso de la energía renovable, solo el 4% de las grandes empresas la utilizan contra el 19% de las pequeñas. Por otra parte en lo que respecta a la adquisición de prácticas ecológicas en las cadenas de distribución, se implementaron en el 26% de las macro y en el 56% de las microempresas. Finalmente al hablar de equipos ecológicos sólo el 26% de las empresas grandes los adquirió, contra un 63% de las pequeñas (Rambaud, 2019).

Man-Ser es una organización que está atenta a los temas ambientales, de tal forma que aplica a las normas ISO 9001 realizando las acciones correspondientes para reducir el impacto y el daño al medioambiente.

### *Factores Legales*

En agosto del presente año, el Senado aprobó con un total de 41 votos positivos, la modificación de la ley n° 27541 que tiene como finalidad permitirle a ciertas empresas,

monotributistas y autónomos acceder a un plan de pagos para aquellas deudas impositivas y previsionales adquiridas hasta el 31 de julio del 2020 para ayudar a las empresas a apaciguar los efectos que provocó la pandemia por Covid-19. La inscripción a la moratoria está abierta hasta el 31 de octubre, pudiéndose abonar la deuda correspondiente entre 48 y 60 cuotas a partir del mes de diciembre del corriente año. Con respecto a la tasa de interés a aplicar, será el 2% en las primeras seis cuotas y luego se aplicará una tasa variable por Badlar (Ambito, 2020).

Man-Ser cumple con los requisitos para adherirse al programa si así lo quisiera, ya que esto le favorece en el caso de que cuente con deudas ya sea sociales, tributarias o aduaneras, en su caso por la importación de la materia prima. De esta forma accedería a refinanciar la deuda en el largo plazo, a baja tasa de interés y podría utilizar el dinero disponible para hacer frente a otras obligaciones.

#### *Análisis FODA*

A continuación, se desarrolla el análisis FODA de la empresa Man-ser, con el objetivo de describir las fortalezas y oportunidades con las que cuenta como también las debilidades y amenazas a las que se enfrenta.

*Tabla 1: Matriz FODA*

|                      | <i>Fortalezas</i>   | <i>Debilidades</i>  |
|----------------------|---|---|
| <i>Microambiente</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Excelente servicio de Post-venta</li> <li>✓ Maquinarias de alta tecnología</li> <li>✓ Precios competitivos en el mercado</li> <li>✓ Política de prioridad para los clientes</li> <li>✓ Certificación de normas de calidad ISO 9001</li> <li>✓ Productos de alta calidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad ociosa en la producción</li> <li>✓ Falta de capacitación y motivación en los empleados</li> <li>✓ Promedio alto de edad de los empleados</li> <li>✓ Falta de espacio físico</li> <li>✓ Insatisfacción de los clientes</li> <li>✓ Falta de herramientas de control de gestión para el cumplimiento de metas</li> <li>✓ Cartera de clientes muy acotada</li> <li>✓ Subutilización de la capacidad instalada</li> <li>✓ Falta de herramientas y estrategias de comunicación</li> <li>✓ Carencia de políticas de publicidad y marketing</li> <li>✓ Sobrecarga de tareas en los mandos altos</li> <li>✓ Atraso en los plazos de entregas</li> <li>✓ Poco interés para insertarse en el mercado internacional</li> </ul> |

| <i>Macroambiente</i> | <i>Oportunidades</i>  | <i>Amenazas</i>  |
|----------------------|---|--|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modificación de la ley de moratoria. Ley n° 27541 que benefició a empresas nacionales para que puedan refinanciar sus deudas impositivas, aduaneras y de seguridad social.</li> <li>✓ Ley 5319 Régimen de Promoción Industrial impulsado por el gobierno de la Provincia de Córdoba que le otorgó a empresas industriales la exención en impuesto a los ingresos brutos, impuesto a los sellos e impuesto inmobiliario.</li> <li>✓ Fuerte auge del comercio vía internet</li> <li>✓ Demanda Internacional de sus productos.</li> <li>✓ Desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>✓ Mercado con escasa competencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta inflación</li> <li>✓ Constante devaluación de la moneda local</li> <li>✓ Acrecentamiento de los costos industriales</li> <li>✓ Aumento de competitividad</li> <li>✓ Aumento del desempleo en el sector metalúrgico</li> <li>✓ Aumento en las cargas impositivas</li> <li>✓ Disminución de la actividad industrial</li> <li>✓ Economía en recesión</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis específico del perfil profesional.*

Para realizar el análisis específico del perfil profesional, se propuso analizar la información brindada tanto por la organización como por el entorno en general.

El país de residencia de la empresa se encuentra en un proceso de recesión económico constante que parece no tener fin, esto se ve reflejado en la devaluación de la moneda, el aumento de los costos, la disminución de la actividad industrial y la alta inflación. Man-ser posee una gran estabilidad financiera y económica, esto se demuestra en sus balances. Se observa que sus ventas netas muestran un constante crecimiento año tras año desde el 2016, incluso a un porcentaje mayor que sus costos de venta, lo que genera una ganancia final más elevada que podría incrementarse, es por ello que con la aplicación del Cuadro de Mando Integral se busca incrementar las ventas, ya sea de manera local o extendiéndose al mercado internacional.

En lo referido a los clientes, se sabe que Man-ser tiene una cartera muy reducida de ellos, es por ello que en este mercado tan competitivo en el que se desarrolla tiene una importante probabilidad de perder la fidelidad de sus clientes, por esto es que busca siempre destacarse en el mercado metalúrgico por la calidad y precio de sus productos, sumándole su servicio de post-venta. Si bien, es un panorama alentador el que se muestra, también existen falencias a la hora de cumplir con los tiempos de entrega de los productos ya que se muestran

anormalidades en el proceso de producción a causa de los cuellos de botella, el poco mantenimiento de la maquinaria y la falta de capacitación de los empleados.

En lo que respecta a la forma de desenvolverse a través de su gestión interna, la empresa posee varios desatinos que producen una cadena de malas ejecuciones a lo largo del proceso organizacional. Al tener un área de recursos humanos que sólo se encarga de capacitar y motivar a los empleados de acuerdo a si lo solicitan y de luego evaluar si es realmente necesario, hace que se originen los cuellos de botella y la subutilización de los recursos en el área de producción lo que culmina en un gran desaprovecho del uso de las maquinarias obteniendo como resultado una alta capacidad ociosa de las mismas. Es por ello, que con la puesta en práctica de un Cuadro de Mando Integral, la empresa podrá definir estrategias y un plan de ejecución que le permita ver los beneficios de invertir en maquinarias y nueva tecnología, en procesos de aprendizaje, motivación y capacitación para los empleados, que causen como consecuencia de su uso una mejora en los tiempos de entrega gracias al empleo óptimo de las maquinarias en el proceso productivo, lo que desencadena en la satisfacción de los clientes y con ello, el aumento de las ventas y de la rentabilidad.

## Marco Teórico

En esta etapa del trabajo final de grado, se abordó desde una perspectiva conceptual la importancia y los beneficios de aplicar un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de control para la empresa Man-Ser, para lo cual fue importante poder distinguir el significado entre misión, visión y estrategia, estos son tres conceptos necesarios para abordar el tema. La misión es el motivo o razón de ser de una empresa, muestra las necesidades que satisfacen sus productos o servicios y representa a la organización ya que es la imagen pública de la misma. La visión es la que describe la situación futura a la que aspira llegar la empresa, se trata de la expectativa ideal pero realista de lo que quiere alcanzar la organización y la estrategia es un plan compuesto de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones en búsqueda de los mejores resultados posibles.

Para hablar del Cuadro de mando integral, se cita a continuación, a varios autores reconocidos que han abordado esta temática especializándose en el tema, algunos con miradas más actuales que otros.

Se definió al Cuadro de Mando Integral como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que el comportamiento de las personas claves de la organización y sus recursos, se encuentren perfectamente alineados (Baraybar, 2011).

Por otro lado con una mirada más clásica los autores Kaplan y Norton (2002), lo definieron como una herramienta de gestión que ayuda a transformar la visión y estrategia de la organización en objetivos utilizando indicadores tangibles y no tangibles.

Trigine y Gan (2013), sostuvieron que la estructura de la implementación del Cuadro de Mando Integral se basa en las cuatro perspectivas de enfoque financieras y no financieras, de las cuales surgen los indicadores fundamentales. Para cada una de las perspectivas es importante reconocer los indicadores y los factores correspondientes al éxito, pero también la relación causa y efecto entre cada uno de los indicadores que colaboran, para obtener mejores resultados.

### *El cuadro de mando Integral como sistema de gestión*

En toda la bibliografía que se utilizó como base para realizar este trabajo, se observó que los autores coinciden en que el cuadro de mando integral busca un sistema equilibrado de sus cuatro perspectivas, en donde se reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Kaplan y Norton (2016), resaltaron que el modelo de control de gestión facilita el diagnóstico organizacional al incorporar indicadores a largo plazo, provee de información valiosa y de calidad necesaria para la toma de decisiones y muestra una perspectiva global del desempeño de todos los niveles organizacionales. El modelo permite gestionar la estrategia de manera integral, esclarecer la visión, establecer y transmitir los objetivos e indicadores estratégicos, aumentar la comunicación entre todos los niveles organizacionales y encauzar los resultados en post de las metas propuestas.

Para desarrollar un plan de control, la alta gerencia, en primer lugar debe alinear y establecer de forma clara la visión y la estrategia a través de un mapa estratégico. Este se definió como la representación visual de la estrategia y describe el procedimiento de creación de valor para la empresa mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas trabajadas en el Cuadro de Mando Integral. Berrios Arroyo y Flores (2017), establecieron que unos de los desafíos más importantes a los que se enfrentan los directivos de las organizaciones es la propuesta de valor agregado, lo cual es un componente a analizar a través del mapa estratégico.

### *Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Según los autores Kaplan, Norton (2002), el Cuadro de Mando Integral convierte la estrategia y la visión de la empresa en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.

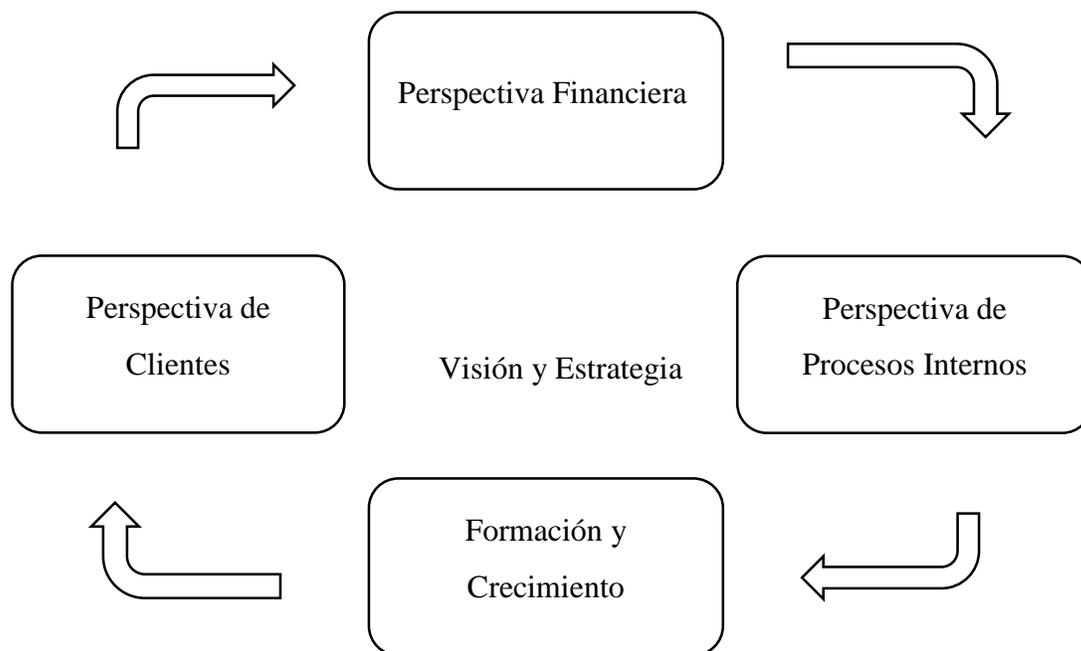
**Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva es la más importante, aquí se definen cuáles serán los objetivos financieros que no sólo buscan alcanzar un mayor beneficio para sus inversores y accionistas, sino que también sirven de enfoque para los objetivos y estrategias de las demás perspectivas, logrando que al ser cumplidos esto desencadene en el correcto desempeño de los objetivos financieros (Kaplan, Norton, 2002).

**Perspectiva de Clientes:** Aquí se define a cual segmento del mercado y a qué tipo de clientes apunta la unidad de negocios con el objetivo implementar un plan de acción que les

ayude a conseguir la mayor satisfacción y fidelidad del cliente hacia la organización ya que son un factor clave para el crecimiento de esta. Busca definir cuáles son los clientes reales y los potenciales. (Kaplan, Norton, 2002)

**Perspectiva de Procesos Internos:** Esta perspectiva centra su propósito en aquellos procesos que la organización desarrolla internamente, para mejorarlos y de esta manera poder satisfacer tanto a clientes como a inversionistas obteniendo altas ventajas competitivas y mejores rendimientos financieros (Kaplan, Norton, 2002).

**Perspectiva de Formación y Crecimiento:** Muestra la estructura que la organización debe obtener para lograr crecer a largo plazo. Esta perspectiva se basa en tres fuentes: las personas, los sistemas y los procesos de la organización. Se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos. Aquí se plantean objetivos relacionados con la capacitación de empleados y el desarrollo de sus habilidades, su motivación y coordinación o la mejora en la utilización de herramientas para mejorar la prestación del servicio (Kaplan, Norton, 2002).



*Figura 2* Diagrama de perspectivas de CMI. Fuente: Elaboración propia.

### *Los indicadores del Cuadro de Mando Integral*

Las relaciones entre los objetivos se miden a través de indicadores causa, que sirven como inductores de actuación e indicadores efecto, que miden los resultados obtenidos a largo plazo.

Las mediciones que arrojan los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral permiten monitorear el cumplimiento de la estrategia tanto a corto como a largo plazo. La metodología de Cuadro de Mando Integral hace referencia a la implementación de indicadores financieros y no financieros como un factor clave para proporcionar información a todos los niveles de la organización (Berrios Arroyo y Flores, 2017).

### *Desventajas de la utilización del Cuadro de Mando Integral*

Así, como se observó que la implementación de esta herramienta de control posee beneficios, hay autores que destacaron también las desventajas de querer llevar a cabo la gestión de un cuadro de mando integral, Zizlavsky (2014) nombra como limitaciones la complicada integración del modelo con otras herramientas de control, el tiempo a invertir, la organización que conlleva su aplicación, lo dificultoso que resulta a veces la comunicación de la visión y la estrategia y además la inversión monetaria necesaria para su implementación.

Para la realización del presente reporte de caso, se tomó el modelo de gestión basado en un Cuadro de Mando Integral que es fundamental para que la empresa pueda aumentar su valor a largo plazo y continuar con su crecimiento sostenido. Sin embargo para lograr una eficiente implementación de la herramienta, es fundamental tener en cuenta las limitaciones de cada organización y los problemas que puedan surgir relacionados a la estrategia y a la comunicación en todos los niveles organizacionales.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema diagnosticado*

Durante este trabajo final de grado se destacó a Man-Ser por ser una empresa que gracias a su actitud dedicada se supo posicionar de forma competitiva en el mercado nacional, utilizando para ello una visión innovadora, como así también una recurrente inversión en maquinarias de alta tecnología que le permitió brindarle a sus clientes productos con precios y calidad de excelencia. A pesar de todos aquellos puntos que esta empresa tenga a favor, es importante nombrar cuáles son las falencias que posee en su desarrollo que son aquellas que hacen que se produzcan desvíos a la hora de alcanzar el éxito organizacional.

Man-Ser a pesar de ser una empresa con una estructura financiera sólida, se enfoca principalmente en los beneficios a corto plazo, teniendo en cuenta aquellos indicadores financieros y dejando de lado aquellos que hacen posible la óptima explotación de los activos intangibles que son la herramienta principal para hacerle frente a los cambios que trae aparejado el mercado. La empresa no utiliza una herramienta de gestión lo que dificulta la obtención de información de calidad en tiempo y forma para la toma de decisiones, se observa también las dificultades presentadas en el área de producción donde se produce subutilización de la capacidad instalada como consecuencia de los cuellos de botella que se generan en el departamento de mecanizado, esto es provocado por la falta de capacitación y motivación de los empleados que culmina con un retraso en la entrega final del producto a los clientes que induce a su descontento, lo cual resulta preocupante teniendo en cuenta que la cartera de clientes es muy reducida.

### *Justificación del problema*

Toda aquella empresa, que quiera permanecer con vida en el mercado dinámico que existe actualmente, debe implementar la utilización de métodos flexibles que les permitan adaptarse a los cambios recurrentes que se presenten, para lo cual se aconseja dejar atrás el uso de todas aquellas herramientas arcaicas para comenzar a implementar una herramienta de modelo de control de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la cual le permitirá alinear los instrumentos financieros y aquellos que no lo son en busca de beneficios a largo plazo, definiendo las metas y objetivos a cumplir, los cuales serán medidos a través del uso e implementación de indicadores estratégicos, estos serán quienes evalúen

los resultados alcanzados y si hay necesidad de mejora, motivando y haciendo partícipes de la ejecución a todos los miembros de la organización.

#### *Conclusiones diagnósticas*

La implementación del Cuadro de Mando Integral, favorecerá el funcionamiento de Man-ser SRL ya que le permitirá proyectar y ver los beneficios a futuro, ayudará a la toma de decisiones basadas en información relevante que será presentada en los tiempos y de la forma necesaria. Con la aplicación de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control se podrá comunicar la estrategia elegida a todos los niveles organizativos e implementarla mediante los objetivos estratégicos que se definan, se logrará medir si estos fueron alcanzados o no a través de los indicadores propuestos, lo cual facilitará el control de las actividades realizadas con el fin de proponer cambios y mejoras, buscando la optimización de la gestión. Como consecuencia de realizar capacitaciones e incentivos logrará el compromiso de cada uno de los empleados con la firma, obteniendo como resultado la participación en la solución de problemas de todos ellos.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y limitaciones*

Respecto al alcance de contenido se abordará un tema en materia contable como herramienta estratégica para mejorar la toma de decisiones y el desempeño de la empresa.

En referencia al alcance temporal, el trabajo comprende el período que va desde el mes de enero de 2021 al mes de junio del mismo año.

El alcance geográfico, al ser el CMI una herramienta que se conoce a nivel mundial, y que es utilizada en diferentes países, es aplicable a nivel mundial, siempre que se adapte a las normas y leyes necesarias. En este caso la Ciudad de Córdoba será el alcance geográfico de este reporte de caso.

Haciendo referencia al alcance metodológico, este se estima de acuerdo a los objetivos planteados, por lo tanto se menciona que será un análisis de tipo cualitativo, de naturaleza informativa y descriptiva.

En relación a las limitaciones se menciona que durante el desarrollo de este reporte de caso, no se presentaron en ningún momento. La elaboración de la investigación fue posible ya que se contó con la información y los recursos necesarios para su llevada a cabo.

### *Recursos Involucrados*

Para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral es necesario contar con recursos, estos son aquellos que le permiten a la empresa realizar su actividad. Se clasifican en recursos tangibles e intangibles.

Como recursos tangibles se mencionan 2 escritorios y 2 sillas, 2 calculadoras, nómina de empleados, registro de ventas, 2 computadoras notebook, útiles varios, listado de la cartera de clientes, 1 impresora y estados contables.

Entre los recursos intangibles se encuentran trabajo en equipo, confiabilidad, conexión a internet, capacitaciones para los empleados en lo que respecta a procesos de producción, manejo de maquinarias y aplicación del cuadro de mando integral.

*Presupuesto necesario para la poner en marcha la implementación del Cuadro de Mando Integral*

En este punto, se hará mención de todos aquellos recursos que la empresa necesitará incorporar y adquirir para poder llevar a cabo la ejecución de su Cuadro de Mando Integral y la posterior realización del mantenimiento de la propuesta.

Tabla 2: Presupuesto de recursos para la implementación.

| Cant./Módulos | Descripción   | Precio Unitario | Precio Final |
|---------------|---|-----------------|--------------|
| 2             | Escritorios   | 7.750           | 15.500       |
| 2             | Sillas  | 4.990           | 9.980        |
| 2             | Calculadoras  | 1.498           | 2.996        |
| 2             | Computadoras Notebook                               | 40.000          | 80.000       |
| 1             | Impresora   | 17.990          | 17.990       |
|               | Útiles varios (Cuadernos, lapiceras y resaltadores) | 4.000           | 4.000        |
| 6 meses       | Conexión a internet                                 | 3000            | 18.000       |
| 5             | Diagnóstico de la Empresa                           | 1860            | 9.250        |
| 20            | Diseño de Cuadro de Mando integral                  | 1860            | 37.200       |
| 20            | Capacitaciones de CMI para el personal              | 1860            | 37.200       |
| 18            | Implementación del CMI                              | 1860            | 33.480       |
| 24            | Control y corrección de desvíos                     | 1860            | 44.640       |
| Total         |   |                 | \$ 310.266   |

Fuente: Elaboración propia basada en listado de precios proveniente de Mercado Libre y en los Valores del Consejo de Ciencias Económicas.

Tabla 3: Presupuesto de mantenimiento de la implementación

| Cant./ Módulos | Descripción                               | Precio Unitario | Precio Final |
|----------------|---|-----------------|--------------|
| 240            | Seguimiento de la Implementación          | 1860            | 446.400      |
| 36             | Refuerzo de capacitaciones para operarios | 1860            | 66.960       |
| 12             | Cuotas de Internet                        | 3000            | 36.000       |
| Total          |   |                 | 549.360      |

Fuente: Elaboración propia basada en los valores del Consejo de Ciencias Económicas.

Si el valor módulo se actualiza, lo cual ocurre en los meses de enero y julio, lo que representa en promedio un aumento del 20%, este ascendería a \$2.232 y el costo de seguimiento y control sería \$ 616.032,00.

*Actividades a realizar, responsables y marco de tiempo a utilizar*

En esta sección se definen cuáles son las actividades a desarrollar para la implementación del Cuadro de Mando Integral, quienes serán los responsables de realizarlas y los tiempos necesarios para su ejecución.

Primeramente se debe reunir el directorio de la organización para realizar un diagnóstico de la misma y determinar en qué situación se encuentra la empresa actualmente para así establecer que se debe cambiar y mejorar.

La segunda actividad trata de dar capacitación a operarios y mandos medios sobre el uso y la ejecución del Cuadro de Mando Integral.

Acto seguido, cada responsable de área debe definir los objetivos estratégicos, detallando quien será el responsable de control si su implementación está bien encaminada y el tiempo de aplicación.

Como actividad siguiente se propone elaborar un mapa estratégico que debe mostrar de manera visual cual es la estrategia de la empresa para que sea interpretada por todos los miembros de la organización, logrando que se establezca la relación causa y efecto entre las perspectivas para luego determinar cuáles serán los indicadores a utilizar en la medición del cumplimiento de los objetivos.

Finalmente se pondrá en marcha la implementación de la herramienta de control para luego darle seguimiento y control y de esta manera establecer las medidas correctivas y mejoras si fuera necesario.

Tabla 3: Diagrama de Gantt

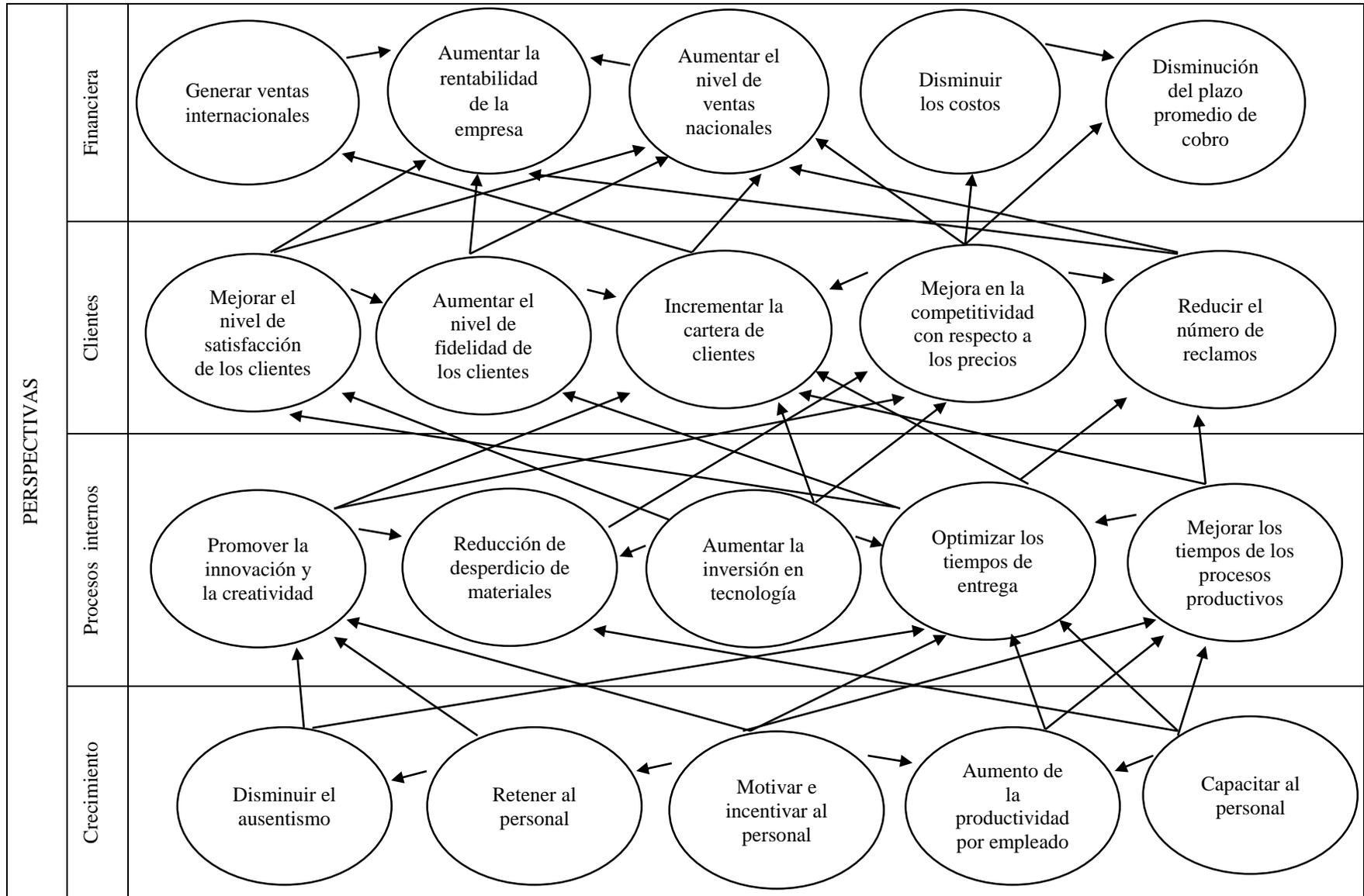
| Actividad/Semanas   | Responsable                            | 1 y 2 | 3 y 4 | 5 y 6 | 7 y 8 | 9 y 10 | 11 y 12 | 13 y 14 | 15 y 16 | 17 y 18 | 19 y 20 | 21 y 22 | 23 y 24 |
|---|--|-------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Reunión de Directorio para dar un diagnóstico organizacional y las acciones a realizar                      | Directorio Contador                    |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Brindar capacitación a operarios y mandos medios sobre uso de CMI   | Capacitador Contador                   |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Definir los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas del CMI                         | Directorio Contador Encargados de área |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Elaboración de un mapa estratégico para mostrar la estrategia y que sea comprendida por todos los miembros. | Directorio Contador                    |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Establecer cuáles serán los indicadores a utilizar para medir el alcance de los objetivos                   | Directorio Contador                    |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Implementación de la herramienta de control de gestión  | Directorio Contador                    |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |
| Control y seguimiento del procedimiento y aplicación de mejoras o medidas correctivas                       | Directorio Contador Jefes de área      |       |       |       |       |        |         |         |         |         |         |         |         |

Fuente: Elaboración Propia.

*Propuesta de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral*

A continuación se confecciona el mapa estratégico para la empresa Man-ser.

Tabla 4: Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia



Una vez definidos los objetivos para cada perspectiva, se procede a definir cuáles son los indicadores a utilizar, con el fin de medir si los objetivos se han alcanzado con éxito o no. Es importante mencionar, que el estudio no termina en la medición de los objetivos sino que es importante poder realizar el control necesario para saber si las acciones han sido llevadas a cabo de forma correcta o si se necesitan correcciones.

Tabla 5: Indicadores y ejes estratégicos de las cuatro perspectivas del CMI

| Perspectivas           | Objetivo  | Indicador                              | Fórmula   | Meta     | Semáforo            |                           |                   | Responsable                          | Medición |
|------------------------|---|--|---|----------|---------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------|----------|
|                        |   |  |   |          | Verde               | Amarillo                  | Rojo              |                                      |          |
| Perspectiva Financiera | Aumentar el nivel de ventas un 25%                | Índice de crecimiento de ventas        | $\left(\frac{\text{Ventas año } n - \text{ventas } n - 1}{\text{Ventas del año anterior}}\right) * 100$                                   | 15%      | Mayor o igual a 25% | Valores entre 19 % y 24%  | Menor a 19%       | Encargado de ventas                  | Mensual  |
|                        | Lograr incrementar la rentabilidad en un 30%      | Índice de Rentabilidad                 | $\left(\frac{\text{Ganancia neta del periodo actual}}{\text{Ganancia neta del periodo anterior}}\right) * 100$                            | 30%      | Mayor o igual a 30% | Valores entre 20 % y 29 % | Menor a 20%       | Directorio y área de administración  | Mensual  |
|                        | Lograr al menos 4 ventas en el exterior           | Índice de ventas internacionales       | Número de ventas en el mercado internacional  | 4 ventas | Mayor o igual a 4   | Valores entre 1 y 3       | Valor menor a 1   | Encargado de ventas                  | Mensual  |
|                        | Disminuir en 7 días el plazo promedio de cobro    | Índice de liquidez corriente           | $\frac{((C. \text{ por cobrar } n - Ctas \text{ por cobrar } n - 1) / (Vtas \text{ anuales } n - Vtas \text{ anuales } n - 1)) * 365}{1}$ | 20%      | Mayor o igual a 20% | Valores entre 15% y 19%   | Menor a 15%       | Área de ventas                       | Mensual  |
|                        | Disminuir los costos organizacionales un 20%      | Índice de disminución de costos        | $\left(\frac{\text{Costos incurridos en el periodo } n}{\text{Costos incurridos del periodo } n - 1}\right) * 100$                        | 20%      | Mayor o igual a 20% | Valores entre 15% y 19%   | Menor a 15%       | Directorio y encargado de producción | Mensual  |
| Perspectiva Clientes   | Aumentar la cartera de clientes en un 30%         | Incremento cartera de clientes         | $\left(\frac{\text{Cant de clientes } n - \text{clientes } n - 1}{\text{clientes en el periodo } n - 1}\right) * 100$                     | 30%      | Mayor o igual a 30% | Valores entre 20% y 29%   | Menor a 20%       | Encargado de ventas                  | Mensual  |
|                        | Lograr que el 80% de los clientes este satisfecho | Índice de satisfacción de los clientes | $\left(\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{cantidad total de clientes}}\right) * 100$                                    | 80%      | Mayor o igual a 80% | Valores entre 65% y 79%   | Valor menor a 65% | Encargado de Calidad                 | Mensual  |

|                                       |   |  |  |     |                     |                         |             |   |            |
|---------------------------------------|---|--|--|-----|---------------------|-------------------------|-------------|---|------------|
|                                       | Aumentar la fidelidad de los clientes al 70%                                | Índice de fidelidad de clientes                          | $\left(\frac{\text{Clientes que volverán a comprar}}{\text{cantidad de clientes encuestados}}\right) * 100$                      | 70% | Mayor o igual a 70% | Valores entre 55% y 69% | Menor a 55% | Encargado de ventas                     | Mensual    |
|                                       | Disminuir el número de reclamos en un 60%                                   | Índice de disminución de reclamos                        | $\left(\frac{\text{n}^\circ \text{ de reclamos periodo } n}{\text{n}^\circ \text{ de reclamos periodo } n - 1}\right) * 100$     | 60% | Mayor o igual a 60% | Valores entre 50% y 59% | Menor a 50% | Área de ventas, directorio y producción | Mensual    |
|                                       | Disminuir los precios de los productos un 15% con respecto a la competencia | Índice de comparación de precios                         | $\left(\frac{\text{Precios de productos propios}}{\text{precios de productos competencia}}\right) * 100$                         | 15% | Mayor o igual a 15% | Valores entre 10% y 14% | Menor a 10% | Encargado de administración             | Mensual    |
| Perspectiva Procesos Internos         | Disminuir la ociosidad de los tiempos utilizados en un 20%                  | Índice minimización de los tiempos ociosos de producción | $\left(\frac{\text{Tiempo utilizado en el proceso actual}}{\text{Tiempo utilizado en el proceso anterior}}\right) 100$           | 75% | Menor o igual a 75% | Valores entre 79 y 89%  | Mayor a 90% | Encargado de producción y mantenimiento | Bimestral  |
|                                       | Lograr un 70% de las entregas en los plazos definidos                       | Índice de cumplimiento de plazo de entrega               | $\left(\frac{\text{Total de entregas a tiempo pactado}}{\text{Numero total de entregas}}\right) * 100$                           | 70% | Mayor a 70%         | Valores entre 60% y 69% | Menor a 60% | Encargado de producción y mantenimiento | Mensual    |
|                                       | Lograr reducir el desperdicio de materiales en un 30%                       | Índice de reducción de desperdicios                      | $\left(\frac{\text{Desperdicios de materiales en \$}}{\text{Cantidad de uso de materiales en \$}}\right) * 100$                  | 30% | Mayor o igual a 30% | Valores entre 15% y 29% | Menor a 15% | Encargado de mantenimiento y producción | Bimestral  |
|                                       | Aumentar la innovación de productos en un 10%                               | Índice de productos nuevos                               | $\left(\frac{\text{Cantidad de productos nuevos}}{\text{Cantidad de tipos de producto}}\right) * 100$                            | 10% | Mayor o igual a 10% | Valores entre 5% y 9%   | Menor a 5%  | Directorio y encargado de producción    | Trimestral |
|                                       | Lograr invertir un 30% en tecnología  | Índice de aumento de inversión en tecnología             | $\left(\frac{\text{Inversión en el periodo } n \text{ en \$}}{\text{Inversión en el periodo } n - 1 \text{ en \$}}\right) * 100$ | 30% | Mayor o igual a 30% | Valores entre 20% y 29% | Menor a 20% | Directorio                              | Trimestral |
|                                       | Lograr una nómina de empleados capacitados del 70%                          | Índice de capacitación de empleados                      | $\left(\frac{\text{Cantidad de empleados capacitados } n}{\text{Cantidad de empleados capacitados } n - 1}\right) 100$           | 70% | Mayor o igual a 70% | Valores entre 55% y 69% | Menor a 55% | Encargado de RRHH                       | Mensual    |
|                                       | Lograr que el 80% de los empleados este motivado                            | Índice de motivación de los empleados                    | $\left(\frac{\text{Cant. de empleados satisfechos}}{\text{Cantidad total de empleados}}\right) * 100$                            | 80% | Mayor o igual a 80% | Valores entre 65% y 79% | Menor a 65% | Encargado de RRHH                       | Bimestral  |
| Perspectiva aprendizaje y crecimiento | Minimizar el nivel de rotación de empleados un 20%                          | Índice de retención de empleados                         | $\left(\frac{\text{Cantidad de empleados que renuncian}}{\text{Nomina total de empleados}}\right) 100$                           | 20% | Mayor o igual a 20% | Valores entre 15% y 19% | Menor a 15% | Encargado de RRHH                       | Bimestral  |
|                                       | Alcanzar la productividad por empleado del 50%                              | Índice de productividad por empleado                     | $\left(\frac{\text{Costo promedio por empleado}}{\text{Ventas netas promedio por empleado}}\right) 100$                          | 50% | Mayor o igual a 50% | Valores entre 40% y 49% | Menor a 40% | Encargado de producción                 | Mensual    |

|                                   |                                     |  |     |                     |                         |             |                   |         |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|-----|---------------------|-------------------------|-------------|-------------------|---------|
| Disminuir el ausentismo en un 20% | Índice de disminución de ausentismo | $\left(\frac{\text{Días ausentes promedio por empleado}}{\text{Días trabajados promedio por empleado}}\right) 100$ | 20% | Mayor o igual a 20% | Valores entre 10% y 19% | Menor a 10% | Encargado de RRHH | Mensual |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|-----|---------------------|-------------------------|-------------|-------------------|---------|

Fuente: Elaboración propia

### *Medidas de control y corrección*

En esta etapa se confecciona un informe de evaluación y control que ayuda a un mejor análisis sobre la ejecución y el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Este informe muestra nueva información que surge a medida que se implemente el CMI, como así también medidas de mejora o de corrección en caso de que se necesite y cada encargado de área será el responsable de emitirlo.

Los responsables nombrados en el Cuadro de Mando Integral serán quienes deberán analizar y evaluar si los resultados arrojados por los indicadores diseñados son positivos lo cual estaría mostrando un óptimo desarrollo de la estrategia o si sucede lo contrario, es decir que la ineficiente ejecución del plan está alejando a la organización del cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, para poder llevar a cabo el informe de control y realizar las mediciones necesarias se deberían realizar encuestas a los clientes externos de la organización para poder conocer su nivel de satisfacción proveniente ya sea por del mejoramiento de los tiempos de entrega o innovación de productos, también se podrán realizar distintos tipos de reuniones, entre encargados y operarios que tengan como objetivo conocer el grado de aprendizaje y contentamiento de los clientes internos de la organización. A su vez se podrían realizar operativos sorpresas para conocer si en el proceso productivo se han mejorado los tiempos de producción, en donde se visualice el normal funcionamiento de la planta y este no pueda ser alterado por el mejor o peor desempeño de los operarios en ese momento. Por último los encargados de las distintas áreas deberán reunirse con el directorio con el fin de determinar si cada área está aportando con su accionar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

En el presente trabajo final de grado, se observó que la empresa Man-Ser SRL cuenta con errores determinantes ocasionados por la falta de un control exhaustivo, es por ello que se definió como objetivo principal de este proyecto plantear una solución eficaz que le permita mejorar el control en la organización. Al realizar el diagnóstico sobre la empresa bajo estudio, se detectó que si bien cuenta con fortalezas como un buen posicionamiento en el mercado, una estructura financiera sólida, la implementación de nuevas tecnologías, excelente calidad en sus productos y un óptimo servicio de post-venta, posee también debilidades que la alejan del éxito organizacional como la falta de implementación de una herramienta de control de gestión.

Por ello se concluye en que es necesaria la elaboración de un Cuadro de Mando Integral que le permita a la organización poder generar un valor agregado para contar con información de calidad a la hora de tomar decisiones relevantes.

Al implementar un Cuadro de Mando Integral se alcanzan los objetivos anteriormente planteados, lo que significa que se logra plasmar la estrategia empresarial y la visión de manera conjunta, definiendo ejes estratégicos e indicadores a utilizar para medir los resultados obtenidos, para luego reconocer los desvíos producidos y aplicar las correcciones necesarias en el caso de que los resultados alcanzados se alejen de los esperados como así también plantear algunas mejoras para el óptimo funcionamiento empresarial.

La implementación de esta herramienta implica un cambio cultural y organizacional en Man-ser que le permitirá mejorar su accionar con respecto a las cuatro perspectivas, logrando perfeccionar su estructura, su forma de operar y la manera en que desarrolla sus procesos, acotar sus tiempos de entrega, fomentar el trabajo en equipo, aumentar el nivel de capacitación de sus empleados, todo esto con el objetivo de lograr incrementar su clientela y la satisfacción plena de los clientes actuales para obtener un incremento en las ventas y lograr la expansión en el mercado internacional alcanzando mayores resultados financieros. Esto implica que el directorio de la organización para planear tanto a corto como a largo plazo, deberá hacer foco no sólo en los aspectos financieros de la empresa sino también en los activos intangibles como sus procesos internos, sus empleados y sus clientes que son la clave del éxito empresarial en la actualidad.

El uso de la herramienta de Cuadro de Mando Integral complementa de manera positiva la ejecución de todos los procesos desarrollados en Man-ser porque le permite a cada uno de los encargados de los procesos llevar un registro de su realización y evaluar el nivel de resultado alcanzado gracias a la definición de las herramientas necesarias para conseguirlo.

En definitiva, lo que se busca lograr con la implementación del CMI, es una mejora en el control de la estructura interna de la organización abarcando todas sus áreas para que esto le permita conservar su competitividad y lograr el crecimiento constante y sostenido en el tiempo.

#### *Recomendaciones*

Finalizando este Trabajo Final de Grado cabe destacar que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta sumamente eficiente pero que para alcanzar la superación organizacional deberá contar con la colaboración y predisposición al cambio tanto del directorio como de los mandos medios y operarios.

Como recomendación para alcanzar el éxito organizacional se propone que el directorio replantee el organigrama de la empresa de tal manera que se definan de forma adecuada las áreas que abarca la organización conjuntamente con la persona responsable de ella y para dar lugar a la incorporación un área exclusivamente administrativa y contable que le permita al directorio encomendar aquellas tareas que sean de total incumbencia de esa área con el fin de poder evitar la sobrecarga de responsabilidades, lo que a veces desencadena en una ineficiente toma de decisiones por no estar completamente abocado al tema tratado.

También se recomienda, hacer foco en una de las principales falencias en la cadena de valor que son los empleados, el promedio de edad de estos es de 50 años y a esto se le suma la falta de capacitación por lo que sugiere implementar políticas activas de aprendizaje para todos los empleados y un plan para renovar la ocupación de los puestos de trabajo, en donde se busque que los empleados de mayor antigüedad le trasmitan sus conocimientos a los más jóvenes para que se hagan cargo de dichos puestos y a ellos reasignarlos a puestos de acuerdo a sus competencias y capacidades, siempre valorando el trabajo de los mismos.

Por último se le propone a la empresa poner en marcha políticas de comercio exterior que le permita insertarse en el mercado internacional con el objetivo de incrementar su cartera de clientes y por otro lado comenzar a evaluar otras maneras de dar a conocer y comercializar

sus productos, como por ejemplo la venta de productos a través de redes de manera online, lo que le abrirá las puertas de mercados aún no explotados lo que fomentará la rentabilidad.

## Bibliografía

- Ambito*. (13 de Agosto de 2020). Obtenido de *Ambito*:  
<https://www.ambito.com/politica/moratoria-impositiva/el-senado-convirtio-ley-la-ampliacion-la-moratoria-n5124714#:~:text=La%20ampliaci%C3%B3n%20de%20la%20moratoria%20permitir%C3%A1%20a%20aut%C3%B3nomos%20monotributistas%20y,el%2031%20de%20julio%20%C3%B>
- Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral << Balanced Scorecard >>*. España.
- Berrios Arroyo, R., & Flores, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral -Documento de trabajo n° 27*. San Sebastian.
- Boletín Oficial*. (27 de 02 de 2020). Obtenido de  
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/225912/20200227>
- Busaniche, J. (3 de julio de 2020). *punto a punto*. Obtenido de <https://puntoapunto.com.ar/lamitad-de-las-metalurgicas-con-expectativas-negativas-post-pandemia/>
- Ferreras, V. H. (2010). *Factores críticos del éxito y evañuación de la competitividad de destinos turísticos*. Las Palmas, España.
- Gir, S. (2016). *Elaboracion del Cuadro de Mando Integral y analisis de los indicadores claves de gestion*. Cordoba: Universidad Nacional de Cordoba. Facultad de Ciencias Economicas.
- Gutierrez Lopez, C., Mauriz, J. L., & Culebras, J. (2015). *El cuadro de mando integral como instrumento de gestion en la nutricion clinica*. España: Universidad de Leon. Instituto Universitario de Biomedicina y Departamento de Ciencias Biomedicas.
- Infobae Economico*. (06 de Mayo de 2020). Obtenido de  
<https://www.infobae.com/economia/2020/05/06/la-cuarentena-golpeo-a-la-industria-metalurgica-en-marzo-la-produccion-cayo-225-y-la-capacidad-ociosa-supero-el-50/>
- Inti*. (18 de Julio de 2019). Obtenido de *Inti.gob.ar*: <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>
- Kaplan, Norton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral 2da Edicion*. Barcelona.
- Kaplan, Norton. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. España: Gestion.

- Moyano, M. (2018). *Modelo de Control de Gestion para la Empresa Maxion-Montich S.A.* Cordoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Noticias Onu.* (25 de 06 de 2020). Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542#:~:text=En%20relaci%C3%B3n%20con%20la%20econom%C3%ADa,%25%20al%2032%2C5%25>.
- Oyola, M. A. (2019). *Diseño de cuadro de mando integral para el departamento de Supply Chain de Coca Cola Andina Argentina.* Cordoba: Universidad Catolica de Cordoba. Instituto de Ciencias de la Administracion.
- Perfil.* (1 de 04 de 2020). Obtenido de Perfil.com: <https://www.perfil.com/noticias/economia/las-cinco-medidas-de-salvataje-para-las-empresas-que-lanza-el-gobierno.phtml>
- Rambaud, M. P. (25 de octubre de 2019). *La nacion.* Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/solo-4-grandes-empresas-argentinas-usa-energia-nid2300261>
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2002). *El Cuadro de Mando Integral 2da edicion.* Barcelona.
- Szafranko, A. (28 de agosto de 2020). *Que opinan los tributaristas sobre la reforma impositiva que prepara el gobierno.* Obtenido de El cronista: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Que-opinan-los-tributaristas-sobre-la-reforma-impositiva-que-prepara-el-Gobierno-20200825-0044.html>
- Trigine, J., & Gan, F. (2013). *Cuadro de Mando Integral.* Ediciones Diaz de Santos.
- Zizlavsky. (2014). *The Balanced Scorecard.* Journal of Technology Management & Innovation.