

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

**“Modelo de control de gestión basado en el Cuadro de Mando
Integral aplicado a empresa Man-ser S.R.L del sector metalúrgico”**

**“Management control model based on the Balanced Scorecard applied to
Man-ser S.R.L company in the metallurgical sector”**

Autor: Pepe, Agustina.

Legajo: VCPB30840

DNI: 40.030.309

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian.

Córdoba, Julio, 2020

Índice

Abstract	3
Introducción	4
Análisis de la situación	7
<i>Descripción de la situación</i>	7
<i>Análisis del contexto</i>	9
<i>Factores Políticos</i>	10
<i>Factores Económicos</i>	10
<i>Factores Sociales</i>	11
<i>Factores Tecnológicos</i>	12
<i>Factores Ecológicos</i>	12
<i>Factores Legales</i>	13
<i>Diagnostico organizacional</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Análisis específico según el perfil profesional</i>	14
Marco teórico	16
Diagnóstico y Discusión	19
<i>Declaración del Problema</i>	19
<i>Justificación del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnostica</i>	20
Plan de implementación	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Recursos</i>	21
<i>Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación</i>	23
<i>Diseño e implementación del CMI</i>	24
<i>Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones</i>	27
Conclusiones y recomendaciones	29

Referencias..... 31

Resumen

En el presente trabajo final de grado se planteó el diseño e implementación de la herramienta de gestión interna basada en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la importancia que tiene para Man-ser S.R.L. ya que le permitió alinear su estrategia con la visión a través del establecimiento de objetivos estratégicos, logrando llevar a cabo un control y medición por medio de indicadores. Esto facilitó la obtención de información de calidad aumentando la eficiencia del proceso decisorio. Para llevarlo a cabo, se realizó un diagnóstico organizacional por medio del cual se logró determinar que, si bien la situación económica y financiera de la empresa es estable en el corto plazo, descuida un factor clave de éxito como es el control y medición de la gestión interna. Como resultado, se logró la eficiencia en la gestión interna, facilitando la retroalimentación de información y comunicación. En suma, logró integrar a todas las áreas de la empresa, haciendo que sus miembros se sientan partícipes del cambio y se comprometan a lograr los resultados propuestos.

Palabras claves: gestión, estrategia, objetivos, indicadores.

Abstract

In this final degree work, the design and implementation of the internal management tool was proposed, based on the four perspectives of the Balanced Scorecard and the importance it has for Man-ser S.R.L., since it allowed it to align its strategy with the vision through the establishment of strategic objectives, managing to carry out control and measurement by means of indicators. This made it easier to obtain quality information, increasing the efficiency of the decision-making process. In order to carry it out, an organizational diagnosis was made through which it was possible to determine that, although the economic and financial situation of the company is stable in the short term, it neglects a key success factor such as the control and measurement of internal management. As a result, efficiency in internal management was achieved, facilitating the feedback of information and communication. In short, it managed to integrate all areas of the company, making its members feel part of the change and committed to achieving the proposed results.

Keywords: management, strategy, objectives, indicators.

Introducción

En la actualidad, el contexto económico se caracteriza por aspectos como la supervivencia de las empresas en un mercado globalizado, aumento de la incertidumbre y del riesgo, cambios constantes, clientes cada vez más exigentes en términos de calidad y diversidad de productos ofrecidos. Estos aspectos hacen a las empresas la necesidad de desarrollar sistemas de gestión ágiles que les permitan obtener soluciones estratégicas.

La aparición de la era de la información, hizo que las compañías no puedan tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo con la aplicación de nuevas tecnologías y la administración de los activos y pasivos financieros, frente a esto se exige que las mismas tengan nuevas capacidades en la gestión y explotación de los activos intangibles para lograr de esta forma el éxito competitivo (Kaplan y Norton, 2014).

Para lo mencionado en los párrafos anteriores, Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una herramienta que concilia los indicadores financieros con los no financieros, conocida por Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, organizadas en cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, proporcionando de esta manera la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es fundamental la implementación de estos conceptos en la gestión diaria de las compañías para lograr una eficiencia en la gestión interna y de esta forma lograr el éxito competitivo, y Man-ser S.R.L. comienza a transitar este camino.

Man-ser S.R.L. es una empresa que tiene sus orígenes a principio de los años noventa cuyo fundador fue el Sr. Luis Mansilla, quien comenzó con trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas con un solo empleado. Tiempo después, el mismo adquirió en Alemania una máquina punzonadora con control numérico computarizado (C.N.C.), permitiéndole ampliar la cartera de productos y clientes.

Fue así que, en el año 2002, la compañía pasó de ser unipersonal a una S.R.L., y Julián y Melina Mansilla, hijos del fundador tomaron la empresa a su cargo, inaugurando una nueva planta industrial que duplicaría la superficie de producción.

La política de Man-ser S.R.L., está orientada a satisfacer las expectativas del cliente a través de la gestión de calidad, ofrecer productos a un precio diferenciado de la competencia, optimizar la rentabilidad y lograr un crecimiento sostenido. Si bien la empresa es reconocida por lo mencionado, en el último tiempo está presentando

inconvenientes en su accionar interno ya que no cuenta con objetivos de corto y largo plazo establecidos, los empleados no se sienten parte del proceso lo que genera desmotivación y deficiencias en su accionar, existe falta de conocimiento en el manejo de las maquinas, lo que provoca demoras en la entrega de los productos terminados. Todo esto repercute en el valor entregado al cliente. Por otro lado, presenta una escasa apertura hacia los mercados internacionales por falta de personal idóneo. A demás, no cuenta con un sistema de medición y control, que permita la retroalimentación de información de calidad para tomar decisiones, por lo que las mismas son tomadas por los directivos en base a la intuición y a las oportunidades que se presentan.

En base a las falencias presentadas, en el presente trabajo se pretende, a través de una herramienta de gestión interna de CMI, posibilitar una serie de mejoras para la organización que le ayude a clarificar y actualizar su estrategia, y traducirla junto a la misión en objetivos y acciones concretas que a través de un conjunto de indicadores informen sobre la consecución de los objetivos y de las causas que motivaron a su obtención. A demás, promueve el proceso de feedback de calidad que permitirá mejorar la toma de decisiones, realizando las correcciones pertinentes para evitar desviaciones.

Como antecedente internacional se cita un trabajo cuyo objetivo es analizar la influencia de la incertidumbre del entorno y del apoyo de la alta dirección en la adopción del CMI en organizaciones públicas y privadas portuguesas. La conclusión del mismo es que las organizaciones necesitan comunicar su estrategia, objetivos y medidas de desempeño a todos los niveles organizacionales y el CMI facilita esto, además de mejorar el proceso de toma de decisiones. La incertidumbre del entorno y el compromiso de la alta dirección han sido identificados como factores determinantes de la implantación de este tipo de sistemas (Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues, Aibar Guzmán, 2017).

A nivel nacional, se cita un antecedente basado en un trabajo que explica que el entorno empresarial agropecuario se ha visto afectado por los cambios que la información y la globalización han ocasionado. Hace hincapié en que el éxito de las empresas depende en gran medida de la inversión en activos intelectuales y en su efectiva gestión. Concluye en que el CMI permite tener una visión y un control completo de la organización de forma alineada y también implementar acciones correctivas (Felani, 2018).

Como antecedente regional se expone el trabajo realizado en la empresa autopartista metalúrgica cordobesa, Maxion-Montich S.A. A pesar de que es una de las empresas líderes del sector autopartista presenta falencias en su gestión interna, por lo

que se plantea la implementación de un CMI que le permitirá buscar soluciones a los mismos, y de esta forma volverse aún más competitiva en el mercado (Moyano, 2018).

La relación entre los antecedentes expuestos y el presente TFG es que en ellos se utiliza la herramienta del CMI para lograr una eficiente gestión interna, definiendo una estrategia empresarial que se traducirá en objetivos ligados a un plan de acción permitiendo anticiparse a las posibles desviaciones, incorporar recursos intangibles que generen valor, motivar a todo el personal desde la alta dirección hasta los de niveles inferiores, y así lograr permanecer en el mercado como competidores potenciales.

Man-ser S.R.L. es una empresa más, de las tantas que presenta falencias en su gestión interna, y ante un contexto económico globalizado, de riesgos y de constantes cambios en donde la permanencia de las empresas en el mercado depende, en gran parte, de la velocidad con la que éstas se adapten al nuevo entorno, es por lo que se considera necesario aplicar CMI, ya que le permitirá reconocer su estrategia y en base a ésta, definir objetivos generales y específicos y un plan de acción, que tras su implementación, le permitirá alcanzarlos. El plan de acción consistirá en actividades de corto plazo que facilitaran su proyección a largo plazo. A demás, es una fuente rica de información y conocimientos, que facilitará que los miembros de la compañía se adapten e involucren.

Objetivo general.

Proponer un mecanismo de control de gestión interna integrada, utilizando la herramienta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Man-ser S.R.L., ubicada en la ciudad de Córdoba, a partir del presente año 2020 para obtener información que facilite el proceso de toma de decisiones.

Objetivos específicos.

- Analizar las cuatro perspectivas del CMI y confeccionar el mapa estratégico del año 2020, para medir los resultados y aplicar medidas de corrección.
- Formular objetivos estratégicos y sus indicadores a fin de optimizar el control, medición y el cumplimiento de los mismos para Man-ser S.R.L.
- Evaluar el desempeño actual de los indicadores permitiendo la retroalimentación de información para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.
- Establecer medidas de acción y corrección para cada uno de los indicadores de cada perspectiva del CMI.

Análisis de la situación

Descripción de la situación.

Man-ser S.R.L. es una empresa ubicada en la provincia de Córdoba, más específicamente en la capital de la misma, que comenzó sus actividades en la década de los noventa. Fue fundada por Sr. Luis Mansilla y en la actualidad está a cargo de sus hijos, por lo que siempre se mantuvo bajo el control de una misma familia. Su actividad principal es la metalúrgica. Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en la tecnología, que le ha permitido a lo largo de su trayectoria ampliar su cartera de productos y clientes además de ampliar su capacidad productiva de manera sostenida.

En el año 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (*Internacional Organization for Standardization*) 9001. Dichas normas son una herramienta enfocada en la mejor continua de la calidad y por lo tanto de la satisfacción del cliente, por lo que no ha sido fácil su implementación tanto a nivel operativo como directivo. La aplicación de la mismas logro que la Man-ser S.R.L. estandarizara sus procesos pese a la resistencia de su personal operativo, que con el tiempo aprendieron que la calidad de un producto se depende de todos los eslabones que forman la cadena de valor de un producto y no solo de uno. Asimismo, existen otras necesidades de cambio dentro de la empresa para que la misma adopte una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que le permita seguir siendo rentable y además permanecer en el mercado frente a los contextos actuales.

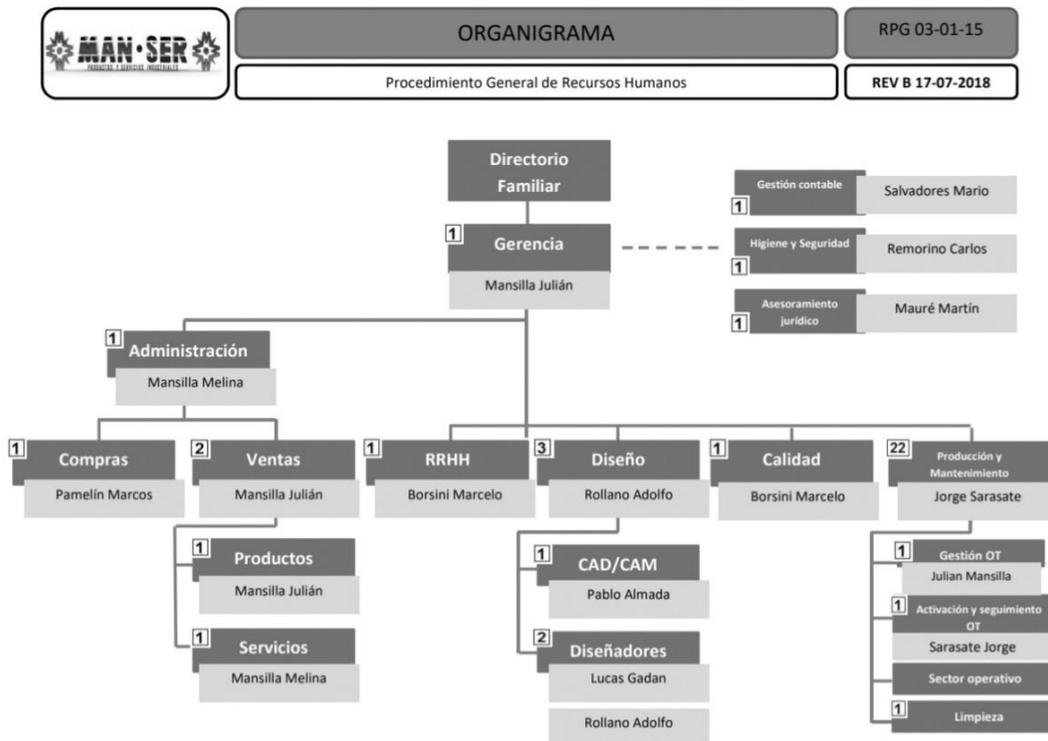
La estructura de Man-ser S.R.L. es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno efectúa, entre ellas encontramos: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

El directorio está compuesto por los miembros de la familia del fundador: la esposa y sus tres hijos, de los cuales solamente dos están al frente de la firma y la gestionan de manera profesional. Las decisiones de impacto futuro para la empresa son tomadas en este nivel, por lo que son los responsables del correcto manejo de la información.

La gerencia está a cargo de Julián Mansilla, uno de los hijos de Luis Mansilla y se pueden mencionar como principales actividades de la misma la planificación estratégica, el desarrollo de unidades de negocio, las inversiones, la dirección del sistema de calidad, entre otras.

A continuación, se expone el organigrama de la empresa Man-ser S.R.L.:

Figura 1



Organigrama de Man-ser S.R.L. Fuente: Datos brindados por la empresa.

A pesar de que existe una estructura organizacional clara y definida, no concuerda con la que se desarrolla diariamente, ya que existe una sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Asimismo, si bien los empleados en oportunidades son consultados a la hora de tomar decisiones, precisamente en cuestiones operativas, la decisión final es tomada por los gerentes.

Actualmente, las capacitaciones para el personal deben ser solicitadas por ellos, y luego se analiza la necesidad de las mismas. Sumado a esto, no se llevan a cabo otras acciones de incentivo. De todas formas, la implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que siguen los inconvenientes en el Área de Mecanizado como demoras en la producción, lo que conlleva a incumplir con los plazos de entrega de los productos terminados y disconformidad de los clientes, que en ocasiones reciben productos defectuosos.

Entre los principales productos elaborados por Man-ser S.R.L. se encuentra; protectores telescópicos de bancada para centros mecanizados y tornos de producción de diversas marcas, extractores de viruta y cadenas construidos a medida, lavadores industriales a medida, cintas transportadoras, compensadores para transformadores

eléctricos, soporte parte activa y tubos. A demás es prestadores de servicios como *retrofitting* de máquinas lavadoras, servicio de mantenimiento y mantenimiento industrial, corte plegado y punzonado de chapa, mecanizado y soldaduras especiales.

Su cartera de clientes está conformada por AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak, Scania y clientes menores.

Como principales proveedores de la firma podemos mencionar a Alenor S.R.L. y Extrusora Argentina S.R.L., los cuales proveen tubos y planchuelas de aluminio, y Sidersa S.A, quien provee chapa. Los mismos satisfacen los requerimientos de calidad.

Con los años y gracias a su importante trayectoria y habilidad en los negocios, Man-ser S.R.L. ha forjado una excelente relación comercial con multinacionales, sin embargo, aún no se ha desarrollado en los mercados internacionales pese a que muchas empresas del extranjero se muestran interesadas en sus productos. Todo esto corresponde a que no se encuentran inscriptos como importadores y exportadores, además de no contar con los profesionales en la disciplina.

Si bien la organización se destaca por la innovación y calidad tecnológica, en el área de producción se observa una subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de las demoras en la producción detectada específicamente dentro del proceso de mecanizado, provocados principalmente por la falta de capacitación en los operarios. Esto tiene como consecuencia la demora en posteriores etapas, entre ello, la demora en los plazos de entrega de los productos terminados. Esto también implica que los recursos permanezcan ociosos por un lapso de tiempo, es decir, que la capacidad productiva instalada no aprovechando al máximo.

Por todas las cuestiones mencionadas en los párrafos precedentes se considera necesaria la aplicación de una herramienta de gestión interna, como es el CMI que le permita a Man-ser S.R.L. definir su estrategia y traducirla en un lenguaje que sea comprensible por todos en la organización permitiéndole mejorar su rentabilidad, la competitividad, la innovación en los productos y le mantenerse en el mercado como empresa líder.

Análisis del contexto.

Unas de las herramientas conocidas y utilizadas en la planificación estratégica para medir el impacto de los factores del entorno en el cual se desenvuelve la organización, en nuestro caso Man-ser S.R.L., es el Análisis PESTEL, que es el acrónimo de los siguientes factores macro entorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. A continuación, se describe el mismo.

Factores Políticos.

La situación de la economía Argentina al momento del traspaso de poder de Mauricio Macri a Alberto Fernández a fines del año 2019, era muy compleja. Acumulaba varios trimestres de caída del producto, números rojos en la producción industrial, con el 60% de la capacidad instalada activa y el consumo cayendo. El desempleo por encima del 10% y la pobreza alcanzaba un 40%. El endeudamiento externo se ubicaba en niveles históricos, por lo que el déficit primario estaba relativamente controlado por la vía del recorte de gastos. El contexto no mostraba demasiadas posibilidades de moverse con soltura al gobierno de Fernández. De todas formas, el objetivo de corto plazo para el mismo, era frenar la caída de la economía, para lo que impuso algunas modificaciones impositivas, recargo del 30% a los gastos realizados en moneda extranjera, otorgó aumentos en la AUH, jubilado y tarjeta alimentaria, congelamiento de las tarifas de los servicios públicos, renovación del programa ahora 12 (Segal, 2020).

Con estas medidas, el gobierno sostiene, que la inyección de dinero en los sectores vulnerables y con medidas que permitan recuperar el poder adquisitivo de la clase media, impactarán en el consumo y favorecerán a la recomposición de las Pymes, recuperando los puestos de empleos perdidos.

Factores Económicos.

Mauricio Macri deja el poder con una inflación cercana al 55%, el doble de lo que era cuando asumió en diciembre de 2015. El principal motor de la inflación es la moneda estadounidense y éste no ha hecho más que subir a pasos agigantados desde que asumió Macri, casi ha quintuplicado su valor. Para contener esta suba, a fines de octubre de 2019 el Banco Central anunció que los argentinos solo podrán acceder a US\$200 por mes. Esta medida de restricción a la compra de dólar, logró contener la suba del dólar (Smink, 2019).

Las previsiones de inflación a nivel general son para el mes de marzo subiría hasta 2,9%, pero tendería a bajar hasta alcanzar el 2,7% en junio. Entre julio y agosto, pronostican una tendencia ascendente hasta 3% mensual, dato que puede estar relacionado con el posible descongelamiento de tarifas previsto para el segundo semestre del año. Al mismo tiempo, el tipo de cambio nominal mayorista promedio mensual esperado para marzo de 2020, se ubicó en \$63,1. La proyección para diciembre coloca al dólar en \$78,9, para fines del año 2021, un valor de \$97,3 por dólar. La variación nominal prevista para 2020 es de 31,8% interanual (Ámbito financiero , 2020).

Por otra parte, los costos metalúrgicos aumentaron 51,1% en 2019, según el Índice de Costos Metalúrgicos (ICM) que elabora de manera trimestral la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ADIMRA). Este aumento, principalmente se refleja en el incremento de la energía eléctrica en el transcurso de los últimos cuatro años y por esto se resalta la necesidad de contar con regímenes específicos para las empresas Pymes que son usuarios intensivos de la misma (Telam, 2020).

En consecuencia, la rentabilidad de los sectores industriales metalúrgicos, el 27% de los empresarios aseguran haber operado durante el 2019 con un nivel de rentabilidad negativo. La provincia de Córdoba fue la más perjudicada en el último semestre, con una caída del 8,5% interanual (Villafañe, 2020).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), informo que el Producto Bruto Interno (PBI) cayó 2,2 % durante 2019. Referido al sector industrial y en relación al 2018, informo una merma del 6,3%. Para este año, El ministro de Economía, Martín Guzmán anticipó que la economía podría caer entre 1,5 y 2 %, para subir entre un 2 y 3% en el 2021. Consultoras privadas estiman que la caída del PBI en el país, será por lo menos del 2% por efecto negativo que tendrá el Coronavirus en la economía (Telam, 2020).

Factores Sociales.

La producción metalúrgica no fue una excepción frente al contexto recesivo del país, y mostro como una consecuencia negativa de esto, que el nivel de empleo se redujo al 2,8% para el segundo semestre del 2019, en relación al mismo periodo del 2018. Además, el 41% de empresarios indicaron haber reducido su plantilla de personal, mientras que el mismo porcentaje de empresas redujeron las horas extras y el 16% indico una reducción en la jornada laboral durante el último semestre del año saliente. Las expectativas para el 2020 no son las mejores, el 78% de empresarios, no prevén cambios en el empleo y el 14% esperan una caída (Villafañe, 2020).

La pobreza a nivel nacional, alcanzo el 40,8% de la población durante el tercer trimestre del año, según medición del Observatorio de Deuda social de la UCA. Se trata del porcentaje más alto de la década y cierra con 2,8 millones de nuevos pobres, es decir 4 de cada 10 argentinos son pobres (Gonzalez, 2019).

Debido a la expansión de la pandemia del coronavirus (Covid-19) muchos agentes económicos se encuentran con la necesidad de liquidez, lo que llevo a que tengan que desprenderse de parte de sus activos para poder cumplir con sus obligaciones, como es el

pago de los salarios. Esto provocó una suba del dólar, tanto el blue como el oficial (BAE Negocios, 2020).

Factores Tecnológicos.

El avance tecnológico sucede todos los días y con ello la posibilidad de que cualquier sector industrial se desarrolle. Las nuevas tecnologías aplicadas al sector industrial metalúrgico permiten una mayor capacidad productiva y eficacia en muchos sentidos, desde la automatización de los procesos, el ajuste de los costos de producción, disminución del trabajo manual, disminución de accidentes laborales, entre otras. Es importante la inversión en la nueva tecnología, ya que garantiza la manipulación adecuada y segura del metal. Por otro lado, implica el mantenimiento y reparación constante de la maquinaria (Hidegar Laser, 2019).

Con el objetivo de impulsar esta rama industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina (ADIMRA) firmaron un convenio basado en acciones de apoyo tecnológico y asistencia técnica entre ambas entidades, lo que permitirá formalizar el trabajo, impulsar actividades, capacitaciones, transferencia de tecnología e intercambiar información. Uno de los objetivos del acuerdo es buscar dinamizar el mercado interno, generar mejores condiciones de competitividad, fortalecer la capacidad y productividad de las pymes como generadoras de empleo genuino, solucionar problemas y necesidades industriales e impulsar la producción local potenciando las cadenas de valor regionales (INTI, 2019).

Factores Ecológicos.

Una herramienta existente y que emplean muchas empresas en la actualidad, es la norma ISO 14001, en respuesta a la preocupación mundial por el medio ambiente de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible, por lo que este compromiso medioambiental debe traducirse en hechos demostrables y no quedar solo en la manifestación de buenas intenciones.

El sector privado es un actor social y como tal tiene un rol, responsabilidad y compromisos que debe cumplir frente a la sociedad en la que se desenvuelve. Pero si bien las compañías entienden esto y toman partido en el tema, consideran que la responsabilidad por el cuidado del medio ambiente debe ser compartido entre ellas, la sociedad en general y el Estado, al cual le reclaman políticas y leyes que acompañen (Gonzalez, 2019).

Actualmente estamos frente a un consumidor y a empresas mucho más activas, es decir, el consumidor exige un servicio de calidad, pero al mismo tiempo está interesado cómo se consigue ese servicio, las condiciones sociales y laborales del entorno de producción y el impacto que ello genera en el medio ambiente.

En agosto del 2018, tras los cambios en el gabinete nacional de Mauricio Macri que redujo la cartera a 10 ministerios, el área de Ambiente, se transformó en Secretaría de Ambiente de la Nación. Una de las medidas adoptadas por Alberto Fernández fue elevar la jerarquía de la autoridad ambiental a ministerio, retomando el rango jerárquico más elevado. Es por eso que se espera que se promuevan políticas más activas en la materia (La Nación, 2019).

Factores Legales.

En la provincia de Córdoba existen leyes y regímenes que apoyan y sustentan el desarrollo de las industrias, entre ellas podemos nombrar la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs (N°9727), que tiene por objetivo promover el desarrollo y la competitividad de las PyMEs que se instalen en la provincia, con la condición de que quienes pretendan adherirse a tal régimen presenten un proyecto que persiga determinados fines como modernización o innovación en productos y/o procesos, protección del Medio Ambiente, conformación de Grupos Asociativos, entre otros, para los cuales ofrece diversos beneficios (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009).

Además, cuenta con un Régimen de Promoción Industrial (Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083), el cual tiene por objetivo promover el desarrollo industrial de la Provincia, a través del otorgamiento de beneficios impositivos. Quienes se benefician con este régimen son las personas propietarias de establecimientos industriales radicadas en ella. Se promueve bajo la exención en el impuesto a los Ingresos Brutos, impuesto inmobiliario e impuesto a los sellos. El tiempo por el cual otorgan los beneficios, varían de 6 a 14 años, dependiendo de si se trata de un establecimiento nuevo o existente y del tipo de actividad industrial que realiza (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2017).

Diagnostico organizacional.

Análisis FODA.

Un aspecto fundamental en la planeación estratégica es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas) que posibilita la recopilación de

información y datos, tanto internos como externos, para conocer las operaciones de la empresa en un momento determinado y a partir de ellos diseñar e implantar estrategias.

Se elabora dicho análisis a Man-ser S.R.L. y se presenta a continuación.

Tabla 1.

Tabla de matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Contexto interno	Trato personalizado para con los clientes. Precios diferenciados de la competencia. Certificación ISO 9001. Envíos directos desde fabrica. Atención post-venta.	Escasa diversidad de clientes. Subutilización de la capacidad instalada. Retraso en la entrega de los productos terminados. Falta de apertura hacia los mercados internacionales. Sobrecarga de tareas en los niveles de mayor jerarquía. Falta de políticas de comunicación interna. Falta de programas de capacitación para el personal. Escaso uso de la publicidad y promoción. Tiempo ocioso de producción. Falta de una herramienta de control de gestión.
	Oportunidades	Amenazas
Contexto externo	Régimen de promoción Industrial de la provincia de Córdoba. Promoción y desarrollo industrial para PyMEs. Agencia ProCórdoba.	Inestabilidad política, cambiaria y monetaria. Fluctuaciones del tipo de cambio. Elevada inflación. Alta presión tributaria. Caída de la actividad industrial. Aumento del precio de insumos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa.

Análisis específico según el perfil profesional.

Uno de los puntos más fuertes de Man-ser S.R.L es la gran aceptación de sus productos por parte de sus clientes, su compromiso de mejora continua, sumado a que desde la perspectiva financiera no presenta problemas en el corto plazo. El índice de liquidez corriente como el de solvencia financiera se mantiene sin grandes variaciones en los últimos tres ejercicios y el resultado por ventas de bienes y servicios industriales incrementó un 43% aproximadamente en el mismo período. Esto último, en gran medida,

se asigna como consecuencia de la falta de apertura hacia los mercados internacionales por falta de personal capacitado en la materia. Con respecto a la perspectiva clientes, se observa que la cartera de clientes de la empresa es escasamente diversificada, ya que la empresa mantiene una política que establece que los clientes sean pocos, pero importantes, con los que mantiene una relación muy estrecha y personalizada.

Por otra parte, dentro de la perspectiva de procesos internos, se observa que no se cumplen los plazos de entrega de los productos terminados, como consecuencia de demoras en etapas del proceso productivo, que se generan principalmente por la falta de conocimientos de los empleados en la programación de las maquinarias y en la demora de la entrega de insumos por parte de proveedores por no ser Man-ser S.R.L. importador directo. Además, los jefes de áreas y operarios no tienen el poder de tomar decisiones afines a su labor diaria, generando una sobrecarga de tareas en los miembros de mayor jerarquía. Por último, dentro de la perspectiva de formación y crecimiento, las capacitaciones brindadas al personal por parte de la empresa, son escasas, al igual que las acciones de motivación, generando errores, demoras y poca eficiencia en la realización de la labor diaria por parte de los empleados lo que lleva un clima interno poco confortable.

Marco teórico

Se considera necesario abordar los lineamientos teóricos proporcionados por autores reconocidos, a fines de establecer los cimientos que sustenten el desarrollo del presente TFG, aportando las bases para el diagnóstico actual, como también para la confección de la propuesta de implementación del CMI en Man-ser S.R.L.

Los primeros estudios sobre CMI, datan de los comienzos de la década del noventa, cuando Robert Kaplan y David Norton, demuestran que los indicadores financieros no estaban dando respuestas a las necesidades de los directivos y plantean la necesidad de mantener un equilibrio entre las variables financieras y no financieras, entre las perspectivas internas y externas y entre los objetivos de corto y de largo plazo. En 1993, la herramienta evolucionó hacia un sistema que permitía comunicar y alinear a las organizaciones con su estrategia y que luego les permitió gestionarla (Baraybar, 2011).

Kaplan y Norton (2014), mentores de esta herramienta, la definen como una herramienta que le proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para lograr el éxito competitivo futuro. Permite no perder de vista los indicadores financieros, al mismo tiempo que pone énfasis en indicadores no financieros. Rodrigues Quesado, Lima Rodrigues y Aibar Guzmán (2017), agregan que el CMI es un modelo muy flexible y su éxito es reconocido tanto académicamente como en el entorno empresarial, siendo una herramienta clave para la gestión interna de las organizaciones.

El CMI tiene como base fundamental la gestión de la estrategia, lo que implica traducir la estrategia corporativa en objetivos estratégicos específicos que a través de indicadores de actuación permitan evaluar el alcance de la misma a largo plazo y si es necesario hacer cambios fundamentales para lograr el éxito. Además, los objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas del CMI son la traducción explícita de la estrategia organizacional, lo que permite que la herramienta sea un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan y Norton, 2014).

Rodrigues Quesado et al., (2017) consideran fundamental la participación de la alta dirección en la implantación y desarrollo del CMI, lo que facilitará una completa comprensión de la estrategia y el modo en que las actuaciones de todos los miembros de la organización van a contribuir al alcance de la misma.

Con relación a lo mencionado, los autores Berrios y Flores (2017), mencionan que una herramienta eficaz en el modelo, es el mapa estratégico ya que éste proporciona una descripción gráfica, coherente y unificada de la estrategia organizacional, permitiendo

comunicarla de forma efectiva a todos los miembros de la empresa que estén involucrados. Utiliza un enfoque de causa-efecto entre los objetivos planteados en las distintas perspectivas del CMI, dándole de esta manera, significado a la estrategia organizacional. Por otro lado, mencionan que la herramienta de CMI permite ilustrar como los activos intangibles se relacionan con el proceso de generación de valor.

El modelo de CMI define cuatro perspectivas que permiten establecer un equilibrio, se menciona la perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento (Kaplan y Norton, 2014). En la misma línea, Baraybar (2011), viene a ampliar este concepto ya que plantea que estas perspectivas, si bien tienen un carácter general y son válidas y suficientes en una gran cantidad de organizaciones, antes circunstancias y dependiendo de la estrategia y sectores, las organizaciones pueden plantear otras perspectivas.

La aplicación del CMI como una herramienta de gestión estratégica trae como consecuencia innumerables beneficios en todos los niveles de la organización, entre ellos se mencionan los siguientes: permite tener una visión global del negocio y de la estrategia, permite realizar un seguimiento del cumplimiento de la estrategia y corregir ante la existencia de desviaciones, incentiva a la comunicación y participación de todos los niveles organizacionales, mejora el proceso de toma de decisiones, influye en el desempeño de las personas, es un proceso participativo en donde todas las partes de la organización participan y discuten sobre la estrategia organizacional, fijan objetivos, establecen la forma de conseguirlos, medirlos y los recursos necesarios (Baraybar, 2011). No obstante, Rodrigues Quesada et al. (2017), plantean que el uso de esta herramienta no se ha generalizado en muchas organizaciones debido a limitaciones importantes como son el tiempo, la organización y la inversión monetaria.

Baraybar (2011), expone que la implantación de una estrategia corporativa implica a la dirección como la principal promotora y responsable de su planificación, y encargada de transmitir la misma a quienes la ejecutan día a día, es decir a todos los miembros de la organización, además de adaptar la estructura organizativa y la cultura organizacional. Por otro lado, el autor Martinez (2012), refuta esta idea y plantea que la responsabilidad de la consecución de los objetivos, no recae exclusivamente sobre la gerencia, ya que el CMI es una herramienta que se desglosa en actividades y cada una de éstas tienen sus responsables, por lo que se traduce un trabajo en equipo.

Destacados autores mencionan los innumerables beneficios de implementar la herramienta de CMI como herramienta de gestión en las organizaciones, pero al mismo

tiempo otros autores destacan que el éxito de esta herramienta no depende solo de su implementación, sino que hacen foco en la importancia de la participación de todos los miembros de la organización en su diseño e implementación para obtener resultados que generen valor a largo plazo. La metodología del CMI sobre la gestión empresarial, cambia el enfoque del gasto o del costo hacia la inversión, ya que considera que éstas generaran un valor económico en la empresa a futuro. Los procesos internos claves en donde la empresa debe ser excelente, el desarrollo de capacidades y la motivación al personal, la satisfacción de clientes actuales y captación de nuevos clientes, son fuentes generadoras de valor, que en el largo plazo se reflejaran en los resultados económicos de la empresa.

Por otro lado, esta herramienta de gestión considera solamente a los clientes, empleados y accionistas, sin tener en cuenta factores como el gobierno, el sector en el que se desarrollan las organizaciones, proveedores, competidores, que impactan de manera directa en la misma.

A modo de síntesis, se menciona al CMI como una herramienta que permite traducir la estrategia organizativa en objetivos estratégicos y que, al ser una herramienta de sencilla comprensión para todos los miembros de una empresa, va a favorecer la participación activa de ellos en la consecución de las metas planteadas. Además, esta herramienta facilita la planificación, formación, crecimiento, motivación, retroalimentación y fundamentalmente comunicación interna organizacional, que esto último contribuye positivamente en el proceso decisorio como también a mejorar el desempeño de los miembros de la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del Problema.

El reconocimiento y potencial logrado por Man-ser S.R.L. a lo largo de toda su trayectoria, son el mérito de una estrategia diferenciadora orientada a los clientes en términos de calidad y precios. A demás, desde sus comienzos ha invertido en tecnología y maquinarias sofisticadas lo que favoreció su crecimiento. Sin embargo, los cambios tecnológicos, la competitividad, y la globalización sitúan a las empresas en general, en entornos cada vez más dinámicos.

De acuerdo a todo el análisis realizado en el presente TFG y a los datos recabados a través de las Matriz FODA, se puede inferir que Man-ser S.R.L, a pesar de su estructura sólida, su política se centra especialmente en beneficios financieros y de corto plazo, dejando de lado aquellos factores intangibles que le permitirán generar valor frente a los cambios que presenta el entorno. La firma no implementa una herramienta que le permita controlar y medir su gestión interna, en post de establecer la medida de concreción de los objetivos propuestos, lo que trae como consecuencia que la información con la que dispone al momento de tomar decisiones sea escasa e inoportuna generando deficiencias en su accionar. Por otro lado, los clientes de la empresa son escasos y exigentes y los empleados no están capacitados lo suficiente como para dar respuestas de valor, lo que lleva a deficiencias en el proceso productivo, tiempo ocioso y atraso en la entrega de los productos.

Justificación del problema.

Luego de un análisis exhaustivo se revela que la falta de una herramienta de control y gestión interna provoca que la empresa no cuente con información de calidad a la hora de tomar decisiones, generando que las mismas sean tomadas en base a la intuición de sus directivos. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos establecido, lo que dificulta tener un control de los logros obtenidos. Además, no existe una estrategia organizacional definida y conocida por todos los miembros de la empresa, provocando que los empleados no se sientan parte del proceso, haya desmotivación y deficiencias en su accionar, impactando directamente en el proceso de generación de valor. Todo esto, en suma, se refleja en el accionar diario de la empresa, por lo que se considera imprescindible la necesidad de implantar una herramienta de gestión interna flexible que le permita adaptarse rápidamente a los cambios constantes que presenta el entorno para

mejorar su competitividad y contar con información oportuna y de calidad al momento de tomar decisiones.

Conclusión diagnóstica.

Con la implementación de esta herramienta de gestión basada en el CMI, Man-ser S.R.L. logrará alinear la estrategia con la visión organizacional y transmitir la misma a cada área a través de objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del modelo y con sus respectivos indicadores que son los que le van a permitir a la empresa conocer, medir y controlar que los resultados obtenidos sean acordes a lo planificado y en el caso de existir desvíos entre estos, facilitará la toma de medidas correctivas en el tiempo oportuno.

Esta herramienta favorecerá que la empresa cuente con información de calidad al momento de afrontar las decisiones que sean necesarias para su desarrollo y que le permitirán un crecimiento sostenido en el tiempo, logrando alcanzar el éxito, no solo de las variables financieras, considerada variables tradicionales, sino también de las no financieras, ya que atenderá a factores importantes en la cadena de generación de valor como la capacitación e incentivo al personal, satisfacción y servicios de calidad para los clientes, la forma de realizar los procesos internos.

La participación de todos los miembros de la empresa en el establecimiento de objetivos, en la medición y control de los indicadores, les permitirá sentirse parte de todo el proceso, aportando motivación, compromiso, sentido de pertenencia y un clima interno más ameno. En suma, facilitará desarrollar la capacidad de adaptarse a los constantes cambios que le presenta el entorno, se fortalecerá la comunicación interna organizacional, la planificación y coordinación.

Plan de implementación

Alcance

El presente trabajo propone el diseño e implementación de la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI para la empresa Man-ser S.R.L., ubicada en la calle 2 de septiembre 4724, Barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba, cuya actividad principal son los productos y servicios industriales, abarcando a todas las áreas de la firma y a llevarse a cabo a partir del segundo semestre del año 2020.

La elaboración del presente TFG se realizó sin dificultades e impedimentos y de una manera viable ya que la empresa cuenta con los recursos necesarios para llevarlo a cabo. No obstante, se pueden mencionar algunas limitaciones por el lado de la firma que, si bien influyen directamente, no impiden la realización del mismo, y estas son; ausencia de objetivos claros y precisos, personal con escasa capacitación y falta de una gestión interna eficiente.

El trabajo del presente TFG, se limita a diseñar e implementar una herramienta de gestión basada en el modelo de CMI para la empresa Man-ser S.R.L., por lo que no es posible su implementación en otras empresas de distinto o del mismo rubro empresarial.

Recursos.

En cuanto a los recursos necesarios para llevar adelante este plan de implementación, se pueden distinguir dos grandes grupos importantes por igual.

Recursos tangibles:

- Escritorios.
- Sillas.
- Computadoras.
- Nómina de empleados de la empresa.
- Nómina de clientes de la firma.
- Recursos monetarios.
- Estados contables y balances 2017-2018.
- Plan comercial de la empresa.

Recursos intangibles:

- Capacitación al personal de la compañía para la implementación del CMI.
- Contratación de personal competente en comercio internacional.
- Participar en ferias y exposiciones.

- Marca comercial.
- Habilidades y competencia de los trabajadores.
- Publicidad en redes sociales de la empresa.

La empresa cuenta con todos los recursos tangibles necesarios para la implementación del plan, igualmente, a continuación, se expone una cuantificación aproximada de los mismos.

Tabla 2.

Presupuesto de recursos tangibles.

Recurso	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Escritorio	2	\$ 7.490,00	\$ 14.980,00
Sillas	2	\$ 2.320,00	\$ 4.640,00
Computadoras	2	\$ 48.478,00	\$ 96.956,00
Total			\$ 116.576,00

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, se expone el presupuesto de los recursos intangibles. Para esto se tienen en cuenta varias cuestiones que se detallan a continuación; por un lado, la contratación del personal idóneo en comercio internacional y para lo cual se propone lanzar una oferta laboral para estudiantes avanzados de la carrera Licenciatura en Comercio Internacional, en consecuencia, se establece un salario promedio de \$28000 mensuales. En segundo lugar, se cuantifica la participación en ferias y/o exposiciones, cuyo costo promedio es de \$400.000 en ferias nacionales y de \$50.000 ferias regionales. Por otro lado, se presenta el costo correspondiente al diseño e implementación del CMI, llevado a cabo por Contador Público, que en Man-ser S.R.L es contador externo contratado. Para estimarlo se toma como base los honorarios establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba (CPCE) a través de la Resolución 74/19, la cual entró en vigencia a partir del 01 de enero del 2020 y que establece el valor del módulo en \$1570.

Tabla 3.

Presupuesto de implementación del CMI.

Actividades a presupuestar	Cantidad de módulos presupuestados para concretar actividad	Total presupuestado
Diseño y elaboración del CMI.	30	\$47.100,00
Capacitaciones a todos los miembros de la firma.	20	\$31.400,00
Implementación de CMI.	25	\$39.250,00
Control y acciones de corrección.	20	\$31.400,00
Total presupuestado	95	\$149.150,00

Fuente: Elaboración propia basado en los parámetros establecidos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Acciones específicas a desarrollar y marco de tiempo para su implementación.

A los fines de que Man-ser S.R.L. cuente con información de calidad para mejorar proceso de toma de decisiones, se planteó como objetivo del presente reporte de caso, el diseño e implementación de una herramienta de gestión basada en el modelo de CMI. Para lograrlo, se diseñan y planifican una serie de actividades las cuales se detallan en el Diagrama de Gantt junto al plazo que abarca cada una y sus responsables.

La primera actividad a realizar, es una reunión con la dirección de la empresa a los fines de conocer el negocio, la situación actual y hacia donde tienen planificado llegar. A la par de esta actividad, se realiza un diagnóstico organizacional para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa.

Completada la primera actividad, se procede a capacitar a todos los involucrados en la implementación del CMI, para lograr integrar la estrategia empresarial con la visión.

De manera paralela al dictado de las capacitaciones, se procede a diseñar el mapa estratégico que permitirá mostrar la estrategia organizacional de forma gráfica e integrada, facilitando la comprensión de la misma por todos los miembros de la empresa. En conjunto a esta actividad, se plantean los objetivos estratégicos que serán establecidos conjuntamente por el directorio y los mandos medios. Una vez definido, se procede a establecer los indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros que van a permitir controlar y evaluar si los resultados alcanzados en el plazo propuesto, son positivos, negativos aceptables o no.

En este punto, se lleva a cabo la implementación del CMI, al mismo tiempo que se procede a realizar un seguimiento. Finalmente, se realiza un control de los resultados

arrojados por los indicadores propuestos a los fines de evaluar sus resultados y determinar la necesidad de implantar acciones correctivas o continuar con las actividades implementadas hasta el momento dependiendo de los valores obtenidos.

Tabla 4.

Diagrama de Gantt.

Actividad	Responsable	jul-20				ago-20				sep-20				oct-20				nov-20				dic-20			
		s1	s2	s3	s4																				
1- Diagnostico organizacional y reunión con el directorio de la empresa para comunicar la implantación del Cuadro de Mando Integral	Directorio, gerencia, área contable.																								
2-Capacitar a los miembros de la firma sobre herramientas de gestión interna	Área de recursos humanos.																								
3- Elaborar mapa estratégico que refleje las relaciones de causa-efecto y sirva de soporte.	Gerencia, mandos medios.																								
4- Establecer objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento).	Gerencia, mandos medios.																								
5- En base de los objetivos estratégicos, establecer indicadores de gestión (financieros y no financieros) que permitan evaluar el cumplimiento de los mismos.	Gerencia, mandos medios.																								
6- Implementación del CMI, con medidas de acción y seguimiento.	Gerencia, área contable.																								
7- Control y medidas correctivas después de su implementación	Mandos medios.																								

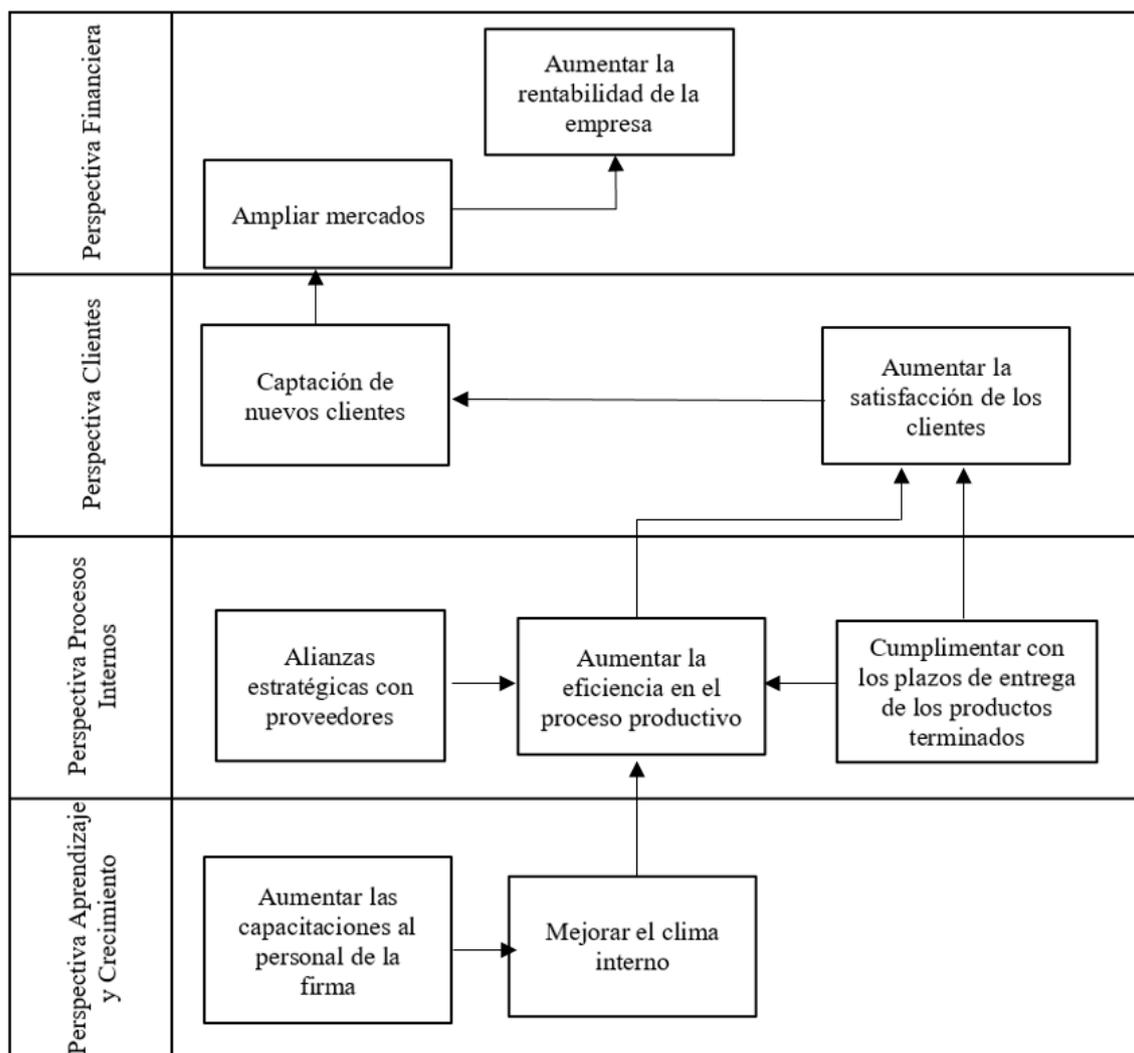
Fuente: Elaboración propia.

Diseño e implementación del CMI.

El objetivo de la propuesta es diseñar e implementar la herramienta de gestión interna basada en el modelo de CMI a través de sus cuatro perspectivas. Esto le facilitará la retroalimentación que le permitirá alinear su estrategia con los objetivos organizacionales, mejorando el proceso de toma de decisiones.

A través del mapa estratégico se muestra la estrategia organizacional permitiendo una visión integrada y sistémica de la misma. A su vez, muestra la relación de causa-efecto que existe entre los objetivos planteados en cada una de las perspectivas del CMI.

Figura 2.



Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Establecidos los objetivos estratégicos para cada perspectiva del CMI, se determinan los indicadores de gestión, que son los que van a permitir evaluar el alcance a través de su fórmula.

Para la elección de los responsables de la medición de cada indicador, se tiene en cuenta el organigrama de Man-ser S.R.L.

Tabla 5.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Valor objetivo	Responsable del control	Periodo de control	Banda verde	Banda amarilla	Banda roja
Financiera	Aumentar la rentabilidad anual en un 20% para fines del 2020.	Rentabilidad del periodo	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}} * 100$	%	20%	Dirección/ Gerencia/ Gestión Contable	Anual	Mayor o igual a 20%	Mayor o igual a 10% o menor de 20%	Menor a 10%
	Ampliar el mercado; incrementar las ventas nacionales en un 10% en los próximos 6 meses.	Índice de Variación de ventas	$\frac{\text{Ventas locales en el periodo (n)} - \text{ventas locales en el periodo (n-1)}}{\text{ventas locales en el periodo (n-1)}} * 100$	%	10%	Gerencia/ Área de administración	Anual	Mayor o igual a 10%	Mayor o igual a 3% o menor de 10%	Menor a 3%
	Ampliar el mercado; concretar al menos 3 ventas en el mercado internacional en los próximos 6 meses.	Índice de Variación de ventas	$\text{Ventas internacionales en el periodo (n)} - \text{ventas internacionales en el periodo (n-1)}$	Nº	3	Gerencia/ Área de administración	Anual	Mayor o igual a 3	Mayor o igual a 1 y menor a 2	Menor a 1.
Clientes	Alcanzar que el 75 % de clientes se encuentre satisfechos a fines del 2020	Nivel de satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes satisfechos}}{\text{Cantidad de clientes encuestados}} * 100$	%	75%	Directorio/ Área de administración/ Área de diseño y de calidad	Semestral	Mayor o igual a 75%	Mayor o igual a 50% y menor de 80%	Menor a 50%
	Incrementar la cartera de clientes en un 15 % a partir del segundo semestre del 2020.	Incremento de la cartera de clientes	$\frac{\text{Cantidad de clientes en el semestre (n)} - \text{Cantidad de clientes en el semestre (n-1)}}{\text{Cantidad de clientes en el semestre (n-1)}} * 100$	%	15%	Gerencia/ Área de administración.	Semestral	Mayor o igual a 15%	Mayor o igual a 5% y menor de 15%	Menor a 5%
Procesos internos	Lograr negociaciones y alianzas con el 65% de proveedores de la organización a fines del 2020.	Alianzas y negociaciones con proveedores	$\frac{\text{Numero de proveedores con alianza estrategicas}}{\text{Total de proveedores de la organizacion}} * 100$	%	65%	Gerencia/ Área de administración	Anual	Mayor o igual a 65%	Mayor o igual a 40% y menor de 65%	Menor a 40%
	Incrementar en un 35% anual las inversiones tecnológicas	Incremento de la inversión tecnológica	$\frac{\$ \text{invertidos en tecnologia en el año (n)}}{\$ \text{invertidos en tecnologia en el año (n-1)}} * 100$	%	20%	Gerencia/ Área de administración/ Producción y Mantenimiento.	Anual	Mayor o igual a 35%	Mayor o igual a 15% y menor a 25%	Menor a 15%
	Lograr que el 75% de los productos terminados sean entregados en tiempo y forma, partir del segundo semestre del 2020.	Garantizar los plazos de entrega	$\frac{\text{Número de entregas a tiempo}}{\text{Número total de entregas}} * 100$	%	75%	Gerencia/ Área de administración/ Producción y Mantenimiento.	Semestral	Mayor o igual a 75%	Mayor o igual a 30% y menor a 75%	Menor a 35%

Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar e incentivar al 70% de los empleados a partir del segundo semestre del 2020	Capacitación de empleados	$\frac{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en semestre } (n)}{N^{\circ} \text{ de empleados capacitados en el semestre } (n-1)} * 100$	%	70%	Gerencia/ Área de RRHH	Semestral	Mayor o igual a 70%	Mayor o igual a 40% y menor a 70%	Menor a 40%
	Lograr que el 35 % de los empleados se encuentren satisfechos en el próximo trimestre.	Mejorar el clima laboral	$\frac{N^{\circ} \text{ de empleados satisfechos en el trimestre } (n)}{N^{\circ} \text{ de empleados satisfechos en el trimestre } (n-1)} * 100$	%	35%	Gerencia/ Área de RRHH	Trimestral	Mayor o igual a 35%	Mayor o igual a 15% y menor a 35%	Menor a 15%

Fuente: elaboración propia.

Propuestas de evaluación, control y medición de las acciones.

La implantación de un sistema de gestión basado en el CMI, no culmina con su diseño y puesta en marcha, sino que es fundamental la realización de un seguimiento y control para comparar si los objetivos logrados coinciden con los propuestos.

Tabla 6.

Evaluación, control y medición del CMI.

Aspecto a evaluar	Valor actual	Valor objetivo	Valor logrado	Instrumentos de medición	Frecuencia de medición	Responsables
Incremento de la rentabilidad		20%		Análisis de los estados contables y cálculo de ratios.	Anual	Dirección/ Gerencia/ Gestión Contable
Ampliar mercados, nivel internacional		3		Controlar planillas de ventas	Anual	Gerencia/ Área de administración
Incremento del nivel de satisfacción del cliente.		75%		Realizar encuesta a los clientes para conocer su nivel de satisfacción con el productos y si nos recomendarían a terceros, observar el libro de quejas de la empresa y recuento del número de reclamos recibidos	Semestral	Área de administración/ Área de diseño y de calidad
Negociaciones y alianzas con proveedores		65%		Controlar contratos y convenios firmados con proveedores.	Anual	Gerencia/ Área de administración

Entregar en tiempo y forma los productos terminados.	75%	Controlar las fechas de compromiso de entrega con la fecha real de entrega del producto terminado.	Semestral	Gerencia/ Área de administración/ Producción y Mantenimiento.
Capacitar e incentivar a los empleados	70%	Realizar encuestas a los trabajadores para conocer su opinión y evaluar su desempeño en su labor diaria para conocer el avance del objetivo propuesto	Semestral	Gerencia/ Área de RRHH

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

Frente a los cambios tecnológicos, la globalización y la intensificación de la competencia en los mercados actuales, se establece como conclusión final de este trabajo que, para poder sobrevivir a estos, depende de la visión estratégica de Man-ser S.R.L. tanto a corto como a largo plazo, y la competencia de transmitirla a todas las áreas de la organización a los fines de unificar esfuerzos en pos de alcanzar la misma.

A través de la implementación de la herramienta de gestión basada en el modelo de CMI se logra traducir la estrategia corporativa en objetivos estratégicos e indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas, facilitando un control y evaluación continua a los fines de lograr una mayor competitividad frente a empresas del mismo rubro. La comparación periódica de las metas establecidas con los resultados logrados, permite evaluar si el desarrollo es de acuerdo a lo planificado o si existen desvíos y en este último caso, determinar la necesidad de aplicar acciones correctivas.

En base al estudio realizado, se comprueba que el CMI, supera las limitaciones de los indicadores financieros, aumentando la habilidad de las organizaciones para ejecutar su estrategia e incrementar su desempeño a través del papel crítico de los activos intangibles. Las personas, los sistemas y la cultura de la empresa con quienes impulsan las principales ventajas competitivas.

Se evidencia la relevancia que tienen los miembros de la empresa en el diseño e implementación de la herramienta de gestión interna, el apoyo de la alta dirección y el compromiso y participación de los mandos medios y operativos de la firma. Es importante que todos reconozcan los impactos que su responsabilidad y trabajo produce en otras áreas de la organización y, no menos importante, el impacto de otras áreas de la organización para su trabajo.

Por otro lado, se concluye que la implantación de la herramienta promueve a un cambio cultural importante que requiere de compromiso y constancia por parte de todos los miembros de la empresa hasta que se convierta en una forma de trabajo propia de la organización.

Para el logro de una exitosa competitividad tanto en el mercado local como internacional, se recomienda que Man-ser S.R.L. continúe apostando al diseño y calidad de los productos y servicios que ofrece a través de un control más estricto del cumplimiento de las normas ISO 9001, además aconseja generar innovación en los mismos para aumentar el valor recibido por sus clientes y así lograr captar nuevos.

Por otro lado, se sugiere una especial atención en la optimización de los recursos que son utilizados por los productos ofrecidos por la empresa a los fines de que estos tengan una mayor aceptación y reconocimiento por los mercados. En la misma línea, se recomienda una revisión estricta de los costos incurridos a los fines de mejorar la eficiencia y competitividad.

Otro punto importante a sugerir, es que sean precisos en políticas ambientales, incluyendo la gestión de residuos dañinos, ya que, en estos tiempos, son de gran influencia para los clientes a la hora de tomar la decisión de compra.

Para aumentar el reconocimiento y la competitividad se sugiere introducir a la empresa en las redes sociales, a los fines de aumentar publicidad y promoción de los productos y servicios que ofrece y poder abarcar una cuota mayor del mercado.

Referencias

- Ámbito financiero . (4 de Marzo de 2020). *ambito.com*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/economia/rem/el-rem-su-proyeccion-inflacion-2020-40-n5086546>
- BAE Negocios. (26 de Marzo de 2020). *BAE Negocios*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de baenegocios.com: <https://www.baenegocios.com/finanzas/Dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-viernes-27-de-marzo-de-2020-20200326-0003.html>
- Baraybar. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. Barcelona, España: ESIC Editorial. Recuperado el 7 de Mayo de 2020
- Berrios, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral. *Centro de Investigacion para la Educación Superior*, 29-32. Recuperado el 12 de Mayo de 2020
- Felani. (2018). *Diseño e implementacion del Cuadro de Mando Integral en Pymes agricolas*. Azul, Buenos Aires, Argentina: Facultad de Agronomía Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Recuperado el 20 de Marzo de 2020
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (29 de Diciembre de 2009). *Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMEs*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de cba.gov.ar: <https://www.cba.gov.ar/7312-2/>
- Gobierno de la Provincia de Cordoba. (29 de Octubre de 2017). *Régimen de promoción industrial (Ley 5319 texto ordenado por Ley 6230 y 8083)*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de <https://www.cba.gov.ar/>: <https://www.cba.gov.ar/regimen-de-promocion-industrial-ley-5319-texto-ordenado-por-ley-6230-y-8083/>
- Gonzalez. (5 de Diciembre de 2019). *ambito.com*. Recuperado el 2020 de Abril de 2, de ambito.com: <https://www.ambito.com/politica/pobreza/alarmante-la-pobreza-argentina-supero-el-40-y-alcanza-16-millones-personas-n5069576>
- Gonzalez. (9 de Octubre de 2019). *ambito.com*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de ambito.com: <https://www.ambito.com/ambito-biz/cambio-climatico/cambio-climatico-que-hacen-las-empresas-mitigarlo-n5058910>
- Hidegar Laser. (30 de Marzo de 2019). *hidegar.com*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de hidegar.com: <https://hidegar.com/es/nuevas-tecnologias-aplicadas-al-sector-metalurgico/>

- INTI. (18 de Julio de 2019). *Intituto nacional de tecnología industrial*. Recuperado el 5 de Abril de 2020, de INTI: <https://www.inti.gob.ar/noticias/18-institucional/1442-impulso-a-la-industria-metalurgica-argentina>
- Kaplan; Norton. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. (3^a ed.). (G. P. Spain, Ed.) Barcelona: Harvard Business School Press.
- La Nacion. (10 de Diciembre de 2019). *lanacion.com.ar*. Recuperado el 6 de Abril de 2020, de [lanacion.com.ar](https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545): <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/que-dijo-alberto-fernandez-medio-ambiente-nid2314545>
- Martínez. (2012). Cuadro de Mando Integral. Los factores organizacionales también cuentan. *Debates IESA*, v. XVII(n. 1), 53-57. Obtenido de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=19959792-afaf-41d2-a7bd-b7d4e77cc241%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=72270206&db=fua>
- Moyano. (2018). *Modelo de Control de gestión para la empresa Maxion Montich S.A.* Trabajo final de grado, Córdoba, Argentina. Recuperado el 22 de Marzo de 2020
- Rodriguez Quesado, Lima Rodriguez, Aibar Guzmán. (2017). La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral. *RC&C - Revista Contabilidad e Controladoría*, v. 9(n. 2), 11-22. Recuperado el 20 de Marzo de 2020
- Segal. (6 de Enero de 2020). *Página 12*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de [pagina12.com.ar](https://www.pagina12.com.ar/240109-balance-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez): <https://www.pagina12.com.ar/240109-balance-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez>
- Smink. (9 de Diciembre de 2019). *BBC News Mundo*. (A. BBC News Mundo, Ed.) Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de [BBC.com](https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50216111>
- Telam. (26 de Enero de 2020). *Telam Agencia Nacional de noticias*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de [Telam Agencia Nacional de noticias](https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html): <https://www.telam.com.ar/notas/202001/427029-los-costos-del-sector-metalurgico-aumentaron-511-en-2019-segun-adimra.html>
- Telam. (25 de Marzo de 2020). *Telam Agencia Nacional de noticias*. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de [Telam Agencia Nacional de noticias](https://www.telam.com.ar/notas/202004/449160-industria-construccion-indec-febrero.html): <https://www.telam.com.ar/notas/202004/449160-industria-construccion-indec-febrero.html>

Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>

Villafañe. (9 de Febrero de 2020). *El Cronista*. Recuperado el 2 de Abril de 2020, de cronista.com: <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-empleo-en-la-produccion-metalurgica-en-los-niveles-de-2007-20200209-0009.html>