

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

Plan de gestión de información interna y externa

“Cuadro de mando integral para MAN-SER S.R.L. en el 2020”

Alumno: González Losano Manuela

Legajo: CPB04456

DNI: 38.988.777

Tutor: González Torres, Alfredo.

Córdoba, Argentina, Noviembre, 2020.

Resumen

El Cuadro de Mando Integral permite tener el control del estado de salud empresaria y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión organizacional.

El reporte de caso planteado buscó diseñar un modelo de control de gestión basado en un cuadro de mando integral para la industria MAN-SER SRL. De esta forma, se logró convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados esperados de la empresa. En primer lugar se confeccionó el mapa estratégico, teniendo en cuenta los diversos objetivos corporativos de la empresa y luego se seleccionaron los indicadores de gestión bajo las cuatro dimensiones o perspectivas para la confección de un tablero de gestión integral para la organización objeto de estudio, MAN SER ubicada en la ciudad de Córdoba. Luego se determinaron los valores objetivos para la ulterior medición de los mismos y finalmente proponer un modelo de evaluación de la propuesta realizada. La conclusión a la que se arribó con el presente trabajo es que la empresa requiere un cuadro de mando integral para poder perfeccionar el proceso de toma de decisiones en un contexto de expansión organizacional por medio de la búsqueda de nuevos mercados internacionales.

Palabras Claves: Cuadro, Mando, Integral, Estrategia.

Abstract

The Balanced Scorecard allows control of the state of business health and the way in which actions are being directed to achieve the organizational vision.

The case report sought to design a management control model based on a balanced scorecard for the MAN-SER SRL industry. In this way, it was possible to convert the organization's strategy into operational objectives to enhance the achievement of the company's expected results. In the first place, the strategic map was made, taking into account the various corporate objectives of the company and then the management indicators were selected under the four dimensions or perspectives for the preparation of a comprehensive management board for the organization under study, MAN-SER SRL located in the city of Córdoba. Then the objective values were determined for the subsequent measurement of the same and finally propose an evaluation model of the proposal made. The conclusion reached with this work is that the company requires a balanced scorecard to be able to perfect the decision-making process in a context of organizational expansion through the search for new international markets.

Keywords: *Table, Command, Comprehensive, Strategy.*

Índice

Introducción	1
Marco de referencia institucional	1
Descripción de la problemática	2
Antecedentes	2
Relevancia del caso.....	3
Objetivo general	4
Objetivo específicos.....	4
Análisis de situación.....	5
Descripción de la situación	5
Análisis de contexto.....	7
Diagnóstico organizacional	10
Análisis Profesional	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	19
Declaración del problema	19
Justificación de la relevancia del problema	19
Conclusión diagnosticada	19
Plan de Implementación.....	21
Alcance y Limitaciones.....	21
Recursos	21
Acciones y marco temporal.....	22
Evaluación de la propuesta.....	26
Conclusiones	27

Recomendaciones 28

Bibliografía 29

Introducción

Marco de referencia institucional

Con este trabajo se propone diseñar un cuadro de mando integral aplicable para la empresa MAN SER en un contexto de expansión organizacional que dará lugar tener en cuenta la complejidad de los procesos internos, clientes, finanzas y aprendizaje y desarrollo humano.

En cuanto a la organización, MAN SER SRL, es una empresa especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, ofreciendo una amplia gama de productos específicos para el cuidado de equipos y recursos, resguardando siempre la calidad de las piezas en producción. MAN –SER SRL se inició en los años noventa fundada por Luis Mansilla, en el año 1997, adquirió una máquina punzonadora CNC (control numérico por computadora) importada desde Alemania. La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que se convirtió en empresa proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, incluso ganando licitaciones de grandes proyectos, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2009, la gerencia quedo a cargo de su hijo Julián Mansilla y la toma de decisiones paso a estar a cargo de los dos hijos y su esposa, y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplica la anterior y proyecta desarrollar nuevas unidades de negocios.

MAN-SER S. R. L. es una empresa dedicada al ramo metalúrgico, especializada en el manejo controlado de la viruta dentro de la industria, con una estructura centralizada en Córdoba capital, en la actualidad cuenta con 30 empleados, 3 de ellos se corresponden a puestos jerárquicos, 2 administrativos y el resto en su mayoría operarios de producción divididos en diferentes áreas.

En la actualidad sus principales clientes son AIT, Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania.

Desde sus orígenes ha aplicado una política de inversión en tecnología que le ha permitido ampliar su capacidad productiva de manera sostenida, enfocada en desarrollar

protectores de bancada, lavadoras especiales de piezas, extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas, etc. Siempre apuntando a una diferenciación en la calidad de sus productos a precios bajos con respecto a la competencia, dando absoluta importancia al servicio de postventa.

Descripción de la problemática

En cuanto a la problemática, se parte del hecho de que MAN SER tiene como objetivo expandirse en el mercado local e internacional. Dada la complejidad de dicha expansión, es necesario que la empresa objeto de estudio genere procesos internos eficientes capaces de dar respuestas efectivas en cuestiones de finanzas, clientes, la formación y el crecimiento, y las problemáticas de procesos internos propiamente dichos.

La problemática radica en no tener una herramienta que permita coordinar la visión y estrategia de crecimiento organizacional con objetivos concretos y medibles para ser evaluados bajo una periodicidad preestablecida. Para ello, se requiere un cuadro de mando integral que sea capaz de ejercer control sobre el estado de salud corporativa y la forma de cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, misión, y objetivos. MAN-SER es una empresa que tiene una gran relación comercial con Multinacionales, sin embargo dentro de su esquema como empresa aún no se ha desarrollado dentro de este ámbito, pero forma parte de su estrategia.

Antecedentes

En cuanto a los antecedentes más importantes para dicho reporte se mencionan:

A nivel internacional, el trabajo presentado por Damaya (2015) el cual se desarrolló en una empresa constructora de obras de ingeniería, con el propósito de aplicar el cuadro de mando integral para el despliegue, seguimiento y control de su rumbo estratégico de inserción en nuevos mercados. Este trabajo se relacionó con el presentado en este reporte debido a la existencia de convergencia de objetivos estratégicos por ambas empresas y la necesidad de emplear un cuadro de mando integral para optimizar sus procesos en un contexto de empresa abierta al mundo.

Por su parte, el trabajo presentado por Vázquez (2018) se basó en la aplicación y diseño de indicadores basados en el modelo de cuadro de mando integral, así como sus implicancia en el control de la gestión mediante el enfoque de monitoreo de los procesos internos de una empresa que produce y comercializa materiales de acero. La relación fundamental de dicho trabajo con el presente reporte, radicó en que el autor tomo como objeto de estudio una empresa del mismo ramo que MAN SER y los indicadores de gestión en las cuatro dimensiones son plausibles de servir como guía en la confección del cuadro de mando integral para la organización bajo estudio.

Por su parte Casa (2017) afirmo en su trabajo que es posible implementar en una Pymes un modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) considerando la disponibilidad de la información, los recursos, la flexibilidad de la estructura y la ambición de los responsables de la empresa en la búsqueda de mejora continua. El trabajo abordó la necesidad de planificar la implementación de un cuadro de mando integral para una pyme cordobesas, Segucord S.A, que desarrolla actualmente sus actividades en el rubro de insumos de Seguridad Industrial. Este trabajo fue tomado como antecedente, ya que el crecimiento de la pyme, que el autor ha tomado como objeto de estudio no distan de la potencialidad de crecimiento de MAN SER y la necesidad de una reestructuración interna bajo la optimización del proceso de toma de decisiones en un contexto de expansión organizacional.

Relevancia del caso

Resulta conveniente presentar este reporte de caso para que la empresa MAN SER SRL pueda expandirse en un clima de eficiencia y eficacia con respecto al control de gestión interna dada las posibilidades que tiene de crecimiento no solo en el mercado interno, sino también hacia el resto del mundo, lo que se traducirá en una gestión con niveles de complejidad más elevados que los actuales.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

Objetivo general

Planificar la implementación de un cuadro de mando integral para MAN SER SRL, ubicada en la ciudad de Córdoba, que permita mejorar el desempeño de la gestión ante una expansión organizacional planeada e inserción en nuevos mercados a partir de diciembre de 2020.

Objetivo específicos

- ✓ Crear el mapa estratégico para la empresa MAN SER.
- ✓ Determinar los indicadores de gestión más adecuados que formen parte del cuadro de mando integral de MAN SER.
- ✓ Determinar los valores objetivos para cada uno de los indicadores de gestión que constituyan el cuadro de mando integral para la empresa.
- ✓ Evaluar la propuesta de aplicación para la empresa MAN SER.

Análisis de situación

Descripción de la situación

En primer lugar la misión de MAN SER SRL es ofrecer a sus clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideran importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber.

En cuanto a la visión de la organización se puede decir: ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios.

En cuanto a los valores organizacionales, se pueden mencionar:

- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad
- ✓ Importancia en los detalles
- ✓ Alta responsabilidad
- ✓ Respeto por el cliente.
- ✓ Esfuerzo y dedicación profesional para resolver problemas adversos.
- ✓ Sentido de equipo para resolver problemas y adaptarse a los cambios.

En cuanto a los objetivos estratégicos de la organización objeto de estudio, se puede decir:

- ✓ Dirigir la empresa con una política de crecimiento sostenido, basado en el análisis objetivo de información que nos permita analizar nuestra performance en el tiempo.
- ✓ Encuadrar la empresa en una gestión de calidad que permita lograr la plena satisfacción de los clientes en calidad, innovación, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.
- ✓ Desarrollar una relación con los proveedores siguiendo un criterio de calidad común, basado en la confianza y la mutua asistencia.
- ✓ Apuntar a crear y preservar un clima laboral ameno que propicie el trabajo en equipo. Optimizar la rentabilidad mediante la disminución de costos de no calidad.

Por su parte, el organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: Ventas, Compras, Recursos Humanos, Producción, Mantenimiento, Diseño y Calidad.

MAN-SER S. R. L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

Actualmente, la dirección estratégica de la organización recae sobre el consejo familiar, que está integrado por la familia nuclear propietaria de la empresa, la cual está compuesta por los cuatro socios, de los cuales solo dos trabajan en la empresa.

Por otra parte, a nivel de dirección, es decir, en lo relativo a la gestión y administración de la empresa en un horizonte temporal a mediano plazo, las decisiones son tomadas por el gerente y el responsable de administración, ambos socios de la empresa.

Por último, las decisiones operativas recaen en el jefe de producción, quien, dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente. El jefe de producción comunica personalmente al área involucrada las decisiones tomadas. Vale decir que gran parte de las comunicaciones e informaciones que circulan en la organización se refiere a cuestiones operativas más que estratégicas.

La empresa se encuentra en una posición actual donde su mercado se centra principalmente en la región centro del país, comercializando productos específicos para pequeños clientes y productos a gran escala para grandes clientes, en industrias como la automotriz, energética, aeronáutica, petrolera y alimenticia, con la intención de ingresar al sector de la construcción, esto si bien es positivo se aprecia la necesidad clara de incrementar sus ganancias a la vez de lograr un prestigio a nivel nacional como internacional, para ello debe expandirse, sumado al conocimiento de que algunos de sus clientes exportan productos fabricados por MAN-SER a diferentes países de Latinoamérica, por lo que es factible que las relaciones internacionales aumente sideralmente . Además, esto es posible debido a los vínculos preexistentes con empresas del extranjero interesadas

en sus productos, básicamente en las lavadoras con tecnología avanzada debido a la calidad de estos como es el caso de una empresa española.

También debe considerar la situación de fabricar productos específicos para pequeños clientes, lo que provoca una pérdida de oportunidades, ya que podría optimizar tiempo y recursos para abocarlos a elaborar productos estandarizados o específicos, pero a grandes clientes que demandan mayor volumen.

Por lo expuesto, la empresa está buscando captar nuevos mercados e incrementar su competitividad, para ello es una necesidad imprescindible optimizar sus estructuras de costos y sus procesos internos.

Finalmente, la estrategia de MAN-SER ha sido desde siempre buscar la diferenciación a través de productos y servicios muy específicos. Diferenciarse de la competencia mediante una gestión de calidad que permita la satisfacción de los clientes, una buena relación con los proveedores, propiciar el trabajo en equipo y optimizar la rentabilidad.

Análisis de contexto

El análisis de contexto se realizó por medio del Análisis PESTEL, en el cual se identifican los factores del entorno general que afectan a la empresa. Los factores son: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factor Político

A partir de diciembre de 2019, el gobierno de turno ha implementado políticas populistas que tienden a proteger a los sectores más populares de la población y perjudicar al empresariado argentino que buscan un ambiente de seguridad jurídica para invertir y generar más puestos de trabajo genuino. Estas decisiones afectan a pymes como MAN-SER, que no logran encontrar reglas claras para desembolsar inversiones fructíferas para el país. Es importante decir, que la falta de estabilidad y conducción política, degradan las oportunidades que el sector privado busca para expandirse organizacionalmente. En el caso particular de MAN-SER, que busca incursionar en el mercado internacional, las trabas a las

importaciones, que el gobierno ha puesto, la perjudican radicalmente, ya que depende de diversos insumos importables.

Por otro lado, el acuerdo con los acreedores externo, recientemente alcanzando, implica que Argentina podría acceder a mercado externos. Luego del acuerdo, se está viendo que muchas empresas argentinas encuentran interés de inversionistas en reprogramar sus pasivos (CPCE, 2020).

Factor Económico

Dentro del aspecto económico, la inflación impacta en MAN-SER S. R. L. específicamente en su estructura de costos. La inflación tiene efectos directos en las finanzas de las empresas ya que las mismas venden mucho menos de lo habitual. Cuando la inflación es mayor, el poder adquisitivo del público se reduce y se compra menos. La inflación también tiene un efecto en el sueldo de los empleados. La intensificación en los costos laborales es una situación que el gobierno actual no pudo dar respuestas concretas y la presión fiscal que impacta sobre industrias como MAN SER es una de las más altas de la década según el INDEC (2020).

En junio de 2020 la utilización de la capacidad instalada en la industria exhibe un nivel de 53,3%, superior al registrado en mayo (46,4%), aunque inferior al de junio del año pasado (59,1%). Las principales incidencias positivas que explican la recuperación de la utilización de las plantas productivas en junio, respecto de mayo, se observan en la metalmecánica excluida la industria automotriz, las industrias metálicas básicas y la industria automotriz. (INDEC, 2020).

Es preciso mencionar que los efectos económicos que ha producido la pandemia del COVID en el sector de la industria de productos de bienes de capital fueron diversos. Un relevamiento de la Unión Industrial de Córdoba muestra cómo ha influenciado el coronavirus en la producción de la Provincia. Las que más sufrieron el impacto son las microempresas. La Unión Industrial de Córdoba (UIC) elaboró un informe en el que relevaron la evolución de las industrias en la pandemia. Como ocurrió con el mundo laboral en general, el Covid-19 pegó más fuerte en los sectores pequeños y medianos (UIC, 2020). En el caso particular de MAN-SER, los efectos de la pandemia fueron radicales, ya que

disminuyó la demanda interna y por ende la producción metalúrgica y con ello se produjo un recorte de la planta de empleados.

Factor Social

En cuanto al entorno social en que está inmersa MAN-SER S.R.L, se observa una visión favorable respecto de sus productos debido a la calidad de ellos como al servicio de postventa. En cualquier caso, sin reducción de la inflación y mejora de la actividad es casi imposible pensar que la pobreza podrá bajar únicamente a base de expandir y mejorar la focalización de las políticas sociales. En particular, la industria metalúrgica y con ello MAN-SER S.R.L se ve perjudicada por la caída de sectores vinculados al consumo de sus bienes, al compás de menor demanda de maquina agrícola, de autos y de bienes de capital.

Factor Tecnológico

En cuanto al enfoque tecnológico se observa una carencia de financiamiento por parte del estado para investigación y desarrollo en los nuevos procesos aplicables a las empresas industriales o afines al ramo industrial, donde a tecnología de avanzada resulta costosa para las empresas en un contexto político-económico turbulento como el vivido en la actualidad en Argentina. Se considera que la falta de financiamiento para la adquisición de nuevas tecnologías por parte de Pymes argentinas como MAN SER, podrían significar una de las causas por la que las mismas no logren subsistir en tiempos de crisis económicas. El financiamiento es verdaderamente significativo para que una empresa pueda tener mayor holgura para hacer frente a cualquier crisis de demanda y de oferta como la que se está experimenta en la actualidad a causa de la pandemia.

Factor Ecológico

En cuanto al aspecto ecológico, se puede decir que la empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos; por norma ISO 9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes.

Adicionalmente, una vez a la semana, una empresa responsable de residuos dañinos se encarga de retirar el material, pesarlo, firmar los remitos y luego desecharlo.

Adicionalmente, cuenta con mediciones específicas de ruidos para evitar que las personas que trabajan en los sectores productivos vean afectada su salud.

Factor Legal

Finalmente, en cuanto al aspecto legal, se puede decir que MAN SER adopta el tipo legal societario de sociedad de responsabilidad limitada, la misma cuenta con las siguientes características: instrumento constitutivo, instrumento público o privado (con firma certificada); el número de socios no podrá exceder de 50; capital social dividido en cuotas de un mismo valor, iguales a \$10 o sus múltiplos; responsabilidad de los socios limitada a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran, entre otras.

Por otro lado, la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para la Pymes, Ley N° 9727, tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las PyMEs Industriales que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba, y otorga mayores beneficios para las que lo hagan en el Noroeste Provincial.

Además la Ley N° 5319, Régimen de Promoción Industrial, busca promover el desarrollo industrial de la Provincia de Córdoba, a través del otorgamiento de Beneficios Impositivos. Ambas leyes son de aplicación para la empresa objeto de estudio, MAN SER.

Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico organizacional de MAN SER se optó por un análisis FODA.

Fortalezas

- Relación con proveedores y clientes, personalizada y estrecha.
- Orientación a la satisfacción del cliente.
- Excelente clima laboral.
- innovación tecnológica tanto en productos como en procesos.
- Servicio de postventa muy atento.
- Calidad y diferenciación de los productos. Gestión de calidad.
- Cumplimiento de las normas 9001.

- Planificación de la capacitación anual.

Oportunidades

- Mercados internacionales interesados en sus productos y/o servicios.
- Excelente relación comercial con multinacionales.
- Sofisticada red de comercialización.
- Ausencia de competencia en la producción de protectores de bancada.

Debilidades

- *Carencia* de un modelo de evaluación de desempeño de la gestión interna.
- Gestión de cobranzas
- Depende de importación de la materia prima.
- Ausencia de planificación a largo plazo.
- Política de marketing escasa.
- Falta de delegación en el área de producción y en el área de recursos humanos.

Amenazas

- Situación económica del país (recesión, alta presión fiscal, desempleo etc.)
- Competencia basada en la reducción de precios.
- Inestabilidad del tipo de cambio.
- Situación política inestable.

En primer lugar, se puede decir que las fortalezas que posee la empresa objeto de estudio deben ser empleadas para aprovechar las oportunidades planteadas. Así es que, se resalta que la gestión de calidad, como el vínculo con proveedores y clientes dentro de un clima laboral agradable con productos de calidad que generan soluciones industriales sumadas a la atención personalizada en la venta y postventa MAN-SER S. R. L, configuran grandes fortalezas para el desarrollo de los procesos internos de la organización pudiendo así propulsar la idea de insertarse plenamente en el comercio exterior aprovechando sus ventajas e incrementando los niveles de ventas. Es importante señalar que la empresa

trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes. Es por esto que el responsable del área debe seguir procesos muy específicos en relación con ello. Las normas ISO 9000 especifican las recomendaciones y requerimientos para el diseño y valoración de un sistema de gestión de calidad que asegure que los productos satisfagan los requerimientos especificados para que puedan insertarse en el mercado internacional. Adicionalmente, la venta de protectores de bancada no cuenta con competencia real por parte de la empresa MAN SER SRL, lo cual significa toda una oportunidad para expandir el potencial de producción y/servicio no solo a nivel nacional sino también internacional. Bajo esta concepción, parecería todo positivo, pero el contexto económico y político argentino, sumada la alta presión tributaria que tienen las Pymes en Argentina generan inestabilidades en las decisiones que deben tomar este estilo de empresas. Por ello, es imprescindible que no solo se optimicen los costos de producción sino también los costos impositivos, dentro del marco legal vigente, para generar canales de competitividad en cuanto no solo al producto sino también en cuanto al costo total.

Se considera que si bien existen debilidades atinentes a ciertos procesos internos de MAN SER, como la gestión de cobranzas que no son del todo eficiente, recibiendo cheques a un plazo demasiado extenso en la mayoría de los casos, a la vez que la materia prima se compra a importadores locales pudiéndose importar y generar un ahorro de costos bastante importante; la principal debilidad que expone la organización es la carencia de un asesoramiento idóneo para reducir sus costos impositivos. Dicho asesoramiento deberá contemplar las amenazas externas, como la situación económica, política y social que atraviesa el país, en post de una transformación eficiente a la competitividad de sus productos y/o servicios prestados.

Análisis Profesional

Finalmente, la visión como profesional de la carrera de contador público a lo largo de este reporte de caso se basa en brindar una solución efectiva para que MAN SER SRL pueda encarar la inserción en el mercado internacional optimizando sus procesos internos, en especial, el referido a sus clientes. Es importante tomar el caso debido a que la empresa

bajo estudio requiere el diseño de un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral para saber qué mejorar. De hecho, ésta herramienta se la concibe como una de planificación y dirección que le permitirá enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica de la organización, tendiente a ser efectiva en el comercio internacional.

A continuación se expone la situación de cada perspectiva que desembocara en la elección de los indicadores de gestión que se plantean en el plan de implementación en el presente reporte de caso.

Perspectiva Financiera.

Dado que MAN SER planea una expansión organizacional, el rendimiento sobre sus activos y sobre el capital es crucial para comprender que tan rentable es la industrial. A pesar de encontrarse altamente apalancada, sería bueno que la deuda que siga contrayendo sea sostenible para poder crecer en un contexto donde la expansión comercial, por medio de la exportaciones de sus productos, hará imprescindible un uso adecuado de la deuda para poder financiar diversos proyectos de inversiones para la modernización de sus equipos y adaptarse a los altos estándares de calidad que exigen los mercados mundiales.

Perspectiva Cliente.

Si bien MAN SER está orientada a la satisfacción del cliente, adoptando una estrategia general de diferenciación que le permite ser reconocida a nivel nacional como una empresa que brinda productos de alta calidad, es importante que implemente procesos altamente especificados de fidelización de los mismos, para que se sientan valorados por la empresa, entendiendo que cada venta es la oportunidad de una nueva en el futuro. Para ello, es indispensable que los vendedores sepan asesorar a un cliente en función de las necesidades debidamente reveladas.

A su vez, el crecimiento de los clientes, repercute en mejorar los canales de distribución de la empresa MAN SER, satisfaciendo de forma oportuna sus necesidades.

Perspectiva Procesos.

MAN SER no cuenta con procedimientos administrativos representados en flujogramas que permitan resolver problemas como: entregas fuera de término, reclamos hechos por clientes, y devoluciones hechas por los mismos.

Conocer la cantidad de reclamos y brindar una solución viable es crucial para que un cliente se sienta satisfecho. Todo reclamo debe ser entendido como una oportunidad de mejora por la empresa. Muchas veces, se devuelven productos por no tener las especificaciones pactadas o bien por no satisfacer los requerimientos específicos de los clientes. Dar una solución a estas problemáticas es crucial para no menoscabar la reputación productiva de la planta.

Aprendizaje y Desarrollo.

Si bien, el clima de trabajo en la empresa MAN SER es bueno, la empresa no cuenta con un plan de desarrollo motivacional que permita mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades. Esta situación podría generar que los objetivos individuales primen sobre los objetivos corporativos, generando un choque de intereses. Es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.

Por otro lado, dado que MAN SER planea incursionar en nuevos mercado, es importante que la capacitación de sus empleados se adapte a las necesidades que demande el mercado.

Marco Teórico

En esta sección del reporte se desarrollan los orígenes del cuadro de mando Integral, definición según ciertos autores, beneficios y desventajas de su aplicación, y las diferentes perspectivas y/o dimensiones que lo componen.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2002), manifiestan que el CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para llegar al éxito competitivo. Las organizaciones compiten en entornos complejos por lo que es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros e incluye los inductores de actuación de esos objetivos, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

Por su parte Rivera Lirio (2014) sostiene que el Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español de *Balanced Scorecard*, sistema que originalmente se desarrolló para la medición de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un sistema integral de administración de la eficiencia.

Aquella autora afirma que las empresas utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo: aclarar y traducir o transformar la visión y estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el feedback y formación estratégica.

Ibáñez, J. E. (2015) define al Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento.

Uno de los propósitos que tiene el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a Pedros y Gutiérrez (2012) es ayudar a la organización, en especial a sus gerentes y directivos, a detectar aquellas imperfecciones que posee la gestión o aquellas cuestiones que están siendo gestionadas y que, sin lugar a dudas, deben ser afianzadas y reforzadas. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Al abordar los beneficios y desventajas del empleo de un cuadro de mando integral, se puede decir, siguiendo a Rivera Lirio (2014), que los beneficios de implementar un Cuadro de Mando Integral se detallan a continuación: se logra una visión integrada de la empresa, narra la historia de su estrategia, vinculando una secuencia de relaciones de causa y efecto; es una base de predicción mediante indicadores para prever el futuro, lo que facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección; sirve para evaluar y ajustar la estrategia y planes de acción mediante el análisis de desviaciones que logren como resultado mejoras en el desempeño financiero. Se logra comunicación, ejecución e implantación de la estrategia, ya que traslada los objetivos en acciones concretas; alinea y equilibra los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, áreas, etc.

En cuanto a las desventajas, la misma autora afirma que los administradores no deben suponer que los vínculos de causa-efecto son precisos, ya que sólo son hipótesis; no deben buscar mejoras en todas las medidas ni en todo momento, puede ser necesario hacer una serie de intercambios internos entre las diversas metas estratégicas; no deben utilizar solo medidas objetivas; no deben ignorar las medidas no financieras cuando evalúan a los gerentes y empleados, ya que de no ser tenidas en cuenta reducirán el significado y la importancia que los administradores dan a esas medidas.

En cuanto a las cuatro perspectivas de una empresa para la aplicación de un CMI, según Herrera (2014), se puede mencionar:

Perspectiva financiera: la construcción de un CMI debería animar a las unidades negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Perspectiva del cliente: permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Perspectiva del proceso interno: los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Tal y como lo plantean Quesado, Guzmán y Rodríguez (2012) en su investigación, el CMI propone una visión de la organización desde cuatro perspectivas, con el objetivo de garantizar que se consideren todos los factores que tienen un impacto en el éxito de la empresa. Las perspectivas son: clientes, finanzas, desarrollo y procesos internos. Agudelo (2011) afirma que estas cuatro perspectivas deben ser conectadas por un hilo conductor al que el autor define como estrategia. Con ello, se llega a concluir que el CMI es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir una estrategia en objetivos concretos y medibles por medio de indicadores de gestión para cada una de aquellas cuatro dimensiones y/o perspectivas.

Al respecto Damaya (2015) agrega que la herramienta del Cuadro de Mando Integral parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje de los recursos humanos como su desarrollo son cruciales para llevar a cabo todo este procedimiento.

Al respecto Lara (2018) señala que las perspectivas de un cuadro de mando integral están interconectadas con el control de gestión de una organización, el cual se define como un conjunto de instrumentos que motivan a los responsables descentralizados para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, privilegiando la acción y la toma de decisiones en forma oportuna y favoreciendo la delegación de autoridad y responsabilidades.

Llagas Chávez & Hualtibamba Correa (2016) afirman que cada uno de los objetivos estratégicos son traducidos en indicadores causa, que sirven como inductores de actuación

y miden el desempeño a corto plazo y los indicadores efecto, que miden los resultados de la gestión en el largo plazo, para cada una de las dimensiones del cuadro de mando integral.

Este proceso permite diseñar un modelo compartido del negocio en el que todos han contribuido y cuyos objetivos se convierten en una responsabilidad conjunta, creando de esta manera un marco organizativo que describe la forma de conducirse con éxito a largo plazo.

Integrando todos los conceptos desarrollados en el marco teórico se puede decir que es Cuadro de Mando Integral es una herramienta valiosa para el desarrollo de la estrategia empresarial, el cual abarca a todas las áreas de la empresa. Sus principales beneficios, como la visión global, alineación y equilibrio de los objetivos, y dado que es una buena base para prever el futuro y demás, demuestran que es propicio para empresas, como MAN SER SRL que se encuentra en vías de crecimiento organizacional.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Dada la complejidad de la expansión planeada por MAN-SER hacia mercados nacionales e internacionales, es necesario que la empresa objeto de estudio genere procesos internos eficientes capaces de dar respuestas efectivas en cuestiones de finanzas, clientes, la formación y el crecimiento, y las problemáticas de procesos internos propiamente dichos. En particular, el problema que afronta la organización objeto de estudio, MAN-SER SRL, es adaptar el sistema de control de interno a las necesidades que demande la inserción en el comercio exterior, generando procesos más complejos que los actuales, en cuanto a volumen y calidad. La empresa necesita saber qué mejorar para después definir cómo hacerlo. Necesita un constante monitoreo de las dimensiones: clientes, finanzas, aprendizaje y procesos internos.

Justificación de la relevancia del problema

Se considera que el problema es relevante debido a que la complejidad que imparte captar nuevos mercados internacionales, y por ende clientes, como objetivo definido por la organización bajo estudio, requiere de mayores esfuerzos por parte de los miembros de la organización. Estos mayores esfuerzos se pernoctarán en el hecho de que la gestión administrativa de una empresa cerrada es muy disímil de una empresa abierta, que tiene relaciones con el resto del mundo y requiere una coordinación tan o más eficiente para mantener su statu quo en el mercado internacional donde busca la penetración.

Vale la pena resolver el problema para proyectar una organización eficiente y productiva que logre sus objetivos planeados, minimizando las fricciones de gestión interna, coordinando las acciones en post del desarrollo organizacional bajo una mirada y/o enfoque de empresa internacional.

Conclusión diagnosticada

Partiendo de la *debilidad* de la empresa, denotada en el análisis FODA, de carecer de un modelo de evaluación de desempeño de la gestión interna, se puede decir que esto produce que el proceso de sus decisiones organizacionales sea ineficiente en un contexto

donde las empresas deben responder a los cambios vertiginosos que obliga el mercado para sobrevivir en un mundo sumamente competitivo. No contar con una herramienta de planificación estratégica, coloca a MAN SER en una situación de evaluación de desempeño muy frágil para conocer qué, cuándo y cómo mejorar sus procesos.

Por todo lo expuesto con anterioridad, se sugiere el cuadro de mando integral (CMI) como propuesta de implementación para poder tener en cuenta las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y empleados para poder obtener los objetivos estratégicos deseados. La idea es hacer hincapié en la dimensión de clientes, ya que la empresa tiene la visión estratégica de penetrar en nuevos mercados y por ende captar nuevos clientes. Los resultados esperados luego de la aplicación de CMI para MAN SER son los siguientes: medir el desempeño hoy y su posible rendimiento futuro, conocer la alineación de las operaciones en marcha y de las que se iniciarán en el mañana o comprobar si se están alcanzando los objetivos estratégicos resulta imprescindible para impulsar la toma de decisiones.

El resultado que se espera obtener, es que la empresa MAN SER pueda conocer en qué dimensiones y/o perspectiva debe focalizar esfuerzos para mejorar los procesos y garantizar el desarrollo de una organización sumamente competitiva que debe hacer frente a múltiples desafío que resulten de la apertura hacia el mundo.

Asimismo, el resultado final que se va a obtener es un modelo de control de gestión de información interna para que MAN SER puede encaminar un futuro sostenible que depende de la visibilidad de las decisiones tomadas y su capacidad de dar respuestas oportunas a clientes, empleados, accionistas etc. Se espera que este resultado impacte de forma positiva en la organización, generando un clima de trabajo cuyo rector sea el control de gestión contundente hacia una mejora continua.

Plan de Implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance de contenido

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica por medio de la confección de un cuadro de mando integral para evaluar el desempeño interno de MAN-SER S.R.L. La aplicación del mismo es para la empresa como un todo.

Alcance Temporal

El estudio se realizó abarcando el segundo semestre del año 2020. Se propone la implementación del cuadro de mando integral a partir de enero del año 2021.

Alcance geográfico

Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina.

Alcance Metodológico

De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo cuantitativo y cualitativo, de naturaleza descriptiva.

Limitaciones

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron limitaciones que pudiesen impactar sobre la realización del presente reporte de caso. La aplicación se considera viable desde el punto de vista material y técnico dado que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

A continuación se detallan los recursos tanto materiales como no materiales que serán necesarios para la implementación de un cuadro de mando integral para la organización objeto de estudio. Los mismo fueron cuantificados teniendo en cuenta una

valuación de plaza o de mercado para tener un idea de cuál sería el costo total de la implantación y puesta en marcha de la herramienta conocida como cuadro de mando integral que se propone para la empresa MAN SER SRL, así como también el mantenimiento del mismo.

Tabla N° 1: Detalle de recursos de lanzamiento

Recursos de Lanzamiento			
Recursos	Especificación	Cantidad	Costo
Materiales y tangibles	Computadora de escritorio ultima generacion	1	\$ 30.000,00
	Impresora multifuncion a toner	1	\$ 4.800,00
	Escritorio y silla de madera	1	\$ 12.000,00
	Cuadernos/hojas/utiles en general	varios	\$ 900,00
Humanos	Contador Publico- Asesor (hs presupuestadas 45 hs)	1	\$ 88.500,00
	Personal administrativo (sueldo mensual)	1	\$ 19.500,00
Técnicos	Manual de procedimientos administrativos	1	\$ 5.000,00
	Mapa estratégico	1	\$ 6.000,00
Total			\$ 166.700,00

Elaboración propia

Tabla N° 2: Detalle de recursos de mantenimiento

Recursos de mantenimiento			
Recursos	Especificación	Cantidad	Costo mensual
Materiales y tangibles	Cuadernos/hojas/utiles en general	varios	\$ 900,00
Humanos	Contador Publico- Asesor (hs presupuestadas 10 hs)	1	\$ 19.000,00
	Personal administrativo (sueldo mensual)	1	\$ 19.500,00
Técnicos	Medición de los indicadores de gestión	1	\$ 9.500,00
	Confección de informes de desempeño interno	1	\$ 5.900,00
Total			\$ 54.800,00

Elaboración propia

Acciones y marco temporal

En primer lugar se expone el mapa estratégico correspondiente a la empresa objeto de estudio. Luego se exponen los indicadores de gestión interna correspondiente a cada una de las dimensiones del cuadro de mando integral para la industria MAN-SER S.R.L.

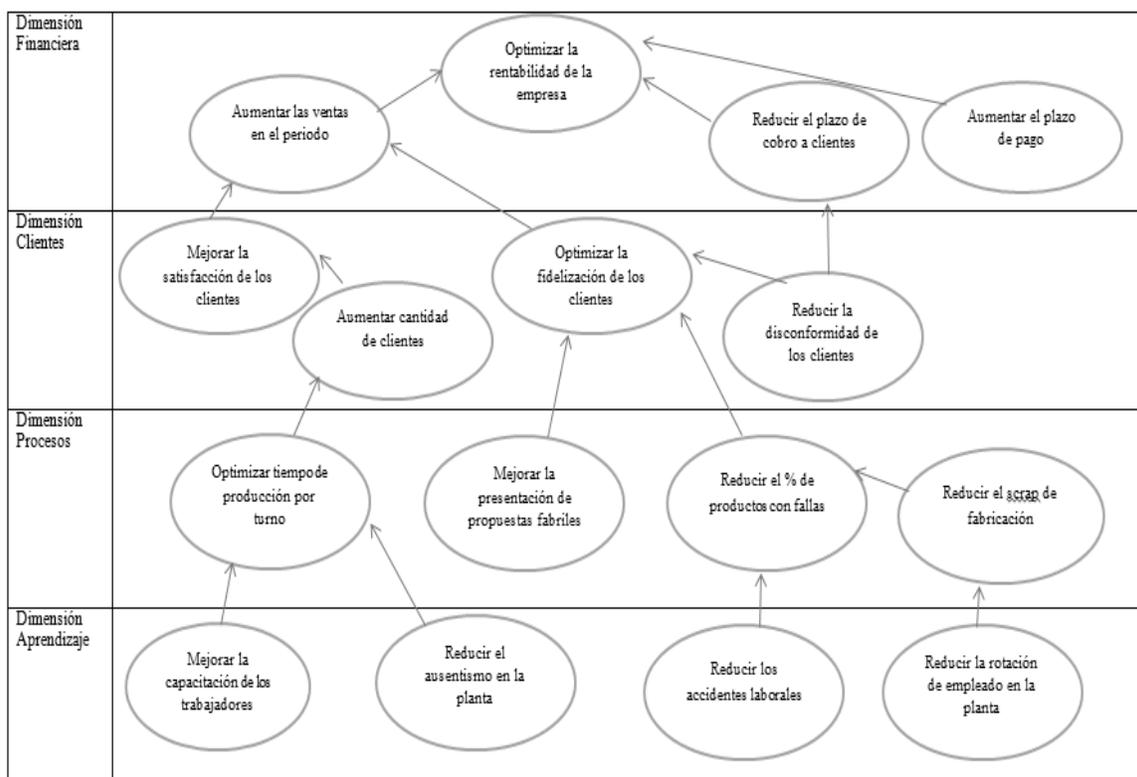


Diagrama N° 1: Mapa estratégico

Elaboración propia.

Plan de comunicación interna y capacitación

Se propone que la gerencia general nombre a un responsable de comunicación quien será el encargado de adaptar las acciones propuestas al diseño e implementación específico para la institución acorde a sus propias características. Se recomienda que se lleve adelante primero una búsqueda interna ya que de esta forma la persona ya conocería la cultura de la empresa, la forma de trabajar, el personal, los problemas del personal y tiene una visión más detallada de la realidad de la organización. Se debe tener presente que la persona elegida debe tener conocimientos dentro de la disciplina de comunicación.

Resulta aceptable y conveniente realizar reuniones formales, las mismas deben ser programadas con horario definido y con una agenda redactada previamente a la reunión y enviada a los participantes para que puedan ir preparadas en base a los temas a tratar. De esta forma, los partícipes, estarán mejores preparados para intercambiar conocimientos, y

experiencias en cuanto al manejo y manutención del cuadro de mando integral que se plantear a continuación.

Se propone que se adecuen las políticas de comunicación al *management*. Se precisa, para una correcta ejecución capacitar a todo el personal en el uso de los canales de comunicación y reforzar el concepto de que todos los que forman parte de la empresa son gestores y protagonistas del cambio en la comunicación para un mejor involucramiento y un manejo efectivo y eficiente de esta herramienta de planificación estratégica conocida como cuadro de mando integral. Para ello, se propone contratar un asesoramiento específico en capacitación para la ulterior medición y evaluación del desempeño en cada una de las dimensiones que conformen el cuadro de mando.

Tabla N° 3: Dimensión Financiera y Clientes

Dimensión Financiera						Valores		
Indicadores	Objetivo	Fórmula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Responsable	Valor Óptimo	Valor Aceptable	Valor Crítico
Plazo de cobro de clientes	Reducir el plazo de cobro de clientes	365/ rotacion de cuentas a cobrar	días	Mensual	Jefe de Cobranzas	Menor a 30 días	Entre 30 y 20 días	Mas de 30 días
Plazo de pago a proveedores	Aumentar el plazo de pagos	365/rotacion de cuentas por pagar	días	Mensual	Jefe de Pagos	Mas de 55 días	Entre 55 y 50 días	Menor a 50 días
Aumento de rentabilidad de MAN SER	Optimizar la rentabilidad de la empresas	Utilidad neta /ventas netas	%	Mensual	Jefe de finanzas	≥ a 5%	entre 5% y 8%	≤ a 5%
Analisis de ventas	Aumentar las ventas del período	Ventas del mes n/ventas del mes n-1	%	Mensual	Jefe de finanzas	≥ a 25%	entre 25% y 10%	≤ a 10%

Dimensión Clientes						Valores		
Indicadores	Objetivo	Fórmula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Responsable	Valor Óptimo	Valor Aceptable	Valor Crítico
Satisfacción de clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Cantidad de quejas de los clientes / Entregas totales x 100	%	Mensual	Jefe de ventas	≥ a 85%	entre 84% y 50%	≤ a 50%
Diversificación de cartera de clientes	Aumentar la cantidad de clientes	% de aumento de clientes de un periodos al siguiant	%	Mensual	Jefe de ventas	≥ a 75%	entre 74% y 50%	≤ a 50%
Fidelización de los clientes	Optimizar la fidelización de los clientes	Cientes recurrentes/total de clientes x100	%	Mensual	Jefe de post venta	≥ a 95%	entre 94% y 50%	≤ a 50%
Disconformidad de los clientes	Reducir la disconformidad de los clientes	Cantidad de reclamos/cantidad total de productos vendidos	%	Mensual	Jefe de post venta	≥ a 85%	entre 84% y 50%	≤ a 50%

Elaboración propia.

Tabla N° 4: Procesos Internos y Aprendizaje

Dimensión Procesos Internos						Valores		
Indicadores	Objetivo	Fórmula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Responsable	Valor Óptimo	Valor Aceptable	Valor Crítico
Errores de fabricación	Reducir el % de productos con fallas	Piezas de producción no conformes/piezas remitidas en el mes	%	Mensual	Jefe de calidad	≤ a 5%	entre 5% y 10%	≥ a 10%
Presentación de propuestas de mejoras en productos	Mejorar la presentación de propuestas fabriles	Cantidad de productos claves relevados con presentación de propuesta	%	Mensual	Jefe de Calidad	>75%	entre 74% y 50%	≤ a 50%
Desechos y desperdicios	Reducir el scrap de fabricación	% de scrap/total de ventas	%	Mensual	Jefe de Producción	≤ a 5%	entre 5% y 8%	≥ a 8%
Tiempo de paradas en líneas de abastecimiento	Optimizar tiempo de producción por turno	Tiempo total de abastecimiento/tiempo total de la producción	%	Mensual	Calidad	≤ a 75%	entre 75% y 50%	≥ a 50%

Dimensión Aprendizaje y Desarrollo						Valores		
Indicadores	Objetivo	Fórmula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Responsable	Valor Óptimo	Valor Aceptable	Valor Crítico
Capacitación del personal de MAN SER	Mejorar la capacitación de los trabajadores	(Cantidad de hs de capacitación dictadas/cantidad de	%	Mensual	Jefe de recursos humanos	>90%	entre 90% y 50%	≤ a 50%
Ausentismo	Reducir el ausentismo en la planta	(Dias ausentes/días laborales totales) x100	%	Mensual	Jefe de recursos humanos	≤ a 10%	entre 10% y 30%	> a 30%
Accidentes laborales en la planta de MAN SER	Reducir los accidentes laborales	(N° de accidentes laborales en un año /N° de accidentes laborales en el año anterior) x100	%	Mensual	Jefe de recursos humanos	≤ a 5%	entre 5% y 20%	> a 20%
Rotacion del personal de MAN SER	Reducir la rotacion de empleado en la planta	(N° de trabajadores contratados en el año /Total de personal empleado) x 100	%	Mensual	Jefe de recursos humanos	< a 8%	entre 8% y 15%	≥ a 15%

Elaboración propia.

Para establecer las acciones a llevar a cabo y los tiempos estimados de las mismas en este reporte de caso se utiliza un diagrama de Gantt. Plazo total 2 meses y 1/2 que comienza a partir del 01 de enero de 2021.

Digrama de Gantt										
Acciones Concretas	Semana									
	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°
Analizar el sistema de control interno de MAN-SER	■									
Analizar el mapa estrategico de MAN-SER	■									
Definir los indicadores de gestion mas adecuados para MAN-SER		■								
Realizar la medicion con datos empiricos			■	■						
Comparar la medicion con las bandas de semaforizacion (verde-amarillo y rojo)					■					
Elaborar un informe de gestion para mejorar los indicadores en amarillo y rojo						■	■			
Redacción de informes de gestión interna								■		
Retroalimentación para mejorar continuamente el producto del CMI									■	■
Plazo Total	2 meses y 1/2									

Diagrama N° 2: Diagrama de Gantt

Elaboración propia.

Evaluación de la propuesta

Para la evaluación de la propuesta de implementación del cuadro de mando integral para la empresa MAN-SER se decidió emplear un indicador simplificado que refleje el nivel de capacitación de los individuos que integran dicha organización, a los fines de medir si dicho nivel fue o no el adecuado para que los mismo puedan manejar dicha herramienta de planificación estratégica.

Nivel de capacitación adquirido para el manejo del CMI

$$= \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas durante el periodo}}{\text{Capacitaciones planificadas durante el mismo período}} \times 100$$

Se propone que la medición de éste indicador se realice en forma mensual para poder comprender si las planificaciones realizadas en capacitación para el manejo y manutención del cuadro de mando integral fueron o no realizadas conforme a lo planeado.

Conclusiones

El problema principal del presente trabajo es la necesidad de que la empresa MAN SER SRL cuente con un cuadro de mando integral para mejorar el proceso decisional en un escenario donde planea expandir sus operaciones hacia mercados internacionales. Por ello, la evaluación del desempeño de sus diversas dimensiones: clientes, finanzas, proceso interno y aprendizaje es la panacea de este reporte de caso.

Asimismo, la contribución del presente trabajo es aportar una guía para que la organización objeto de estudio pueda implementar el cuadro de mando integral sin dificultades generando una mejora sobre sus procesos de gestión para ser más competitivos no solo a nivel local sino también a nivel nacional e internacional.

El cuadro de mando integral significa la herramienta ideal para que la dicha empresa pueda monitorear qué mejorar y qué modificar, construyendo una conducta en base al control de la gestión interna que le permita estar preparada, como organización, frente a los diversos cambios que imparten del contexto en el que está inmersa.

En cuanto a las fortalezas del presente trabajo se puede mencionar, la capacidad que tendría la herramienta de planificación estratégica propuesta, en la organización bajo análisis, para mejorar el proceso decisional en un contexto donde la incertidumbre es un factor que aqueja a todas pymes. En cuanto a las debilidades, se puede mencionar, el nivel de inversión que debe afrontar la empresa para implementar dicha herramienta y el costo de mantenimiento que requiere para el correcto funcionamiento del mismo.

Como conclusión del presente trabajo, se puede mencionar que la empresa MAN SER requiere de la implementación de un modelo de control de gestión de la información interna basado en un cuadro de mando integral. El control es bueno para interpretar y focalizar qué hay que mejorar y poder definir cuáles serán los caminos para hacerlo de la forma más eficiente y eficazmente posible. De esta forma, la empresa será capaz de traducir su estrategia y visión en objetivos concretos y medibles para cada una de las dimensiones que conformen el cuadro de mando.

Recomendaciones

Sin control de gestión interno es probable que, la empresa, genere permanentes cuellos de botella no solo en el ámbito de la producción, el proceso interno más importante de la industria, sino que también se pueda ver perjudicada la importante trayectoria con sus clientes, en especial su fidelización como herramienta que caracteriza y la diferencia del resto que constituye la competencia.

Se recomienda que la implementación del cuadro de mando integral por parte de MAN SER SRL se realice con miras hacia el futuro donde el control de la gestión integral sea la base de sus procesos para optimizarlos y poder diferenciarse de otras empresas que forman parte de su competencia real.

También se recomienda que los integrantes de la empresa formen parte de la implementación y puesta en marcha del funcionamiento del cuadro de mando integral. De esta forma, los miembros de la empresa, se sentirán parte de los cambios y propugnarán la dinamización de la implementación misma de dicha herramienta de control. La implementación de procesos de capacitación periódicos para el manejo de la herramienta de planificación estratégica propuesta es esencial para que los miembros de la organización puedan comprender no solo cómo usarlo, sino también como mejorarlo en el tiempo, incluyendo nuevos indicadores de gestión y por qué no implementar la mirada de la responsabilidad social empresarial en un tablero de mando integral.

Bibliografía

- Agudelo, C. A. M.** (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Visión de futuro*, 15(2), 4. Recuperado el 02-10-2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5252097>
- CAME** (2020). *La Economía en Crisis*. Recuperado el 13-08-2020 de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_ENERO_VF.pdf
- Casa, J.A.** (2017). *El Cuadro de mando integral: etapa de reestructuración interna*. Instituto Universitario Aeronáutico. Facultad de Ciencias de la Administración. Recuperado el 12-08-2020 de <https://tinyurl.com/yyfnflw5>
- CPCE** (2020). *Informe Mensual de Economía del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba*. Recuperado el 13-08-2020 de <https://tinyurl.com/y413oac6>
- Damaya, J. A.** (2015). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino. Recuperado el 12-08-2020 de https://scholar.google.com.ar/scholar?hles&as_sdt=0%2C5&q=&btnG=.pdf
- Herrera A, C.** (2014). *Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistémico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones*. Omnia, vol. 20, núm. 2, 2014, pp. 105-119 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Ibañez, J. E.** (2015). *Creación del cuadro integral (OPI y KPI), Análisis de resultados y gestión de mejoras*. Trabajo Final de aplicación. Recuperado el 2-10-2020 de <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4900/Gir%2c%20Soledad.%20Elaboracion%20del%20cuadro%20de%20mando%20integral%20y....pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INDEC.** (2020). *Utilización de la capacidad instalada en la industria. Industria Manufacturera*. Recuperado el 13-08-2020 de <https://tinyurl.com/yyzdj8nu>.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P.** (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Lara, L. P.** (2018). *El cuadro de mando integral y la gestión de información*. Ciencias de la Información, 35(2), 33-48.

- Ley 5319 y modificaciones** (1971). *Régimen de Promoción Industrial*. Recuperado el 14-08-2020 de <https://tinyurl.com/yxrgv56r>.
- Ley 9727 y modificaciones** (2009). *Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para la Pymes*. Recuperado el 14-08-2020 de <https://tinyurl.com/y3cxguqp>
- Llagas Chavez, H. K., & Hualtibamba Correa, J. D.** (2016). Propuesta de un cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la productividad de la escuela de postgrado de ciencias económicas de la universidad privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M.** (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 02-10-2020 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=h0PI1DEdSN0C&oi=fnd&pg=PA206&dq=cuadro+de+mando+integral+&otspdf>.
- Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodríguez, L. L.** (2012). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica del conocimiento. Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 70-102. Recuperado el 02-10-2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4264026>
- Rivera Lirio, J. M.** (2014). *Gestión de la RSC*. La Coruña. España. Editorial Netbiblo.
- Vázquez, G.** (2018). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero*. Guayaquil. Recuperado el 12-08-2020 de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/1239956789/2701/17/UPS-GT000306.pdf>